

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KAI NURMI

Kuntouttavan työtoiminnan henki- löstön osaamisen kehittäminen

Mahittulan ja Alhaisten työpajat

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Nurmi, Kai: Kuntouttavan työtoiminnan henkilöstön osaamisen kehittäminen
Mahittulan ja Alhaisten työpajat
Opinnäytetyö, AMK
Tutkinto-ohjelma Liiketalous
Huhtikuu 2024
Sivumäärä: 48 + 1 (liite)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Varsinais-Suomen hyvinvointialueen Raison työpajojen henkilöstön osaamisen taso sekä laatia ehdotuksia osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisellä varmistetaan työpajojen toiminnan suorittaminen sekä henkilöstön riittävä osaaminen ja asiantuntemus kehittyvässä ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jonka teemoiksi valittiin kokemukset omasta osaamisesta ja työn vaatimuksista, osaamisen kehittämisen työpajoilla sekä työnantajan tuki ja esihenkilöiden rooli osaamisen kehittämisessä. Näihin teemoihin työssä perehdyttiin myös teoriaosassa. Haastattaviksi valittiin iältään, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan erilaisia työntekijöitä, joilta uskottiin saatavan kehittämis ehdotuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada hyödyllistä aineistoa sekä työntekijöille että organisaation esihenkilöille.

Haastatteluissa todettiin pajojen työntekijöiden osaamistaso riittäväksi ja tahto opiskella lisää korkeaksi. Haasteita oppimisen kehittämiseksi aiheutti tiedon puute oppimisen tarpeista. Työn tuloksena syntyi kehittämis ehdotuksia, joiden tarkoituksena on saada osaamisen kehittämiseen ja kartoittamiseen lisää toimintatapoja.

Avainsanat: Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen

ABSTRACT

Nurmi, Kai: Competence development of the staff of rehabilitative work activities at Mahittula and Alhainen workshops

Bachelor's thesis

Bachelor of Business Administration

April 2024

Number of pages: 48 + 1 (appendix)

A purpose of my thesis was to find out staff's competence of Raisio workshops in the wellbeing services country of Southwest Finland as well as to prepare proposals for competence development. With the competence development is ensured workshops' activities and staff's sufficient competence and expertise in developing and constantly changing operating environment.

A themed interview was selected for a research method. Themes were experiences of own competence and job's requirements, competence development in the workshops and employer's support and a role of supervisors in competence development. These themes were also explored in a theory part of the thesis. Employees of different age, education and work experience were chosen to be interviewed. It had believed them to provide development proposals. The aim of the thesis was to obtain useful material for both employees and organization's supervisors.

In the interviews it was found that skill level of the workshops' staff was sufficient and employees' desire to study more was high. Challenges for the competence development were caused by a lack of knowledge about needs of competence. As a result of the thesis were created development proposals the purpose of which is to get more operating methods for competence development and mapping.

Keywords: Competence, competence management, competence mapping, competence development

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDE..... | 7 |
| 2.1 Varsinais-Suomen hyvinvointialue..... | 7 |
| 2.2 Mahittulan ja Alhaisten työpajat..... | 7 |
| 2.3 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset | 9 |
| 2.4 Opinnäytetyön viitekehys..... | 10 |
| 3 OSAAMISEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA | 11 |
| 3.1 Organisaation osaaminen..... | 11 |
| 3.2 Yksilön osaaminen | 13 |
| 3.3 Osaamisen johtaminen..... | 16 |
| 4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA..... | 17 |
| 4.1 Perehdyttäminen | 18 |
| 4.2 Työkierto..... | 19 |
| 4.3 Työssäoppiminen ja työnopastus | 20 |
| 4.4 Mentorointi..... | 21 |
| 4.5 Kehityskeskustelu..... | 22 |
| 4.6 Itsearviointi | 24 |
| 4.7 Osaamiskartoitus..... | 25 |
| 5 LÄHESTYMISTAPA JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS | 26 |
| 5.1 Tutkimusmenetelmä | 26 |
| 5.2 Tapaustutkimus | 27 |
| 5.3 Teemahaastattelu..... | 29 |
| 5.4 Tutkimusaineiston hankinta..... | 30 |
| 5.5 Tutkimusaineiston teemoittelu, käsittely ja analysointi | 30 |
| 6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VARHAN RAISION TYÖPAJOILLA | 32 |
| 6.1 Kokemukset omasta osaamisesta ja työn vaatimuksista..... | 33 |
| 6.2 Osaamisen kehittäminen työpajoilla | 36 |
| 6.3 Työnantajan tuki ja esihenkilöiden rooli osaamisen kehittämisessä ... | 41 |
| 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 42 |
| 7.1 Johtopäätökset..... | 42 |
| 7.2 Kehittämisehdotukset..... | 43 |
| 8 POHDINTA | 44 |
| LÄHTEET..... | 47 |

| | |
|----------------|----|
| LIITTEET | 49 |
|----------------|----|

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyöni on työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jonka aiheena on selvittää ja kehittää Varsinais-Suomen hyvinvointialue viiden Rasion työpajojen henkilöstön osaamista. Työn tarkoituksena on selvittää, miten osaamisen kehittämistä ja henkilöstön osaamista voidaan kehittää organisaatiossa. Opinnäytetyön tulosten pohjalta pyritään löytämään vastauksia osaamisen kehittämiseksi jatkuvasti muutoksessa olevalle organisaatiolle.

Opinnäytetyössä asiaa tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta. Työssä tarkastellaan tähän asti käytettyjen menetelmien tuloksia, ja miten toimintaa olisi järkevää kehittää tulevaisuudessa. Tärkeänä tekijänä on löytää henkilöstöä itseään hyödyttävät menetelmät organisaatiomuutoksen jälkeen. Organisaation osaamisen kehittämistä on pyritty johdonmukaisesti edistämään henkilöstölähtöiseksi, mutta kaikkia osaamistarpeen vaatimuksia ei välttämättä ole kuitenkaan huomioitu.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vaihtoehtoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi organisaation osaamistarpeet huomioiden. Osaamisen kehittämällä huolehditaan organisaation perustoimintojen suorittamisesta, ja siitä, että henkilöstö tuntee oman tehtävänsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Oman osaamisen kehittämällä varmistetaan myös työtehtävien säilyminen oman organisaation sisällä.

Opinnäytetyössä tutkitaan sovitun henkilöstön osaamisen kehittämistä teema-haastattelulla. Haastattelun avulla pyritään selvittämään heidän näkemyksiänsä ja mielipiteitä aikaisemmista osaamisen kehittämisen menetelmistä, ja miten toimintaa kannattaisi jatkossa kehittää. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös henkilöstön osaamisprofiilin ja työnantajakuvan parantamisessa.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDE

2.1 Varsinais-Suomen hyvinvointialue

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) toiminta alkoi 1.1.2023 yhtenäisesti muiden hyvinvointialueiden kanssa. Varsinais-Suomen hyvinvointialueeseen kuuluvat Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, sote-palvelut 27 kunnasta, vaativia vammaispalveluja tuottavat KTO, kuntayhtymä Kårkulla, lastensuojelukuntayhtymä ja Varsinais-Suomen pelastuslaitos. Työntekijöitä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella on lähes 24000 ja heistä on vakituisia noin 82 %. Henkilöstömäärältään Varsinais-Suomen hyvinvointialue on Suomen toiseksi suurin hyvinvointialue ja Varsinais-Suomen suurin työnantaja. Asukasmäärältään Varsinais-Suomen hyvinvointialue on Suomen kolmanneksi suurin lähes 500 000 asukkaalla. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, n.d.)

Hyvinvointialueen taloutta, toimintaa ja hallintoa säädetään hyvinvointialuelailta. Ylintä päätösvaltaa käyttää vaaleilla valittu valtuusto, jossa on 79 edustajaa. Hyvinvointialueen johtamisesta vastaavat aluevaltuusto, aluehallitus ja hyvinvointialuejohtaja alueen asukkaiden etujen mukaisesti. Aluehallituksen apuna toimi neljä jaostoa: konserni- ja toimitilajaosto, henkilöstöjaosto, järjestämisjaosto sekä terveyden hyvinvoinnin edistämisen jaosto. Jaostoille kuuluu esittämistehtävien lisäksi valvonta- ja ohjaamistehtäviä sekä myös päätösvaltaa eräissä hallintosäännöissä määrätyissä asioissa. Päätöksentekoon kuuluu myös lautakuntia, joiden tehtävänä on ohjata, valvoa ja kehittää organisaation toimintaa. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, n.d.)

2.2 Mahittulan ja Alhaisten työpajat

Työpajatoiminnan tarkoituksena on vahvistaa heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämä- ja koulutusvalmiuksia. Tehtävänä on myös parantaa henkilöiden sosiaalista kanssakäymistä. Työpajatoiminta perustuu yhteisöllisyyteen, osallisuuteen, ammattitaitoiseen valmennukseen ja tekemällä oppimiseen. Työpajalla toteutettu valmennus on asiakkaan näköistä

valmennusta, jossa korostuvat osaamisen ja taitojen kehittäminen sekä tarpeen mukainen tukeminen. Valmennusta voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja työvalmennuksena. Työpaja toimii joustavana oppimisympäristönä, jossa toimitaan omien yksilöllisten edellytysten mukaisesti tekemällä oppimista painottaen. (Into ry, 2023.)

Opinnäytetyöni kehittämisympäristönä toimii Varsinais-Suomen hyvinvointialue viiden Mahittulan ja Alhaisten työpajat. Varsinais-Suomen hyvinvointialue jaetaan kahdeksaan eri sote-palvelukeskukseen, ja alue viiteen kuuluvat Raision ja Naantalin kaupungit sekä Ruskon kunta. Työpajat aloittivat toimintansa vuonna 2015 Raision kaupungin kuntouttavan työtoiminnan yksikkönä. Niiden tarkoituksena oli tarjota kuntouttavan työtoiminnan paikkoja Raision ja Ruskon asiakkaille. (Raisio, n.d.) Toiminta siirtyi 1.1.2023 Varsinais-Suomen hyvinvointialueen alaisuuteen.

Mahittulan työpajan toimintaan kuuluu siivoustoiminnan arkiapu, keittiöyksikkö ja käsityöpaja. Arkiapu huolehtii Raision alueen vähävaraisten ikäihmisten koti-siivouksista, Varhan kiinteistöjen siivouksista sekä Mahittulan työpajan ylläpitosiivouksista. Keittiöyksikön toimintatehtäviin kuuluvat lounaan valmistus, pienimuotoinen catering-valmistus sekä tiskaus ja keittiön ylläpitotyöt. Käsityöpaja huolehtii työpajojen työvaatteiden korjauksista sekä tekee pienimuotoisia sisustustöitä ja koriste-esineitä. (Raisio, n.d.)

Alhaisten työpajan toimintaan kuuluvat kuljetustehtävät, puutyöt sekä kiinteistöhoitotyöt. Kuljetustehtävissä hoidetaan Varhan sisäistä postia sekä Hulvelan palvelukeskuksen ruokatoimituksia. Puutöissä tehdään erilaisia kunnostustehtäviä, uusia tuotteita sekä alihankintatöitä muille työpajoille. Kiinteistöhoitotehtävät koostuvat pääasiassa Varhan käytössä olevien kiinteistöjen hoidosta sekä pihatöistä. (Raisio, n.d.)

Mahittulan ja Alhaisten työpajoissa toimii tällä hetkellä kaksi sosionomin koulutuksen saanutta ohjaajaa, kaksi koordinaattoria, työnjohtaja, vertaisvalmentaja, neljä ohjaajaa sekä vaihteleva määrä palkkatuki- ja velvoitetyöllistettyjä. Asiakkaiden moninaisten ongelmien vuoksi työssä korostuu moniammatillisen

yhteistyön ja palvelujärjestelmien tuntemus. Tavoitteena on lisätä henkilöstön osaamista erilaisilla koulutuksilla ja kursseilla. Työpajoissa toimii myös oppinollistamisen tiimi, jonka tarkoituksena on lisätä asiakkaiden mahdollisuutta kouluttautua uuteen ammattiin tai suorittaa tutkinnon osia. Oppiminen perustuu työssäoppimiseen, jossa henkilökuntaa tukee opiskelua, jotta oppiminen tapahtuisi tutkintotavoitteiden mukaisesti.

2.3 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Mahittulan ja Alhaisten työpajojen vastaavan ohjaajan kanssa keskustelimme kehittämistyön tarpeellisuudesta ja valikoimme aiheeksi henkilöstön osaamisen kehittämisen. Näimme tarpeelliseksi pohtia henkilöstön yksilön osaamista, oppimisen tarpeita sekä työssä oppimisen kehittämistä. Työtehtävien jatkuvassa muutoksessa korostuu työntekijöiden osaaminen sekä tekijöiden ja työtehtävien oikeanlainen kohtaaminen. Opinnäytetyössä tutkitaan myös 1.1.2023 tapahtuneen sote-uudistuksen vaikutusta henkilöstön osaamisen tarpeisiin ja muutoksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden osaamista Mahittulan ja Alhaisten työpajoissa ja suunnitella kehitysehdotuksia osaamisen kehittämistä esihenkilöille ja työtehtävissä oleville kehittämistyön ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Opinnäytetyössä perehdytään selvittämään osaamisen nykytilanne, tulevaisuuden tarpeet sekä työnantajan tuki oppimisen kehittämisessä. Kehittämistyön aihe on tärkeä ja ajankohtainen, koska viime aikoina on tapahtunut huomattavia muutoksia organisaation toiminnassa, ja kehittämisen avulla pystymme paremmin ennakoimaan näitä tulevaisuuden työelämään liittyviä muutoksia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millä tasolla osaaminen on tällä hetkellä?
- Miten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää työn rinnalla?
- Miten työnantaja tukee osaamisen kehittämistä?

2.4 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään Mahittulan ja Alhaisten työpajojen henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita. Kuntouttavan työtoiminnan henkilöstön osaamisen kehittämisessä teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat organisaation osaaminen, yksilön osaaminen, osaamisen johtaminen sekä osaamisen kehittäminen työyhteisössä. Kuviossa 1 esitetään Varsinais-Suomen hyvinvointialueen viisi Raision työpajojen teoreettinen viitekehys kuvallisesti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

Organisaation toimintaan on vaikuttanut 1.1.2023 toteutettu sote-uudistus, jolla on ollut vaikutusta erityisesti esihenkilöiden lisääntyneisiin työtehtäviin. Varsinais-Suomen hyvinvointialue teki myös loka-marraskuussa 2023 kattavan henkilöstökyselyn työntekijöilleen. Tätä melko kattavaa kyselyä on tarkoitus läpikäydä tarkemmin kevään 2024 aikana. Oma kehittämistyöni koskee pienempää kohderyhmää ja kartoittaa enemmän työntekijöiden osaamista ja sen kehittämistä.

3 OSAAMISEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA

3.1 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen vahvistaa organisaation yhteistä näkemystä toiminnan kannalta merkityksellisistä asioista ja lisää yhteisesti sisäistettyjä toimintatapoja. Tällöin syntyy tuntemus organisaation tai yhteisön osaamisesta, ja silloin ei puhuta enää pelkästään yksilöiden osaamisesta. Silloin, kun henkilöstö yhdistää, jakaa ja kehittää osaamistaan yhdessä, niin osaaminen muuttuu yhteiseksi toiminnaksi ja näkemykseksi. Organisaation osaaminen on organisaation tärkein resurssi, jota tulee vaalia, ja jonka kehittämistä ja syntymistä tulee ohjata. (Ojala, 2008, s. 53.)

Organisaation tietoisena tietona käsitellään esimerkiksi organisaation ohjeita, toimintatapoja, prosessikuvauksia ja laatukäsikirjojen ohjeita. Organisaation hiljaista tietoa edustavat puolestaan kirjoittamattomat säännöt, tarinat sekä asenteet ja arvot. Organisaation hiljaista tietoa tiedostetaan kyllä yhteisöllisesti, mutta sitä ei koskaan pueta sanoiksi tai tarkemmin dokumentoida. Koko organisaation henkilöstö vain tietää, että miten tulee toimia. (Ojala, 2008, s. 53.)

Saneeraukset, toimialajärjestelyt, tietotekninen kehitys ja kilpailun kiristyminen ovat pakottaneet organisaatioita muuttamaan toimintaansa nopeammin kuin niiden sietokyky kestäisi. Useille työntekijöille annetaan tehtäviä, jotka eivät ole aikaisemmin kuuluneet heidän toimenkuviinsa. Useinkaan esimiehillä ei ole riittävästi aikaa huolehtia henkilöstön viihtyvyydestä, jaksamisesta ja kehittämisestä. Organisaatiouudistuksista ei ole viestitty riittävän selvästi henkilöstölle, mikä lisää kaaoksen mahdollisuutta työyhteisössä. Organisaation perinteinen toimintatapa, jossa toimenkuvat määritellään tarkkaan, ei kehittyneissä maissa toimi enää kilpailukykyisesti. (Kesti, 2013, s.120.)

Lisähaasteita organisaation oppimiseen on tuonut se, että uuden osaamisen hyödyntäminen on tullut entistä ongelmallisemmaksi dynaamisessa organisaatorakenteessa. Osaamista ei tulisi kehittää pelkästään yksilötasolla, vaan osaamisen kehittäminen vaatii jatkuvaa keskustelua osapuolten välillä, ja siinä tulisi lisätä huomattavasti vuorovaikutusta eri alan asiantuntijoiden kanssa. Muuttuneissa toimintatavoissa tulee ottaa huomioon toimintatapojen kehittämisen lisäksi osaamisen siirtämisen haasteet. Tämän vuoksi pelkästään organisaation osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan vaaditaan myös toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä. (Kesti, 2013, s. 121.)

Organisaation osaamisen termeinä käytetään muun muassa strategista johtamista, avainosaamista, tukiosaamista ja ydinosaamista. Tärkeimpänä kuitenkin pidetään sitä, että yrityksessä on määritelty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa eli minkälaista osaamista pidetään tärkeimpänä sen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kriittisen osaamisen kehittämistarpeet tulee huomioida tarkasti niissä tilanteissa, joissa kehittämistoimet ovat kiireellisempiä. (Ojala, 2008, s. 53.)

Organisaation ydinosaaminen määritellään strategisena osaamisena. Sillä on läheinen yhteys yrityksen kilpailuetuun, ja kilpailuetua edistetään lisäksi ydinosaamisen avulla. Ydinosaaminen tunnetaan toimintatapana, joka korostuu oppimisen myötä organisaation osaamisena, eikä sitä voida määritellä pelkästään tiettyyn henkilöön. Ydinosaamiseen tarvitaan osaamispääoman johtamista eli tietoista kehittämistä, ja se ei myöskään toteudu koskaan itsestään. (Ojala, 2008, s. 54–55.)

Organisaation ydinosaamiset ovat työyhteisöryhmän keskeisiä osaamisalueita. Jos esimerkiksi organisaation tehtävä on toimittaa palvelutuotteita, niin tällöin asiakaspalvelu määritellään sen yhdeksi ydinosaamisalueista. Ydinosaamisalueet tulee määritellä muita osaamistekijöitä selkeämmin, koska niiden varaan koko organisaatio rakentaa toimintansa. Näin laatu ja jatkuvuus pystytään turvaamaan. Tämä myös kehittää osaamista järjestelmällisesti. Jär-

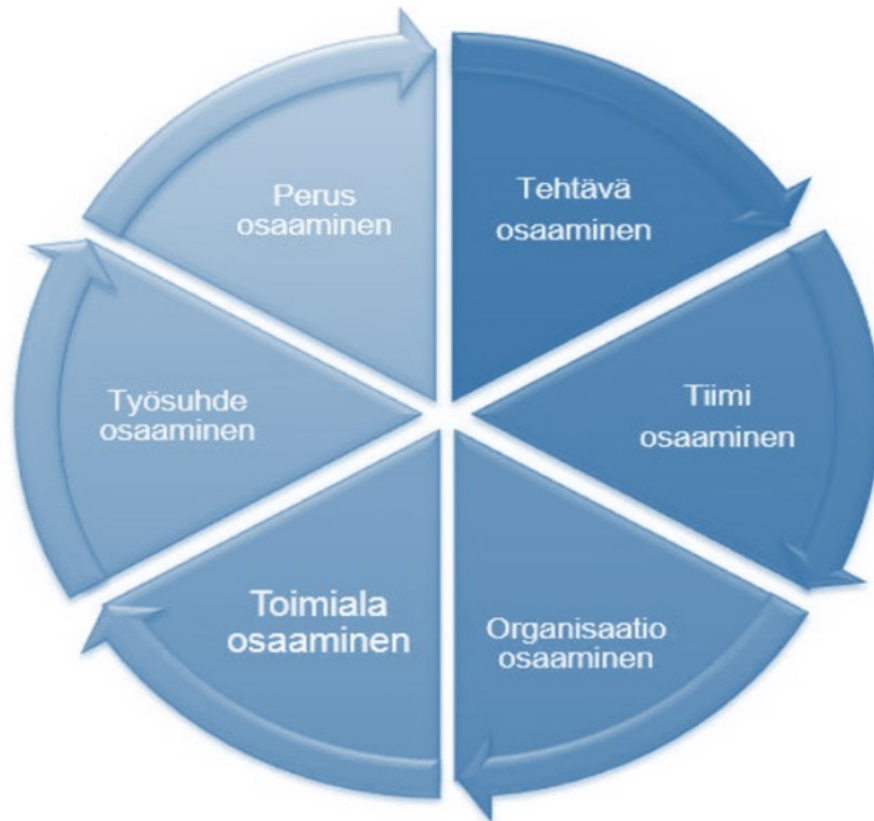
jestelmällinen toiminta osaamisalueen kehittämisessä varmistaa myös ydinosaamiseen liittyvän tiedon jakamista organisaation sisällä. (Kesti, 2013, s. 122.)

3.2 Yksilön osaaminen

Osaaminen on tärkeä osa ihmistä. Sen kautta on mahdollista saada arvostusta muilta henkilöiltä ja se luo määritelmän omasta asemasta sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen koetaan tärkeäksi osaksi ihmisen luontoa, ja siksi sillä on tärkeä merkitys ihmisen oman osaamisen tunteen vahvistamiseksi. Paremmalla osaamisella ihminen selviytyy myös paremmin häneltä vaadittavista työtehtävistä. (Viitala, 2013, s. 179.)

Työelämässä osaaminen määritellään yleisesti taidoksi tai tiedoksi, jota tarvitaan eri käytännön tilanteissa työn vaatimalla tavalla. Tehtävissä painottuu osaamisen soveltaminen käytännön työtehtäviin. Ammattitaito eli ammatillinen osaaminen puolestaan muodostuu erilaisista ammatissa tarvittavista taidoista ja tiedoista. Tähän vaikuttaa myös perimänä saamamme persoonallisuus. Osan peruslähtökohdista saamme perintötekijöinä, mutta tämän lisäksi jokainen henkilö kehittää osaamistaan omassa ammatissaan ja myös muilla elämäntilanteilla. (Virtainlahti, 2009, s. 23.)

Kupias, Pirinen ja Peltola korostavat työssä tarvittavaa monipuolista osaamista. Työssä onnistuminen vaatii yksilöltä tiimiosaamista ja tehtäväkohtaista osaamista sekä organisaatio-osaamista. Nämä eivät pelkästään riitä, vaan tarvitaan myös työelämässä käytettävää osaamista ja taitoja. Kuviossa 2 on kuvattu yksilön työssä tarvitsemia osaamisen eri osa-alueita. (Kupias ym., 2014, luku 3.)



Kuvio 2. Työtehtävissä tarvittavat osaamisalueet (Kupias ym., 2014, luku 3)

Opiskelun, koulutuksen ja erilaisen tekemisen kautta saamme hankittua taidot ja tiedot, joita voimme hyödyntää eri tehtävissä. Yksilön osaaminen muodostuu yleisesti monesta eri tekijästä. Niiden tarkoituksena on auttaa selviytymään erilaista työtilanteista ja saavuttaa laadukas työsuoritus. Keskeisiä elementtejä osaamisessa ovat taidot, kokemus, asenteet, tahto, tiedot, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä verkostot ja kontaktit. Asenteiden ja persoonallisuuden merkitys korostuvat, kun painotetaan muuttuvaan työympäristöön ja uusiin tilanteisiin sopeutumista. (Ojala, 2008, s.50.)

Sosiaaliset ja henkilökohtaiset taidot perustuvat tunneälyyn, jolla vaikutetaan siihen, miten hyvin tulemme toimeen toisten ja itsemme kanssa. Tunneälyn avulla pystymme myös luomaan mielikuvia ja näkemään mahdollisuuksia, miten voimme toteuttaa sosiaalisia ja henkilökohtaisia taitoja. Yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on ratkaiseva merkitys, miten samanlaisella osaamisella ja koulutuksella olevien henkilöiden osaaminen ilmenee. (Ojala, 2008, s. 50–51.)

Tieto jaetaan osaamisessa tietoiseen ja hiljaiseen tietoon. Ihmisellä on yleisesti enemmän tietoa, mitä hän osaa sanoa, ja usein asioiden kertominen on helpompaa kuin niiden kirjoittaminen. Osa henkilön osaamisesta korostuu taitoina ja tietoina, jotka voidaan ilmaista esimerkiksi tehtävänkuvauksissa. Tämän tapainen tieto on mahdollista siirtää ja dokumentoida. Pidemmän kokemuksen ansiosta henkilölle kertyy myös osaamista, jota on lähes mahdotonta ilmaista kirjallisesti tai sanoin. Myös henkilökohtaista tietoa, joka liittyy erityisesti tiettyyn tilanteeseen, on vaikeaa jakaa muille. (Ojala, 2008, s. 52.)

Hiljaista tietoa on perinteisesti pidetty tärkeänä osana ammattitaitoa ja se on erityisesti korostunut ammattityöntekijöiden tehtävissä. Suurien ikäluokkien eläköityminen on korostanut hiljaisen tiedon haltuunottoa ja siirtämistä, jotta vuosikymmenien aikana hankittu osaaminen ja tieto jatkuisi tuleville sukupolville. Usein suurimmaksi haasteeksi muodostuu tietoisien ja hiljaisen tiedon erottaminen toisistaan. Tässä tiedon jakamistavoilla on ratkaiseva merkitys, jotta hiljainen tieto tulisi paremmin tietoiseen tietoon. (Ojala, 2008, s. 52.)

Osaaminen jaetaan jäävuorimallissa näkyvään ja näkymättömään osaamiseen. Jäävuorimallissa yksilön taitoon ja tietoon perustuva osaaminen kuvataan yleisesti näkyvänä osaamisena. Sitä voidaan helposti ilmaista numeroin ja sanallisesti. Osaamisen näkymättömään osaan kuuluvat yksilön ominaisuudet, motiivit ja minäkuva, joita on usein hankalampi havaita kuin näkyvää osaamista. Näkymätön osaaminen tulee parhaiten esille henkilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Osaamisen jäävuorimalli on esitetty kuviossa 3. (Hätönen, 2011, s. 11.)



Kuvio 3. Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011, s. 11)

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä osista organisaation johtamistyössä, koska sen tarkoituksena on tukea organisaation henkilökunnan yksilöllistä osaamista sekä organisaation toimintastrategian toteutumista. Ensimmäisenä tehtävänä on turvata organisaation tarvitsema osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen merkitys painottuu erityisesti suurten organisaatioiden toiminnassa, joissa toimitaan useilla eri toimialoilla ja henkilöstömäärät ovat suuret. Organisaation johdon tulee huolehtia osaamisen johtamisen toimivuudesta ja varmistaa organisaation osaamistarpeiden kartoittaminen ja kehittäminen. Esihenkilöiden rooli korostuu erityisesti heidän asenteiden ja toimintatapojen kautta ja heidän tulee kannustaa alaisiaan osaamisen kehittämiseen ja antaa rakentavaa palautetta työtehtävistä. (Hyppänen, 2013, s. 115.)

Osaamisen johtamisessa tulee huomioida myös henkilöstöasiantuntijoiden, työkavereiden ja yksilön vastuu. Henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla on kehittämissuositusten selvittäminen henkilöstölle sekä kehittämismenetelmien ke-

hittäminen ja päivittäminen. Työkavereiden vastuulle kuuluu työyhteisön jäsenten neuvominen ja tukeminen sekä osaamisen jakaminen organisaatiossa. Yksilön vastuu osaamisen johtamisessa korostaa henkilön omia asenteita. Yksilön tulee olla oma-aloitteinen, suhtautua positiivisesti uuden oppimiseen sekä hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla omaa osaamistaan. (Hyppänen, 2013, s. 115.)

Organisaation osaamisen johtamisessa korostuvat myös muutosten tuomat haasteet. Organisaation ja siihen kuuluvan työyhteisön kehittymisen edellytyksenä ovat kehittyminen ja muutokset. Useissa tapauksissa organisaatiot ovat keskittyneet liikaa nykyiseen tekemiseen ja tulevaisuuden suunnittelu on unohnut. Muutosta tulisi pitää tavoitteena, jota kohti kuljetaan. Muutoksen syy, tavoite ja päämäärä tulisi muistaa olennaisina asioina toiminnassa. (Kanerva & Tanska, 2015, s. 73.)

Oppimisessa tulee muistaa myös väistyvä osaaminen ja siihen liittyvät tunteet. Kehittämissuunnitelmassa saatetaan huomata, että tulevaisuudessa jokin osaamisalue ei ole enää tarpeellinen, vaan tarvitaan uudenlaista osaamista. Monessa tapauksessa omasta erityisosaamisesta luopuminen on vaikeaa. Esimiehen tulisikin kannustaa alaisiaan suuntaamaan mielenkiinto uusien asioiden omaksumiseen. (Hätönen, 2011, s. 52.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

Olemassa olevan osaamisen kehittäminen nähdään usein tärkeänä periaatteena organisaation osaamisen johtamisen strategiana. Tällä tarkoitetaan henkilöstön ja heistä muodostuneiden ryhmien osaamisen uudistamista ja ylläpitoa organisaation toivomaan suuntaan. Osaamisen kehittämiselle tulee varata voimavaroja ja aikaa, priorisoida asioita ja tehdä tarvittavia valintoja.

Osaamisen kehittäminen aiheuttaa usein kustannuksia, mutta nämä kustannukset tulisi nähdä investointeina tulevaisuuteen ja nähdä niiden tuleva vaikutus tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (Viitala, 2013, s. 186.)

Osaamisen kehittämisen suunnittelussa on hyvä kartoittaa organisaation osaamistarpeet. Suunnittelussa tulee verrata organisaation tämänhetkistä osaamista tulevaisuuden haasteisiin. Näin pystytään kohdentamaan resurssit oikeisiin asioihin. Osaamistarpeen kehittäminen voi liittyä koko organisaation, yksikön, tiimien sekä työntekijöiden tehtäviin. (Ojala, 2008, s. 105–106.) Merkittävänä ongelmana henkilöstön osaamisen kehittämisessä pidetään kärsivällisyyden puutetta ja lyhyen tähtäimen tavoitteita. Suuri osa tavoitteista vaatii melkoisesti aikaa muuttuakseen organisaation kulttuuriksi. (Viitala, 2005, s. 282.)

4.1 Perehdyttäminen

Työntekijöiden osaamisella mitataan yleisesti organisaation kilpailukykyä. Tämä osaaminen selittää tarkasti organisaation toimintaa, ja sillä saadaan etulyönti asema kilpailijoita kohtaan. Osaavalla perehdyttämisellä työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti. (Joki, 2021, s. 85.)

Osaamisen kehittämiseen ei kuulu pelkästään ammattitaidon kehittäminen, vaan siinä tulee panostaa myös kehittävän ja arvostavan suhteen luomiseen työntekijän ja organisaation välille. Työntekijän aloittaessa tehtävät perehdytys ja työhönopastus ovat tärkeitä tekijöitä työn hallinnassa. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 141.) Hyvin hoidettuun perehdytykseen kannattaa käyttää aikaa, sillä se on tärkeä monesta eri syystä. Kattavan ja huolella tehdyn perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä oppii tehtävät nopeammin, ja tämän ansiosta virheiden mahdollisuus vähenee. Tämä vaikuttaa usein koko henkilökuntaan, koska näiden virheiden korjaamisen voi kulua työaikaa usealta eri työntekijältä. (Joki, 2021, s. 85.) Työhönopastus ja perehdyttäminen parantavat työntekijän työhy-

vinvointia ja ne kuuluvat olennaisena osana työn hallintaa. Hyvin hoidettu perehdytys parantaa työntekijän työmotivaatiota ja on hyvä perusta työssä viihtymiselle. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 166.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen kannattaa aloittaa jo ennen työsuhteen alkua. Työsopimuksen teon yhteydessä voidaan tulevalle työntekijälle antaa materiaalia organisaatiosta. Uuden työntekijän aloittamisesta tulee myös informoida muuta henkilöstöä. Perehdytyksessä kannattaa kertoa uudelle työntekijälle tiedot mahdollisimman konkreettisesti, jotta hän voi informoida positiiivista tietoa eteenpäin omille verkostoilleen. Tulee kuitenkin selvittää tarkasti, mitä tietoa uusia työntekijä saa kertoa organisaatiosta ulkopuolisille. (Hyppänen, 2013, s. 183.) Uuden työntekijän aloittaessa on tärkeää, että tarvittavat työtilat ja -välineet ovat kunnossa. Tämä antaa yrityksestä kuvan, että työntekijää on odotettu työpaikalle. Hyvin hoidettu perehdytys parantaa myös suhteita työkavereihin, esihenkilöön ja organisaation luottamushenkilöihin. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 170–172.)

4.2 Työkierto

Työkierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista kehittämistä, johon osallistuvat sekä organisaatio ja työntekijä. Työkierrossa työntekijä vaihtaa tilapäisesti ja vapaaehtoisesti toisiin työtehtäviin. Näissä tilanteissa työntekijä kokee työkierron mahdollisuutena kehittää omaa työuraansa. Työkierto tuo usein varmuuden oman työuran jatkumisesta omassa tai toisessa organisaatiossa. Koulutuksella on tärkeä merkitys työurien jatkumisessa, mutta myös työssäoppimista tulee painottaa tässä tilanteessa. Työkiertoa voidaan toteuttaa epäsuunnitelmallisesti tai suunnitelmallisesti. Epäsuunnitelmallisia keinoja ovat projektit, sijaisuudet ja avointen virkojen täyttämiset. Suunnitelmallisia työkierron mahdollisuuksia ovat määräaikainen toimiminen vieraassa tai omassa organisaatiossa. Työkierrossa voi kaksi henkilöä myös vaihtaa tehtäviä keskenään. Työkierron kestoajat vaihtelevat viikosta vuoteen ja sitä pidetään tärkeänä työkaluna uudenoppimisessa. (Hätönen, 2011, s. 99.)

Tutkimuksista saatujen tietojen mukaan työkierto saa työntekijät tarkastelemaan asioita erilaista näkökulmista ja lisää arvostusta muita työyhteisön toimintoja kohtaan. Se auttaa myös näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden. Työkierto voi kuitenkin aiheuttaa väliaikaista tehokkuuden laskua, koska uusien asioiden oppimiselle täytyy varata aikaa ja se lisää tehtäviin perehdyttäjien opettamiseen vievää aikaa. Työkierron tärkein hyöty asianomaiselle on organisaation toiminnon ymmärtämisen syveneminen ja laajeneminen. Erityisesti johtotehtävissä hyödyt korostuvat, koska tällöin pystyy hyödyntämään omaa kokemusta asioita päätettäessä. (Viitala, 2005, s. 262.)

4.3 Työssäoppiminen ja työnopastus

Organisaatiot ovat entisestään korostuneet oppimispaikkoina, ja oppiminen työtä tekemällä on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Varsinainen oppiminen tapahtuu hyödyntämällä aikaisemmin opittua tietoa uusiin tehtäviin. Tehtävissä korostuu myös uusien asioiden ja ideoiden käsittely työkavereiden kanssa testaamalla ja kokeilemalla uutta tietoa ja palautetta käytännössä. Työympäristön tulee olla oppimista edistävä ja tukeva, jotta se tuottaisi runsaasti menetelmiä oppimisen täydentämiseen. Organisaatiokulttuurin tulee muodostua sellaiseksi, jossa oppiminen mielletään osaksi työtä. Oppimisen johtamisen tulee kannustaa työntekijöitä etsimään uutta tietoa ja innostaa työntekijöitä kasvamaan työssään. (Ojala, 2018, s. 20.)

Monilla aloilla oppimisen kehittyminen ei ole tapahtunut työelämän vaatimusten mukaisesti ja näin työntekijöiden ammattitaidon ylläpito ja kehittyminen on jäänyt suuresti työyhteisön varaan. Monessa tapauksessa työyhteisöt eivät ole löytäneet sopivia osaajia ja ovat itse joutuneet kouluttamaan osaajat. (Ojala, 2018, s. 18.) Oppimisessa korostuu myös epäonnistuminen ja virheiden mahdollisimman nopea korjaaminen. Varmin tapa selviytyä tulevaisuuden osaamisen haasteista on varmistaa henkilöiden muutos- ja osaamiskyky. (Ojala, 2018, s. 24.)

Työnopastuksessa korostetaan työhön liittyvien tietojen ja taitojen lisäämistä työpaikalla. Työnopastuksen tehtävä on opettaa työntekijä suoriutumaan työtehtävistä oikein ja itsenäisesti. Opastettavan tulee myös suoriutua työssä tarvittavien laitteiden, koneiden ja järjestelmien käytöstä sekä huolehtia työtilan turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvistä asioista. Työnopastuksen ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan työntekijän lähtötaso ja opastusta muokataan sen pohjalta. Toisessa vaiheessa keskitytään työntekijän kokonaiskuvan luomiseen. Tämän jälkeen siirrytään ohjaamaan eri työtehtävien osa-alueita. Tämän jälkeen pyritään vahvistamaan työntekijän sisäisiä malleja läpikäydyistä työvaiheista, jotta ne palautuisivat opastettavan mieleen. Seuraavaksi opastettava voi aloittaa itsenäisen työn, jonka edistymistä arvioidaan ja valvotaan sekä varmistetaan toiminnan onnistuminen. (Kangas, 2007, s. 13–16.)

4.4 Mentorointi

Mentorointi tarkoittaa yhteistyöprosessia, jossa arvostettu, kokenut ja osaava henkilö antaa tukea ja ohjausta kehityskykyiselle kokemattomammalle henkilölle. Mentoroinnin pääosassa on mentoroitava eli aktori. Mentorisuhteessa mentoroitavan tarpeet ja tilanne ovat harkinnan kohteena. Prosessin tarkoitus ei ole suoraan ohjeistaa mentoroitavaa, vaan hänen tulisi itse etsiä tilanteisiin parhaat ratkaisut. Mentorin tarkoituksena on jakaa osaamistaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan mentoroitavan käyttöön sekä tukea hänen henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä. (Viitala, 2005, s. 366.)

Monessa tapauksessa mentoriohjelmat kehittävät nuorten tai ammattiuransa alkutaipaleella olevia henkilöitä. Mentorointia voi kuitenkin tapahtua myös haastavampiin tai esimiestehtäviin siirtyvillä henkilöillä. Mentori voi olla kuka tahansa kokenut ammattilainen, mutta ei kuitenkaan oma esimies. Mentoroitavan tavoitteena on tulevaisuudessa päästä työtehtävissä korkeammalle osaamisen tasolle. Mentorointisuhteessa ei tulisi kuitenkaan käyttää organisaatorista valtaa osapuolten kesken. (Viitala, 2005, s. 366.)

Mentorointikeskustelujen sisältö ja tapaamisten määrä voi vaihdella runsaasti. Mentorointisuhde voisi kestää vuosiakin, mutta joissakin tapauksissa se voidaan sopia esimerkiksi puolen vuoden mittaiseksi. Mentorointisuhteen tulee olla luottamuksellinen, avoin, henkilökohtainen ja suhteen molempien osapuolten tulee olla siihen sitoutunut. Molempien osapuolten tulee oppia tuntemaan toisensa, jotta he saavuttavat riittävän luottamuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala, 2013, s. 197.)

Mentorointia voidaan suorittaa ryhmittäin tai pareittain. Aloituksen yhteydessä on hyvä sopia, järjestetäänkö mentorointi non-stop mallisesti sopivien henkilöiden löydyttyä vai rakennetaanko erillinen mentorointiohjelma. Usein non-stop tyylisen ohjelman järjestäminen on joustavampaa aloittaa ja vaatii vähemmän järjestelyjä. Erillisen mentorointiohjelman rakentaminen lisää mentorointikulttuurin kehittymistä ja syntymistä. (Kupias & Salo, 2014, s. 74–75.)

4.5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on työntekijän ja esihenkilön välinen ennakolta sovittu ja valmisteltu luottamuksellinen keskustelu. Kehityskeskustelun tavoitteet pitää olla ennalta päätettyjä ja ne tulee toteuttaa kaikille työntekijöille samalla tavalla määräaikoina. (Meretniemi, 2012, s. 33.) Kehityskeskustelun aikana esihenkilöllä on mahdollisuus syventyä alaisen uratoiveisiin, tilanteeseen ja mahdollisuuksiin työyhteisössä. Keskustelussa painottuu tahto kartoittaa henkilöstön halu ja kyky paneutua tulevaisuuden haasteisiin. Kehityskeskustelulla tulee olla ymmärrettävä tavoite, jossa painottuu organisaation tulevaisuudennäkömät ja toimintasuunnitelman tavoitteet. Kehityskeskustelun päämäärä on suunnitella henkilöstön toimintaa, antaa tietoa organisaation toiminnasta sekä selvittää henkilöstön resurssit ja vahvistaa niiden käyttöä. Toimiva kehityskeskustelu vahvistaa esihenkilön johtamistyötä ja antaa työntekijälle paremmin tietoa hahmotella omia mahdollisuuksia. (Meretniemi, 2012, s. 13–19.)

Keskustelujen olosuhteet tulee luoda mahdollisimman häiriöttömiksi ja tilanetta edistäväksi. Puheluihin ja sähköposteihin vastaaminen keskustelujen aikana osoittaa esihenkilön toiminnan välinpitämättömäksi ja antaa alaiselle kuvan, että ei ole kiinnostunut keskustelemaan alaisen kanssa. On myös tärkeää luoda keskustelulle myönteinen ilmapiiri. Puhuminen arkisista asioista auttaa usein ihmistä rentoutumaan ja parantaa tunnelmaa. Kehityskeskustelussa tulee muistaa, että esihenkilö ei ole koskaan tasa-arvoisessa asemassa alaisensa kanssa, vaikka työyhteisössä olisi demokraattinen ilmapiiri. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 98.)

Kehityskeskustelussa kannattaa edetä selkeässä järjestyksessä. Olennaisinta tilanteelle on kuitenkin, että kaikki keskustelun osa-alueet tulee käsiteltyä. Kehityskeskustelun ensimmäinen vaihe on aloitus. Siinä on tavoitteena keventää ilmapiiriä, jos työntekijä on erityisen jännittynyt. Varsinainen keskustelu voidaan aloittaa edellisen kauden työnteon arvioinnilla ja siinä voidaan käydä läpi asetettuja tavoitteita ja työsuorituksia. Mikäli alainen on saavuttanut odotusten mukaiset tavoitteet, niin esimiehen tulisi kiittää alaista tai antaa hänelle positiivista palautetta toiminnastaan. Jos suoritukset eivät ole saavuttaneet odotuksia, niin keskustelijoiden tulisi yhdessä miettiä, miksi tavoitteita ei ole saavutettu. Tilanteessa voidaan myös miettiä, olivatko tavoitteet realistisia vai tuliko tavoitteiden eteen jotain kiireellisiä asioita. Näissäkin tilanteissa keskustelun sävyn tulisi olla rakentava, jotta voidaan pohtia, miten asioita voidaan paremmin sopia tulevaisuudessa. (Hyppänen, 2013, s. 66–67.)

Arvioinnin jälkeen keskustellaan uusien tavoitteiden sopimisesta. Näissä tilanteissa on hyvä kerrata yksikön, osaston ja koko organisaation strategiset tavoitteet. On tärkeä keskustella, miten juuri nämä muutokset tulevat vaikuttamaan alaisen yksikön toimintaan. Seuraavaksi voidaan pohtia asioita työntekijän kannalta. Keskustelussa mietitään, miten nämä laajemmat tavoitteet vaikuttavat hänen toimintaansa ja mihin tehtäviin ja asioihin hänen tulisi keskittyä ja mitä asioita tulisi tehdä toisella tavalla. Oikein asetetut tavoitteet helpottavat työntekijää selkeyttämään organisaation tavoitteet ja liittämään hänen toimintansa paremmin näihin tavoitteisiin. (Hyppänen, 2013, s. 67–68.)

Kehityskeskustelun viimeisenä tehtävänä on henkilön kehittämissuunnitelman laatiminen. Tässä tilanteessa keskustellaan esimerkiksi uusien tavoitteiden vaatimista osaamisen tarpeista. Kehittämissuunnitelmaa tehdessä on huomioitava, miten toiminnan kehittymistä seurataan ja miten näitä uusia taitoja sovelletaan tehtäviin. Kehittämissuunnitelman jälkeen arvioidaan käytyä keskustelua ja pohditaan, täytyivätkö keskustelulle asetetut tavoitteet. Voidaan myös sopia, miten keskustelussa käsitellyjä asioita seurataan jatkossa. Dokumentoinnilla on kehityskeskustelussa olennainen merkitys. Kirjaaminen voidaan tehdä keskustelun edetessä tai vasta keskustelun jälkeen. Dokumenttiin voidaan kirjata vain ne asiat, joista esihenkilöllä on valtuudet päättää. (Hyppänen, 2013, s. 69.)

4.6 Itsearviointi

Itsearviointin vaikeus ilmenee itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen taidoissa. Itsearviointi perustuu aina arvioijan omiin kokemuksiin ja siksi jokainen henkilö kokee sen eri muodossa. Totuuden selvittäminen itsearvioinnissa on usein hankalaa, koska ihmismieli pyrkii suojelemaan meitä epämiellyttäviltä asioilta. (Kuitunen & Sutinen, 2018, s. 52–53.)

Itsearviointi menetelmässä työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja oppimistaan ottaen kantaa omaan oppimiseen, toimintaansa ja suorituksiinsa. Itsearvioinnissa vaaditaan työnsuorituksiin ja osaamiseen liittyvien päämäärien tunnistamista sekä kriittistä ajattelukykyä. Itsearviointi perustuu niihin vaatimuksiin, joita työntekijä on itselleen asettanut, jotta hän selviytyy annetuista työtehtävistä odotusten mukaisesti. (Hätönen, 2011, s. 32.)

Itsearviointin tärkeyttä työelämässä ei saisi väheksyä. Jokaisen työntekijän tulisi tietää tehtäviensä vaatimat vaatimukset. Näin työntekijä pystyy seuraamaan, arvioimaan ja suunnittelemaan omia tehtäviään sekä kehittämään niitä omien arviointiensa mukaan. Itsearviointin taito korostuu erityisesti yllättävissä tilanteissa ja niistä selviytymisessä. Useasti itsearviointi on vaikeaa ja usein itseä arvioitaessa saatetaan päätyä ääripäihin eli liian vaatimattomiin tai

korkeisiin vaatimuksiin. Tämän vuoksi itsearviointia olisi hyvä opetella, jotta siinä voisi kehittyä. Parhaimmillaan itsearviointi toimii silloin, kun tunnistaa omat rajallisuutensa ja osaa pyytää ohjausta ja apua sekä pystyy tarvittaessa myös kieltäytymään sopimattomista tehtävistä. (Hätönen, 2011, s. 32.)

4.7 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa organisaation osaaminen ja selvittää, mihin suuntaan sitä on tarkoitus kehittää. Esihenkilöt yhdessä alaisensa kanssa suunnittelevat oman yksikön tehtävät ja miettivät tulevien tehtävien vaatimaa osaamista. Osaamiskartoitus aloitetaan usein suurempien kokonaisuuksien hahmottamisella tiimien ja tehtäväalueiden osalta ja myöhemmin henkilöiden ja yksittäisten tehtävien muodossa. (Viitala, 2013, s. 182.)

Osaamisen arviointiin ja erittelyyn käytetään usein tähän tarkoitettuja ohjelmia tai lomakkeita. Päävastuu osaamisen arvioinnista on usein henkilöllä itsellään, ja näitä tuloksi voidaan läpikäydä kehityskeskustelussa. Osaamisen kartoituksen tärkeimpiä hyötyjä ovat oman osaamisen tunnistaminen sekä suuntaaminen oikeisiin toimiin. Sen avulla osaamisen arvostus myös kasvaa, koska sen avulla osaaminen tulee näkyvämmäksi. Kartoituksen avulla pystytään myös tekemään toimivampia valintoja kehittämisen suunnasta ja osaamisesta. (Viitala, 2013, s.182–183.)

Osaamiskartoituksessa verrataan jo olemassa olevaa osaamista tavoitteena olevaan osaamiseen. Organisaation osaamistason keskiarvo lasketaan henkilöstön arviointien keskimääräisistä tuloksista. Osaamispuute voidaan selvittää vertailemalla tuloksien keskimääräistä tulosta tavoiteltuun osaamisen tasoon. Osaamisvahvuus tunnetaan osaamisalueena, joka antaa organisaatiolle muihin toimijoihin nähden etua, joten sen kehittämiseen kannattaa panostaa. (Ojala, 2008, s. 123.) Käynnistettäessä uusia projekteja ja hankkeita, tulisi toimintaan valittavat henkilöt valita toiminnan vaatiman osaamisen mukaan. Paras tapa selvittää tehtävien osaamistarpeet on järjestää tapaaminen tehtävien tekijöille ja antaa heille keinot määrittää ne osaamisen tarpeet, joita tehtävien

onnistunut tekeminen vaatii. Tehtäväkohtaisessa osaamisessa voidaan määrittää myös miniosaamisen taso, josta tulee selviytyä suoriutuakseen tehtävästä. (Ojala, 2008, s.127–128.)

5 LÄHESTYMISTAPA JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimus. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Varhan Raision työpajojen osaamisen kehittämisen nykytilannetta, joten laadullinen tutkimusmenetelmä toimii tässä työssä mielestäni määrällistä menetelmää paremmin. Työn alussa tutkimuskysymykseni ilmeni yleisellä tasolla, mutta työn edetessä kysymykset alkoivat tarkentua tarkemmin itse henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Keskustelin opinnäytetyön aiheesta esihenkilöni kanssa ja totesimme aiheen soveltuvan hyvin työyhteisöllemme.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista ja usein siihen liittyy ajatus, että todellisuus on moninaista. Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon, että todellisuutta ei voi pilkkoa mielivaltaisesti osiin, vaan tutkimuksessa on pyrittävä kokonaisvaltaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi irtautua arvoistaan, sillä arvojen kautta pyritään ymmärtämään tutkittavia asioita ja ilmiöitä. Tutkimuksessa ei ole myöskään mahdollista saavuttaa täyttä objektiivisuutta, sillä tutkijan omat tiedot aiheesta ja tiedettävät asiat muovautuvat kiinteästi yhteen. (Hirsjärvi ym., 2009, s.161.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, ja aineisto tulee kerätä mahdollisimman aidoista tilanteista. Tutkimuksessa tulisi luottaa enemmän keskusteluihin tutkittavien kanssa ja omiin havaintoihin. Tätä korostaa näkemys, että ihminen sopeutuu vaihteleviin

tilanteisiin. Tutkimuksessa tarkoituksena on tuoda esille odottamattomia seikkoja. Tulee muistaa, että tutkija ei määrää, mikä on tutkimuksessa tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa korostuu tutkittavien näkökulma. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi havainnointi, teemahaastattelu sekä ryhmähaastattelut. Tutkimuksen kohdejoukko tulee myös valita tarkoituksenmukaisesti, eikä tule käyttää satunnaisvalintoja. Tutkimuksen tapauksia tulee käsitellä ainutlaatuisina ja kertynyttä aineistoa tulee käsitellä sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 162.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillisesti tutkittavia huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa kertyy enemmän. Tehtävänä on hankkia melko suppeasta aiheesta paljon tietoa, ja näin selvittää aiheen ilmiöitä kokonaisvaltaisemmin ja paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tuottaa uutta tietoa, joten jo olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa menetelmien suunnittelua yhtä vahvasti kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa menetelmässä on myös yleistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja monessa tapauksessa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym., 2014, s.105.) Näiden edellä olevien seikkojen vuoksi valitsin työhöni myös laadullisen tutkimuksen.

5.2 Tapaustutkimus

Opinnäytetyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, sillä se nähdään parhaana tapana selvittää Varsinais-Suomen hyvinvointialueen Raision työpajojen osaaamisen kehittämistä ja muodostaa sen pohjalta kehitysehdotuksia. Näen tapaustutkimuksen myös itselleni sopivaksi tutkimustavaksi, koska aihe on itselleni oman työni kannalta tärkeä, kiinnostava ja ajankohtainen. Tapaustutkimukseni tutkimuskysymysten muotoilu oli työn alussa melko haastavaa, mutta ne tarkentuvat työni edetessä. Opinnäytetyöni päällimmäinen tarkoitus on tuottaa kehittämissuhteita haastateltavien vastausten perusteella. Toisena vaihtoehtona mietin toimintatutkimusta, mutta opinnäytetyöni tiukka aikataulu

poissulki tämän vaihtoehdon. Tavoitteena on kuitenkin, että nämä opinnäyte-työssäni muodostuneet kehittämis ehdotukset selvitetään ja mahdollisesti otetaan käyttöön myöhemmin laajemmin Varhan toiminnassa.

Tapaustutkimus on yleisesti käytetty menetelmä, kun tarkoituksena on tuottaa erilaisia ideoita ja kehittämis ehdotuksia. Tutkimuksen tapauksena eli kohteena voi useassa tapauksessa olla yrityksen palvelu, prosessi, toiminta tai tuote. Kohteena voi olla myös itse yritys tai sen osa. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa aiheesta. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää helpommin kehittämisen kohdetta todenmukaisessa ympäristössä sekä tuottaa kehittämistyöhön moninaisuuden ja syvällisyyden ymmärtämistä. (Ojasalo ym.,2014, s. 52–54.)

Tapaustutkimuksella voidaan paremmin ymmärtää työntekijöiden toimintaa yrityksessä ja heidän välisiänsä suhteita. Tapaustutkimus tulee ymmärtää omana kokonaisuutena eli tapauksena. Työelämän kehittämistyössä tapauksen kohde valitaan aina tavoitteiden ja käytännön tarpeen mukaan. (Ojasalo ym., 2014, s.53.)

Tapaustutkimus perustuu usein tutkittavaan tai analysoitavaan tapaukseen, ei ainoastaan aiheen teoriaan. Kohteen kehittämisestä kiinnostuneella on usein alustavaa tietoa asiasta. Tämä helpottaa kehittämistehtävän määrittelyä. Myös tarkempi perehtyminen aiheeseen helpottaa kysymysten kehittämistä ja selvittää kehittämistehtävän taustaa. Tapaustutkimuksessa ei kannata liikaa panostaa kehittämiskohteen valintaan, sillä alkutyöstä huolimatta kehittämiskohde määrittyy prosessin aikana. (Ojasalo ym., 2014, s.54.) Itselleni tapaustutkimus oli luonnollinen valinta, koska olen aiheen kanssa päivittäin tekemisissä työtehtävissäni.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta saadaan monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen tieto tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, sekä näiden yhdistelmiä. Ihmisen toiminnan tutkimisen vuoksi tapaustutkimukseen liitetään usein erilaisia haastatteluja. Näistä yleisempiä ovat avoimet haastattelut, ryhmähaastattelut ja teemahaastattelut.

Joustavuuden ansiosta haastatteluja voidaan käyttää usealla eri tavalla ja eri tilanteissa. Muita tapaustutkimukseen soveltuvia menetelmiä ovat benchmarking, aivoriihet sekä ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym., 2014, s. 55.)

5.3 Teemahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä käytän tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu soveltuu menetelmäksi, koska tällä menetelmällä saan muutamalta tarkoin valitulta haastateltavalta henkilökohtaisempaa tietoa aiheesta. Teemahaastattelun valintaan vaikuttivat myös haastateltavien työkokemus, asiantuntevuus sekä kyky luoda uusia ehdotuksia. Pystyn myös teemahaastattelussa paremmin säätämään aineiston keruuta haastateltavia kuunnellen ja tilannetta tulkiten.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään keskeisten ja etukäteen valittujen aiheiden ja niihin liittyvien täsmentävien kysymysten puitteissa. Teemahaastattelua voidaan esittää yksityiskohtaisemmin ja tarkentaa aiheen kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella. Tutkimuksessa tulee myös miettiä, tuleeko kaikille haastateltaville esittää samat kysymykset samassa järjestyksessä ja tuleeko sanamuotojen olla yhtenäiset. Teemahaastattelun toteutukset voivat vaihdella strukturoidusta avoimeen haastatteluun. Haastattelun kysymyksillä pyritään löytämään monisyisiä vastauksia tutkimuksen tutkimustehtävän, tarkoituksen tai ongelma-asettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88.)

Teemahaastattelussa tulee jo suunnitteluvaiheessa tiedostaa se, että aiheen tulee olla monitahoinen ja vastaukset voivat olla hyvin yksilöllisiä. Teemahaastattelussa ei aina tunneta haastateltavaa etukäteen, ja tämän vuoksi ei haluta liikaa ohjata vastaajia. Tulevia haastatteluja voidaan muokata aikaisempien haastattelujen perusteella, jos niissä havaitaan jotain ennalta arvaamattomia asioita. (Ojasalo ym., 2014, s. 41.)

5.4 Tutkimusaineiston hankinta

Kaikki kehittämistehtävän teemahaastatteluun osallistuvat ovat työsuhteessa Varsinais-Suomen hyvinvointialueella Mahittulan ja Alhaisten työpajoilla. Itse haastattelulle valmistelen rungon, joiden teemoissa käydään läpi osaamisen nykytilaa organisaatiossa, osaamisen kehittämisen menetelmiä, sekä työnantajan roolia osaamisen kehittämisessä. Haastattelun kysymysrunko toimii haastatteluissani pääasiassa muistilistana, joka joustaa tarvittaessa haastattelun edetessä. Teemahaastattelun kysymyksissä painotan kehittämistehtävän teoriassa käsiteltyjä asioita, joista suurella todennäköisyydellä löytyy toimivia keinoja organisaation osaamisen kehittämiseen.

Haastateltaviin olin henkilökohtaisesti yhteydessä ja painotin haastattelun vapaaehtoisuutta sekä mahdollisuutta lopettaa haastattelu haluttaessa. Toimitin kuudelle haastateltavalle haastattelurungon kysymyksineen noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa. Haastattelut järjestettiin haastateltavan omassa työtilassa rauhallisena aikana asiakastyön ulkopuolella. Haastattelut olivat kestoltaan 20–60 minuuttia ja pyrin etenemään haastattelurungon mukaisesti. Haastatteluissa jätettiin tarvittaessa joitakin kysymyksiä pois ja osaa asioista täydennettiin lisäkysymyksillä. Nauhoitin kaikki haastattelut myöhempää käsittelyä, analysointia ja tulkintaa varten.

5.5 Tutkimusaineiston teemoittelu, käsittely ja analysointi

Kehittämisen menetelmien suunnittelu voidaan aloittaa, kun kehittämistehtävä on määritelty, kehittämisen tavoite on selvitetty ja lähestymistapa on valittu. Kehittämistyössä on suositeltavaa ja usein myös mahdollista käyttää monia eri menetelmiä, joita ei useinkaan tieteellisessä tutkimuksessa käytetä. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Teemoittelun avulla selvitetään haastattelussa esille tulleita asioita ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat usean haastateltavan tehtäviin. Asiat ja ilmiöt liittyvät usein haastatteluteemoihin tai asioihin, joilla on ollut huomattavaa merkitystä haas-

tateltavien mielessä. Ilman tätä teemoittelua haastattelujen analysoinneista tulisi usein summittaisia. (Ojasalo ym., 2014, s. 110–111.) On tärkeä muistaa, että teemojen tulisi syntyä analyysien tuloksena, eikä tutkijan ennakoivien ajatusten perusteella.

Teemoittelu on opinnäytetyössäni luonteva etenemistapa, koska tällöin voin parhaiten yhdistää siihen haastattelujen materiaalia. Suurin osa haastattelujen materiaalista liittyi tarkasti haastattelurunkoon, mutta haastattelujen aikana muodostui myös uusia piirteitä teemoista, koska haastattelujen aikana haastateltavat toivat esille uusia aiheita ja näkemyksiä kysymyksistä. Teemoitteluun käytin tekstinkäsittelyohjelmaa ja kokosin asiat eri teemojen alle omiksi kokonaisuuksiksi.

Aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasta sanaan kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on mahdollista tehdä koko aineistosta tai valikoiden tema-aiheiden mukaisesti. Ennen litteroinnin aloittamista tulisi tietää, millaista analyysia tullaan tekemään. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 222.) Teemahaastattelussa haastatellut olisi hyvä nauhoittaa litteroinnin helpottamiseksi. Litteroinnissa tulee päättää tekstin kirjoitusmuoto aineiston hyödynnettävyyden perusteella. Jos sanavalinnoilla ja sanoilla ei ole tarkkaa merkitystä, niin litteroinnissa voidaan käyttää myös kirja- tai yleiskieltä. (Ojasalo ym., 2014, s. 110.) Litteroinnissa olisi hyvä numeroida tekstit ja haastattelut, koska se auttaa aineiston käsittelyä.

Litteroinnissa puhtaaksi kirjoitin haastattelujen nauhoitukset sekä haastateltavien käsin kirjoittamat tekstit aiheesta. Mietintää aiheutti se, että kuinka tarkkaa haastattelu tulee kirjoittaa puhtaaksi. Koska opinnäytetyöni aiheena ei ollut kielelliset asiat, niin painotin haastattelujen asiasisältöä. Tietyissä sitaateissa olin kuitenkin kielellisesti tarkka. Litteroinnin tein lähes välittömästi haastattelujen jälkeen, jotta työ ei olisi liian raskasta ja yksitoikkoista.

Analysointi lähtee liikkeelle litteroidun tekstin lukemisesta useaan kertaan. Aineisto pyritään luokittelemaan ja löytämään yhteyksiä aineiston teoriaan. (Ojasalo ym., 2014, s. 110.) Suurin osa laadullisen tutkimuksen analyyseistä pe-

rustuu sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä voidaan käyttää useita eri dokumentteja, jota on muotoiltu sanalliseen muotoon. Tarkoituksena on saada tutkittavasta asiasta tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117.) Haastatteluaineiston analyysi jaotellaan aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen muotoon. Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmilla teorioilla, tiedoilla ja havainnoilla tutkittavasta asiasta ei tulisi olla tekemistä analyysin lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108.) Teorialähtöinen analyysi on perinteisempi analyysimalli. Siinä luotetaan jonkin auktoriteetin, mallin tai teorian muodostamaan ajatteluun. Aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon pohjalta luotu malli, kehys tai teoria. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110.)

Analysoinnissa tutustuin tarkemmin aineistoon ja poistin sieltä epäolennaisia tietoja sekä pyrin löytämään sieltä olennaisia asioita opinnäytetyön teoriasta. Tarkoitukseni oli etsiä materiaalista myös muista poikkeavia asioita, jotta saisin tarkemman kuvan kehittämistyötä varten. Analysoinnin pyrin tekemään mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, jotta haastattelussa tulleet tiedot olisivat mahdollisimman hyvin vielä muistissani.

6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VARHAN RAISION TYÖPAJOILLA

Teemahaastatteluiden tuloksena selvitettiin haastateltavien ajatuksia, käsityksiä ja mielipiteitä teemoista. Ensimmäisenä teemana käsiteltiin haastateltavien kokemuksia omasta osaamisesta ja työn osaamisen vaatimuksista organisaatiossa. Toisena teemana käsiteltiin osaamisen kehittämistä työpajoilla. Henkilöiden haastattelut nostivat esille näkemyksiä organisaation toimintaympäristön toimivuudesta sekä huonoiksi ja hyväksi koettuja menetelmiä ja keinoja. Asioita tarkasteltiin sekä työssä että työn ulkopuolella tapahtuvan oppimisen keinoin. Kolmannessa teemassa käsiteltiin työnantajan tukea ja esihenkilöiden roolia osaamisen kehittämisessä. Siinä tuotiin esille näkemyksiä osaamisen

kehittämisestä johtamisen keinoin sekä osaamiskartoituksen vaikutuksista työyhteisöön.

6.1 Kokemukset omasta osaamisesta ja työn vaatimuksista

Ensimmäisessä haastattelukysymyksessä selvitettiin, mikä on osaamisen kehittämisen merkitys haastatetuille itselleen. Kaikille haastatetuille omalla osaamisella oli erittäin tärkeä merkitys työtehtävissä. Jokainen haastateltu työntekijä piti osaamisen kehittämistä ratkaisevana tekijänä omassa työssä suoriutumista. Myös alan kehityksessä mukana pysyminen vaati jatkuvaa osaamisen kehittämistä koko työuran aikana. Haastateltujen mielestä erityisesti asiakkaiden ohjaustyössä osaamisen merkitys korostui. Näissä tehtävissä asiakkaiden haasteet ja muuttuvat säädökset kuntouttavasta työtoiminnasta tuli oppia tunnistamaan, jotta pystyi omalla osaamisellaan vastaamaan tulevaisuuden työtehtävissä tuleviin haasteisiin.

”Osaamista ei ole koskaan liikaa tällä alalla. Tietysti osaamista ja kokemusta tulee koko ajan enemmän myös työtä tekemällä. Tässä työssä ei ole ikinä valmis.”

”Koskaan ei ole aivan valmis, aina kannattaa pyrkiä oppimaan uutta. Tämänhetkinen jatkuva muutos työympäristössäni haastaa osaamistani ja kannustaa kehittymään.”

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin siitä, että onko heidän oma osaamisensa riittävä nykyisten tehtävien hoitamiseen. Haastatteluissa kaikki haastateltavat pitivät omaa osaamistaan riittävänä työssä suoriutumiseen. Haastateltavista neljä korosti pitkän työkokemuksen merkitystä eri työtehtävistä. Tämä kokemus antoi erilaisia näkökulmia tehtäviin ja asiakastyöhön, mutta kokemukseen toivottiin suhtautuvan arvostavammin. Kahdessa haastattelussa nousi kuitenkin esille myös mahdolliset haitat aikaisemmasta työkokemuksesta. Suuri muutos työtehtävissä ja asiakaskunnassa saattoi johtaa liian suoraviivaiseen

toimintaan asiakastyössä. Toinen asia, joka nousi esille kaikissa haastatteluisissa, oli riittävä ammatillinen osaaminen sekä koulutuksen merkitys osaamiselle. Haastateltavien mukaan oppilaitoksesta sai hyvän pohjan osaamiselle, jota sitten vahvistetaan työtehtävissä. Kahdessa haastattelussa korostettiin koulutuksen merkitystä kiinnostuksen löytämiseksi uusiin työtehtäviin, mutta tämä vaatii myös työyhteisöltä tämän osaamisen hyödyntämistä. Kolmella haastateltavalla oli kiinnostusta harkita tutkinto-opiskelujen aloittamista ja kaikilla haastatetuilla löytyi kiinnostusta osallistua lyhytkestoisempiin opintoihin.

”Itse olen huomannut pajalla, että kun ohjaajalla on osaamista ja kokemusta ohjaamisesta ja hyvät vuorovaikutustaidot, se näkyy asiakkaiden viihtymisessä pajalla, pajan toiminta on sujuvaa ja asiakkaat ovat motivoituneempia työskentelemään.”

”Tarkoitus on kehittää omaa osaamistani jatkuvasti. Seuraan tilanteen mukaan erilaisia alan julkaisuja, koulutuksia ja seminaareja sekä pyrin verkostoitumaan monipuolisesti alan muiden toimijoiden kanssa.”

Kysyttäessä haastateltavilta kysymyksessä, millaisia osaamisen vaatimuksia vaaditaan työpajojen henkilökunnalta, nousi monia eri asioita esille. Lähes kaikki haastateltavat korostivat asiakastyön osaamista, eettistä osaamista ja reflektointia, kehityskeskusteluja, järjestelmäosaamista sekä työyhteisöosaamista.

Asiakastyön osaaminen korostui kaikilla haastateltavilla. Päällimmäisenä asiana korostui vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden luominen asiakkaisiin. Asiakastyön keskiössä oli tunnistaa asiakkaiden voimavarat ja tarpeet sekä kunnioittaa asiakkaita asiakastyössä. Kolmen haastateltavan mielestä heidän tulee tietää asiakkaan vallinnanvapauteen ja osallisuuteen liittyvät lähtökohdat ja toimia niiden mukaan. Haastateltavat korostivat myös osaamista asiakkaiden kuulemisessa ja aidoissa kohtaamistilanteissa. Haastateltavat mainitsivat osallistuvansa työssään päivittäin asiakasosaamisen kehittämiseen, mutta myös työyhteisön yhteisillä keskusteluilla on tässä huomattava merkitys.

”Jos on ollut ohjaaja kenellä ei ole ohjaajakoulutusta, syntyy helpommin riitoja ohjaajan ja asiakkaan välillä.”

Kaksi haastateltavaa ottivat esille eettisen osaamisen ja reflektion. Eettisessä osaamisessa joudutaan välillä pohtimaan erilaisia ristiriitatilanteita, joissa mietitään tilanteita ja asiakkaita koskevia valintoja. Suurin osa haastateltavista piti tätä eettisen osaamisen myötätuntoista suhtautumista syntymälahjana, jota kuitenkin pitää harjoitella jatkuvasti. Haastatelluissa korostui myös oman tekemisensä reflektointi, jossa opitaan ja jäsennetään aikaisemmin tapahtuneita asioita. Yksi haastatelluista mainitsi reflektion edut myös ryhmän oppimisessa ja toiminnan kehittämisessä.

”Omaa tekemistä tulisi reflektoida yhdessä työkavereiden kanssa.”

”Tällainen kehittyminen vaatii enemmän yhteistyötä.”

Kehityskeskustelun ottivat esille kaikki haastateltavat, vaikka sen merkitystä tällä hetkellä pidettiin melko pienenä. Kehityskeskustelua ei nähty kovinkaan merkityksellisenä oman osaamisen kehittämisen kannalta. Itse prosessi tehdään kyllä vuosittain, mutta kehityskeskustelun ei koeta johtavan kovinkaan merkittäviin tuloksiin. Haastateltavista kaksi näki keskustelun liikaa itse työssä pärjäämisenä. Puolet haastateltavista toivoi myös, että keskusteluja voisi olla useammin kuin kerran vuodessa. Haastateltavien mukaan aktiivisemmat ja puheliaammat työntekijät saavat asiansa esihenkilön tietoon ilman kehityskeskustelujakin. Kehityskeskustelut lisäisivät paremmin työntekijöiden osaamisen kehittymistä, jos tilannetta tarkasteltaisi enemmän ryhmän kannalta. Aluksi voitaisi asettaa työyhteisön tavoitteet ja tämän perusteella määritellä tarkemmin yksilön tavoitteet.

”Kehittämiskeskusteluissa tulee selvittää mitä sinulta vaaditaan.”

Haastateltavien suhtautuminen järjestelmäosaamiseen jakoi jonkin verran mielipiteitä. Haastateltavista kaksi painotti järjestelmäosaamisen hallinnan lisäämistä. Yksi haastatelluista piti organisaation koulutuksia riittävinä. Erityisesti muutos hyvinvointialueeseen on tuonut tietyille ammattiryhmille huomattavasti uusia osaamisvaatimuksia. Järjestelmäosaamisen kehittämiseen kaivattiin myös enemmän tarkennettua koulutusta. Kolme haastateltavista korosti palvelujärjestelmäosaamisen tärkeyttä. Haastatteluissa ei korostunut pelkäämään palvelujärjestelmäosaamista, vaan yhtä tärkeänä pidettiin oikea-aikaisten ja tarpeenmukaisten palvelujen löytämistä.

”Kaikki tiedot muuttuvat tosi nopeasti ja aina pitäisi olla mielenkiintoa selvittää asioita.”

Työyhteisöosaaminen korostui kaikkien haastateltavien keskuudessa. Kaikki haastateltavat korostivat kykyä toimia työyhteisön erilaisissa tilanteissa. Työyhteisöosaamisessa korostui hyvä tiimihenki ja toisten auttaminen eri tilanteissa. Haastateltavista kolme korosti tiedon jakamisen merkitystä työyhteisöosaamiselle. Tässä kuitenkin korostui henkilöiden aktiivinen rooli ja motivaatio osaamisen kehittämisessä.

”Aina ei kaikilla ole hyvä päivä, mutta silti pitäis muistaa työelämän pelisäännöt.”

6.2 Osaamisen kehittäminen työpajoilla

Haastattelukysymykseen, mitkä ovat mielestäsi parhaita tapoja kehittää osaamistasi, kerättiin lista tunnistetuista osaamisen kehittämisen keinoista ja menetelmistä. Haastattelujen yhteydessä nousi esille myös muita menetelmiä. Tarkoituksena on selvittää haastateltujen näkemyksiä näiden keinojen käytöstä oman osaamisensa kehittämisessä. Haastatetuilla on positiivinen suhtautuminen näiden menetelmien tarkasteluun sekä kiinnostusta käyttää näitä menetelmiä osaamisensa kehittämiseen.

Perehdyttäminen koettiin tärkeäksi kaikkien haastateltavien mielestä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koettiin tärkeäksi, mutta myös pidemmän tauon jälkeen työtehtäviin palaavien perehdytykseen tulee panostaa. Jos perehdytykseen ei panosteta, niin vaarana on työmotivaation lasku. Neljässä haastattelussa korostettiin erityisesti järjestelmäosaamisen perehdyttämistä. Tällä hetkellä tämä perehdyttäminen jäi liikaa oman aktiivisuuden ja työkavereiden neuvojen varaan.

”Perehdyttämistä ei ole ollut lähes laisinkaan, joten on pitänyt kysyä kaikesta ja itse surfata Varhan intrassa.”

Sijaisuuksista kolme haastateltavaa painotti välttämättömyyden kautta oppimista. Sijaisen on esimerkiksi loman tai sairauden takia sijaistettava poissaolevaa ja tällöin korostui erityisesti järjestelmäosaamisen merkitys. Hyvänä puolena sijaisuuksissa nähtiin tehtävien monipuolistuminen ja uuden oppiminen. Huonona puolena tulkittiin asioiden oppimista pelkästään ohjeiden avulla, jolloin osaaminen nähtiin liian kuormittavana ja motivaatiota laskevana. Tärkeänä seikkana osaamisen kehittymisen lisääntymiselle sijaisuudessa koettiin oikeanlaisten tehtävien ja henkilön löytäminen.

”Sijaisuudet tuovat kivaa vaihtelua, mutta eivät saa haitata omaa työtä.”

Mentorointia haastateltavat pitivät hyvänä, mutta haastavana menetelmänä. Mentorointi vaatii molemmilta osapuolilta hyvää sitoutumista ja halua toimia eri rooleissa. Osa haastateltavista piti mentorointia liian sitovana ja omaa työtä kuormittavana tekijänä. Myös tietyt asiakastietoihin liittyvät asiat toivat tähän haasteita. Mentorointi koettiin hyväksi tavaksi siirtää hiljaista tietoa työyhteisössä sekä parantaa työntekijöiden motivaatiota osaamisen kehittyessä.

Tutorointi yhdistyi haastateltavien mielessä vahvasti perehdytykseen. Tutorointi toimii hyvin uusien palkkatukityöntekijöiden valmennuksessa, jossa pelkkä perehdytys ei välttämättä riitä. Haastateltavien mielestä tutorointiin liittyi myös vahvasti ohjauksen piirteitä, koska tavoitteena oli ohjattavan osaamisen

vahvistaminen. Tutorina toimimista helpotti Raision työpajojen henkilöstön vahva ammattitaito ja osaaminen ohjaamistyöstä.

Haastateltavista neljä piti työkiertoa myönteisenä asiana silloin, kun se on työntekijälähtöistä, koulutukselle sopivaa ja omien työtehtävien kannalta sopivasti ajoitettua. Haastattelussa arvioitiin myös uusien tehtävien tuomat positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin. Kolmen haastateltavan mielestä työkiertoon osallistuvan iällä ei välttämättä ole kovinkaan suurta merkitystä. Tärkein merkitys on työntekijän oppimisen halulla ja motivaatiolla. Omasta työpajatoiminnasta on haastateltavien mielestä vaikea löytää mahdollisuutta työkiertoon ja tämä vaatisi nykyisten työtehtävien vaihtamista toisiin tehtäviin organisaation eri yksiköissä.

”Tästä ei ole ollut juttua, mutta en kyllä ole kysynytäkään.”

”Omassa yksikössä tätä on kyllä vaikea toteuttaa.”

Parityöskentelystä kaikilla haastateltavilla oli positiivisia kokemuksia. Parityöskentelyn koettiin antavan molemmille osapuolille lisää osaamista etenkin tilanteissa, jossa kehitettiin jotain uutta toimintaa ja tarvittiin erilaista näkemystä asiasta. Kahdella haastateltavalla oli erityinen tarve laajentaa parityöskentelyä, koska he kokivat asioiden käsittelyn yksin liian kuormittavaksi. Näissä tilanteissa parin molemmat osapuolet osaavat yleensä joitakin asioita paremmin kuin toinen, jolloin työparin osaamiset tukevat ja täydentävät toisiaan.

”Yksin tekeminen välillä raskasta, kaipaisin työkaverin tukea ja kommentteja.”

Työnohjauksen otti esille kolme haastateltavaa oppimisen kehittämisessä. Eri-tyisesti pienryhmissä tapahtuva työnohjaus koettiin omaa osaamista ja toimintatapoja kehittäväksi. Siinä on mahdollista syventyä työyhteisöön, työhön ja omaan työrooliin liittyviin kysymyksiin ja haasteisiin. Työnohjauksessa korostettiin ulkopuolisen työnohjaajan kokemusta ja aiheeseen paneutumista. Suu-

rena huolena nähtiin sopivien työnohjaajien sekä yhteisen ajan löytyminen ohjaukselle. Yksi haastateltavista korosti ryhmäkemian toimimista, sillä on aina vaarana, että jokin henkilöistä ottaa liian suurta roolia näissä tilanteissa.

”Ennen hyvinvointialueelle siirtymistä tämä toimi hyvin, mutta nyt pitäisi etsiä jostain listoista uusi ohjaaja, jos vaan löytyy.”

Työpajat koettiin myös positiivisena osaamisen kehittämisen menetelmänä. Aikaisemmin koetuista työpajoista haastatelluilla oli kuitenkin vaihtelevia mielipiteitä. Kahden haastateltavan mielestä työpajalla tulee olla jokin yhteinen ongelma, jonka ratkaisemiseen tulisi paneutua. Työpajojen tarkoituksena on osallistuttaa koko työyhteisö tähän toimintaan ja huolehtia, että tilanteessa kaikki tunsivat olonsa hyödylliseksi. Usein työpajojen ongelmana on puutteellinen valmistelu sekä selkeän päämäärän puuttuminen.

”Varmaan toimisi hyvin, jos vaan tietää mitä pitäisi kehittää.”

”Välillä tuntuu, että ollaan tähän touhuun liian erilaisia.”

Opintokäynneistä kaikilla haastateltavilla oli positiivinen mielikuva. Erityisesti kahdessa haastattelussa tuli hyvin esille ideoita opintokäyntien hyödyntämisestä. Tärkeimpänä asiana tuotiin esille verkostoituminen ja oman toiminnan vertaaminen muiden tekemisiin sekä keskustelut alan muiden asiantuntijoiden kanssa. Haastateltavat painottivat myös opintokäyntien vapaamuotoisuutta, ilman kankeaa organisaation muodollisuutta.

”Yleensä aina oppii kun käy katsomassa muitten toimintaa. Välillä kyllä selviää, että meillä on asiat ihan hyvin.”

Itseopiskelun ottivat kaikki haastateltavat esille. Kolme haastateltavista mietti tutkinto-opiskelujen mahdollisuutta oman osaamisen lisäämiseksi. Kaikki haastateltavat totesivat Varsinais-Suomen hyvinvointialueella olevan hyvin tarjolla erilaisia verkkokoulutuksia. Puolet haastateltavista piti kuitenkin Varhan koulutuksia liian yleisinä massakoulutuksina. Täsmennettyjä koulutuksia

ei juurikaan ollut, vaan työntekijöiden tuli etsiä itselleen sopivia koulutuksia eri verkostoista. Kaksi haastateltavista toivoi enemmän läsnä olevia koulutuksia, joissa voisi verkostoitua ja jakaa paremmin mielipiteitä asioista.

”Välillä tulee mietittyä, että onko tästä koulutuksesta hyötyä.”

”Varhailta pitäisi tulla enemmän tietoa kehittämistarpeista.”

Netti ja ammattilehdet koettiin tärkeäksi tiedonlähteeksi haastateltavien keskuudessa. Vaikka netti on korvannut pitkälti ammattilehdet, niin useille haastateltaville paperiversion lukeminen oli nettiä mieluisampaa. Netin käyttö tiedonhakuun oli lähes jokaiselle haastateltavalle jokapäiväistä. Esimerkiksi erilaiset asiakkaiden tukemiseen liittyvät asiat ja tiedot löytyivät sieltä luotettavasti ja nopeasti.

”Onneksi meiltä löytyy pajalta hyvin tietoa hakevia henkilöitä.”

”Välillä tuntuu, että tietoa tulee jo liikaa.”

Henkilöstön sitoutumista koskevassa haastattelukysymyksessä selvitettiin, miten osaamisen kehittäminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Haastateltavien mukaan osaamisen kehittymisen myötä henkilöstö sai uutta innostusta omaan työhön ja tunteen, että työntekijöihin panostetaan. Haastatteluissa selvisi myös, että sopivan kuormittava työ, jolla on merkitystä ja haasteita sitouttaa henkilöstöä parhaiten. Osaamisen lisäämisellä voitiin nostaa työn vaatimustasoa. Haastateltavien mukaan tulee myös muistaa, että myös yksinkertainen ja useiden mielestä tylsäkin työtehtävä on merkityksellistä ja näissäkin tehtävissä voi lisätä osaamista.

”Jos työ on tosi monotonista ja tekee joka päivä samoja asioita niin saattaa tulla kyllästyminen ja motivaatio laskee.”

6.3 Työnantajan tuki ja esihenkilöiden rooli osaamisen kehittämisessä

Seuraavassa haastattelukysymyksessä selvitettiin, miten työnantaja tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Suurimmassa osassa haastatteluissa ilmeni, että työnantaja on mahdollistanut hyvin koulutuksiin pääsemisen sekä myös ilmoittanut työntekijöitä erilaisiin koulutuksiin. Varhan omassa järjestelmässä on myös runsaasti koulutuksia, mutta ne kohdentuvat haastateltavien mielestä melko heikosti työpajatoiminnan osaamisen kehittämiseen.

Haastatteluissa löytyi myös kehittämiskohteita työnantajan antamaan tukeen kouluttautumisessa ja osaamisen kehittämisessä. Suurin osa vastaajista mainitsi etenkin toivovansa työnantajan panostavan osaamisen kehittämiseen tarkemmalla koulutusmahdollisuuksien tarjonnalla. Konkreettisia toiveita olivat tarkempien perehdytys- ja koulutusohjelmien kehittäminen sekä työnohjauksen ja järjestelmäosaamisen lisääminen.

Viimeisessä haastattelukysymyksessä haastateltavilta kysyttiin siitä, miten tulevat osaamistarpeet tulisi ennakoida. Kolme haastateltavista toivoi työnantajalta selkeämpiä suuntaviivoja siitä, minkälaista osaamista he toivoivat työntekijöiden kehittävän. Haastateltavat kokivat, että osaamisen kehittäminen on liikaa työntekijän vastuulla eikä yksittäisen työntekijän osaamiseen panostettu kokonaisvaltaisesti. Haastatteluissa ilmeni, että esihenkilöiden tukemaa osaamistarpeiden ennakoitua voisi tehdä myös pienemmissä tiimeissä, joissa karroitettaisi mitä osaamista henkilöstöllä on tällä hetkellä ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Myös kehityskeskustelujen merkitys haastatteluissa korostui, koska tämä on merkittävä keino selvittää, mitkä ovat henkilöstön tavoitteet ja toiveet tulevaisuudessa. Suuri osa tarjotuista koulutuksista ja kursseista ei vastannut haastateltujen osaamisen kehittämisen tarpeita.

Puolet haastateltavista antoi myönteistä palautetta työnantajan joustavuudesta ulkopuolista opiskelua kohtaan. Kaksi haastateltavista mainitsi hyvänä asiana sen, että työntekijät saivat käyttää näiden opintojen lähiopintoihin samaa käytäntöä kuin työpaikan sisäisiin koulutuksiin. Ulkopuolisten opintojen maksuihin haastateltavat toivoivat kuitenkin selkeämpää käytäntöä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Varhan Raision työpajojen henkilöstön kokemuksia omasta osaamisestaan ja osaamisen kehittämisestä. Työpajojen henkilöstöllä on ratkaiseva merkitys pajojen asiakkaiden työllistymisessä ja arjessa jaksamisessa. Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua laadullisena tutkimusmenetelmänä. Teemahaastatteluiden avulla saatiin laaja-alaista ja syvällistä näkemystä haastateltavien osaamisesta ja sen kehittämisestä.

Haastattelujen perusteella osaamisen kehittäminen todettiin tärkeäksi ja siihen suhtauduttiin myönteisesti. Osaamisen kehittäminen koettiin elinikäisenä oppimisena ja jatkuvana prosessina. Ilman motivaatiota ja halua kehittää osaamistaan ei työyhteisön ja oman osaamisen kehittymiselle nähty edellytyksiä.

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys koski henkilöstön osaamisen tasoa tällä hetkellä. Tälle kysymykselle saadaan vastauksia teorian luvusta 3.2 osaamisen kehittäminen. Teorian mukaan osaaminen määritellään tiedoiksi ja taidoiksi, joita tarvitaan käytännön työelämässä. Haastatteluissa osaamisen taso koettiin riittävän korkeaksi, vaikka kaikkien haastateltavien mielestä kehittämistä löytyy aina. Osaamisen kehittämistä pidettiin myös välttämättömänä päivittäisistä työtehtävistä suoriutumiseen. Haastateltavat korostivat päivittäisen asiakastyön ja aikaisemmista työtehtävistä hankitun työkokemuksen merkitystä. Myös alan kehityksen mukana pysyminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys selvitti, miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää työn rinnalla. Tälle kysymykselle löytyy vastauksia luvusta 4 osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Teoria mainitsee henkilöstön osaamisen kehittämisessä organisaation osaamistarpeiden kartoituksen. Osaamistarpeiden suunnittelussa tulee verrata tämänhetkistä osaamista tulevaisuuden

tarpeisiin. Haastateltavat korostivat työn ohessa tehtävän jatkuvan itseopiskelun merkitystä. Se vaatii kuitenkin huomattavaa motivaatiota ja itsekuria. Parityöskentelyllä ja sijaistamisella koettiin myös olevan merkittävä rooli osaamisen kehittämisessä, koska tällöin pääsee suorittamaan uusia tehtäviä ja käsittelemään asioita toisen henkilön kanssa. Kehittämiskohteena koettiin erityisesti perehdyttäminen. Tässä korostettiin uuden ja työhön pidemmän tauon jälkeen palaavan työntekijän järjestelmäosaamisen perehdyttämistä.

Kolmas opinnäytetyön tutkimuskysymys koski työnantajan tukea osaamisen kehittämisessä. Teoriaa tälle kysymykselle on luvussa 3.3 osaamisen johtaminen, jossa määritelmän mukaan organisaation ja esihenkilöiden rooli korostuu heidän asenteidensa kautta, ja heidän tulisi kannustaa alaisiaan kehittämään osaamistaan. Haastateltavat antoivat runsaasti kiitosta työnantajalle oppisen mahdollistamisesta ja koulutuksista. Myös esihenkilöiden positiivinen suhtautuminen uuden oppimiseen sai kiitosta. Kehittämiskohteitakin löytyi, sillä haastateltavat toivoivat selkeämpiä suuntaviivoja osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Haastateltavat toivoivat myös Varhan tarjoamien koulutusten vastaavan enemmän kuntouttavan työtoiminnan osaamisen kehittämisen tarpeita.

7.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset syntyivät yhdistämällä teemahaastattelussa esiin tulleita kehittämisehdotuksia sekä toimintatapojen muutoksia. Kehittämisehdotuksista nousevat eniten esille perehdytysuunnitelman kehittäminen työpajoille, säännölliset koulutukset, koulutusrekisterin suunnittelu sekä kehityskeskustelujen kehittäminen.

Uusille sekä pidempään työtehtävistä poissa olleille työntekijöille tulee luoda käytännönläheinen perehdytysuunnitelma erityisesti järjestelmäosaamisen tueksi. Perehdytysuunnitelma voi edetä valmiiksi kootun listan mukaan, jonka pohjalta käydään asiat läpi. Perehdytyksestä vastaavan henkilön tulee huolehtia perehdytyksen toimivasta toteutuksesta sekä asioiden käsittelystä.

Haastateltavat toivovat työyhteisölle yhteisiä koulutuksia. Koulutukset voidaan järjestää sisäisesti, mutta myös ulkoisten tahojen koulutuksia kannattaa hyödyntää. Koulutukset voivat olla melko lyhyitä, jotta niiden järjestäminen on ajallisesti helpompaa. Myös ryhmämentorointia voi edistää. Tällöin koulutuksen saanut tai asian osaava henkilö voi jakaa osaamistaan yhteisesti koko työyhteisölle.

Suuri tiedon määrä ja juuri oikeanlaisen tiedon löytäminen luovat usein haasteita. Haastatteluissa tuli esille tarve suunnitella koulutusrekisteriä, johon voidaan tallentaa tietoa oman alan koulutuksista ja tallenteista. Tällä hetkellä juuri oikeanlaisen tiedon hakemiseen menee paljon aikaa. Rekisteriä voi käyttää eräänlaisena kirjastona.

Kehityskeskusteluihin toivotaan tulevaisuudessa muutoksia. Haastateltavien mukaan kehityskeskustelujen sisältö keskittyy liikaa tämänhetkisiin työtehtävien kehityskohtien tunnistamiseen sekä työstä suoriutumisen arviointiin. Kehityskeskusteluissa tulee keskustella enemmän työntekijän tulevaisuuden kehittämistavoitteista. Ne voi liittää mukaan henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan. Toivotaan myös kehityskeskustelujen välissä käytäviä arviointikeskusteluja, joiden avulla pystytään paremmin kartoittamaan työntekijöiden tarpeita ja toiveita reaaliaikaisesti sekä myös tulevaisuuslähtöisesti.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kuntouttavan työtoiminnan henkilöstön osaamisen kehittäminen Mahittulan ja Alhaisten työpajoilla. Aihe nousi esille keskusteluissa työpajojen henkilöstön ja vastaavan pajaohjaajan kanssa. Aihe tarkentui muutamien keskustelujen jälkeen, ja työllä todettiin olevan tarvetta. Työn tarkoituksena oli herättää keskustelua ja kartoittaa työpajojen henkilöstön osaamista sekä mahdollisesti toimia myös muiden Varsinais-Suomen hyvinvointialueen työyhteisöjen apuna.

Teemahaastattelun kysymykset laadittiin niin, että niiden avulla saatiin vastauksia laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Haastateltaville annettiin kuitenkin myös vapauksia tuoda kysymysten ulkopuolisia asioita esille. Opinnäytetyössä hyödynnettiin haastattelujen avulla saatua tietoa, jota vertailtiin kirjallisuudesta haettuun teoriaan.

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttavat tekijät otettiin huomioon teemahaastattelun kaikissa vaiheissa. Kaikki haastatteluun suostuneet henkilöt saatiin haastateltua, joka vahvasti huomattavasti aineiston luotettavuutta. Haastateltavat saivat tutustua etukäteen haastattelukysymyksiin ja kaikilta kysyttiin samat kysymykset. Kerroin myös jokaiselle haastateltavalle, miten käsittelen aineistoa ja että minulla oli toimeksiantajan tutkimuslupa aineiston keräämiseen. Jokainen haastattelu tallennettiin ja litteroitiin käyttäen yhtenäisiä menetelmiä sekä haastateltavien yksityisyys varmistettiin, niin että tuloksia ei voitu yhdistää tiettyyn henkilöön. Kaikista haastattelutilanteista pyrittiin luomaan hyvin samankaltaisia, jotta tilanteet koettiin tasapuolisina. Haastattelut pidettiin asiakastyön ulkopuolella, jotta se ei aiheuttanut haittaa haastateltavien työhön. Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi haastateltavat valittiin niin, että he toimivat eri työtehtävissä ja olivat eri koulutustaustaisia.

Opinnäytetyön jatkotutkimuskohteina voisi selvittää erilaisten työtehtävien tarkentamista ja Varhan tarvitsemien urapolkujen kehittämistä. Myös esihenkilötyön korostaminen henkilöstön osaamisen kehittämisen tukemisessa olisi kiinnostava jatkotutkimuskohde ja se antaisi uutta näkökulmaa esihenkilön tuesta alaisten urakehityksessä. Yhtenä jatkotutkimusvaihtoehtona voisi olla osaamisen kehittämisen opas, johon kerättäisiin tietoa osaamisen kehittämisen menetelmistä ja niiden tarpeista työyhteisölle.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan olin hyvin kiinnostunut aiheesta, mikä motivoi työhön osallistuneita henkilöitä pohtimaan osaamisen kehittämistä ja sen merkitystä. Työn tekemistä edisti myös se, että esihenkilöni oli kiinnostunut aiheesta ja näki sen hyödyllisenä toiminnan kehittämisen kannalta. Haastatte-

luissa pyrin ylläpitämään avointa ilmapiiriä sekä huomioimaan kaikkien haastateltavien mielipiteet. Opinnäytetyöhön osallistuttiin mielellään, koska olin haastateltaville tuttu työkaveri jo pidemmältä ajalta, ja aihe koettiin tärkeäksi omien työtehtävien kannalta.

.

.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. 22.painos. Tammi.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.

Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti.

Into ry. (2023). Työpajatoiminnan käsikirja – Valmennusta, toiminnallisuuta ja yhteisöllisyyttä. Haettu 5.1.2023 osoitteesta <https://www.epressi.com/media/userfiles/156304/1702544234/tyopajatoiminnan-kasikirja.pdf>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5 uudistettu painos. PS-Kustannus.

Kanerva, M. & Tanska, J. (2015). Työ ja henki: Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin. Kirjapaja.

Kangas, P. (2007). Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kesti, M. (2013). Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutus kustannus.

Kuitunen, M. & Sutinen, M. (2018). Mahtava moka. Alma Talent.

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

Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Talentum.

Meretniemi, I. (2012). Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY Pro.

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Raisio. (n.d.). Työ ja yrittäminen: Alhaisten pajan työtoiminta. Haettu 10.1.2024 osoitteesta <https://www.raisio.fi/fi/tyo-ja-yrittaminen/tyollisyyspalvelut/tyopajatoiminta/alhaisten-pajan-tyotoiminta>

Raisio. (n.d.). Työ ja yrittäminen: Mahittulan toimintakeskus. Haettu 10.1.2024 osoitteesta <https://www.raisio.fi/fi/tyo-ja-yrittaminen/tyollisyyspalvelut/tyopajatoiminta/mahittulan-toimintakeskus>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos) Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varha. (n.d.). Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Varsinais-Suomen hyvinvointialue yleisesitys 2–2023. Haettu 5.1.2024 osoitteesta <https://www.varha.fi/fi/tietoa-varhasta/varsinais-suomen-hyvinvointialue>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy.

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Mikä on osaamisen kehittämisen merkitys itsellesi?
2. Onko oma osaamisesi riittävä nykyisten tehtävien hoitamiseen?
3. Millaisia osaamisen vaatimuksia vaaditaan työpajojen henkilökunnalta?
4. Mitkä ovat mielestäsi parhaita tapoja kehittää osaamistasi?
 - Perehdyttäminen
 - Sijaisuudet
 - Mentorointi
 - Tutorointi
 - Työkierto
 - Parityöskentely
 - Työnohjaus
 - Työpajat
 - Opintokäynnit
 - Itseopiskelu
 - Netti ja ammattilehdet
5. Miten osaamisen kehittäminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen?
6. Miten Varha tukee osaamisen kehittämistä?
7. Miten tulevat osaamistarpeet tulisi ennakoida?