

OPINNÄYTETYÖ

Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Raisa Olenius

Yhteisöpedagogi

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(2/2025)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Raisa Olenius

Opinnäytetyön nimi: Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Sivumäärä: 90 ja 22 liitesivua

Työn ohjaaja: Sikke Leinikki

Työn tilaaja: Pro-tukipiste ry

Opinnäytetyö tehtiin Pro-tukipisteelle, joka on kolmannella sektorilla toimiva sosiaali- ja terveysjärjestö. Työskentelen Pro-tukipisteellä talous- ja hallintopäällikkönä. Pro-tukipisteen toimintaa tuli kehittää, koska globaalin toimintaympäristön jatkuva muutos, teknologian kehittyminen ja sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän muutokset asettivat uusia vaatimuksia osaamiselle ja kehittymiselle. Pro-tukipisteellä oli tarve kartoittaa osaamistarpeet ja nykyinen osaamisen johtamisen tila, jotta osaamisen kehittämistä voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Työn päätavoitteena oli selvittää, miten Pro-tukipisteen osaamista voidaan kehittää johtamisen keinoin. Osatavoitteena oli ratkaista käytännön ongelma luomalla konkreettinen malli osaamisen kartoittamiseen organisaatiossa sekä saada henkilöstön osaamisen kehittäminen osaksi organisaation johtamista, säännöllisiä rakenteita ja toimintatapaa.

Kehittämistyö tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa oli konstruktiivisen lähestymistavan piirteitä. Menetelminä käytettiin kyselyitä ja työpajoja. Kyselyillä kerättiin tietoa yksilöiden käsityksistä osaamisen johtamisen nykytilasta ja osaamistarpeista. Työpajoissa pohdittiin organisaation nykyistä osaamista, vahvuuksia ja tulevaisuuden vaatimuksia. Lisäksi havainnoitiin yhteistyötä ulkoisen sidosryhmän kanssa.

Tuloksena saatiin selville, että Pro-tukipisteen työntekijät arvostavat kollegiaalista osaamista ja kokevat työn merkitykselliseksi. Osaamisen kehittämisen keskeisiksi keinoiksi nousivat kollegoilta oppiminen, työnantajan järjestämät koulutukset ja perehdyttäminen. Vuorovaikutustaidot korostuivat organisaation ydinosaamisena. Kehittämistyön konkreettisenä tuotoksena luotiin asiantuntijan reflektointityökalu, joka tukee osaamisen arviointia, kehittämistä ja johtamista.

Työn tavoitteet täyttyivät hyvin ja se tuotti tilaajaorganisaatiolle tuloksiin perustuvat näkemykset osaamisen johtamisen keinoista ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Työ tuotti myös tilaajalle konkreettisen työkalun osaamisen kehittämiseen, ja se voi toimia esimerkkinä muille samankaltaisille organisaatioille.

Asiasanat: osaaminen, oppiminen, johtaminen, asiantuntijaorganisaatio, kolmas sektori

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Work Community Development

Author: Raisa Olenius

Title: Competence development in a multi-professional and multicultural expert organization

Number of Pages: 90 and 22 attachment pages

Supervisor: Sikke Leinikki

Commissioned by: Pro-tukipiste ry

The thesis was conducted for Pro-tukipiste, a social welfare and health organization operating in the third sector. I work at Pro-tukipiste as the Head of Finance and Administration. The organization's operations needed development due to the continuous changes in the global environment, technological advancements, and shifts in the social and healthcare systems, imposing new demands on skills and development. Pro-tukipiste needed to map out the skill requirements and the current state of competence management to implement skill development in a planned and goal-oriented manner.

The main objective was to determine how Pro-tukipiste's competence can be developed through management practices. A secondary objective was to solve a practical problem by creating a concrete model for mapping skills within the organization and integrating employee skill development into the organization's management, regular structures, and policy.

The development work was carried out using a qualitative research method with features of a constructive approach. The methods used were surveys and workshops. The surveys collected information on individuals' perceptions of the current state of competence management and skill requirements. In the workshops, the organization's current skills, strengths, and future requirements were discussed. Additionally, collaboration with an external stakeholder was observed.

The results revealed that Pro-tukipiste employees value collegial competence and find their work meaningful. Key methods for skill development included learning from colleagues, employer-provided training, and orientation. Communication skills were highlighted as a core competence in the organization. A concrete outcome of the development work was the creation of a reflection tool for experts, which supports the assessment, development, and management of competence.

The objectives of the thesis were well met. Providing the commissioning organization with insights based on the results on methods and development of competence management in an expert organization. The work also produced a concrete tool for the commissioning organization to assist in skill development, which can serve as an example for other similar organizations.

Keywords: competence, learning, management, expert organization, third sector

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	9
	2.1 Osaaminen	9
	2.2 Organisaation osaaminen.....	10
	2.3 Yksilön osaaminen.....	11
	2.4 Oppiminen	12
	2.5 Moninaisuus työyhteisössä	15
	2.6 Ihmisten ja osaamisen johtaminen.....	17
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KARTOITTAMINEN	24
	3.1 Osaamisen kehittäminen	24
	3.2 Osaamiskartoitus.....	25
	3.3 Asiantuntijan osaamiskehys.....	28
4	KOHDEORGANISAATIO.....	32
	4.1 Työn tilaaja ja kehittämistyön tarve.....	32
	4.2 Tavoite ja kehittämiskysymykset.....	34
5	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	35
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	35
	5.2 Kyselyt	35
	5.3 Työpajat	37
	5.4 Luottamuksellisuus, sensitiivisyys ja tutkimuksen hyödyllisyys	40

6	TULOKSET JA ANALYYSI	43
6.1	Kyselyt.....	43
6.2	Työpajat	59
6.3	Havainnointi.....	70
7	TUOTOS	72
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	77
9	LOPUKSI	85
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	91

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on tilaustyönä tehtävä kehittämistyö Pro-tukipisteelle, jossa itse työskentelen talous- ja hallintopäällikkönä. Opinnäytetyön aihe syntyi Pro-tukipisteen strategisista tarpeista ja omasta kiinnostuksestani osaamisen kehittämistä kohtaan. Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, vaikka tutkimusotteessa on konstruktivisen lähestymistavan piirteitä. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, miten taustaorganisaation osaamista voidaan kehittää johtamisen keinoin. Osatavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla konkreettinen malli osaamisen kartoittamiseen organisaatiossa. Valittu lähestymistapa ja ratkaisuun pääseminen edellyttää aiempaan teoriaan tukeutumista. Käytän opinnäytetyössäni tietoperustana laajasti ja monipuolisesti kirjallisuutta henkilöstöjohtamisesta, osaamisesta ja oppimisesta sekä osaamisen johtamisesta, kehittämisestä ja mittaamisesta. Löytääkseni ratkaisun Pro-tukipisteen tarpeisiin, käytän tietoperustana myös kirjallisuutta moninaisuudesta ja asiantuntijuudesta.

Organisaatioiden toimintaedellytyksiin kohdistuu aivan uudenvuorokauden paineita yhä kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa lisäkuormaa luo maailman rauhaa ravastelevat globaalit haasteet. Talouden epävakaisissa tilanteissa organisaatiot joutuvat pohtimaan resurssiansa merkitystä ja tarkoituksenmukaista käyttämistä toimintaedellytystensä turvaamiseksi. Yhteiskunnan kolmannella sektorilla toimivalle sosiaali- ja terveysalan järjestölle Pro-tukipisteelle globaalin toimintaympäristön jatkuva muutos, teknologian voimakas kehittyminen, yhteiskuntarauhaan liittyvät kysymykset, yhteiskuntamme sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän muutos ja järjestöjen rahoitusympäristön murros tulevat asettamaan osaamiselle ja kehitymiselle aivan uudenvuorokauden vaatimuksia yksilö- ja organisaatiotasolla. Mitä nämä ympärillä tapahtuvat muutokset tarkoittavat organisaation ja työntekijöiden näkökulmista? Miten osaamista voi johtaa ja kehittää Pro-tukipisteen kaltaisessa organisaatiossa, jossa työskentelee joukko eri alojen ammattilaisia ja asiantuntijoita, ja joka on kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoinen? Osaamisen kehittäminen tämän kaltaisissa moniulotteisissa järjestöissä on vaativaa, ja edellyttää ymmärrystä erilaisista osaamistarpeista ja kehittymisen menetelmistä. Pro-tukipisteellä on tarve kartoittaa organisaation osaamistarpeet ja nykyisen osaamisen tila, jotta osaamisen kehittämistä voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Aluksi keräsin tietopohjaa tutustumalla laajasti kirjallisuuteen. Teorioihin perehtymisen jälkeen lähdin hakemaan ratkaisua tutkimus- ja kehittämiskysymyksiini kysymysasettelun kautta ja valitsin menetelmiksi kyselyt, joita toteutin kaksi. Toiseksi kehittämistyön menetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely, joita prosessin aikana toteutin neljä. Analysoin kyselyiden ja työpajojen tulokset erikseen. Kyselyiden ja työpajojen tuloksien perusteella kävin havainnoimassa yhden Pro-tukipisteen sidosryhmän kanssa tehtävää yhteistyötä, ja käytin havaintoja osittain tuotoksen aikaansaamiseksi. Lopuksi esittelin tulokset ja tuotoksen työyhteisölle ja keräsin palautteen. Eri tutkimustavoilla kerätyn aineiston analysoinnin jälkeen esitän kehittämisehdotukset vastatakseni tutkimuskysymyksiini. Lisäksi esittelen kehittämistyön osatavoitteena laaditun tuotoksen. Ratkaisun hakeminen tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin oli keskeinen vaikutin kehittämistyön menetelmien valinnassa, mutta menetelmien valintaan vaikutti oleellisesti myös taustaorganisaation lähtötilanne ja tavoitteet.

Rajasin kehittämistyön koskemaan ammatillista työtä Pro-tukipisteellä. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäi kokemusasiantuntijuus¹, vaikka asiantuntijuuden ala on Pro-tukipisteellä tunnustettu ja tunnustettu

Kolmannen sektorin toimijat tarjoavat potentiaalisia työpaikkoja uusille ja vanhoille osaajille. Järjestöissä työskentelee koulutettuja ammattilaisia ja usein usealta eri alalta. Järjestöissä tehtävä työ ei poikkea yhteiskunnan muilla osa-alueilla tehtävästä työstä. Pro-tukipisteen työntekijöitä yhdistää yhteinen jaettu arvopohja ja tapa katsoa maailmaa. Järjestötyön erityisyys on siinä, että järjestössä pääsee tekemään työtä, jolla on merkitystä. Järjestöt ovat keskeinen osa hyvinvointiyhteiskuntaa. Suomessa on tilanne, jossa tietyt ihmiset ovat siinä asemassa, että ilman järjestöjen palveluita he eivät pysty tai ole oikeutettuja käyttämään suomalaisia niin sanottuja peruspalveluita. Julkispalveluiden tehtävä on turvata ihmisten terveyttä ja henkeä, mutta järjestöjen työ usein välttämätöntä ihan perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisen kannalta. Pro-tukipisteellä työskennellään marginaalissa elävien ihmisten parissa, joka luo työhön tiettyä kuormittavuutta työn merkityksellisyyden lisäksi. Marginaalissa elävien haavoittuvuuksien lisäksi yhteiskunnan muutokset ja asenteet vaikuttavat kohderyhmään ja sitä kautta myös työntekijöihin. Järjestöissä tehdään työtä usein rajallisilla resursseilla, joka voi aiheuttaa kuormi-

¹ Kokemusasiantuntija on henkilö, jolla on omakohtaista kokemuksen tuomaa ymmärrystä ja tietoa, jota voidaan hyödyntää toisten ihmisten auttamiseksi ja tukemiseksi (THL 2025)

tusta, mutta samalla mahdollistaa erilaisten ja monipuolisten työtehtävien tekemisen. Osaamisen johtamisen merkitys korostuu työn haasteiden ja työn monipuolisuuden sekä työntekijöiden moninaisuuden vuoksi. Kolmannen sektorin työnantajat hyötyvät monella tapaa siitä, että varmistavat, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on osa järjestön johtamista, säännöllisiä rakenteita ja toimintatapaa. Tällä varmistetaan se, että järjestöissä pystytään vastaamaan organisaation, yhteiskunnan ja kohderyhmän tarpeisiin, mutta myös olemaan kiinnostava työnantaja potentiaalisille osaajille.

2 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa tarkastellaan osaamista, osaamisen johtamista ja oppimisen merkitystä organisaation ja yksilön näkökulmista, jotta voidaan ymmärtää mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan moniosaamista vaativassa työympäristöissä, jossa työskentelee moninainen joukko asiantuntijoita.

2.1 Osaaminen

Osaaminen on lukematon määrä erilaisia tietoja ja taitoja, joiden avulla kykenemme tekemään asioita ja päätöksiä. Näitä taitoja kumuloituu meille kaikille ensimmäisestä hengenvedosta lähtien. Tätä kertynyttä osaamista voimme käyttää ja soveltaa paitsi eri asioiden tekemisessä, niin myös uuden oppimisessa. Siinä tapauksessa, jos esimerkiksi sairastuisimme Alzheimerin² tautiin, uusien taitojen oppiminen vaikeutuisi ja menettäisimme lapsuusaikana opittuja taitoja päinvastaisessa järjestyksessä, kuin missä ne ovat meille elinaikanamme kehittyneet (Muistisairaudet, Käypä hoito -suositus 2020). Yhteiskuntamme peruskoulujärjestelmä tukee osaltaan osaamistemme kehittymistä, ja sen tarkoituksena on varmistaa, että jokaisella olisi tasa-arvoiset lähtökohdat oppimiselle ja kouluttautumiselle riippumatta yksilön sosiaalisesta taustasta. Peruskoulumme kehittää yleissivistyksen lisäksi keskeisiä oppimis-, yhteiskunta- ja vuorovaikutustaitoja, joiden avulla luovimme muiden opittujen taitojen lisäksi niin myöhemmissä opinnoissa, kuin arki- ja työelämässä.

Osaaminen on enemmän, kuin tietojen ja taitojen yhteenliittymä. Osaaminen on kykyä käyttää tietoja ja taitoja niin, että kykenee tekemään asioita oikein käyttäen kaikkea hallussaan olevaa tieto- ja taitopotentiaalia (Kairinen 2005, 69). Työelämäosaamisella tarkoitetaan työelämässä yleisesti tarvittavaa osaamista (Hätönen 2011, 15). Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin (2012, 26) määrittelevät osaamisen aktiiviseksi toiminnaksi, jolloin työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä, eli osaamisesta ja tekemisestä. Osaamisesta puhuttaessa käytetään myös käsitteitä kompetenssi (competence) ja ammattitaito (professional skills). Kompetenssit voidaan työelämässä jakaa yleisiin kompetensseihin, ja ammatti- ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisillä kompetensseilla tarkoitetaan kaikkia niitä taitoja, joita työelämässä tarvitaan tehtävistä riippumatta. Työtehtävä- ja ammattikohtaisilla kompetensseilla tarkoitetaan tietyn työtehtävän,

² Alzheimerin tauti on etenevä aivoja rappeuttava muistisairaus

työroolin tai ammattialan vaatimia taitoja. (Viitala & Jylhä 2019, 245–246.) Termillä kompetenssi halutaan korostaa pätevyyttä, ja johonkin tiettyyn tehtävään kohdistuvaa oikeaa koulutusta sekä kykyä tehtävistä suoriutumiseen, kun taas ammattitaito on muistinvaraisen tiedon hyödyntämiskykyä (Hätönen 2011, 10; Kairinen, 2005, 69).

2.2 Organisaation osaaminen

Henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestystä (Kauhanen 2012, 142). Organisaatio, joka huolehtii henkilöstönsä osaamisesta, varmistaa kykynsä selviytyä tehtävistään ja mahdollisuudestaan saavuttaa asettamansa tavoitteet. Osaaminen on organisaation, yksilöiden ja ryhmien yhteisesti tuottama ja jatkuvasti uudistuva elintärkeä resurssi, joka luo turvaa organisaatiolle ja yksilöille jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. (Viitala & Uotila 2014, 98, 100–101.) Organisaation tarpeet määrittelevät osaamisten vaatimukset nyt ja tulevaisuudessa. Se tarkoittaa sitä, että organisaation oppimistarpeet eivät ole johdettavissa yksilöistä, vaan organisaation tavoitteista (Moilanen 2001, 39).

Organisaation osaamisen kannalta keskeistä on hahmottaa organisaation ydinosoaminen. Se on osaamista, joka erottaa organisaation muista toimijoista. Ydinosoaminen on sellaista organisaation syvällistä osaamista, jota muilla toimijoilla ei sellaisenaan ole, ja jota muiden toimijoiden on vaikea kopioida. Tämä ydinosoaminen tuottaa asiakkaille selkeää lisäarvoa, ja sitä voidaan jatkuvasti kehittää ja jalostaa. Se on jotain sellaista osaamista, joka on syntynyt organisaatioon kumulatiivisen oppimisen kautta ja sitä sovelletaan organisaation kaikilla tasoilla. Ydinosoaminen on siis organisaatioille tyypillistä ja organisaatiossa kehitettyä osaamista, joka on vaikeasti korvattavissa. (Sydänmaalakka 2000, 134–135; Hätönen 2011, 14.) Organisaation ydinosoamista ei muodostu ilman yksilöiden osaamista, vaikka organisaation osaamistarpeet lähtevätkin organisaation tavoitteista (Tuomi & Sumkin 2012, 20). Tätä organisaation yksilöiden yhteisesti tuottamaa ja organisaatiolle kertynyttä tavoitteita tukevaa osaamista, joka erottaa organisaation muista vastaavista toimijoista, voidaan ajatella organisaation identiteettinä. Sydänmaalakka (2000, 143) määrittelee organisaatiotason ydinosoamisen eri osaamisten ja teknologian yhdistelmäksi, josta voidaan jakaa osaamiset eri osaamisalueisiin yksikkö ja tiimitasolle, mutta konkreettinen tietotaitoon perustuva osaaminen ilmenee yksilötasolla, ja mitä suorittavammalle tasolle mennään, sen konkreettisemmaksi osaaminen muodostuu. Osaamisista puhuttaessa tulee hahmottaa osaamisten eri tasot, kun puhutaan yksilön yleisosaamisesta, eri tehtävien vaatimasta osaamisesta, tiimien prosessiosaamisesta ja organisaation ydinosoamisesta. Ne ovat eri

asioita samalla tavalla, kuin puhuttaessa siitä osaamisesta mikä organisaatiossa on nyt, ja mitä tulevaisuudessa ehkä tarvitaan. (Sydänmaalakka 2000, 125–126, 143).

Organisaatiotasolla osaaminen ymmärretään elintärkeäksi resurssiksi ja usein puhutaankin osaamispääomasta. Pääomalla tarkoitetaan yrityksen aineellisia ja aineettomia resursseja, joiden avulla määritellään yrityksen arvoa. Kairinen (2005, 71) toteaa jokaisen yksilön lähtökohteisesti omistavan oman työvoimansa, eli resurssin, joka sisältää voimaa ja osaamista. Työsopimuksen tehdessään työntekijä luovuttaa vastiketta vastaan omistamansa työvoiman käyttöoikeuden työnantajalle, mutta ei omistusoikeutta tähän osaamisresurssiin. Käyttöoikeuden luovutuksen perusteella osaamisresurssi sisältyy sen aikaa yrityksen osaamispääomaan, kun työsopimus on voimassa. Työntekijän oman työvoimansa avulla tuottamat tulokset kuuluvat myös työnantajalle kokonaan siltä ajalta, kun käyttöoikeus on työsopimuksen avulla ollut työnantajan hallussa. (Kairinen 2005, 71–72.)

2.3 Yksilön osaaminen

Jokaisen yksilön on tärkeää pitää huolta omistamastaan osaamisresurssista, eli työvoimastaan, sillä sen avulla määritellään ihmisen työmarkkina-arvo. Työmarkkina-arvoon viittaaminen ei tarkoita pelkästään tilannetta, jossa työntekijä kilpailee työpaikoista muiden osaajien kanssa. Työmarkkina-arvolla on merkitystä myös pitkissä työsuhteissa. Työnantaja on sopimusta vastaan vuokrannut oikeuden työntekijän osaamiseen ja aikaan. Jos osaaminen vanhenee, ei työnantaja saa enää panokselleen katetta. Työnantajalle on hyödyllistä tukea, motivoida ja kannustaa työntekijää osaamiseen päivittämiseen, mutta työnantajalla on myös oikeus vaatia ja tarvittaessa pakottaa työntekijä oppimaan. Työnantajan työsopimuslaissa määriteltyyn huolehtimisvelvoitteeseen kuuluu huolehtia siitä, että työntekijät voivat suoriutua työstään myös silloin, kun organisaation toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1 §, 2023).

Työelämässä moniin tehtäviin vaaditaan tiettyä pohjakoulutusta, jonka ajatellaan antavan yksilölle riittävät tiedot ja taidot tietyssä tehtävässä suoriutumiseen. Osa yksilön osaamisesta syntyy käytännön kokemuksen kautta ja hyvällä perehdyttämällä organisaatio voi varmistaa, että yksilö kykenee suoriutumaan koulutuksensa, soveltamiskykynsä ja työyhteisön tuen avulla tehtävissään. Koulutuksessa hankittu tieto muuttuu osaamiseksi vasta, kun tietoa sovelletaan käytännössä, ja varsinkin erikoisosaamista vaativassa asiantuntijatyössä tiedon soveltamiskyky korostuu entisestään (Viitala & Uotila 2014, 101–102). Tällöin yksilön osaaminen muodostuu

kokonaisuudesta, jossa koulutuksen tuomat tiedot ja taidot sekä sosiaalinen kyvykkyys ja yhteistyötaidot yhdistyvät kokemukseen. Vaikka kokemuksen avulla ihminen kykenee ymmärtämään uutta ja oppimaan nopeammin, niin pelkkä pitkä työelämäkokemus ja työn sisällöllinen osaaminen eivät riitä, ellei yksilö osaa hyödyntää kokemustaan uuden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Yksilön valmius ja kyky osaamisensa ylläpitämiseksi kertoo motivaatioista ja valmiudesta muutokseen, jota työelämän ja toimintaympäristöjen muutos edellyttää. (Kauhanen 2012, 146–147.) Omasta osaamisestaan huolehtiminen edellyttää myös kykyä oman osaamistason hahmottamisesta, jotta yksilö kykenisi huomaamaan, milloin omassa osaamisessa on työn kannalta sellaisia puutteita, jolloin osaamista tulisi hankkia lisää (Sydänmaalakka 2000, 158).

Yksilölle osaaminen on oleellinen osa työstä ja tehtävistä suoriutumiseen, mutta osaamisen kokonaisuus on paljon muutakin, kuin pelkästään koulutuksen tuomat tiedot ja työelämän antama kokemus. Kaikkiaan yksilön osaaminen koostuu tietojen ja taitojen monipuolisesta käyttämisestä, ajattelu-, soveltamis- ja reflektointikyvyistä, ryhmä-, kehittämis- ja oppimistaidoista, verkostoista sekä yksilön motiiveista, kyvykkyydestä, arvoista ja asenteista (Hätönen 2011, 9; Kauhanen 2012, 146; Viitala & Jylhä 2019, 245).

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä tulevaisuuden keskeisimmiksi taidoiksi ja eniten arvostetuksi osaamiseksi voi näin muodostua kyky uuden oppimiseen ja tiedon soveltamiskyvykkyys. Yksilön näkökulmasta kyky oppia uutta ja valmius omaksua uusia tietoja ja taitoja on ainoa keino säilyttää oma työmarkkina-arvo ja -kelpoisuus (Kauhanen 2012, 143). Tietojen ja taitojen lisääntyminen osaamisen kasvaessa parantaa myös yksilön työssä selviytymistä ja jaksamista. Mitä enemmän yksilöllä on osaamista, sen paremmin hän kykenee suoriutumaan työtehtäviinsä (Viitala & Uotila 2014, 102).

2.4 Oppiminen

Työelämän ja toimintaympäristöjen jatkuva muutos ja kehitys kohdistaa työntekijöiden ja organisaation osaamisiin yhä enemmän vaatimuksia. Organisaation on kyettävä muuttumaan nopeammin kuin ympäristö ja kilpailijat, ja tällaisessa jatkuvassa muutoksessa organisaation osaamisen sisältö ja vaatimukset voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Jatkuva muutos asettaa vaatimuksia niin yksilöiden, kuin organisaation oppimiselle ja oppimiskyvykkyydelle. Oppimisilmapiirin kehittäminen, ja oppimisen mahdollistaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja vastaamaan kilpailuun. Henkilöstö on organisaatiolle merkittävä resurssi ja pääoma, ja oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen panostaminen voi näin muodostua tärkeäksi

eloonjäämisekeinoksi organisaatiolle. (Sydänmaalakka 2000,14–15, 21–22, 24, 26; Hätönen 2003, 7.)

Yhteiskunnan työmarkkinatilanteessa, jossa osaavista työntekijöistä on suoranaista pulaa, kannattaa työnantajan sitouttaa olemassa olevaa henkilöstöään ja huolehtia työnantajana omasta markkina-arvostaan, eli brändistään. Sydänmaalakan mukaan (2000, 159) Yksilö sitoutuu paremmin sellaiseen työnantajaan, joka on valmis panostamaan hänen osaamiseensa. Työnantajan luomat mahdollisuudet oppimiseen ovat tärkeitä, mutta ne eivät pelkästään riitä, vaan yksilöllä on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä, ja se vaatii työntekijältä oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä.

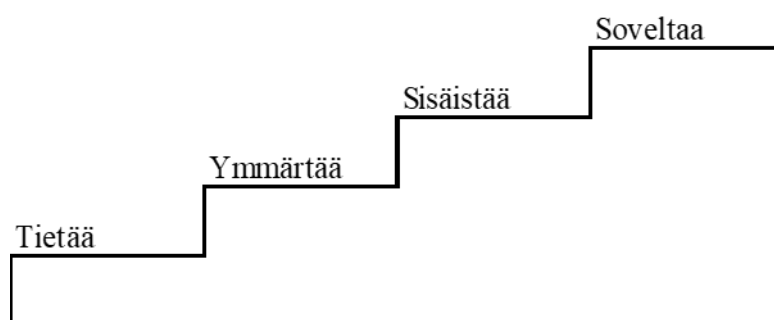
Kupias ja Peltola (2019, 107) kuvaavat humanistisen oppimiskäsityksen mukaisen oppimisen tavoitteen olevan yksilön henkilökohtainen kasvu. Tässä minuuden kasvussa on tarkoitus tukea oppijoita omaan aktiiviseen toimintaan, ja auttaa heitä tavoitteiden saavuttamisessa, mutta kuitenkin niin, että oppijat ovat itse vastuussa omasta oppimisestaan. Tämä vaatii yksilöiltä itseohjautuvuutta, halukkuutta oppimiseen ja kykyä oman toimintansa reflektointiin. Jos näitä taitoja ei ole, vaatii oppiminen myös itseohjautuvuuden ja -reflektiivisuuden oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 107–108.)

Motivaation uuden oppimiselle ja osaamisen ylläpitämiselle pitää siis lähteä sekä organisaation tarpeista, että yksilön halusta kehittyä. Pelkkiin organisaation tavoitteisiin pohjautuvat perustellut oppimistarpeelle eivät välttämättä riitä motivoimaan yksilöitä tarvittavaan muutokseen. Riittävän oppimismotivaation löytäminen edellyttää keskustelua yksilöiden omista motiiveista ja kehittymisen tarpeista. Yhteisen keskustelun avulla voidaan tukea yksilöä oivaltamaan osaamisen kasvamisen myötä tulevan muutoksen arvo ja sitomaan näin omat yksilölliset kehittymistarpeensa organisaation tavoitteisiin. Yksilöiden oppimismotivaation löytäminen ja organisaation kaikkien jäsenten osallistuminen osaamisen kehittämiseen on tärkeää, sillä ilman oppivia yksilöitä organisaatio ei ole toimiva. (Moilanen 2001, 14–17.)

Oppimisessa ei pelkkä mekaaninen taitojen päivittäminen välttämättä riitä, vaan oppiminen edellyttää organisaatiolta, ryhmiltä ja yksilöiltä ajattelutavan muutoskyvykkyyttä (Viitala & Uotila 2014, 101; Viitala & Jylhä 2019, 247) ja uuden oppimisen lisäksi poisoppimista vanhasta (Viitala & Jylhä 2019, 246; Tuomi & Sumkin 2012, 29; Moilanen 2001, 20). Ihmiset myös oppivat asioita eri tavoin, jolloin onnistumisen kannalta keskeistä on huomioida ihmisten yksilöllisyys ja mahdollistaa erilaisten oppimistapojen käyttäminen. Toiset oppivat koulutuksissa

ja toiset paremmin työtä tekemällä. Oppimisessa voi hyödyntää yhdessä oppimista ja tiedon jakamista, jolloin toiminnan kannalta oleellista kokemustietoa saadaan siirrettyä konkareilta tuoreemmille tekijöille, ja jos organisaation verkostot ovat kunnossa, voidaan oppimisessa hyödyntää asiantuntijatiedon jakamista yli organisaatorajojen. (Ojala & Ahonen 2003, 164–166.) Sosiaalinen ympäristö on oppimisen kannalta merkittävä tekijä, mutta keskeistä kaikessa oppimisessa on se, että miten oppija oppii hankkimaan tietoa, ja millä tavoin hän osaa liittää sen aiemmin hankkimaansa tietoonsa ja kokemuksiinsa (Helakorpi 2015, 50).

Oppimisella pyritään siis muutokseen, uusiutumiseen ja kehittymiseen toiminnassa yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Avainasemassa on yksilö, jossa kaikki oppiminen ensin tapahtuu. Se on prosessi, jossa hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. (Sydänmaalakka 2000, 45, 47, 72.) Yksilön oppiminen tapahtuu neljässä vaiheessa, jotka ovat tiedon ja kokemuksen hankkiminen, ymmärtäminen, sisäistäminen ja soveltaminen (Sydänmaalakka 2000, 47; Kamensky 2015, 186–187). Pelkän tiedon lisääminen ei tuo organisaatiolle tai sen jäsenille lisää osaamista. Tieto on oppimisen kannalta toki välttämätöntä, mutta tietäminen ja osaaminen ovat eri asioita. Tiedon saamisen jälkeen ihmisen pitää ensin ymmärtää saatu tieto ja sen jälkeen sisäistää tieto osaksi ajatteluaan, jotta kykenee soveltamaan sitä onnistuneesti käytäntöön. Ilman tiedon ymmärtämistä ja sisäistämistä sen yksioikoinen soveltaminen käytäntöön tuottaa huonoja tuloksia. (Kamensky 2015, 186–187.) Tällä tarkoitetaan sitä, että työelämässä yksilö ei opi pelkän saadun tiedon, idean tai toimintamallin avulla, vaikka se näytettäisiin selkeästi ja hyvin perustellen, ja vaikka se tukeekin oppimisprosessia. Yksilö oppii asian vasta, kun pystyy sisäistämään asian niin, että se johtaa oivalluksiin ja toiminnan muuttamiseen. (Kupais & Peltola 2019, 109). Tiedon ymmärtäminen on siis monella tapaa tärkeämpää, kuin ulkoa osaaminen. Kamensky (2015) kuvaa oppimisen prosessia porraskaskelmina.



Kuvio 1. Oppimisen portaat Kamenskyn (2015, 187) pohjalta.

Tiimitason oppimisen edellytyksenä on, että tiimillä on yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja yhteinen vastuu. Tiimin oppimisessa tavoite on sama, kuin yksilöllä – pyritään muutokseen tiimin toiminnassa. Tiedon ja osaaminen jakaminen on olennainen osa tiimin oppimista, jolloin hyvä tiimihenki on edellytys oppimisen onnistumiselle. Olennaista ei ole tiimin yksittäisten jäsenten osaaminen, vaan se, miten hyvin tiimi kykenee yhdistelemään toistensa osaamisia. Tiimi oppii yhteisten kokemusten jakamisella ja arvioimisella. Jaetuista kokemuksista muodostetaan yhteinen ymmärrys, jonka perusteella suunnitellaan yhdessä toimenpiteitä, joiden perusteella tiimi toimii, joko yhdessä tai erikseen. (Sydänmaalakka 2000, 48–49.)

Toimintaympäristöjen ja ympäröivän maailman muuttuessa organisaatiot tarvitsevat uutta osaamista. Oleellisinta organisaation oppimisessa on kyky ja valmius hankkia uutta osaamista. Tällä ei tarkoiteta välttämättä resurssien kasvattamista perinteisessä mielessä uusien rekrytointien avulla, vaan organisaation yksilöiden yhteistä kykyä uusiutumiseen, jossa oppiminen tapahtuu organisaation jäsenten jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta, joita on kerätty systemaattisesti koko organisaation toiminnasta. Organisaation oppimisessa tärkeäksi muodostuu yhteinen palautekulttuuri. (Sydänmaalakka 2000, 50.) Yhteisöllisessä oppimisessa (collaborative learning) tiimin tuki ja asioiden yhteinen pohtiminen voivat olla motivaatiotekijöitä niin yksilöille, kuin koko tiimille. Tiimin oppimisessa keskeistä on yhteisten päämäärien ja vastuun jakaminen sekä osaamisen arviointi itse- ja tiimiarvioinnin välineillä, jotta oppimista kyetään suuntaamaan oikein. (Helakorpi 2015, 50).

2.5 Moninaisuus työyhteisössä

Työyhteisön moninaisuuden, monikulttuurisuuden ja moniasiantuntijuuden tarkastelu osaamisen kehittämisen kannalta voi olla merkityksellistä siksi, että oppimistapoihimme ja käsityksiimme osaamisen kehittämisestä voi vaikuttaa se tausta, josta tulemme. Tämä vaikuttaa osaamisen johtamisen vaatimukseen monin tavoin. Monikulttuurisuus ei työyhteisössä tarkoita pelkästään ihmisten kansallisuuteen, etniseen ryhmään tai kieleen liittyviä taustoja, vaikka monikulttuurisuus niihin yleensä liitetään. Monikulttuurisuus tarkoittaa myös sitä kulttuuria, missä yksilö on elänyt ja niitä ominaisuuksia, joita hän on syntymälahjakseen saanut, kuten esimerkiksi ihmisen persoonallisuus, sukupuoli, sosiaaliluokka, seksuaalinen suuntautuminen, toimintakyky ja niin edelleen. Tähän moninaisuuteen eli diversiteettiin sisältyvät myös elämän mitaan muuttuvat asiat, kuten terveydentila, perhetilanne, koulutus, ikä, toimintakyky, taloudellinen tilanne ja monet muut asiat. (Lahti, 2014, 18.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä ja toimintaympäristössä kulttuurierojen merkitys korostuu. Jos yksilön tapaan toimia yhteisön jäsenenä vaikuttaa oma tausta ja tarina, niin organisaatiolle on myös kehittynyt historiansa aikana omat toimintatavat ja organisaatiokulttuuri. (Heiskanen & Salo 2007, 69.) Työntekijää tiettyyn tehtävään palkattaessa organisaatio ei palkkaa pelkästään yksilön pätevyyttä tai taitoa, vaan se palkkaa ihmisen kokonaisuutena harkiten samanaikaisesti yksilön sopivuutta paitsi työtehtävään, myös työyhteisöön. Valitessaan työntekijää, organisaatio joutuu todennäköisesti tekemään kompromisseja, mutta niitä tulee tehdä niin, ettei kenenkään odoteta luopuvan identiteetistään, oikeuksistaan tai tavoitteistaan. (Lahti 2014, 19.)

Moninaisuudesta hyötyy organisaatio ja sen jäsenet monin eri tavoin. Parhaimmillaan moninainen työyhteisö tukee organisaation ennakointikykyä moniulotteisella havainnointikyvyllä ja tekee rohkeita ehdotuksia reagoiden moninaisilla taidoilla herkästi muutoksiin. Tässä onnistuminen vaatii organisaatiolta kritiikin ja kyseenalaistuksen sietokykyä, avoimuutta, sisäisen kilpailun välttämistä ja rohkeutta. Ilmapiirin tulee olla yksilöä kunnioittava, luottamuksellinen, avoin, ennakkoluuloton ja suvaitsevainen. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen edellyttää henkilöiltä kulttuuristen taustojen tuntemista ja merkitysten ymmärtämistä siitä huolimatta, että työpaikan arjessa ja yhteistyössä persoonallisuus ja taito korostuvat, jolloin kulttuurilliset erot jäävät taka-alalle. Moninaisissa työyhteisöissä ei voida luottaa subjektiiviseen käsitykseen ihmisten omasta ymmärryksestä normaaleista tavoista toimia työpaikoilla ja tiimityössä, sillä ihmisillä voi olla kulttuurisidonnaisia tai henkilökohtaisia käsityksiä siitä, mitä tarkoitetaan normaaleilla toiminta- ja kommunikointitavoilla. Yhteisten läpinäkyvien pelisääntöjen laatiminen edellyttää vanhentuneiden toimintatapojen, sanattomien sopimusten ja itsestäänselvyksien kyseenalaistamista, sekä uskallusta asioista puhumiseen. (Lahti 2014, 20,22, 24–25.) Moninainen organisaation johtaminen vaatii taitoa hyödyntää moninainen yhteisön erilaisia osaamisia, kuten esimerkiksi kieli- ja kulttuuriosaamista ja erilaisten työkokemusten mukanaan tuomaa osaamista.

Moninaisessa ja moniammatillisessa työyhteisössä tulee käydä yhteistä keskustelua niin, että jokainen ymmärtää mistä puhutaan. Työyhteisön yhteisen puhettavan, kielen ja käsitteiden tulee olla sellaisia, että koko ryhmä ymmärtää mihin ollaan yhteisesti pyrkimässä ja mitä sen eteen työyhteisön jäsenet aikovat tehdä. Eri ammatti- ja koulutustaustoista tulevilla ihmisillä on erilaisten taustojen antamat kielet, ajattelutavat ja arvomaailma. Moninainen ja moniammatillisen työyhteisön tulee olla ilmapiiriltään kannustava, ja jokaisen taustaa ja kokemusta kunnioittava.

Jos ammatillisten ja asiantuntijuuteen perustuvien reviirien rajat ovat epäselvät, voi syntyä epä-tervettä kilpailua ja jonkun ammattialan suoranaista syrjintää. Jotta organisaatio kykenee keskustelemaan kokonaisvaltaisesti hyötyen kaikista eriävistä näkökulmista, tulisi jokaisen yhteisön ammattilaisen ja asiantuntijan tunnistaa oma asiantuntijuutensa niin, että pystyy tuomaan yhteiseen keskusteluun oman osaamisensa ymmärrettävästi ja rakentavasti, ja on valmis kuuntelemaan muiden asiantuntijuuteen perustuvia näkökulmia avoimesti. Se vaatii yhteisön asiantuntijoilta kunnioitusta ja luottamusta toisten asiantuntijoiden osaamiseen. Tällainen avoin keskustelu edellyttää, että työyhteisön jäsenillä on riittävä ammatillinen itsetunto, vastuuntunto, halukkuus kommunikointiin ja kyky tasavertaiseen keskusteluun dialogissa. Keskustelu on turhaa ilman valmiutta kuunnella muiden ehdotuksia, ja tarvittaessa myös muuttaa omaa mahdollisesti jo valmista ratkaisua. Moniammatillisessa asiantuntijaryhmässä vuorovaikutustaitojen hyvä osaaminen korostuu. Hyvistä asiantuntijoista koostuvan hyvin toimivan ryhmän jäsenet ovat valmiita ymmärtämään, ettei itsellä ole aina oikeaa vastausta, ettei jatkuva äänessä olo edistä yhteistyötä, ja että monimutkaiset ratkaisut vaativat useita näkökulmia sekä kärsivällisyyttä hyväksyä erilaiset mielipiteet ja näkökulmat. (Isoherranen 2005, 58–59, 101–102.)

Asiantuntijuuden merkityksen voi ymmärtää myös niin, että jokainen on oman työnsä asiantuntija, mutta mitä syvällisemmästä osaamisesta työn vaatimukset koostuvat ja pienemmästä osaajajoukosta on kysymys, sitä merkityksellisemmäksi yksittäisen asiantuntijan osaaminen organisaation ja tiimin kannalta muodostuu. Jos yksittäisiä syvällistä asiantuntemusta vaativia tehtäviä on organisaatiossa useita, sitä tärkeämmäksi organisaation ja tiimin toiminnan kannalta muodostuu kyky osata hyödyntää eri asiantuntijoiden osaamisia.

2.6 Ihmisten ja osaamisen johtaminen

Käytännössä osaamisen johtamisen voi tiivistää niin, että sen tarkoituksena on yhdistää strategiajohtaminen ja suorituksen johtaminen, jolloin osaamisen johtamisprosessin lähtee liikkeelle organisaation tavoitteiden kirkastamisesta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että osaamisen johtamisessa pyritään sellaiseen yksilötason kehittämistoimintaan, joka tukee organisaation tavoitteita konkreettisesti. Yksilöntason suorituksen johtamisen lähtökohtana ovat organisaatiossa tehtävät työt. Suorituksen johtamisessa jokaisen työntekijän tulisi tietää mikä on heidän tehtävänsä tarkoitus, mitkä ovat heidän tärkeimmät tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista he tarvitsevat suoriutuakseen tehtävistään. (Sydänmaalakka 2000, 73, 122, 143.)

Kokonaisuudessaan osaamisen johtaminen on ihmisten johtamista. Ihmisten hyvää johtamista korostetaan nykyään ehkä enemmän juuri siksi, että kaikkeen yhteiskunnalliseen kehittymiseen liittyy henkisen työn osuuden jatkuva kasvaminen koulutason kasvaessa ja teknologian kehityessä. Ihmisten johtamiseen liittyviä asioita on yhtä monta, kuin on yhteisöjäkin, joissa ihmisiä johdetaan, jolloin yhtä ihmisten johtamisen kannalta keskeisintä asiaa on mahdoton määritellä. (Kamensky 2015, 118.) Tällöin osaamisen johtamista ei voida erottaa ihmisten johtamisesta, vaikka organisaatioille olisi luotu osaamisen kehittämiseksi malleja ja ohjeita. Osaamisen johtamisessa onnistumisen ydin on siinä, kuinka ihmisiä johdetaan. Jos työntekijöiden osaaminen on organisaation menestymisen kannalta tärkeää, niin on ymmärrettävä logiikka, jonka perusteella tulee ihmisten johtamisen olla hyvää, jotta organisaatio menestyy, ja jotta ihmisten johtaminen olisi hyvää, tulee johtajalla olla ihmisosaamista. Ihmisosaamisella tarkoitetaan kommunikointitaitoa, osaamista yhdessä olemiseen ja tekemiseen sekä kykyä kehittää tiimiä, näyttää suuntaa ja toimia esimerkkinä. (Sydänmaalakka 2000, 104)

Johtajan osaamisen merkitys ihmisten ja osaamisen johtamisessa on kiistämätön. Johtajan tärkeäksi osaamiseksi muodostuu kyky saada muut seuraamaan itseään (Sydänmaalakka 2000,14; Kamensky 2015, 118). Johtamistapa vaikuttaa siihen, miten hyvin ihmiset sitoutuvat sekä johtajaansa, että työnantajaan. Vahvaa vallankäyttöä johtamisessa käyttävä autoritääriin johtaja voi menettää vaikutusvoimansa, sillä asemavaltaan perustuvaa johtamista voidaan pitää jyräämisinä. Hyvänä johtajuutena pidetään osallistavaa, vuorovaikuttavaa ja reilua johtamista. (Viitala & Jylhä 2019, 36, 258.) Kamensky (2015, 118) on määritellyt kymmenen hyvän johtajan ominaisuutta, resurssia, osaamista ja toimintatapaa:

1. Liiketoiminnan kokonaisnäkemys: Teknologia, talous, ihmiset
2. Johtamistasojen hallinta: Strateginen ja operatiivinen johtaminen, verkostojohtaminen
3. Tunneäly: Itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empatia, sosiaalinen taito
4. Henkisen kapasiteetin moninkertaistaja
5. Ymmärrys ihmisten tarpeista
6. Kontekstin ymmärtäminen, hyvä tilannetaju
7. Päätöksentekoprosessin hallinta
8. Vuorovaikutustaito
9. Itsensä johtamisen taito
10. Yksinkertaistamisen ja pelkistämisen taito

(Kamensky 2015, 118.)

Jokaiseen näistä elementeistä liittyy oleellisesti se, miten uskottavana ja luotettavana johtajaa pidetään toimintatavoissaan. Uskottavalta johtajalta odotetaan yrityksen toimintaan ja talouteen liittyvien asioiden ymmärrystä, joka luo alaisille uskoa organisaation menestymisen mahdollisuuksista. Ihmisten johtamisessa sosiaalinen älykkyys nousee merkittäväksi menestystekijäksi sen lisäksi, että johtamisen tulee olla ennalta arvattavaa, johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Johtajan oma itsetuntemus ja kyky reflektoida omaa toimintaansa vaikuttaa siihen, miten työyhteisöön luodaan luottamusta ja motivaatiota. Hyvän johtajan oman motivaation ytimessä itse johtamistyö motivoi enemmän, kuin pelkästään raha tai status. Hyvä johtaja osaa omassa toiminnassaan tunnistaa omat mielialat, tunteet ja vaikuttimet, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen, ja ymmärtää, kuinka oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin sekä kykenee kontrolloimaan itseään. Hyvällä itse- ja ihmistuntemuksella hyvä johtaja ennemminkin kasvat-
taa toiminnallaan organisaation henkistä kapasiteettiä, kuin tuhoaa sitä. Tällainen hyvä johtaja kykenee keräämään tuekseen kyvykkäitä ja osaavia ihmisiä, jotka luottavat johtajansa kykyyn johtaa organisaatio menestykseen, ja johtajan hyvään tahtoon johtaa ihmisiä oikeudenmukaisesti ja reilusti. (Kamensky 2015, 119–120.)

Parhaat ihmisjohtajat keskittyvät enemmän nerojen tekemiseen kuin omaan ne-
routeensa (Kamensky 2015, 120).

Hyvältä johtajalta edellytetään päätöksentekokykyä myös hankalissa tilanteissa, jolloin merkityksellistä on se, kuinka hyvin ja ymmärrettävästi päätökset perustellaan. (Viitala & Jylhä 2019, 258–260.) Uskottavan johtajuuden kannalta vaarallisimpia ovat näennäiset päätökset, joita tehdään, mutta jotka eivät mene käytäntöön. Ihmiset eivät seuraa johtajaansa, mikäli päätösten valmistelu on heikkoa tai manipuloivaa. (Kamensky 2015, 122.) Ymmärrettävän ja läpinäkyvän päätöksien perustelukäytäntöjen avulla voidaan saavuttaa organisaatiossa keskinäinen luottamus ja arvostus, joka rakentaa omalta osaltaan hyvää pohjaa hyvälle johtajuudelle (Viitala & Jylhä 2019, 259).

Luottamuksen rakentaminen koko organisaation osaamisen johtamisen kannalta on merkittävää ja jotta siinä voi onnistua, tulee ihmisjohtamisen olla hyvää. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät jakavat ja kehittävät yhteisössään osaamistaan ja tietojaan aktiivisesti. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa kollektiivisen vastuunkannon yhteispäämäärien saavuttamisessa, eikä kukaan koe jäävänsä yksin tehtäviensä kanssa. Tällainen jaettu ja koettu luottamus näkyy kaikkialla organisaatiossa oikeudenmukaisuutena, tasa-arvona ja erilaisuuden hyväksy-

misenä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä jokainen yhteisön jäsen uskaltaa tuoda omat mielipiteensä julki, vaikka ne olisivat erilaisia. Luottamus parantaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen avulla ihmiset kommunikoivat keskenään, toimivat yhteistyössä, jakavat osaamistaan ja pystyvät käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa. (Virtainlahti 2009, 213–2015.) Kokeilukulttuurin edistäminen, avoin ja rakentava vuoropuhelu, ja kokemusten yhteinen prosessointi edistää oppimista tukevan ilmapiirin luomista (Viitala & Jylhä 2019, 258–259). Osaamisen kehittämistä ei voida tehdä ilman, että tutkitaan organisaation ihmisten johtamista, sillä myös Ojala & Ahonen (2003) toteavat, että hyvä ja reilu johtaminen sekä osaamisen, vuorovaikutuksen ja palautekulttuurin kehittäminen parantaa työilmapiiriä ja työilmapiiri vaikuttaa suoraan organisaation osaamispääoman kehittymiseen. Huono ilmapiiri ja heikko esihenkilötyö heikentää ihmisten sitoutumista organisaatioon ja vie motivaation työltä, jolloin yhteinen tavoite unohtuu. Yhteisen tavoitteen ollessa epäselvä, osaamista ei jaeta eikä organisaation osaamispääoma kehity ja kasva. Parhaat osaajat hakeutuvat muualle, ja yrityksen maineen kärsiessä uusia osaajia ja sidosryhmiä on vaikea löytää. Organisaatioon jäljelle jäävät tekevät töitään omista näkökulmistaan, eikä yhteistä innovointia tapahdu. (Ojala & Ahonen 2003, 94–95.)

Jokaiselta työyhteisön jäseneltä edellytetään vuorovaikutustaitoja, mutta hyvien vuorovaikutustaitojen osaaminen on johtajalle onnistumisen perusedellytys. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kykyä antaa ja saada positiivista ja rakentavaa palautetta, sekä kykyä kuunnella ja rakentaa yhteistä käsitystä vuorovaikutteisesti (Viitala & Jylhä 2019, 259). Johtajan vuorovaikutustaidossa on kehitettävää, mikäli johtaja on eniten äänessä tilanteessa kuin tilanteessa, sillä johtajan vuorovaikutustaidoissa korostuu nimenomaan kyky kuunnella (Kamensky 2015, 122). Viitala (2006, 335) toteaaakin, että esihenkilötyöskentelyn keskeiset onnistumisen elementit ovat ihmistuntemuksen ja substanssin hallinnan lisäksi vuorovaikutustaidot.

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa, puhutaan ihmisten johtamisen tarkoituksesta. Tämän osaamisen johtamisen tarkoitus on lyhykäisyydessään tukea työntekijöitä kehittymään työssään. Jos luovuudesta, uudistumis- ja oppimiskyvystä riippuu organisaation menestys, niin hyvällä ihmisten johtamisella saadaan ihmisten koko potentiaali organisaation käyttöön. Arki työssä esihenkilöt nousevat keskeiseen rooliin organisaation menestyksen mahdollistajina. Esihenkilötyö itsessään on oma ammattitaitoalueensa ja esihenkilön työssä osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö tukee alaisiaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen pääsemisessä ja näin saavuttamaan organisaation tavoitteet. Työelämän muutoksessa myös esihenkilötyö on

pitkälti muuttunut autoritäärisestä johtamisesta ja perinteisestä tehtävien jakamisesta asiantuntijatyön koordinoimiseksi ja valmentamiseksi. Esihenkilötyön laatu on merkityksellistä organisaation menestymisen kannalta, sillä se vaikuttaa työtyytyväisyyteen- ja turvallisuuteen, yksilöiden ja tiimien suoriutumiseen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Esihenkilötyön keskiössä on toiminnan organisoinnin ja resurssien varmistamisen lisäksi yhteistyön ja työpaikan ilmapiirin vaaliminen, ja työntekijöiden osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin edistäminen. (Viitala & Jylhä 2019, 36, 49 258–259.)

Pauli Juuti (2016, 85–86) kuvaa, että hyvän johtajan ja esihenkilön johtamisesta välittyy tunne, että johtaja ja esihenkilö pitää työntekijöistään paitsi työntekijöinä, myös ihmisinä. Tällainen tunnetasoltaan vahva johtaja luo omalla toiminnallaan ympärilleen hyvän ilmapiirin, jossa on helppo työskennellä, ja jossa jokainen voi tuntea kuuluvansa yhteisöön omana itsenään. Esihenkilön rooli on palvella työyhteisöä ja siinä olevia ihmisiä, jolla tarkoitetaan mielekkyyden ja merkitysten antamista ihmisille, sekä toiminnan sujuvuudesta huolehtimista. Asetelma vaatii esihenkilöiltä vahvaa itsetuntoa ja kykyä asettua esihenkilönä muiden alapuolelle, ja se taas edellyttää egon siirtämistä syrjään. (Juuti 2016, 85–86.)

Osaamisen johtamisen käytännöt muodostuvat siitä, miten osaaminen organisaatiossa ymmärretään. (Viitala & Uotila 2014, 98.) Organisaation johtamiskulttuurilla on taas merkittävä vaikutus siihen, kuinka laadukasta esihenkilötoiminta on. Organisaation historian aikana muotoutunut ihmisten johtamisen tapa ja kulttuuri antaa esimerkkiä esihenkilöille siitä, minkälaiset toimintatavat ihmisten johtamisessa ovat arvostettua, toivottua ja sallittua. Jos organisaation yleinen johtamiskulttuuri on heikkoa ja kontrolloivaa, on yksittäisen esihenkilön vaikea toimia toisin. Tästä syystä koko johtamiskulttuuria tulee kehittää kokonaisuutena, jolloin organisaatio voi tarjota esihenkilöille hyvät mahdollisuudet onnistua hyvässä johtamisessa ja tukea esihenkilöitä tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2019, 260.) Esihenkilöt ja johtajat ovat kuitenkin samalla tavalla organisaation työntekijöitä, kuin kuka tahansa työtä tekevästä. Organisaation eri tasojen jäsenten välillä vain tuotokset, panokset ja osaamisvaatimukset sekä toimivallan ja vastuun määrät vaihtelevat. (Kamensky 2015, 91.) Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ei toimivassa organisaatiossa ole kuitenkaan vain yksittäisten ihmisten johdettavissa, sillä organisaation jokaisella jäsenellä on vastuu yhteisen oppimisen edistämisestä keräämällä, tutkimalla ja käyttämällä oppimista tukevaa informaatiota (Viitala & Jylhä 2019, 49).

Johtamisen tapa ja esihenkilöiden rooli ovat merkittäviä niin organisaation, kuin yksilöiden menestymisen kannalta. Mitä enemmän panostetaan ihmisjohtamisen hyviin käytäntöihin ja

hyvän ilmapiirin kehittämiseen, sitä todennäköisemmin yksilöt sitoutuvat työnantajaansa, organisaation yhteiseen kehittämiseen, ottavat yhteistä vastuuta, ja kehittävät omaa ja muiden osaamista. Tämän myötä organisaation resurssien yhteinen osaamispääoma kasvaa ja organisaatiolla on mahdollisuudet kehittyä ja menestyä. Jos ihmisjohtamisessa on puutteita, voi esihenkilötyön osaamisen ja laadun kehittäminen muodostua organisaation osaamisen kehittämisen ja menestymisen kannalta keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi.

Osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä organisaation positiivinen suhtautuminen ja mahdollisuuksien luominen yksilöiden osaamisen kehittämiseksi on osa koko organisaation osaamispääoman kasvattamista ja ylläpitämistä. Osaava yksilö jakaa oppimaansa organisaation käyttöön ja lisää näin kaikkien osaamispääomaa. Osaamista organisaatiossa ei kuitenkaan voi lisätä vain yksilöitä koskevien kurssien ja koulutusten avulla, vaikka ne kasvattavatkin yksilöiden tietovarantoa ja ammattitaitoa. Koulutuksen kautta saatavaa tietoa on tärkeää päästä käyttämään työtehtävissä, sillä muuten saadun tuoreen tiedon soveltamistaito voi jäädä puutteelliseksi.

Kaikessa osaamisen johtamisessa ja oppimisen mahdollistamisen tukitoimissa merkitykselliseksi muodostuu turvallisen, kannustavan ja myönteisen ilmapiirin luominen. Osaamisen johtamisessa itse johtamisen tehtävänä on tukea työntekijöitä oppimistavoitteiden asettamisessa niin tiimi, kuin yksilötasolla sekä mahdollistaa asetettuihin tavoitteisiin pääseminen varaamalla oppimiselle aikaa. Jatkuvasti arjen työssä tapahtuvan oppimisen tukemiseksi on tärkeää luoda ilmapiiriin sellaiseksi, että työyhteisössä voidaan turvallisesti antaa ja saada palautetta. Palaute antaa tunteen osaamisesta ja kertoo, missä kehittymiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja mihin oppimista suunnata. Turvallisen palautekulttuurin mahdollistaa psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa virheitä sallitaan ja niistä pyritään oppimaan, eikä virheitä käytetä ketään vastaan. Yhteisellä jakamisella voidaan välttää samojen virheiden toistamista. Tällaisessa turvallisessa ilmapiirissä ihmisten erilaisuuksia, osaamisia ja ominaisuuksia kunnioitetaan. Jokainen yhteisön jäsen voi vaikuttaa turvallisen ilmapiirin kehittymiseen, mutta johdolla ja kaikilla vastuuhenkilöillä on sen kehittämisessä erityinen rooli. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen työyhteisössä kannattaa aloittaa johdon oman työskentelyn tarkastelemisella. On tärkeää, ettei johtoryhmässä vallitse pelonilmapiiriä ja että johdon keskinäinen vuorovaikutus on toista kunnioittavaa ja suoruutta arvostavaa. Johto ja esihenkilöt voivat synnyttää psykologista turvallisuutta työyhteisössä arvostamalla avointa vuoropuhelua, kannustamalla avoimuuteen ja vir-

heistä kertomiseen, priorisoimalla aikaa aktiiviseen kuunteluun, osoittamalla arvostusta, antamalla tunnustusta, kiittämällä ja puuttamalla selkeisiin rikkomuksiin. Tärkeää on näyttää myös johtajan oma epätäydellisyys, erehtyväisyys ja tietämättömyys. Psykologinen turvallisuus näkyy työyhteisössä sujuvana yhteistyönä, jossa vuorovaikutus on avointa, jolloin mielipiteitä, ideoita ja ongelmia tuodaan vapaammin esille. Tiedon jakaminen ja vaihtaminen edistää asiantuntijatyössä tavoitteisiin pääsemistä ja uusien innovaatioiden ja ratkaisujen löytämistä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Toivanen, Käsälä, Kalliomäki-Levanto, Kauppi, & Tuomivaara, Yli-Kaitala & Suorsa 2021, 118–121)

Osaamisen kehittäminen ei loppujen lopuksi ole kiinni mallien ja työkalujen laatimisesta, vaikka ne olisivat hyviä. Onnistumisessa on kyse ihmisistä, heidän toimistaan ja tavastaan olla työyhteisöissä. Osaaminen johtaminen on näin osa ihmisjohtamista. Johdetaan ihmisiä kohti organisaation tavoitteita niin, että ihmisillä on paitsi mahdollisuus onnistua työssään, myös säilyttää oma työmarkkina-arvonsa. Kun ihmiset onnistuvat työssään ja tehtävissään, organisaatio menestyy, eli onnistuu asettamiensa tavoitteiden saavuttamisessa. Yhtä hyvin voitaisiin puhua osaamisen johtamisen sijaan onnistumisen ja onnistumisten johtamisesta.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KARTOITTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen kehittämistä, kartoittamista ja arvioimista, jotta ymmärretään, miten osaamisia voidaan kartoittaa ja arvioida, jotta kehittäminen olisi tarkoituksen mukaista.

3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen mielletään usein yksilöiden kouluttamiseksi. Yksilöiden osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan pelkästään riitä. Organisaation osaamisen kehittäminen vaatii osaamisen jakamista ryhmien ja tiimien kautta koko organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Osaamisen kehittäminen vaatii tietoista suunnittelua, arjen toiminnan johtamista ja suunnan seuraamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 31).

Organisaatiolle visio ja strategia on osaamisen johtamisen ja kehittämisen lähtökohta (Sydänmaalakka 2000, 74; Hätönen 2011, 6). Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation osaamisen johtamisen keskiössä on organisaation tulevaisuuden tavoitteet. Osaamisen johtamisen onnistuminen edellyttää, että organisaatiossa arvioidaan nykyistä toimintaa ja tulevaisuuden tavoitetilaa. Tällöin on tiedettävä mitä aiotaan tehdä, jotta voidaan arvioida, että minkälaista osaamista siihen tarvitaan. Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen edellyttää siis sitä, että tehdään oletuksia tulevasta toimintaympäristöstä. (Hätönen 2011,6; Sydänmaalakka 2000, 127; Viitala 2005, 15.)

Osaamisen kehittäminen ja oppimista tukevien rakenteiden ylläpitäminen on sitä tärkeämpää, mitä suuremmilta tai vaativammilta organisaation tulevaisuuden muutokset ja haasteet näyttävät olevan. Osaamisen kehittämisellä on moniulotteisia vaikutuksia, niin organisaation, kuin yksilön kannalta. Yksilöiden osaamisen kasvaessa työyhteisön yhteistyökyky ja ilmapiiri paranevat. Yksilöiden ja sen myötä koko organisaation osaamisen kasvaessa toimintavarmuus ja tulevaisuuden vaatimusten asettamat muutostarpeiden toteuttamisvalmiudet paranevat. Työntekijän panostaessa osaamisen kehittämiseen ja oppimismahdollisuuksiin, kokevat työntekijät arvostusta ja heidän luottamuksensa tulevaisuuteen paranee. (Moilanen 2001, 14, 16–18.)

Organisaation muutokset strategiassa tulee huomioida myös yksilöiden osaamisen kehittämisessä, vaikka yksilöiden osaamista verrattaisiin nykyisten tehtävien olemassa oleviin vaatimuksiin (Sydänmaalakka 2000, 143). Samalla organisaatioissa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että panostaminen pelkästään substanssiosaamisen kehittämiseen ei riitä. Merkityksellistä on myös yksilöiden ihmissuhde- ja yhteistyötaidot sekä niiden kehittäminen, sillä niiden avulla

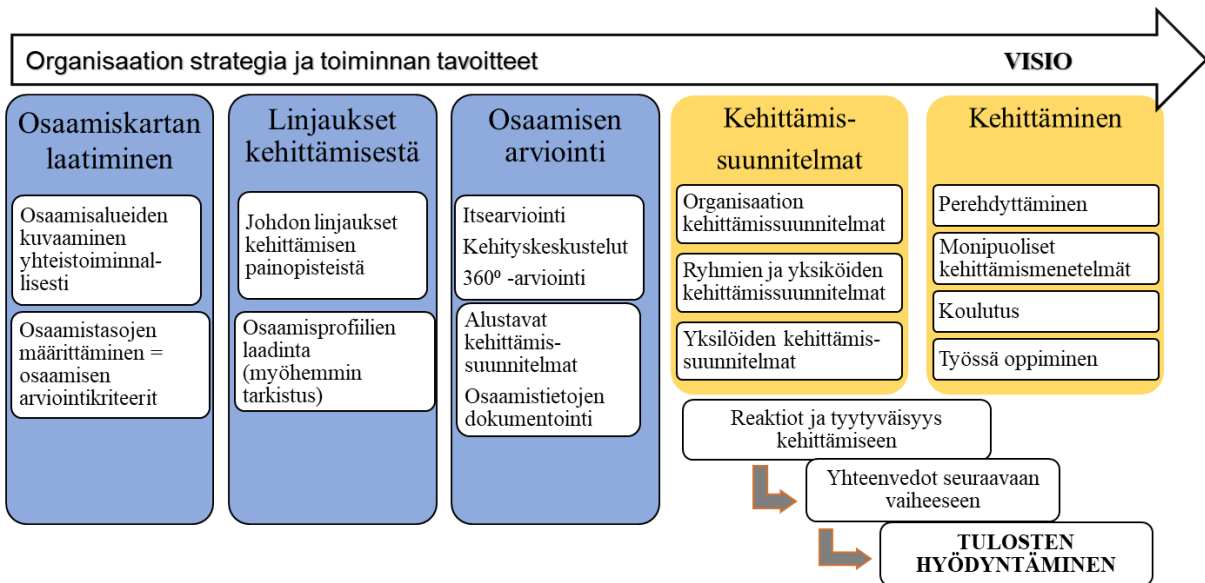
organisaatiossa kyetään paitsi työskentelemään tiimeissä, myös jakamaan tietoa. (Kauhanen 2012, 146–147).

3.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on osa systemaattisesti etenevää osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, jossa organisaatioiden strategia ja toiminnan tavoitteet määrittelevät osaamisen tarpeen. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on arvioida organisaatioiden osaamisen nykytilaa ja sen pohjalta tehdä suunnitelmia osaamisen kehittämistä varten (Hätönen 2011, 16–17).

Osaamisen kehittäminen edellyttää, että organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat riittävän kirkkaita, jotta ydinosaamiset voidaan määritellä. Määrittelyn jälkeen ydinosaamiset jaetaan osaamisalueisiin ja siitä edelleen konkreettisiin osaamisiin. Näin todennettujen osaamistavoitteiden jälkeen katsotaan, mitä osaamista yksilöillä on, ja miten osaaminen on jakautunut tiimien kesken ja organisaatiotasolla. Organisaation kannalta tärkeäksi siis muodostuu se, miten työssä onnistumisen kannalta keskeisimmät ja kriittisimmät osaamiset määritellään, jotta yksilöiden osaamista ja vaatimuksia voidaan vertailla. Tiettyjen tehtävien osaamiset ja yksilöiden kehitysuunnitelmat kytketään toisiinsa kehitys- ja kehittymiskeskusteluissa (Sydänmaalakka 2000, 122, 124, 145–146.)

Heljä Hätösen kuviossa (kuvio 2) kuvataan osaamisen kehittämisen kokonaisuus niin, että organisaatiolle on laadittu strategia ja toiminnalle määritelty tavoitteet, ja se ohjaa kehittämisen suuntaa. Jotta strategisten tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista, on ensin määriteltävä minkälaista ja minkä tasoita osaamista tarvitaan. Sitä varten laaditaan osaamiskartta, joka sisältää osaamisalueet ja arviointikriteerit. Tämän jälkeen organisaation johdon tulisi linjata osaamisen kehittämisen keskeisimmät painopisteet. Osaamisen arviointien avulla organisaation selvittää ja arvioi, kuinka paljon olemassa olevilla resursseilla on jo tarvittavaa osaamista ja mitä pitäisi kehittää, jotta strategisiin tavoitteisiin päästään. Arviointien jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelmat ja kehitetään suunnitelmien mukaan organisaation osaamista. Kehittämisen onnistumista ja oppimistuloksia arvioidaan ja näin tuloksia voidaan hyödyntää organisaation koko toiminnassa. Alla olevassa kuviossa kuvataan edellä mainittu osaamisen kehittämisen kokonaisuus.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus Hätösen (2011, kuvio 3) pohjalta

Osaamiskartta

Osaamiskarttaan on tarkoitus kuvata ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation, tiimien tai tiettyjen henkilöstöryhmien, kuten esihenkilöiden osaamisalueista. Osaamisalueiden kuvaamisessa pidetään tärkeänä, että kartta sisältäisi suhteellisen pienen määrän pääosaamisalueita, jotta osaamisen arviointiprosessi ei muodostuisi liian työlääksi (Hätönen 2011, 19).

Osaamisprofiilit

Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka voidaan määritellä yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle (Hätönen 2011, 31). Tarkoitus on, että nykyosaamisen arviointia peilataan laadittuihin tavoiteprofiileihin. Tavoiteprofiilien osaamistasoja voidaan määritellä esimerkiksi asteikoilla 0–5, jolloin 0 on taso, jossa henkilöllä ei ole vielä osaamista ja 5 on taso, joka kuvaa huippuosaajaa. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015). Numeraalisen arvioinnin ongelmallisuutta vähentää, jos niiden sisällöt kuvataan selvästi ja konkreettisin esimerkein. Kuvailun avulla arvioinnin tekijän on helpompi hahmottaa, miten sen ilmaiseman tason osaaminen käytännössä näkyy tai pitäisi näkyä (Tiihinen 2011, 157).

Osaamisen tasokuvaukset voivat olla esimerkiksi:

0 = ei osaa

1 = perusosaaminen (osaa toimia ohjeiden mukaan)

2 = tyydyttävä osaaminen

3 = hyvä osaaminen (osaa toimia itsenäisesti, osaa soveltaa monipuolisesti tietämystä)

4 = Erinomainen osaaminen (osaa, syvällisesti, osaa ohjata myös muita)

5 = Huippuosaaminen, ekspertti (osaa soveltaa, analysoida, yhdistellä asioita uudella tavalla, kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti, asiantuntija)

(mukaillen Hätönen 2011, 22)

Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnissa osaamiskartoitus on apuväline, jolla osaamista ja kehittämisen tarvetta voidaan arvioida. Varsinainen arviointi on osaamisen kehittämisen tärkein työkalu. Yleensä joku ulkopuolinen taho arvio osaamistamme ja toimintaamme, mutta kenenkään antama arvio ei yksistään ole oikein, vaan hyvä lopputulos arvioinnille saavutetaan eri arvioijien antamien arviointien yhdistelmästä. Itsearviointi on tärkeä osa kokonaisuutta. Itsearvioinnissa henkilö arvio omaa oppimistaan ja osaamistaan suoritusten ja saavutettujen tulosten kautta. Itsearviointi ja omien osaamisten realistinen reflektointi on myös osaamista vaativa taito, johon vaikuttaa myös henkilön omat käsitykset omista voimavaroistaan. Itsearvioinnissa pitää pystyä tunnistamaan omat osaamisensa rajat, analysoida ja tutkia omaa toimintaansa - myös kriittisesti. Ammatillaisen kyky oman työn tietoiseen tarkasteluun, suunnitteluun ja kehittämiseen on itseohjautuvuuden ja elämän hallinnan perusta. Itsearvioinnin onnistumisessa on olennaista, että ohjeet arvioinnin tekemiseksi ovat mahdollisimman selkeät. Itsearviointi on taito, joka voidaan myös oppia. (Hätönen 2011. 32–33.)

Osaamisen arviointi on luontevaa ottaa osaksi kehityskeskusteluita, jolloin arvioinnin voi tehdä perinteisellä tavalla, jossa palautetta antaa esihenkilö, että arvioitava itse. Tämän lisäksi voidaan organisaatiossa hyödyntää 360° -arviointimenetelmää, jolloin palautteen antajia voivat olla esihenkilön ja arvioitavan lisäksi esimerkiksi kollegat ja asiakkaat. Tämän arvioinnin käyttämisen edellytys on riittävä tuki, ohjaus ja koulutus sekä avoin ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri, sillä palautteen antaminen ja vastaanottamien muille ja muilta aiheuttaa jännitystä ja huolta (Hätönen 2011, 32, 40).

Osaamis- ja kehittämisarvioinnin erilaisia toteutustapoja on neljä (Hätönen 2011, 36):

1. 90° -arviointi = Esihenkilö arvio alaistensa toimintaa ja kehitystarpeita

2. 180° -arviointi = Esihenkilön arvioinnin lisäksi henkilö itse arvioi. Samalla voi antaa palautetta myös esihenkilön toiminnasta.
3. 270° -arviointi = Edellisten lisäksi työtoverit antavat palautetta
4. 360° -arviointi = Kerätään palautetta jo mainittujen lisäksi esimerkiksi sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta.

Osaamiskartoituksen kehittämisessä on hyvä varmistaa, että arviointi on motivoivaa, eikä lanvistavaa. Onnistumisen ratkaisee loppupelissä sekä työkalun luonne, että esihenkilön valmius tukea sitä. (Viitala 2005, 163.)

Kehittämissuunnitelmat ja kehittämisen arviointi

Kehittämissuunnitelmat laaditaan osaamisen arvioinnin tulosten perusteella kirjallisesti ja niiden toteutusta seurataan. Kehittämissuunnitelmissa voidaan valita kehittymiseen ja oppimiseen sellaisia metodeja, jotka soveltuvat eri tavoilla oppiville henkilöille. Kehittämistä arvioidaan kehittämisen aikana ja sen jälkeen. Arvioinnin perusvaatimuksena on arvioinnin avoimuus. Eri osapuolten on tärkeää tietää, miten arviointia toteutetaan osana kehittämistä (Hätönen 2011, 70). Arviointitieto palvelee kehittämistilaisuuksien toteuttajia, suunnittelijoita ja sillä on vaikutusta tulevien hankkeiden kehittämiseen (Hätönen 2011, 62–63, 70.)

Hätönen on jaotellut osaamisen kehittämisen arvioimiselle neljä tasoa:

1. Reaktioiden arviointi, eli arvioidaan sitä, miten tyytyväisiä osallistujat olivat ja kuinka hyödyllisenä osallistujat pitivät kehittämistä.
2. Oppimisen ja osaamisen arviointi, eli arvioidaan mitä osallistujat oppivat.
3. Toiminnan arviointi, eli arvioidaan miten osallistujat käyttävät oppimiaan asioita työssään.
4. Tulosten ja vaikutusten arviointi, eli arvioidaan mitä vaikutuksia kehittämisellä on organisaation tulokseen ja toimintaan.

(Hätönen, 2011, 62.)

3.3 Asiantuntijan osaamiskehitys

Pro-tukipiste on asiantuntijaorganisaatio, jossa asiantuntijuus on organisaatiolla ja organisaatiossa työskentelevillä yksilöillä. Tästä syystä on tarkasteltava asiantuntijuuteen perustuvia osaamisvaatimuksia.

Asiantuntijaksi ei synnytä, vaan asiantuntijuus on prosessi, jossa ammattilainen reflektoi omaa osaamistaan suhteessa työorganisaatioon, asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin, ja käyttää reflektiossaan kaikkea aiempaa taustatietämystään, kuten koulutuksensa tuomaan teoreettista tietämystä ja aiempaa työelämäosaamista. Asiantuntija pohtii työssään tiedon merkitystä ja tekee arvoperustaista harkintaa. Tällainen osaamisperustainen asiantuntijuus perustuu tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin, joka edellyttää asiantuntijalta sitä, että hän osaa käyttää tietämystään kulloisenkin tehtävän asettamiin vaatimuksiin. Asiantuntijuuteen kuulu rakentava kriittisyys ja kyky kyseenalaistaa työn toimintatapoja, arvoja, yhteisiä ja omia tavoitteita, työelämää, oppimista ja omaa ammatillista kasvua yhteisellä keskustelulla. Tällainen asiantuntijoiden yhteinen tekeminen, eli yhteistyö syventää siihen osallistuvien asiantuntijoiden osaamista, ja edistää ammattilaisten kasvua asiantuntijaksi. Tiedon jakaminen ja vastaanottaminen asiantuntijoiden yhteistyössä synnyttää yhteistä jaettua tietoa ja osaamista, mutta yhteistyö onnistuakseen edellyttää keskinäistä luottamusta. Yhteistyö on asiantuntijuuden kasvamisessa tärkeää, sillä asiantuntijuuden keskiössä on osaamisen tuomat tiedot ja taidot, joihin liittyy yksilöllinen kasvu ja yhteisöllisen työstämisen mahdollistama oppiminen. (Helakorpi 2006, 50, 56, 64.)

Seppo Helakorpi (2006) on kuvannut osaamiskehityksen asiantuntijaulottuvuudet, jonka perustana ovat työelämäkehitys ja käsitys uudistuvasta asiantuntijuudesta ja jäsentänyt asiantuntijuuden neljään reflektiiviseen ulottuvuuteen:

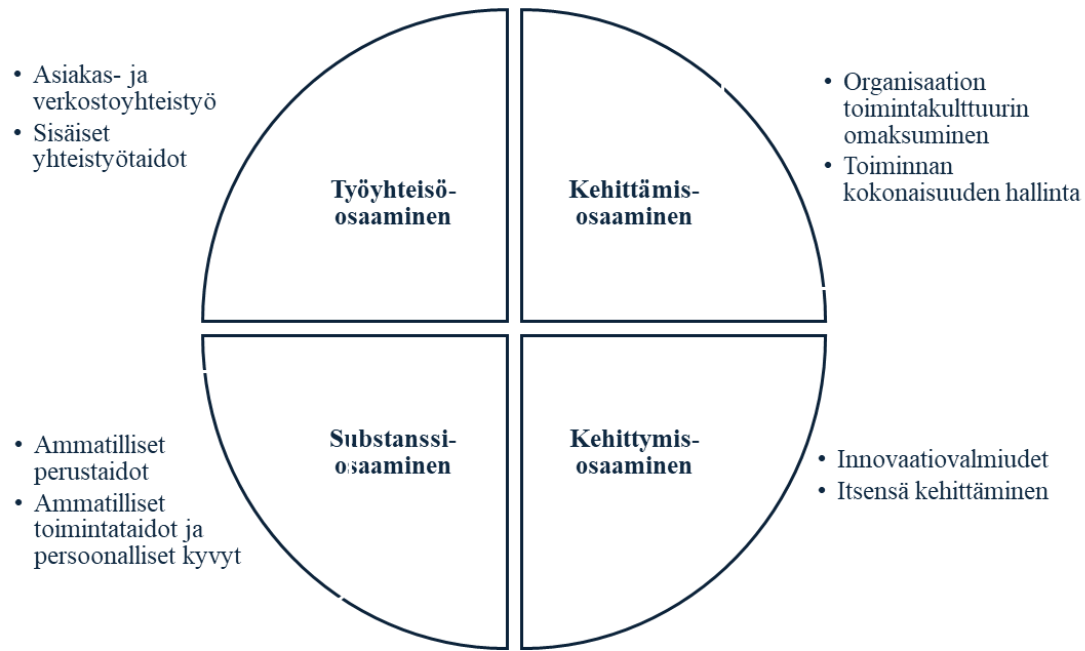
1. Asiantuntijan ammatillinen reflektio suhteessa työn maailmaan, eli ammatillinen osaaminen, jolla tarkoitetaan syvällistä tietämystä ja taitoa omalta erikoisalalta. Tässä ulottuvuudessa asiantuntija tekee reflektiota käyttäen omia ammatillisia perustaitoja, eli koulutuksen ja työkokemuksen perusteella hankittua tekemisaosaamista, joka vaatii asiantuntijalta kykyä suunnitella, toteuttaa kehittää alan tehtäviä. Se vaatii asiantuntijalta ammatillisia työyhteisötaitoja, käytössä olevien järjestelmien tuntemista, verkosto-osaamista, kielitaitoa, jotka edellyttävät vastuullisuutta, työmoraalia ja etiikkaa sekä arvo-osaamista. Tämä ulottuvuus tarkoittaa yksilöllisistä ydiosaamista.
2. Asiantuntijan organisatorinen reflektio suhteessa yhteistyöhön, eli työyhteisöosaaminen. Tämä ulottuvuus edellyttää asiantuntijalta yhteistoimintaosaamista erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa ja tiimeissä, ja tähän oleellisesti liittyy myös vuorovaikutustaidot, eli kyky kommunikoida tehokkaasti ja tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Toimiminen tässä ulottuvuudessa edellyttää asiantuntijalta vuorovaikutustaitoja ja johtamistaitoja (esihenkilöiltä myös osaamisen johtamistaitoja). Tällä alueella toimiminen

vaatii liiketoimintaosaamista, markkinointiosaamista, kykyä opastaa muita ja kykyä hiljaisen tiedon välittämiseen organisaatiotasolla. Tämä ulottuvuus on organisaation ydinosaaminen.

3. Organisaatiostrateginen reflektio, eli kehittämisosaaminen. Tässä ulottuvuudessa toimiminen edellyttää asiantuntijalta organisaation toimintatapojen ja toimintakulttuurin tuntemista, ja vaatii lojaaliutta ja valmiutta yhteisön kehittämiseen. Asiantuntijalla tulee olla kykyä toimia alati muuttuvassa ympäristössä, myös globaalisti sekä nähdä alan kehitystä ja tulevaisuuden näkymiä. Tämä ulottuvuus on organisaation strategista osaamista.
4. Asiantuntijan tutkiva ja kehittävä reflektio, eli kehittymisosaaminen. Tässä ulottuvuudessa asiantuntijan tulee osata kehittää omaa ja muiden osaamista. Se vaatii koulutukseen osallistumista, itsearviointitaitoja, itsensä kehittämistä sekä aktiivista osallistumista innovointiin, visiointeihin ja yhteisiin hankkeisiin. Asiantuntijan on osattava tunnistaa ongelmia ja pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun, ja se vaatii oman arvopohjan pohdintaan ja eettisen toimintaperustan luomista ja tarvittaessa uudistamista. Tässä ulottuvuudessa on metakompetenssit, eli kyvyt ymmärtää, arvioida ja kehittää omaa oppimista ja taitoja.

(Helakorpi 2006, 54–55, 64–65.)

Helakorpi (2006, 63) on kuvannut alla olevan kuvion mukaisesti asiantuntijaulottuvuudet osaamisympyrässä, joka koostuu niistä asiantuntijaulottuvuuksien osa-alueista, jotka yhdessä muodostavat asiantuntijan kokonaisosaamisen.



Kuvio 3. Asiantuntijan osaamisympyrä Helakorven (2006, 63) pohjalta.

4 KOHDEORGANISAATIO

4.1 Työn tilaaja ja kehittämistyön tarve

Pro-tukipiste on sosiaali- ja terveysalan asiantuntijajärjestö, joka edistää seksi- ja erotiikka-alalla toimivien ihmisten osallisuutta ja oikeuksia. Pro-tukipiste tarjoaa matalan kynnyksen tuki- ja terveystalveluja seksityössä mukana oleville ja vakavien rikosten, esimerkiksi ihmis-kaupparikosten uhreille. Yhdistys on valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestö, joka toimii myös kansainvälisesti erilaisten verkostojen jäsenenä. Yhdistyksen kiinteät toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Turussa.

Kehittämistyön tarve kumpuaa taustaorganisaation strategisista tavoitteista ja päämääristä osaamisen kehittämiseen. Pro-tukipisteen strategian yksi strategisista painotuksista on osaamisen parantamiseen panostaminen. Osaamista ja erityisesti digiosaamista halutaan parantaa. Strategisena johtoajatuksena on tehdä näkyväksi kaikki osaaminen organisaatiossa. Osaamisen kehittämisen strategisina päämäärinä on, että organisaatiolla on käytössään osaamispankki, ja että henkilökunnan osaamistarpeiden säännöllinen kartoitus on osa esimiestyöskentelyä strategia-kauden loppuun mennessä. (Pro-tukipiste ry 2020.)

Pro-tukipisteen henkilöstö on moniammatillinen, kulttuurisesti ja kielellisesti monimuotoinen, ja koostuu eri ikäisistä ja uran eri vaiheessa olevista työntekijöistä. Pro-tukipisteen rahoitusrakenteen vuoksi henkilöstöressurssien määrä vaihtelee vuosittain jonkin verran käynnissä olevien hankkeiden ja projektien mukaan. Työntekijät ovat eri alojen asiantuntijoita ja eri tehtävissä toimiviin yksilöihin kohdistuu erilaisia osaamisvaatimuksia. Tehtävien tasoja organisaatiossa on järjestösektorille tyypilliseen tapaan ammatillisista suorittavista asiantuntijatehtävistä aina vaativiin asiantuntija-, suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtäviin. Järjestöissä työskentelevien ammattilaisten monimuotoisuutta voidaan pitää järjestöjen ja järjestötyön lisäarvona.

Pro-tukipiste haluaa kartoittaa organisaation osaamistarpeita ja nykyisen osaamisen tilan, jotta osaamisen kehittämistä voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, ja että voitaisiin ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita.

Suomessa ei ole toista Pro-tukipisteen kaltaista saman kohderyhmän kanssa samanlaisella työotteella ja arvomaailmalla toimivaa organisaatiota. Osa organisaation osaamisista on muodostunut ja muodostuu edelleen organisaation tavasta oppia, jossa Pro-tukipisteen työntekijät muo-

dostavat mielikuvaa toimintaympäristöstään vuorovaikutuksessa keskenään ja muiden toimijoiden kanssa. Jatkuva toimintaympäristöissä tehtävä analyysi muokkaa organisaation sisäisiä ja ulkoisia toimintatapoja.

Pro-tukipisteellä on nykyisellään joitakin yksilön osaamisen kehittymistä tukevia rakenteita. Osaamisen kasvattamiseen suhtaudutaan myönteisesti, ja sitä tuetaan rahallisesta ja ajallisesti. Työntekijät ovat voineet oman kiinnostuksensa puitteissa hakeutua omaa osaamistaan lisäävään koulutukseen, mikäli koulutuksen on katsottu lisäävän henkilön ammatillista osaamista tai se on tukenut työstä suoriutumisen muita elementtejä. Tämän lisäksi yhteisiä alaan liittyviä erityisiä koulutuksia on järjestetty koko henkilökunnalle, ja säännölliset työnhajukset ovat osa työsuojelurakennetta ja osaamisen ylläpitoa. Varsinaista organisaation tarpeista nousevaa osaamisen kartoittamista ei ole aikaisemmin tehty. Rakenteita tai työkaluja osaamisen kehittämisen suunnitelmalliseen johtamiseen ja seurantaan ei vielä ole. Osaamisen kehittäminen on ollut pitkälti kiinni yksilön toiveista ja motiiveista oman kehittymisen suhteen. Pro-tukipisteellä on järjestetty yhteisiä asiakastyöhön liittyviä koko organisaation koulutuksia työnantajan toimesta, jotka ovat tuoneet asiakastyötä tekeville lisää resursseja kohdata erilaisia kuormittaviakin tilanteita arkityössään.

Pro-tukipisteen kaltaisessa organisaatiossa toiminta on monimuotoista. Organisaatiossa tehdään kohtaavaa asiakastyötä ihmisten parissa, jotka eivät syystä tai toisesta pysty tai ole oikeutettuja käyttämään suomalaisia niin sanottuja peruspalveluita. Näiden ihmisten perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisen kannalta organisaatiossa tehtävä yhteiskunnallinen vaikuttamistyö nousee merkittävään rooliin, jolloin vaikuttamisen keskeisenä tavoitteena on asiakasryhmiemme äänen kuuluminen, ei kuitenkaan puolesta puhuminen, ja tätä vaikuttamista tehdään myös lainsäädäntötasolla. Organisaation olemassaolo riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatio tekee työnsä, eli kuinka hyvin se kykenee dialogiin yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa, ja kuinka hyvin se kykenee raportoimaan toiminnastaan ja kohderyhmän tilanteesta, jotta toimintaa rahoittavat julkiset tahot ymmärtävät toiminnan merkityksellisyyden. Rahoituksen hallinnointi, sen avoimuus ja luotettavuus taas määrittelee sen, pidetäänkö organisaatiota luotettavana ja turvallisena toimijana. Hallinnon, eli toiminnan, tilojen ja laitteiden toimivuuden lisäksi organisaation on työnantajana kyettävä täyttämään työnantajavelvoitteen, mutta myös huolehtimaan maineestaan ollakseen varteenotettava työpaikka eri alojen osaajille kasvavassa kilpai-

lussa. Jokainen toimintamuoto tarvitsee kaikkia muita toimintamuotoja, jotta organisaatio pystyy toteuttamaan perustehtävänsä. Jos joku organisaation osa-alue hoidetaan huonosti, organisaation toimintamahdollisuudet ovat olemattomat.

Osaamisen kehittämisen tarve nousee organisaation strategisista tavoitteista ja strategisesta painopisteestä, jossa on organisaatiossa yhteisesti tunnistettu digiosaamisen kasvattamisen tarve. Haasteena osaamisen kehittämiselle on hyvin monimuotoisen yhteisön osaamisten kehittäminen niin, että jokainen organisaation osa-alue toimii hyvin, jotta organisaation olemassaolon edellytykset täyttyvät ja kohderyhmän oikeudet toteutuvat.

4.2 Tavoite ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten taustaorganisaation osaamista voidaan kehittää johtamisen keinoin ja kehittää osana opinnäytetyötä osaamisen kartoittamiseen työkalu tai malli. Osatavoitteena on saada henkilöstön osaamisen kehittäminen osaksi organisaation johtamista, säännöllisiä rakenteita ja toimintatapaa.

Tavoitteista syntyvät tutkimus- ja kehittämiskysymykset ovat:

Mitä on osaaminen ja miten osaamista voidaan johtaa?

Mitkä ovat organisaation keskeisimmät osaamisalueet ja mitä vaatimuksia niihin kohdistuu?

Miten henkilöstön osaamista voidaan kartoittaa, ja miten osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä voidaan tukea?

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu tutkimuskysymyksien ja opinnäytetyön aiheen ympärille huomioiden taustaorganisaation tarpeen.

5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä on kvalitatiivinen. Kyseessä on laadullinen, tulkintaa perustuva tutkimus, jonka tarkoituksena on ollut lähestyä aihetta tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmista, ja jotka tässä tapauksessa ovat organisaation koko henkilöstö työntekijöistä johtoon (Vilka 2021, 11). Kehittämistyön tutkimusotteessa on konstruktiiivisen lähestymistavan piirteitä, jolla tarkoitan, että tavoitteena oli käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla joku konkreettinen tuotos. Tämän opinnäytetyön osatavoitteena oli tuottaa osaamisen kartoittamisen malli. Tässä kehittämistyössä on pyritty tuottamaan työn tilaajalle puolueeton ja teoreettiseen tietämykseen perustuva ratkaisu, jota organisaatio voi mahdollisesti hyödyntää myöhemmissä kehittämishankkeissaan. Kehittämistyössä ei kuitenkaan pyritty tuottamaan konstruktiiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä pidettävää täysin uutta innovaatiota tai uutta tietoa tiedeyhteisöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 38, 65–66.) Opinnäytetyön yhteydessä kehitetyn mallin tarkoituksena on kuitenkin kehittää taustaorganisaation toimintaa tukeutumalla aiempaan teoretietoon, jolloin se toi kehittämistyölle myös konstruktiiivisia piirteitä. Konstruktiiivinen lähestymistapa ei sulje pois mitään menetelmiä, vaan lähestymistavassa tyyppillisinä menetelminä pidetään tapaustutkimuksen tavoin haastatteluja, ryhmäkeskusteluja, kyselyitä ja havainnointia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 68). Tässä kehittämistyössä käytin pääasiallisina menetelminä ryhmäkeskusteluja työpajoissa ja kyselyitä, ja muuna menetelmänä havainnointia.

Ratkaisun hakeminen tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin oli keskeinen vaikutin kehittämistyön menetelmien valinnassa, mutta menetelmien valintaan vaikutti oleellisesti myös taustaorganisaation lähtötilanne.

5.2 Kyselyt

Kehittämistyössä kyselyt sopivat hyvin lähtötilanteen selvittämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60). Lähtötilanne opinnäytetyön prosessin alkaessa oli, että vaikka osaamisen parantamiseen panostaminen on taustaorganisaation strategian yksi keskeisimmistä painotuksista, ei lähtötilanteessa osaamisen johtamiseen ollut olemassa rakenteita, organisaatiolla ei ole ollut käytössään osaamispankkia eikä osaamisen kartoittamiseen mallia. Samalla taustaorganisaati-

tion työntekijärakenne on monimuotoinen ja organisaatio on identifioinut itsensä monikulttuuriseksi asiantuntijaorganisaatioksi. Tämä tarkoitti menetelmiä valitessa ymmärrystä siitä, että erilaisia työtehtäviä on useita, työntekijöillä on monimuotoinen kokemus- ja koulutustausta, ja on tehtäviä, jotka ovat vain yhden henkilön vastuulla. Suunnitellessani kehittämistyön prosessia ymmärsin, että vaikka kyseessä on oma työpaikkani, en osaa kuvata eri tehtäviin liittyviä vaatimuksia tai odotuksia. Tästä asetelmasta lähdin hakemaan ratkaisua tutkimus- ja kehittämiskysymyksiini kysymysasettelun kautta ja päädyin valitsemaan menetelmäksi kyselyt, joita toteutin prosessin aikana kaksi. Näiden kyselyiden avulla pyrin löytämään osittaisia ratkaisuja kaikkiin kolmeen tutkimus- ja kehittämiskysymykseen.

Tutkimuskysymykseen mitä osaaminen on ja miten osaamista voidaan johtaa, lähdin etsimään ratkaisua tutustumalla ensin tietoperustaan. Tietoperustan perusteella tulin siihen tulokseen, että tarkoituksenmukaisin tapa löytää vastauksia taustaorganisaation osaamisen johtamisen ymmärtämisen tueksi, on kysyä yksilöiden omia käsityksistä taustaorganisaation osaamisen johtamisen nykytilasta ja yksilöiden omista valmiuksista ja motiiveista oman osaamisen kehittämiseen. Kyselyllä (liite 1) oli mahdollista kerätä yksilökohtaiset näkemykset kootusti, jolloin vertailukelpoisuuden vuoksi väittämiin perustuvat vastausvaihtoehdot toimivat mielestäni parhaiten. Kyselyn väittämien rakentamisessa hyödynsin opinnäytetyön tietoperustaa soveltuvien osien. Analysoin kyselyn suoraan kyselyn tulosten perusteella.

Toiseen tutkimuskysymykseen, eli mitkä ovat organisaation keskeisimmät osaamisalueet ja mitä vaatimuksia niihin kohdistuu, hain vastauksia suoraan asiantuntijoilta kyselyn (liite 2) avulla. Pohdin vaihtoehdoksi saman ammattiryhmän edustajien ryhmähaastattelua, mutta organisaatiossa olevat tehtävät eivät ole samanlaisia edes saman ammattiryhmän kesken ja eri yksilöillä voi olla tehtävissään eri asiantuntijuuden tasoja, joten mielestäni yksilöille tarkoitettu kysely oli tarkoituksen mukainen tapa kerätä tietoa yksilöiden työtehtävien tehtäväalueista, asiantuntemuksen tasoista ja osaamisista, joita tehtävien tekeminen edellyttää. Kysely sisälsi avoimia vastauksia, joissa pyydettiin kuvaamaan yksilöiden keskeisimmät työtehtävät ja taidot, joita tehtäviä tehdessä tarvitsee. Valintakysymyksien avulla selvitettiin tehtävien asiantuntemuksen eri tasoja. Tehtävä- ja taitokuvauksia sisältävät vastaukset analysoin viemällä tulokset Exceliin, jossa järjestelin samankaltaisia tehtäviä ja niihin liittyviä taitokuvauksia yhteen löytääkseni yhteneväisyyksiä eri tehtävien väliltä. Analysoitu aineisto kuvattiin sanallisesti ja sitä on hyödynnetty osaamiskartoitusmallin asiantuntijatasojen kuvauksessa.

Kolmannessa tutkimus- ja kehittämiskysymyksessä etsittiin ratkaisua siihen, että miten osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä voidaan tukea. Yhdistin tämän ratkaistavan kysymyksen ja ensimmäisen tutkimuskysymyksen samaan kyselyyn (liite 1). Laaditun kyselyn avulla hain ratkaisua kysymällä yksilöiden käsityksiä eri oppimisen tavoista ja niiden koetusta merkityksellisyydestä yksilölle itselleen. Kyselyn pohjassa hyödynsin teoriasta löytyvää tietopohjaa oppimisen eri tavoista soveltuvien osin. Tässä hyödynsin Otalan & Aholan (2003, 166) listausta osaamisen jakamisesta päivittäisessä työssä ja Hätösen (2011, 58) osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja. Analysoin kyselyn suoraan kyselyn tulosten perusteella.

Kyselyissä ei ole pyritty määrällisesti valideihin tutkimustuloksiin. Otanta on pieni ja rajattu, ja edustaa vain organisaation henkilöstöä. Kyselyihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyiden tarkoituksena on ollut saada ymmärrys ja taustatietoa kyseisen taustaorganisaation nykytilasta ja organisaatiossa työskentelevien yksilöiden näkökulmista ja käsityksistä, ja tuottaa tätä kautta tietoa opinnäytetyöprosessiin. Kyselyiden tuloksia käsitellään opinnäytetyössä suuntaa antavina. Väittämiin perustuva kysely olisi mahdollista toistaa.

Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselyt olivat anonyymejä, joka lisää tulosten luotettavuutta. Molempien kyselyiden ensimmäisellä sivulla oli nähtävissä tiedote kyselystä ja toisella sivulla kysyttiin suostumus kyselyyn osallistumiselle. Ilman suostumusta kyselyssä ei päässyt etenemään. Laadin kyselyt Webropol³ -tiedonkeruujärjestelmän avulla. Molemmat kyselyt olivat avoinna ajalla 30.5.-27.6.2022. Linkit kyselyihin toimitin sähköpostitse työntekijöille. Vastaajilla oli mahdollisuus tallentaa keskeneräinen kysely ja jatkaa sitä halutessaan myöhemmin.

5.3 Työpajat

Toiseksi kehittämistyön menetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely, jossa toimin fasilitaattorin roolissa. Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli pohtia organisaation nykyistä osaamista, vahvuuksia ja sitä osaamista, mitä tulevaisuudessa ehkä tarvitaan. Työpajatyöskentelyissä haettiin vastausta siihen, mikä on organisaation ydinosaaminen.

³ Webropol on sähköinen kysely- ja raportointityökalu

Onnistunut ryhmätyöskentely edellyttää hyvää suunnittelua ja valmistautumista ryhmäprosessin tukemiseen. Ryhmätyöskentely edellyttää, että joku toimii fasilitaattorina ja varmistaa tehtävässään ryhmän sujuvan työskentelyn rohkaisten kaikkia ryhmän jäseniä osallistumaan yhteiseen työskentelyyn. Fasilitointi tulee latinan kielen sanassa *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnin ja fasilitaattorin tehtävänä on tehdä ryhmän työskentelystä helpompaa, tuloksellista ja ajankäytöllisesti tehokasta. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.)

Työpajoja oli neljä. Järjestin työpajat jokaisessa alueyksikössä Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Lisäksi pidin erillisen työpajan johtoryhmälle. Työpajat pidettiin tietoisesti ja tarkoituksella niin, että ensin työpajoista kerättiin työntekijöiden näkökulmat ja vasta sitten organisaation operatiivisen johdon. Koin tärkeänä pitää työpajat erikseen jokaisessa alueyksikössä, koska halusin varmistaa, että eri kokoisten ja eri paikkakunnilla olevien yksiköiden omat näkemykset tulevat esiin. Aikataulun sovittaminen kaikkien yksiköiden olemassa olevien rakenteiden aikatauluihin antoi työpajan kestoille aikaraamin. Työpajat kestivät noin kaksi tuntia kerrallaan ja jokainen työpaja sisälsi kolme samansisältöistä ja nopeaa yhteistä pohtimistehtävää.

Työpajan ensimmäisen osion tehtävänä oli pohtia tulevaisuuden skenaarioita kolmen ja kymmenen vuoden perspektiiveillä niin, että mikä muuttuu työssä, yhteiskunnassa tai maailmassa joko niin, että se koskettaa organisaatiota tai työn tekemistä suoraan tai välillisesti esimerkiksi sidosryhmien, asiakkaiden tai asiakasryhmien kautta. En halunnut rajata tehtävänantoa, jotta ei syntyisi kynnystä nostaa ilmiötä, kuin ilmiötä esille. Muutoksia pohdittiin kolmen ja kymmenen vuoden perspektiivillä niin, että osallistujat tuottivat ajatuksia, joita kirjasin lehtiötaululle näkyviin yhteiseen keskusteluun.

Toisessa osiossa työskenneltiin SWOT⁴-menetelmän avulla, jossa nelikenttään oli jaettu vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tässä osiossa oli tarkoituksena tuottaa näkemyksiä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista organisaatioon, työntekijöihin ja työn tekemiseen liittyen. Työpajan tarkoituksena oli saada käsitys organisaation vahvuuksista ja tulevaisuuden asettamista vaatimuksista niin organisaation toimintaan, kuin osaamisvaatimukseen liittyen.

⁴ SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä.

Työpajatyöskentelyä varten tekemäni SWOT-menetelmän malli poikkeaa perinteisestä nelikentästä siten, että jokaisessa nelikentässä on vaihtoehtoina sekä nykyisyys, että tulevaisuus. Osallistujat saivat ohjeeksi laittaa nykyisyyden ja tulevaisuuden erottavalle viivalle ne asiat, jotka kuuluvat nykypäivää ja joiden ajatellaan koskettavan myös tulevaisuutta.

VAHVUUDET		HEIKKOUEDET	
Nykyisyys	Tulevaisuus	Nykyisyys	Tulevaisuus
MAHDOLLISUUDET		UHAT	
Nykyisyys	Tulevaisuus	Nykyisyys	Tulevaisuus

Kuvio 4. Työpajoissa käytetty SWOT-malli.

Suunnittelin työskentelyn niin, että jokaisella osallistujalla olisi mahdollisuus tuoda omia ajatuksia mahdollisimman matalalla kynnykselle yhteiseen keskusteluun. Pienemmät alueyksiköt ja johtoryhmä työskentelivät niin, että jokainen sai ensin täyttää muistilappuja itsekseen, jonka jälkeen jokainen vuorollaan kävi laittamassa muistilaput lehtiötauluun ja kertoi samalla muistilapun sisällöstä. Samansisältöiset muistilaput ryhmiteltiin allekkain. Valokuvasin lehtiötaulut helpottamaan analysoinnin tekemistä ja varmistaakseni muuttumattomat tulokset. Isomman ryhmän, eli Helsingin yksikön työskentely erosi pienemmistä osallistujia määristä niin, että jaoin ryhmän kahtia ja ryhmä täytti yhdessä keskustellen suoraan A3 paperille tulostettuun SWOT-kaavioon ajatuksensa, jotka purettiin yhdessä koko ryhmän kanssa. Työpajojen aineiston keräsin niin, että siirsin työpajojen tuottamista lehtiötauluista ja ryhmätöiden papereista Exceliin ensin kaikista työpajoista erikseen, jonka jälkeen yhdistin työpajojen tuotokset yhteen

Excel-taulukkoon. Tämän jälkeen analysoin aineiston, etsin yhteneväisyydet ja sanallistin aineiston tulokset kirjoitettuun muotoon.

Kolmannessa työpajassa pohdittiin yhdessä keskustellen Pro-tukipisteen yhteisiä vahvuuksia, eli organisaation ydinosaamista ja identiteettiä. Kirjasin keskusteluista muistiinpanot, jotka kirjoitin työpajojen jälkeen puhtaaksi ja sanallistin tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi.

Työpajojen tavoitteena oli saada käsitys vaatimuksista, joita toimintaa ja työhön kohdistuu nykyisellään ja tulevaisuudessa. Samalla tavoitteena oli saada käsitys siitä, että minkälaisia vahvuuksia organisaatiosta nykyisellään löytyy, joiden avulla vaatimukseen voidaan jo vastata. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa sellaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja vaatimuksia, jotka tulisi huomioida osaamisen kehittämisen ja sen myötä organisaation toimintaedellytysten kannalta. Organisaation toimintaympäristö ja tehtävän huomioiden tulevaisuuden muutokset yhteiskunnassa ja maailmassa voivat vaikuttaa oleellisesti toimintaan, jonka vuoksi oli tärkeää kartoittaa jo olemassa olevia vahvuuksia ja heikkouksia, jotta organisaatio voi varautua mahdollisiin uhkiin ja ymmärtää ne mahdollisuudet, jotka auttavat selviytymään muutoksissa.

Työntekijöille tarkoitettu ensimmäinen työpaja pidettiin Turussa 3.6.2022 Turun yksikölle, toinen Tampereella 23.6.2022 Tampereen yksikölle ja kolmas Helsingissä 12.8.2022 Helsingin yksikölle ja ihmiskaupan vastaisen työn työntekijöille. Johtoryhmän työpaja pidettiin 1.11.2022 Helsingissä. Johtoryhmän työpaja oli samansisältöinen, mutta johtoryhmällä oli mahdollisuus liittyä henkilöstön näkökulmiin aikaisempien työntekijöiden työpajojen tiivistetyn ja yhteen vedetyn aineiston avulla. Kaikkien työpajojen jäsenelty aineisto esitellään tulokset ja johtopäätökset kappaleessa.

Työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Työpajoihin osallistui kaikkiaan 67 prosenttia organisaation henkilöstöstä, eli 16 ihmistä pois lukien opinnäytetyöntekijä. Tästä syystä tutkimus ei anna koko kuvaa kaikkien työntekijöiden näkemyksistä ja käsityksistä.

5.4 Luottamuksellisuus, sensitiivisyys ja tutkimuksen hyödyllisyys

Opinnäytetyöprosessin aikana ei ole ollut tarkoitus kerätä tietoa, joka vaarantaisi organisaation liikesalaisuuksia tai yksilöiden tietoturva. Kyselyt olivat anonyymejä, mutta sisälsivät joitakin avoimia vastauksia. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi eri työpajojen aikana syntyneitä aineistoa olen analysoinut niin, että organisaation eri yksiköiden tunnistetiedot on häivytetty siltä

osin, jos yksittäisiä henkilöitä tai yksiköitä olisi tuloksista voitu tunnistaa. Luottamuksellisuuden turvaamiseksi en käyttänyt opinnäytetyössä lainkaan suoria lainauksia, ja analysoin ja sanoitin kerätyt aineistot muuten. Toimenpiteillä pyrin varmistamaan totuudenmukaiset vastaukset opinnäytetyön aineistoon ja tarjoamaan työyhteisölle mahdollisimman matalan kynnyksen osallistumiselle kehittämistyöhön.

Taustaorganisaatiolle toimitetussa tutkimuslupapyyntössä ja opinnäytetyön suunnitelmassa käsiteltiin ennen koko prosessin alkamista tämän opinnäytetyöprosessin sensitiivisyyttä. Lähtökohtana opinnäytetyöprosessin sensitiivisyydelle oli se, että jos tutkimuksen aikana nousisi esiin asioita, joiden käyttämisestä opinnäytetyön aineistona olisi syytä harkita, niin harkintaa toteutettaisiin tapauskohtaisesti yhdessä opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kesken, ja tarvittaessa aineistoa olisi jätetty opinnäytetyön tausta-aineistoksi. Opinnäytetyön tutkimuksen aikana konsultoin kerran toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilöä toiminnanjohtaja Jaana Kauppista, joka toimi tämän opinnäytetyön työelämäohjaajana. Konsultointi ei vaarantanut millään tavalla osallistujien anonymiteettiä. Prosessin aikana ei noussut esille mitään sellaista, jota olisi pitänyt jättää tausta-aineistoon, mutta prosessi nosti esiin joitakin sellaisia moniulotteisia teemoja, joiden kohdalla eettiseen harkintaa perustuvaa rajaamista oli syytä tehdä. Teemat eivät liittyneet opinnäytetyön ydinaiheeseen eikä niiden rajaaminen vaikuttanut opinnäytetyön tuloksiin. Pois rajattujen teemojen kuvaaminen olisi kokonaisuudessaan uuden opinnäytetyön paikka.

Taustaorganisaatio on oma työpaikkani ja oma roolini organisaation jäsenenä on osittain helpottanut prosessin läpiviemistä, mutta tuonut prosessiin myös oman haasteensa. Olen työskennellyt organisaatiossa pitkään ja tunnen organisaation strategian, tavat, rakenteet ja ihmiset. Tästä syystä organisaation rakenteisiin tutustumiseen ei tarvinnut käyttää aikaa, mutta organisaation tunteminen voi näkyä opinnäytetyössä, vaikka pyrin erityisesti kiinnittämään siihen huomioita. Kuulun organisaation johtoryhmään, olen esihenkilö, kollega ja alainen. Tutkijan rooliin asettuminen edellytti jatkuvaa tietoisuutta muista rooleistani organisaatiossa. Roolini on voinut vaikuttaa jonkin verran tutkimuksen tuloksiin. Luottamuksellisuutta on pyritty painottamaan kehittämistyön eri vaiheissa, mutta erilaiset roolini ovat silti voineet vaikuttaa tutkimukseen osallistuvien vastauksiin varovaisuutena tai halukkuutena osallistua. Kaikkiin tutkimuksiin liittyy kuitenkin aina tutkijan tai tutkijoiden subjektiivisia valintoja, kuten menetelmien, analysointitapojen, kyselyiden kysymyksien ja raportointitapojen valintoja (Heikkilä 2014, 28).

Olen tutkimusta tehdessäni pyrkinyt välttämään subjektiivisuutta, ja aineistoa analysoitaessa mielestäni onnistunut objektiivisessa tulkinnessa monista rooleistani huolimatta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa taustaorganisaatiolle tietoa organisaation oman osaamisen kehittämisen tueksi, ja tästä saatu tieto ei ole sellaisenaan yleistettävissä muihin organisaatioihin, vaikkakin se voi olla hyödyllistä muille samankaltaisen henkilöstörakenteen omaaville organisaatiolle. Taustaorganisaation tuloksissa voi olla hyvin samanlaista osaamistarvetta ja organisaatio-osaamista, kuin muilla järjestötoimijoilla, jolloin kehittämistyön havainnot voivat olla hyödyllisiä samankaltaiselle järjestötoimijalle. Opinnäytetyö voi olla myös hyödyllinen taholle, joka pohtii marginaalissa elävien ihmisten kanssa työskentelevien kolmannen sektorin asiantuntijoiden tulevaisuuden näkemyksiä tilanteessa, jossa yhteiskuntia on koetellut pandemia ja maailmaa on järkyttänyt Venäjän hyökkäys Ukrainaun, sillä opinnäytetyössä on pyritty tarkastelemaan taustaorganisaation tulevaisuuden näkymiä ja vaatimuksia. Taustaorganisaatio toimii marginaalissa elävien ihmisten parissa ja poikkeukselliset maailman tilanteet koskettavat organisaation kohderyhmiä todennäköisesti enemmän kuin valtaväestöä. Tästä syystä merkittävät tapahtumat yhteiskunnissa ja maailmassa asettavat hyvinkin nopealla tahdilla uudenlaisia vaatimuksia taustaorganisaatiossa tehtävän työn vaatimuksiin ja sitä kautta osaamisiin. Opinnäytetyössä on käsitelty työyhteisön jäsenten näkemyksiä tulevaisuuden uhista ja mahdollisuuksista heidän oman organisaationsa tai työnsä lähtökohdista.

Rajasin kehittämistyön Pro-tukipisteellä vakituisesti työskenteleviin ammattilaisiin. Tämä kehittämistyö ei koske kokemusasiantuntijoita, vaikka asiantuntijuuden ala on Pro-tukipisteellä tunnistettu ja tunnustettu. Kokemusasiantuntijuuden tutkiminen itsessään voisi olla uuden opinnäytetyön aihe.

6 TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa esittelen kyselyiden ja työpajojen tulokset sekä analysoin ne. Käyn ensin läpi kyselyiden tulokset ja vastausten perusteella teen analyysin ja johtopäätöksiä. Kyselyiden jälkeen esittelen työpajojen tulokset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset.

6.1 Kyselyt

Toteutin kaksi kyselyä, joista ensimmäinen käsitteli organisaation osaamisen kehittämisen nykytilaa, asiantuntijoiden omaa osaamisen kehittämistä, toteutettuja oppimisen käytäntöjä ja tarkoituksen mukaisimmiksi koettuja oppimisen keinoja. Toinen kysely käsitteli tehtävien laajuutta ja asiantuntemuksen tasoja, sekä eri työtehtävien keskeisimpiä tehtäviä ja niihin tarvittavia taitoja. Molemmissa kysymyksissä oli aiheeseen liittyvät taustakysymykset. Lähetin molemmat kyselyt 24 työntekijälle, joista 16 vastasi vastausprosentin ollessa näin 67 %.

Taustakysymykset

Taustakysymyksiksi vastaajilta kysyttiin osaamisen taustatiedot, eli tiedot koulutuksesta, työkokemuksesta ja nykyisten työtehtävien kestosta. Vastaajilta kysyttiin myös suoritettun koulutuksen korkeinta astetta. Taustakysymyksillä haettiin ymmärrystä vastaajien osaamisen tietoperustasta ja työkokemusten tuottamista osaamisista. Samalla oli tarkoitus selvittää, että pohjautuuko organisaation asiantuntijuuden perusta akateemiseen pohjakoulutukseen vai työelämälähtöiseen ammattitutkintoon. Vastaajilla oli mahdollisuus valita vain yksi vaihtoehto. Kysymyksessä ei eroteltu alempia ja ylempiä korkeakouluasteita. Vastaajien lukumäärä oli 16. Peruskoulun ilmoitti korkeimmaksi suoritetuksi koulutusasteekseen 6 %, ammattikoulun tai vastaavan 6 % ja opistokoulutuksen tai vastaavan 6 % vastaajista. Ammattikorkeakoulun korkeimmaksi koulutusasteekseen ilmoitti 44 % ja yliopistotutkinnon 31 % vastaajista.

Vastausten perusteella organisaation työntekijärakenne on varsin korkeakoulutettua, sillä vastaajista kaikkiaan 81 %:lla on korkeakoulutasoinen tutkinto, josta suurimmalla osalla on työelämälähtöinen ammattikorkeakoulutausta, ja toiseksi suurimmalla akateeminen tausta.

Vastaajilta kysyttiin myös kaikkea työkokemusta yhteensä ja nykyisten työtehtävien sekä nykyisen työsuhteen kestoa. Vastaajista 44 % ilmoitti kaikeksi työkokemuksekseen yli 20 vuotta, 38 % ilmoitti työkokemusta olevan yli 10, mutta alle 20 vuotta. Vastaajista 13 % ilmoitti työkokemusta olevan 5–10 vuotta ja 6 % alle 5 vuotta.

Nykyisissä tehtävissään yli 20 vuotta on työskennellyt 19 %, 10–20 vuotta 19 %, 5–10 vuotta 38 % ja alle 5 vuotta 25 % vastaajista. Pro-tukipisteellä on työskennellyt yli 20 vuotta 19 %, 10–20 vuotta 31 %, 5–10 vuotta 19 % ja alle 5 vuotta 31 % vastaajista.

Vastausten perusteella organisaation työntekijöillä on taustallaan pitkää työkokemusta, jota on kertynyt muuallakin, kuin organisaation palveluksessa, vaikka organisaation työsuhteiden kestot ovat varsin pitkäikäisiä. Lähes puolet eli 44 % vastaajista ilmoitti työkokemusvuosikseen yli 20. Pro-tukipisteellä ilmoitti työskennelleensä yli 20 vuotta 19 % vastaajista ja yli 10 vuotta 31 %, jolloin tasan puolella vastaajista työsuhde organisaatioon on kestänyt yli 10 vuotta. Nykyisissä tehtävissään yli 10 vuotta ilmoitti työskennelleensä kaikista vastaajista 38 %. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastaajien työtehtävissä organisaation sisällä on tapahtunut vuosien aikana jonkin verran muutosta, vaikka varsin suuri osa työntekijöistä on työskennellyt samoissa tehtävissä yli 10 vuotta. Työsuhde Pro-tukipisteeseen on kestänyt puolella vastaajista yli 10 vuotta ja puolella alle 10 vuotta.

Organisaation osaamisen kehittämisen nykytila

Seuraavalla kysymyksellä pyrin kartoittamaan organisaation osaamisen johtamisen nykytilaa. Kysymys koostui väittämistä, joita eri teorioissa kuvataan organisaation oppimista tukevin rakenteina, käytäntöinä ja työkuultuurina. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, joista vain yhden pystyi valitsemaan. Vaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaajien lukumäärä on 16 (n=16).

Taulukko 1. Kyselytutkimus: Organisaatio osaamisen kehittämisen nykytila. Prosentit on pyöristetty ylöspäin, keskiarvo ilmoitetaan yhden desimaalin tarkkuudella. Vastausten minimi = 1 (täysin eri mieltä) ja maksimi = 4 (täysin samaa mieltä). Taulukko on järjestetty keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään. Vastaajien lukumäärä on 16.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ka.	N =
Kehitämme työtämme työyhteisössämme yhdessä	50 %	50 %	0 %	0 %	3,5	16
Työnantajani kannustaa työntekijöitä osaamisen kehittämiseen	56 %	31 %	13 %	0 %	3,4	16
Työyhteisömme/tiimimme tulee tarvitsemaan uutta tai erilaista osaamista seuraavan kolmen vuoden aikana	44 %	50 %	6 %	0 %	3,4	16

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ka.	N =
Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani työaikana	44 %	44 %	12 %	0 %	3,3	16
Tiedän, millaista osaamista työyhteisössäni on	38 %	56 %	6 %	0 %	3,3	16
Työnantaja tukee työntekijöiden opiskelua taloudellisesti	44 %	44 %	12 %	0 %	3,3	16
Toimintaympäristössämme tulee tapahtumaan seuraavan kolmen vuoden aikana merkittäviä muutoksia	37 %	50 %	13 %	0 %	3,3	16
Työtehtävilleni on määritelty osaamisvaatimukset	31 %	50 %	13 %	6 %	3,1	16
Voin hyödyntää kaikkea osaamistani tehtävissäni	25 %	56 %	19 %	0 %	3,1	16
Organisaatiossani on selkeät pehdyttämiskäytännöt	31 %	44 %	25 %	0 %	3,1	16
Osaamista kehitetään työyhteisössäni yhteisesti	31 %	50 %	19 %	0 %	3,1	16
Organisaatiossani tiedetään, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan	19 %	62 %	19 %	0 %	3,0	16
Työnantajani hyödyntää työntekijöiden osaamisista monipuolisesti	19 %	56 %	25 %	0 %	2,9	16
Työyhteisössämme jaetaan osaamista avoimesti	31 %	31 %	38 %	0 %	2,9	16
Arvioin osaamiseni kehittämistarpeita yhdessä esihenkilöni kanssa säännöllisesti vähintään kerran vuodessa	31 %	31 %	25 %	13 %	2,8	16
Osaamista arvioidaan työyhteisössäni yhteisesti	19 %	44 %	31 %	6 %	2,8	16
Organisaatiossani on mahdollista kasvaa tehtävissä ja edetä uralla	12 %	50 %	25 %	13 %	2,6	16
Käsitlemme mahdolliset virheet työyhteisössämme yhteisenä oppimiskokemuksena	19 %	31 %	44 %	6 %	2,6	16

Tulosten perusteella organisaatio tarjoaa hyvät mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Esi-merkiksi työntekijät kokivat erityisesti arvostavansa työnantajan järjestämiä koulutuksia ja mahdollisuutta oppia kollegoilta. 44 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että heillä on

mahdollisuus kehittää osaamistaan työaikana, ja saman verran on täysin samaa mieltä siitä, että työnantaja tukee työntekijöiden opiskelua taloudellisesti

Osaamisen jakamisessa on parantamisen varaa, sillä 31 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä jaetaan osaamista avoimesti, mutta 38 % on jokseenkin eri mieltä. Tämä voi kertoa myös siitä, että käytännöt eivät välttämättä ole yhtenäisiä.

Tulosten perusteella osaamista osataan hyödyntää osittain organisaatiossa, mutta parantamisen varaa on edelleen. 56 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että he voivat hyödyntää kaikkea osaamistaan tehtävissään. Kehittävää edelleen on myös siinä, miten työnantaja pyrkii hyödyntämään työntekijöiden osaamista, sillä 56 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että työnantaja hyödyntää työntekijöiden osaamisista monipuolisesti.

Osaamisen arviointi organisaatiossa ei ole vielä vakiintunut käytäntö, sillä 31 % vastaajista arvioi osaamisensa kehittämistarpeita yhdessä esihenkilönsä kanssa säännöllisesti vähintään kerran vuodessa.

Työntekijät kokevat, että organisaatiossa on mahdollisuuksia urakehitykseen, sillä 50 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on mahdollista kasvaa tehtävissä ja edetä uralla, mutta merkittävä osa (38 %) on asiasta eri mieltä.

Kyselyn perusteella 50 % vastaajista uskoo, että toimintaympäristössä tulee tapahtumaan merkittäviä muutoksia seuraavan kolmen vuoden aikana. Tämä viittaa siihen, että työntekijät ovat tietoisia tulevista muutoksista ja mahdollisesti valmistautuvat niihin.

Kyselyn perusteella Pro-tukipisteen työntekijät tietävät minkälaista kollegiaalista osaamista työyhteisöstä löytyy. 38 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät, millaista osaamista työyhteisössä on, 56 % on jokseenkin samaa mieltä ja 6 % on jokseenkin eri mieltä. Vaikka suurin osa vastaajista kokee tietävänsä kollegoidensa osaamisen, on silti pieni osa, joka ei ole täysin varma. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa voisi olla hyötyä osaamisen näkyvämmäksi tekemisestä ja tiedon jakamisen parantamisesta.

Eniten eri mielisyyttä löytyi vastausten perusteella liittyen virheiden yhteiseen käsittelyyn ja virheistä oppimiseen. Tasan puolet oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että virheitä käsitellään avoimesti työyhteisössä yhteisenä oppimiskokemuksena ja tasan puolet asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Vastausten perusteella organisaatio tukee työntekijöiden osaamisten kehittämistä, mutta ei hyödynnä olemassa olevaa osaamista täysimääräisesti. Silti työntekijät kokevat, että voivat hyödyntää tehtävissään osaamistaan. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että nykyisissä tehtävissä pystytään hyödyntämään täysin osaamista, mutta osaamista olisi myös mahdollisesti vaativampiin tai monipuolisempiin tehtäviin, ja sitä laajempaa osaamista ei koeta hyödynnettävän. Kyselyn tulosten perusteella työntekijät myös kokevat, ettei organisaatiossa ole mahdollista täysin kasvaa tehtävissään, jota osittain tukee se, että taustakysymysten perusteella merkittävä määrä eli 38 % vastaajista on työskennellyt samoissa tehtävissä yli 10 vuotta. Työntekijät myös kokevat, että osaamisten tarpeet ja toimintaympäristö tulevat muuttuvat lyhyellä aikajänteellä (3 vuotta). Se on merkittävä asia, joka tulee asettamaan osaamisen kehittämiseksi uudenlaisia vaatimuksia. Merkittävien muutosten myötä on odotettavaa, että myös työtehtävissä tulee tapahtumaan muutoksia. Nykyistä ja tulevaa organisaation toimintaa helpottaa se, että työntekijät kokevat pääsääntöisesti tietävänsä työyhteisön osaamiset.

Organisaation osaamisen kehittämisen kannalta kriittiseksi voi muodostua virheiden käsitteilyyn liittyvät kokemukset. Virheistä oppiminen on kuitenkin organisaatioiden elinehto, ja sitä oppimista ei voi tapahtua, jos virheitä ei käsitellä avoimesti ja rakentavasti. Virheiden käsittelemättömyys voi johtaa kehään, jossa samoja virheitä toistetaan, joka voi vaarantaa organisaation perustoimintaa. Kyselyn perusteella myös koetaan, ettei osaamista täysin jaeta avoimesti työyhteisössä. Osaamisen kehittämisen ja organisaation elinvoiman kannalta olisi tärkeää selvittää, että mistä kokemukset johtuvat. Haluttomuudesta jakaa osaamista yhteiseen käyttöön voi olla kysymys esimerkiksi mahdollisesti koetusta arvostuksen puutteesta, jolloin osaamisen jakaminen ei tunnu merkitykselliseltä. Toisaalta jakamisen esteenä voi olla myös virheiden pelkääminen, sillä virheiden avoimen käsittelemisen puute voi johtua esimerkiksi turvattomuuden tunteesta. (Toivanen, Känsälä, Kalliomäki-Levanto, Kauppi, & Tuomivaara, Yli-Kaitala & Suorsa 2021, 118–121.) Organisaation kannattaa panostaa sellaisen turvallisen ilmapiirin kehittämiseen, jossa yhteisiä oppiskokemuksia voidaan jakaa turvallisesti, vaikka oppimiskokemuksen perustana olisi tehty virhe.

Kokonaisuudessaan työntekijöiden työn yhteinen kehittäminen on organisaatiossa erinomaisella tasolla. Omaan osaamisen kehittämistään arvioi osa työntekijöistä yhdessä esimiehen kanssa, mutta säännöllinen arviointi ei toteudu jokaisen kohdalla organisaatiossa. Suurimmassa osassa työtehtäviä eri tehtävien osaamisvaatimukset on määritelty, mutta silti viidennes vastaa-

jista kertoi, ettei omien tehtävien osaamisvaatimuksia ole määritelty. Se asettaa haasteita työntekijälle oman osaamiseen kehittämisen ja asiantuntijuuden arvioinnille. Myös työhyvinvoinnin kannalta on merkittävää, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa. Epäselvät odotukset voivat lisätä ristiriitoja ja kuormittumista.

Yksilön oma osaamisen kehittämisen nykytila

Yksilöiden omaa osaamisen kehittämistä kartoitin kysymyksillä, joiden tarkoituksena on mitata motiiveja, merkityksiä ja mahdollisuuksia. Kysymykset koostuivat väittämistä, joissa on hyödynnetty teorioita yksilöitä motivoivista asioista osaamisen kehittämisessä ja osaamisen kehittämisen merkitystä yksilölle. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, joista vain yhden pystyi valitsemaan. Vaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.

Taulukko 2. Kyselytutkimus: Yksilön oma osaamisen kehittämisen nykytila. Prosentit on pyöristetty ylöspäin, keskiarvo ilmoitetaan yhden desimaalin tarkkuudella. Vastausten minimi = 1 (täysin eri mieltä) ja maksimi = 4 (täysin samaa mieltä). Taulukko on järjestetty keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään. Vastaajien lukumäärä on 16.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ka.	N =
Haluan kehittää osaamistani kehittyäkseni ammatillisesti	100 %	0 %	0 %	0 %	4,0	16
Ammattitaitoni kehittäminen ja ylläpitäminen on minulle tärkeää	94 %	6 %	0 %	0 %	3,9	16
Tiedän, millaista osaamista tarvitsen työtehtävissäni	62 %	38 %	0 %	0 %	3,6	16
Jaan omaa osaamistani työyhteisössäni avoimesti	56 %	38 %	6 %	0 %	3,5	16
Kehitän omaa osaamistani aktiivisesti	31 %	63 %	6 %	0 %	3,3	16
Työtehtävissäni on tapahtunut muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana	37 %	50 %	13 %	0 %	3,3	16
Osaamisen kehittäminen nostaa työmarkkina-arvoani	50 %	31 %	19 %	0 %	3,3	16
Uskon, että tulen tarvitsemaan tulevaisuudessa enemmän tai erilaista osaamista onnistuakseni tehtävissäni	37 %	50 %	13 %	0 %	3,3	16

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ka.	N =
Minulla on suunnitelma osaamiseni kehittämiseksi	25 %	63 %	6 %	6 %	3,1	16
Tiedän, miten voin kehittää työtehtävissäni tarvitsemaani osaamista	32 %	56 %	6 %	6 %	3,1	16
Omat tarpeeni osaamiseni kehittämiseen ovat yhteneväiset työnantajan kanssa	19 %	69 %	12 %	0 %	3,1	16
Työtehtäväni vaativat enemmän tai toisenlaista osaamista kuin aikaisemmin	38 %	31 %	31 %	0 %	3,1	16
Uskon, että työtehtäväni tulevat muuttumaan seuraavan kolmen vuoden aikana	31 %	44 %	25 %	0 %	3,1	16
Työssäni tarvitsemani työvälineet ovat muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana	25 %	50 %	25 %	0 %	3,0	16
Haluan kehittää osaamistani edetäkseni urallani	37 %	37 %	13 %	13 %	3,0	16
Osaamisen kehittäminen on minusta helppoa	13 %	56 %	25 %	6 %	2,8	16
Osaamisen kehittäminen on mielestäni oma henkilökohtainen asiani	6 %	19 %	62 %	13 %	2,2	16
Minulla ei ole tarvetta osaamiseni kehittämiseen	6 %	31 %	19 %	44 %	2,0	16

Vastausten perusteella Pro-tukipisteiden työntekijöillä on hyvin yhtenevä näkemys osaamisen kehittämisen merkityksestä. Kaikkia vastaajia motivoi ammatillinen kehitys, uralla eteneminen ja oma työmarkkina-arvo. Kaikki vastaajista (100 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että he haluavat kehittää osaamistaan kehittyäkseen ammatillisesti. 37% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 37% jokseenkin samaa mieltä siitä, että he haluavat kehittää osaamistaan edetäkseen urallaan ja 50% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 31% jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaamisen kehittäminen nostaa heidän työmarkkina-arvoaan.

Ammattitaidon ylläpitämistä pidettiin merkityksellisenä, sillä 94% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen on heille tärkeää. Ammattitaidon ylläpitämisen tärkeys voi liittyä siihen, että vastaajat kokevat tulosten perustella, että myös työtehtävät ja työvälineet ovat muuttuneet viime vuosina, mikä lisää luonnollisesti osaamisen kehittämisen tarvetta.

Oppimisen mahdollisuuksista kertoo se, että kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että haluavat kehittää omaa osaamistaan. Vastaajista kaikki olivat täysin tai osittain samaa mieltä myös siitä, että oman ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen on tärkeää, ja siitä, että he tietävät oman tehtävänsä osaamisvaatimukset. Tästä huolimatta merkittävä osa vastaajista (37 %) oli täysin tai osittain sitä mieltä, ettei oman osaamisen kehittämiseksi ole tarvetta. Kuitenkin vastaajista suurin osa oli myös sitä mieltä, että he tulevat tarvitsemaan tulevaisuudesta uutta tai erilaista osaamista.

Pääsääntöisesti työntekijät olivat sitä mieltä, että he kehittävät omaa osaamistaan aktiivisesti, ja että he jakavat itse mielellään osaamistaan työyhteisössään. Tulosten perusteella suurin osa (75 %) vastaajista oli sitä mieltä ettei osaamisen kehittäminen kuulu pelkästään yksilölle itselleen. Osaamisen kehittämistä ei yksiselitteisesti myöskään pidetä erityisen helppona, vaikka tulosten perusteella suurin osa piti sitä jokseenkin helppona (56 %). Suurimmalla osalla oli kuitenkin suunnitelma oman osaamisensa kehittämiseksi ja suunnitelmista löytyi yhteneväisyyksiä työnantajan tarpeiden kanssa.

Osaamisen kehittämiseen panostaessa organisaation kannattaa kiinnittää huomiota yhteisten ja yksilöllisten keinojen löytämiseksi, jottei osaamisen kehittämistä pidettäisi vaikeana tai kuormittavana asiana, vaan nähtäisiin osaamisen lisääntymisen hyödyt työkuorman keventämisessä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat erittäin motivoituneita kehittämään osaamistaan erityisesti ammatillisen kehityksen ja uralla etenemisen vuoksi. Työntekijät myös tunnistavat muuttuvat työn ja työelämän asettamat tarpeet oman osaamisen kehittämiseksi ja ymmärtävät oman osaamispääomansa merkityksen työmarkkinoilla. Ammattitaidon ylläpitäminen on heille erittäin tärkeää, ja se voi muodotua organisaation osaamispääoman kannalta merkittäväksi tulokseksi.

Yksilön kokemus osaamisen ja työn tasapainosta

Kartoitin työntekijöiden omaa kokemusta siitä, miten yksilöiden kokemus omasta osaamisesta vastaa nykyisten työtehtävien koettua vaatimustasoa. Väittämiä oli kolme.

Taulukko 3. Kyselytutkimus: Yksilön kokemus oman osaamisen ja työtehtävien tasapainosta. Prosentit on pyöristetty ylöspäin. Vastaajien lukumäärä on 16.

	Prosentti	N =
Työni ja osaamiseni ovat tasapainossa	81 %	16
Työni on osaamistasooni verrattuna liian helppoa	13 %	16

	Prosentti	N =
Työni on osaamistasoani vaativampaa	6 %	16

Tulosten perusteella suurin vastaajista osa kokee, että osaamisen ja työn tasapaino on hyvä. Osa vastaajista kokee, että osaamista olisi vaativampiinkin tehtäviin, mutta vastausten perusteella löytyy kokemusta myös liian vaativista työtehtävistä.

Osaamisen kehittämisen keinot

Kysyin työntekijöiltä käytetyistä oppimisen keinoista viimeisen kolmen vuoden ajalta ja nykyisen työsuhteen aikana. Vastausten määrää ei rajoitettu, vaan vastaajalla oli mahdollisuus valita kaikki itseensä sopivat vastaukset. Vastaajien lukumäärä oli 16.

Taulukko 3. Kyselytutkimus: Yksilön käyttämät oppimisen keinot. Luvut esitetään vastausten lukumäärinä. Vastaajien lukumäärä on 16.

	Viimeisen kolmen vuoden aikana	Nykyisen työsuhteeni aikana	N =
Oppinut kollegalta	15	15	16
Osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen	15	13	16
Osallistunut kehityskeskusteluun	14	13	16
Toiminut perehdyttäjänä	13	13	16
Osallistunut konferenssiin, messuille tai opintomatalle	12	13	16
Ollut perehdyttävänä	6	13	16
Lukenut ammatillista kirjallisuutta tai ammattilehtiä	13	12	16
Osallistunut työnohjaukseen	13	12	16
Ollut mukana tutustumiskäynnillä omassa tai toisessa organisaatiossa	12	12	16
Opettanut kollegoita	12	12	16
Osallistunut työpajatyöskentelyyn	12	12	16
Ohjannut opiskelijoita	11	12	16
Toiminut verkostoissa	11	12	16
Toiminut kouluttajana tai luennoitsijana	12	11	16
Opiskellut tutkintoon johtavassa koulutuksessa	7	10	16
Osallistunut projekti- tai kehittämishanketyöskentelyyn	8	9	16
Osallistunut työtäni tukevalle kurssille	9	8	16
Sijaistanut työtoveria	8	8	16

	Viimeisen kolmen vuoden aikana	Nykyisen työsuhteen aikana	N =
Osallistunut yksilö- tai tiimi coachingiin (coaching=valmennus)	5	7	16
Toiminut mentorina (mentori= henkilö, joka kokeneempaan antaa opastusta kokemattomammalle)	6	6	16
Ollut mentoroitavana (mentori=henkilö,joka kokeneempaan antaa opastusta kokemattomammalle)	4	6	16
Osallistunut täydennyskoulutukseen	4	5	16
Ollut työkierrossa	2	4	16
Jotain muuta, mitä?	1	1	16
En ole osallistunut			16

Muuna oppimisen keinona vastattiin sekä kolmen vuoden, että koko työsuhteen osalta asiantuntijana toimiminen erilaisissa kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Oppimisen keinona se sopii verkostoissa toimiseen. Yleisesti mainittiin koko työyhteisön yhteiset palautekeskustelut yhtenä oppimisen keinona, jota kyselyssä ei oltu huomioitu.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että eniten ja vähiten käytetyt oppimisen keinot ovat samat sekä kolmen vuoden aikana että koko työsuhteen aikana. Tämä viittaa siihen, että vastaajien oppimisen keinot ovat olleet melko johdonmukaisia ajan mittaan, vaikka useimmat oppimisen keinot ovat olleet käytössä enemmän koko työsuhteen aikana kuin vain kolmen vuoden aikana, mikä oli odotettavissa, koska työsuhteen aikana on enemmän aikaa osallistua erilaisiin oppimisen keinoihin. Viimeisen kolmen vuoden aikana vastaajat ovat kuitenkin käyttäneet monipuolisemmin erilaisia oppimisen keinoja, mikä viittaa siihen, että organisaatio on tarjonnut ehkä enemmän mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen.

Eniten käytetyistä keinoista voidaan todeta, että organisaatiossa arvostetaan kollegoiden osaamista, sillä tulosten perusteella kollegoilta oppiminen on tärkein ja yleisin oppimisen keino, joka on säilynyt merkittävänä sekä viimeisen kolmen vuoden aikana että koko työsuhteen ajan. Työnantajan järjestämät koulutukset ja kehityskeskustelut ovat olleet myös keskeisiä oppimisen keinoja, mikä korostaa organisaation panostusta henkilöstön kehittämiseen. Ammatillisen kirjallisuuden tai ammattilehtien lukeminen on myös erittäin suosittua molemmissa ajanjaksoissa, joka on asiantuntijatyössä välttämätöntä, jotta työntekijä pysyy oman alansa kehityksessä mukana, ja toisaalta se myös korostaa itsenäisen oppimisen merkitystä. Lähes kaikki vastaajista ovat toimineet perehdyttäjinä toisilleen. Tässä kyselyssä

perehdyttäminen voi tarkoittaa sekä käytännön perehdyttämistä talon tavoille tai asiantuntijatason perehdyttämistä tiettyihin työtehtäviin. Suurin osa vastaajista on myös ohjannut opiskelijoita, joka kertoo siitä, että organisaatiossa on säännöllisesti opiskelijoita ohjattavana, ja siitä että työntekijöillä on jaettava osaamista ja vastuuta opiskelijoiden opintojen ohjaamisesta. Osaamisen jakamisesta kertoo myös se, että suurin osa vastaajista on kouluttanut kollegoitaan ja toiminut nykyisen työsuhteensa aikana myös kouluttajina tai luennoitsijana, jolloin osaamista on jaettu myös talon ulkopuolelle. Oppisen keinoista merkittäväksi on noussut myös työnohjaus, joka on Pro-tukipisteen asiakastyössä työskenteleville yksi työsuojelurakenteista. Merkittävää on, että vastaajista 10 on opiskellut nykyisen työsuhteensa aikana tutkintoon, joista 7 on opiskellut tutkintoo viimeisen 3 vuoden aikana, kun vastaajia oli kaikkiaan 16.

Vähiten käytetyt oppimisen keinot, kuten työkierrossa oleminen ja mentorina toimiminen, saattavat vaatia erityisiä olosuhteita tai mahdollisuuksia, joita ei aina ole saatavilla. Työnkierron vähäinen käyttö voi myös viitata siihen, että organisaation työntekijät ovat monen eri alan asiantutijoita ja ammattilaisia, joka asettaa työnkierrolle oppimiskeinona erilaisia haasteita. Jotkut tehtävät organisaatiossa ovat kuitenkin pitkälti samankaltaisia, ja tämän perusteella organisaatiossa voisi olla tilaa kehittää ja edistää myös työkierron oppimista. Mentoringi voi olla monella tapaa hyödyllistä oppimista sekä mentoreille että mentoroitaville. Se voi auttaa kokeneempia työntekijöitä jakamaan osaamistaan, mikä parantaa organisaation osaamis-pääomaa. Mentoroitavana oleminen voi puolestaan tarjota vähemmän kokeneille työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittyä nopeammin kokeneen työntekijän tukemana. Organisaatiossa kuitenkin jaetaan tulosten perusteella laajasti osaamista, joten on mahdollista, ettei kysymystä mentorina toimimisesta tai mentoroitavana olemisesta täysin ymmärretty. Vähiten käytetyistä keinoista yksi oli täydennyskoulutukset. Täydennyskoulutusten käyttäminen voi olla vähäistä sekä työnantajan, että yksilöiden tarpeiden tai mahdollisuuksien vuoksi. Täydennyskoulutukset vaativat usein ulkopuolista koulutusta ja voivat olla kalliita. Yksilön kannalta täydennyskoulutukseen osallistuminen voi olla ajallisesti haastavaa, jos heidän työtehtävänsä ovat kiireisiä.

Kaiken kaikkiaan tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka käytettyjen oppimiskeinojen välillä on eroavaisuuksia, niin kaikkia listattuja oppimisen keinoja on organisaatiossa käytetty. Tulokset osoittavat myös sen, että työntekijät arvostavat sekä itsenäistä oppimista että organisaation tarjoamia koulutusmahdollisuuksia. Oppimisen keinojen käyttö on myös kasvanut ajan myötä, mikä korostaa jatkuvan oppimisen merkitystä työntekijöiden

kehityksessä. Joidenkin oppimisen keinojen käyttö on taas pysynyt melko johdonmukaisena molemmissa ajanjaksoissa, mikä voi viitata siihen, että nämä keinot ovat vakiintuneita ja suosittuja oppimisen tapoja organisaatiossa. Tulokset osoittavat kaikkiaan sen, että työntekijät käyttävät monipuolisia oppimisen keinoja, mutta tietyt keinot, kuten ammatillisen kirjallisuuden lukeminen, ovat erityisen suosittuja.

Kyselyn ”sana on vapaa” kohdassa kommentoitiin myös sitä, että kysely itsessään toi ymmärrystä lisää oppimisesta ja keinoista yleisesti. Tällöin voidaan todeta, että sanottamalla arjessa oppimisen keinoja, kuten ammattikirjallisuuden lukeminen, kouluttaminen, perehdyttäminen ja kollegalta oppiminen havainnollistaa itsessään sitä, minkälaista jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen voi olla. Ymmärrys siitä, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen ei välttämättä vaadi pitkiä ja haastavia prosesseja, vaan sitä tapahtuu jatkuvasti arjessa muun työn lomassa, voi tuoda rauhaa koko osaamisen kehittämiseen liittyvään keskusteluun.

Merkityksellisimmiksi koetut oppimisen keinot

Kysyin työntekijöiltä, että mitkä oppimisen eri keinot ovat heidän mielestään merkityksellisimpiä. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, joista vain yhden pystyi valitsemaan. Vaihtoehdot olivat: pidän hyvin tärkeänä, pidän jokseenkin tärkeänä, en pidä kovin tärkeänä ja en pidä lainkaan tärkeänä.

Taulukko 4. Kyselytutkimus: Yksilön kokemus tärkeimmistä oppimisen keinoista. Prosentit on pyöristetty ylöspäin, keskiarvo ilmoitetaan yhden desimaalin tarkkuudella. Vastausten minimi = 1 (ei lainkaan tärkeää) ja maksimi = 4 (hyvin tärkeää). Taulukko on järjestetty keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään. Vastaajien lukumäärä on 16.

	Pidän hyvin tärkeänä	Pidän jokseenkin tärkeänä	En pidän kovin tärkeänä	En pidä lainkaan tärkeänä	Keskiarvo	N =
Kollegoilta oppiminen	100 %	0 %	0 %	0 %	4,0	16
Työnantajan järjestämät koulutukset	88 %	13 %	0 %	0 %	3,9	16
Perehdyttämiset	88 %	13 %	0 %	0 %	3,9	16
Mentorointi (mentori= henkilö, joka kokeneempana antaa opastusta kokemattomammalle)	75 %	25 %	0 %	0 %	3,8	16
Työnohjaus	69 %	31 %	0 %	0 %	3,7	16

	Pidän hyvin tärkeänä	Pidän jokseenkin tärkeänä	En pidän kovin tärkeänä	En pidä lainkaan tärkeänä	Keskiarvo	N =
Täydennyskoulutukset	56 %	44 %	0 %	0 %	3,6	16
Tutustumiskäynnit eri organisaatioihin	56 %	44 %	0 %	0 %	3,6	16
Opiskelijoiden ohjaaminen	56 %	44 %	0 %	0 %	3,6	16
Verkostoyhteistyö	63 %	31 %	6 %	0 %	3,6	16
Kehityskeskustelut	63 %	25 %	13 %	0 %	3,5	16
Tutkintokoulutukset	56 %	25 %	19 %	0 %	3,4	16
Ammattikirjallisuuden ja -lehtien lukeminen	50 %	38 %	13 %	0 %	3,4	16
Kohdennetut kurssit	50 %	44 %	6 %	0 %	3,4	16
Konferenssit, messut tai opintomatkat	50 %	38 %	13 %	0 %	3,4	16
Kouluttajana tai luennoitsijana toimiminen	38 %	63 %	0 %	0 %	3,4	16
Työkierrot	38 %	50 %	13 %	0 %	3,3	16
Coaching=valmennus	44 %	38 %	19 %	0 %	3,3	16
Työpajatyöskentely	44 %	44 %	13 %	0 %	3,3	16
Projekti- tai kehittämishanketyöskentely	38 %	56 %	6 %	0 %	3,3	16
Sijaistamiset	31 %	56 %	13 %	0 %	3,2	16

Kaikki vastaajat pitivät tärkeimpänä oppimiskeinonan kollegoilta oppimista. Se paitsi kertoo kollegoiden osaamisten arvostuksesta, niin se myös korostaa yhteistyön ja tiimityön merkitystä organisaatiossa. Työnantajan järjestämiä koulutuksia ja perehdytyksiä pidettiin hyvin tärkeänä, joka voi kertoa siitä, että työntekijät arvostavat organisoituja ja strukturoituja oppimismahdollisuuksia. Hyviä perehdyttämiskäytäntöjä kannattaa kirjata ja jakaa kaikkien työtehtävien ja organisaation käytänteiden osalta, koska perehdyttäminen vaikuttaa olevan yksi organisaation tärkeimmistä oppisen keinoista. Perehdyttämisen voi osittain lukea myös kollegoilta oppimiseen, koska aiemman kysymyksen perusteella, suurin osa työntekijöistä on myös toiminut perehdyttäjänä. Mentorointia pidetään tärkeänä oppimisen keinona. Suurin osa vastaajista piti sitä hyvin tärkeänä. Kysymyksessä ei eritelty, että onko kyse mentorina toimimisesta vai mentoroitavana olemisesta. Edellisen kysymyksen perusteella, kun kysyttiin mitä oppimisen keinoja on aiemmin käytetty, niin mentorointi ei ollut kovinkaan käytetty oppimisen keino organisaatiossa. Tämä voi kertoa siitä, että mentorointi kokonaisuudessaan kiinnostaa työntekijöitä ja sen mahdollisuuksia kannattaa selvittää tarkemmin. Vähemmän

tärkeinä pidetyt keinot, kuten sijaistamiset ja projekti- tai kehittämishanketyöskentely, eivät ole yhtä arvostettuja työntekijöiden keskuudessa vaikka niitä pidettiin tärkeinä.

Verkostoyhteistyö ja tutustumiskäynnit eri organisaatioihin saivat myös kohtuullisen korkeat arvostelut. Tämä korostaa verkostoitumisen ja ulkoisten kontaktien merkitystä oppimisessa. Työntekijät arvostavat mahdollisuuksia oppia muilta organisaatioilta ja laajentaa omaa osaamistaan erilaisten verkostojen kautta. Organisaation tulevaisuuden osaamisten kannalta organisaation tulisi jatkossakin tarjota monipuolisia ja yksilöllisiä oppimismahdollisuuksia, jotka tukevat sekä sisäistä että ulkoista verkostoitumista. Tulosten perusteella kehityskeskustelut ja ammattikirjallisuuden lukeminen saivat myös huomattavaa kannatusta. Tämä osoittaa, että työntekijät arvostavat mahdollisuuksia keskustella omasta kehityksestään ja pysyä ajan tasalla oman alansa uusimmista tiedoista ja trendeistä.

Kaikkia oppimisen keinoja pidettiin jollakin tasolla tärkeinä. Yhdenkään väittämän kohdalla ei kukaan vastannut, ettei olisi pitänyt oppimisen keinoa lainkaan tärkeänä. Kyselyn tulokset osoittavat, että työntekijät arvostavat monipuolisia oppimisen keinoja. Vaikka kollegoilta oppiminen, työnantajan järjestämät koulutukset, perehdyttämiset ja mentorointi ovat selkeästi tärkeimpiä, myös muut oppimisen keinot, kuten työnohjaus ja täydennyskoulutukset, saavat merkittävää kannatusta. Tämä viittaa siihen, että oppimisen tarpeet ja mieltymykset vaihtelevat yksilöittäin, ja organisaation tulisi tarjota erilaisia oppimismahdollisuuksia erilaisille yksilöille. On tärkeää huomioida, että oppimisen keinojen arvostus voi vaihdella myös kulttuuristen ja henkilökohtaisten taustojen mukaan. Monikulttuurisessa työyhteisössä on tärkeää tarjota oppimismahdollisuuksia, jotka huomioivat erilaiset oppimistyyli- ja -tarpeet, jotta oppimisen keinoista saadaan mahdollisimman suuri hyöty.

Keskeiset työtehtävät ja taitovaatimukset

Selvittääkseni minkä tasoisia työtehtäviä organisaatiossa on, kysyin työntekijöiltä sitä, mitä työtehtävät pitävät sisällään. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus valita vain yksi vaihtoehto, eli mitä tehtävät pitävät pääsääntöisesti sisällään. Toisessa kysymyksessä vastaajat saivat valita kaikki omiin tehtäviin sopivat tehtävätasot, eikä määrää rajattu.

Taulukko 5. Kyselytutkimus: Työtehtävien tasot. Luvut esitetään vastausten lukumäärinä. Vastaajien lukumäärä on 16.

	Työtehtäväni sisältävät pääsääntöisesti	Työtehtäväni sisältävät kaikkineen	N =
Johtamistehtäviä	1	3	16
Vaativia asiantuntijatehtäviä	2	5	16
Asiantuntija- tai kehittämistehtäviä	1	11	16
Esihenkilötehtäviä	1	4	16
Asiakastyötä	9	13	16
Muita suorittavia (ohjeiden mukaan) tehtäviä töitä	2	5	16
Jotain muuta, mitä?		4	16

Muina tehtävinä tehtäväsisältöihin liittyviin kysymyksiin vastattiin tarvikelaukset ja asiakastyöntekijöiden konsultointi ja tukeminen. Tarvikelaukset kuuluvat suorittaviin ohjeiden mukaan tehtäviin töihin ja konsultointi asiantuntijatehtäviin.

Tulosten perusteella työtehtävät organisaatiossa ovat monipuolisia, ja monet työntekijät suorittavat useita erilaisia tehtäviä. Tämä näkyy erityisesti toisen kysymyksen vastauksissa, jossa vastaajat valitsivat useita eri tehtävätyyppejä. Tämä viittaa siihen, että työntekijöillä on laaja-alainen osaaminen ja he pystyvät hoitamaan monia erilaisia tehtäviä. Asiakastyö korostuu merkittävästi, sillä se sai eniten vastauksia molemmissa kysymyksissä. Tämä osoittaa, että asiakastyö on keskeinen osa monien työntekijöiden toimenkuvaa ja organisaation toimintaa. Asiantuntija- ja kehittämistehtävät ovat myös yleisiä, mikä viittaa siihen, että organisaatiossa on paljon asiantuntijuutta vaativia tehtäviä. Kyselyn tulos tukee organisaation omaa näkemystä, jossa organisaation on identifioinut itsensä asiantuntijaorganisaatioksi. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että organisaatio panostaa paljon kehittämiseen ja asiantuntijatyöhön, joka on järjestöissä tehtävälle työlle tyypillistä. Vaikka johtamis- ja esihenkilötehtävät eivät ole pääasiallisia tehtäviä monille, ne ovat kuitenkin osa monen työntekijän toimenkuvaa. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa on matala hierarkia, jossa johtamisvastuut jakautuvat laajasti. Muita suorittavia tehtäviä on myös merkittävä määrä, mikä osoittaa, että organisaatiossa on tarvetta myös käytännönläheisille tehtäville. Tämä voi kertoa siitä, että organisaatiossa on tasapaino asiantuntijatehtävien ja suorittavien töiden välillä.

Tehtävien kuvailut

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvailemaan keskeisimmät työtehtävänsä (vähintään 3) ja niiden tekemiseen tarvittavat taidot. Kysymyksiin vastattiin avoimilla vastauksilla omin sanoin.

Kyselyn tulokset osoittavat, että organisaatiossa on monipuolisia työtehtäviä, joissa korostuvat asiakastyö, johtamistehtävät ja kehittämistyö. Tarvittavat taidot vaihtelevat vuorovaikutustaidoista tekniseen osaamiseen ja empatiataitoihin. Vastajat (n=15) kuvailivat työtehtäviään pääsääntöisesti ylätasolta, kuten asiakastyö tai johtamistyö. Joukossa oli vain muutama vastaus, jossa kuvattiin konkreettisia työtehtäviä, kuten toiminnan esittely, hallinnollisiin toimistotöihin liittyvät rutiininomaiset tehtävät, siivoaminen, asiakkaiden vastaanottaminen, someviestintä ja seksitautien testaaminen. Nämä konkreettisesti kuvatut tehtävät ovat sellaisia, että ne toistuvat pitkälti samankaltaisina, mutta vaativat työntekijöiltä yksilön omaan ja tehtävän vaatimaan asiantuntemukseen perustuvaa substanssiosaamista ja ongelmanratkaisukykyä vaihtelevissa tilanteissa sen lisäksi, että tehtävän vaatimat perustiedot ja -taidot tulee olla ajan tasalla. Vastauksista löytyi myös suorittavia töitä, kuten siivoaminen, ruuan ja kahvin laittaminen ja asiakkaiden vastaanottaminen. Nämä tehtävät osoittavat, että organisaatiossa on myös käytännönläheisiä ja suorittavia työtehtäviä, jotka ovat tärkeitä päivittäisen toiminnan sujuvuuden kannalta.

Kaikissa vastauksissa esiintyi huomattavasti enemmän sellaisia tehtävä- ja taitokuvauksia, jossa konkreettisia yksittäisiä tehtäviä kuvauksia ei ollut. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että työtehtäviä tehdessä niitä ei pystytä täysin toistamaan, vaan ne ovat tilannesidonnaisia. Tällaiset tehtävät sopivat asiantuntijatehtäviin, jossa asiantuntijalta edellytetään jonkun tietyn osa-alueen syvällistä ymmärtämistä. Tällaisiin työtehtäviin kohdistuu sellaisia taitovaatimuksia, jotka edellyttävät tehtävän vaatiman asiantuntemuksen laajaa soveltamista käytännön työssä. Eniten vastauksissa toistuivat asiakastyö (10) ja sen eri muodot, kuten etsivä työ (10), seksuaaliterveysneuvonta (3), palveluohjaus (2), kentällä tehtävä työ (2), sosiaaliohjaus (1), kohderyhmän kanssa tehtävä yhteisöllinen työ (5), kliininen terveystyö (3) ja keskusteluapu (3). Muita asiantuntemukseen perustuvia tehtäväkuvauksia olivat verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö (12), viestintä (10), kehittämistyöt (9), tiimi- ja työparityö (8), johtaminen ja johtamistyö (5), vaikuttamistyö (4), kansainvälinen työ (4), esihenkilötyö (3), kouluttaminen (3), hallinnolliset työt (3), konsultaatiot (2) ja koordinointi (1).

Taitovaatimuksina kuvailtiin vuorovaikutustaidot (13), kehittämistaidot (12), erilaiset viestintätaidot (11), tiedonhaku- ja soveltamistaidot (10), oman työn hallintaan liittyvät taidot (9), menetelmien ja teorioiden osaaminen (9), kehittämistaidot (9), toimintaympäristön tunteminen (9), palveluiden tunteminen (9), raportointi- ja analysointitaidot (6), tiimi- ja työparityöskentelyn taidot (6), verkostotyöt (6), tietotekniikkaan liittyvät taidot (4), kansainvälisyysosaaminen

(4), lainsäädännön tunteminen (3), ajanhallintataidot (3), kielitaito (3), tarkkuus (3), kuuntelutaidot (3), kehittämistaidot (3), poliittinen osaaminen (2), kohtaamistaidot (2), motivointitaidot (2), substanssin tunteminen (2), vastuunkantamisen taidot (2), esiintymistaidot (2), johtamistaidot (2), luovuus (2), ongelmanratkaisutaidot (2), yhteistyökyky (2), itsensä johtamistaidot (2), empatiataidot (1), ryhmän ohjaustaidot (1) ja verkostoitumistaidot (1). Erilaisia oman työn substanssiin ja asiantuntemukseen perustuvia kyvykkyyden, ja tietoperustan ja kokemuksen tuottamia tietämyksen kuvailuja oli kaikkiaan 20. Kuvailut kohdistuvat yksittäisten eri tehtävien soveltamistaitoihin, ja ne sisältyvät edellä lueteltuihin taitovaatimuksiin.

Keskeisimpänä taitokuvauksena nousi vuorovaikutustaidot (13). Vuorovaikutustaitoihin liittyvät oleellisesti myös kuuntelemisen taito (3) ja kohtaamisen taidot (2). Silloin erilaisia vuorovaikuttamiseen liittyviä taitovaatimuksia nousi kyselyssä esiin yhteensä 18. Se korostaa vuorovaikutustaitojen merkitystä organisaation eri työtehtävissä ja niiden tärkeyttä työn sujumuuden ja tehokkuuden kannalta. Vuorovaikuttamisen taitoja tarvitaan useissa edellä kuvatuissa taitovaatimuksissa kuten esimerkiksi viestintätaidoissa, esiintymistäidoissa, kielitaidossa, verkostotyötaidoissa, sidosryhmätaidoissa, tiimi- ja työparityössä, politiikka- ja vaikuttamistyössä, ryhmätyötaidoissa, johtamis- ja esihenkilötyössä ja verkostoitumisosaamisessa. Vuorovaikutustaidot ovat kyselyn perusteella työyhteisön merkittävin taitoalue.

6.2 Työpajat

Työpajoja toteutettiin 4 ja ne olivat saman sisältöisiä. Työpajat koostuivat kolmesta osiosta, joissa pohdittiin ensin tulevaisuuden näkymiä, sitten organisaation, työn ja työyhteisön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, ja lopuksi organisaation ydiosaamista ja identiteettiä.

Tulevaisuuden skenaariot

Työpajojen (4) ensimmäisessä osassa pohdittiin mikä muuttuu tulevaisuudessa kolmen ja kymmenen vuoden aikajänteellä työssä, yhteiskunnassa tai maailmassa joko niin, että se koskettaa organisaatiota tai työn tekemistä suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhteiskunnan rakenteiden, sidosryhmien, asiakkaiden tai asiakasryhmien kautta. Työpajoihin osallistui kaikkiaan 16 ihmistä.

Työpajatyöskentelyn mukaan tulevaisuus näyttäytyy organisaation työntekijöille muutoksina, haasteina ja uhkakuvina. Ympäröivässä maailmassa ja yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten

koetaan vaikuttavan organisaation ja työn tekemisen lisäksi koko järjestökentän ja kolmannen sektorin merkitykseen ja rooliin. Seuraavan kolmen vuoden aikana eli aivan lähitulevaisuudessa energiapula ja ilmastonmuutos lisäävät elinkelvottomia elintiloja, ja maailmassa käytävät sodat lisäävät humanitäärisen avun tarpeessa olevia ihmisiä. Myös työperäinen siirtolaisuus lisääntyy. Yleinen kokemus maailmalla vallitsevien tilanteiden takia muuttaa ihmisten käsitystä turvallisuudesta. Samalla Suomessa poliittinen ilmasto muuttuu ja hallituksen tahtotila oikeistolaistuu, jolloin jo valmiiksi heikommassa ja haavoittuvammassa asemassa olevien ihmisten ongelmat lisääntyvät entisestään. Yleinen huono-osaisuus ja yhteiskunnan kahtia jakautuminen lisääntyy. Organisaation työntekijät kohtaavat työssään enemmän ja entistä vaikeammassa asemassa olevia ihmisiä, joiden ongelmat ovat entistä syvempiä. Vähäosaisuuden lisääntyminen koskettaa entistä useampaa, jolloin ihmisten empatia on koetuksella, ja siksi yleinen välinpitämättömyys ja tunnekylmyys lisääntyy. Hintojen nousu ja taantuma koskettaa kohderyhmän lisäksi järjestön työntekijöitä sen lisäksi, että myös järjestön työntekijöiden kokemus turvallisuudesta muuttuu maailman ja yhteiskunnan tilanteen vuoksi.

Peruspalveluiden nähdään rapautuvan lähitulevaisuudessa entisestään. Järjestöjen yhteistyö lakisääteisten palveluiden kanssa muuttuu hyvinvointialueiden palveluiden rakentuessa ja muotoutuessa. Hyvinvointialueet ovat suuria, jolloin ihmisten peruspalvelut siirtyvät kauas ja järjestöihin kohdistuu enemmän painetta ja palveluntarjontaan liittyviä odotuksia. Samanaikaisesti järjestörahoituksessa tapahtuu suuria muutoksia. Yhteiskunnan yleiset talousnäkymät, eri kaupunkien järjestöavustusten siirtyminen hyvinvointialueille ja järjestöjen valtionavustusten siirtyminen valtion budjettiin lisää epävarmuutta rahoituksen tasosta seuraavan kolmen vuoden aikana. Järjestöjen rahoituspohja voi muuttua oleellisesti. Kuitenkin organisaatiossa asiakasmäärien odotetaan lisääntyvän, jolloin välttämättä olemassa olevat yksiköt eivät enää riitä vastaanottamaan kaikkia apua tarvitsevia. Työpajoissa heräsi kysymys, että kiinnostaako ketään tulevaisuudessa järjestöt. Silti koettiin, että organisaation tunnettavuus kasvaa entisestään ja seksityön dekriminalisaatiolle tulee mahdollisuuksia.

Työn tekemisessä ammatillisen etsivän työn merkitys kasvaa entisestään huono-osaisuuden lisääntyessä. Eri kentillä tehtävä asiakastyö muuttuu samanaikaisesti, kun kentät supistuvat. Organisaation tarjoamat digipalvelut lisääntyvät ja netissä tehtävän työn määrä kasvaa ja erilaiset kontaktointitavat ja varsinkin etäkontaktit lisääntyvät. On mahdollista, että myös digikontrolli lisääntyy. Monipuolisen ohjauksen ja avun tarve lisääntyy. Asiakaskunta vanhenee ja muuttaa

palveluohjauksen tarvetta. Henkilökunta vaihtuu ja työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat ja monikulttuurillinen osaaminen lisääntyy. Kokemusasiantuntijuus yleistyy ja osallisuus syvenee.

Seuraavan 10 vuoden aikana saavutetaan radikaali ilmaston muutos ja humanitäärinen siirtolaisuus lisääntyy entisestään. Disinformaatio ja digikontrolli lisääntyy ja demokratia alkaa olla vaarassa. Kukaan ei vielä tiedä mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan peruspalveluille, niiden olemassaololle ja saatavuudelle. Työpajoissa koettiin huolta siitä, miten hyvinvointi jakautuu jatkossa yhteiskunnassa. Kaikkiaan työpajoissa tuotettiin yhteinen mielipide siitä, että yhteiskunnan polarisaatio tulee lisääntymään entisestään.

Koko työelämä ja sen myötä johtaminen muuttuu. Pro-tukipisteellä työntekijöiden osaaminen muuttuu ja henkilökunta vaihtuu. Työperäinen siirtolaisuus lisääntyy entisestään ja organisaation kielivalikko muuttuu. Asiakastyössä kohdataan entistä enemmän liikkuvaa kohderyhmää ja kohderyhmän ikä- ja kansallisuusrakenteessa tapahtuu muutoksia. Kohderyhmä jakautuu entistä enemmän hyvin ja erittäin huonosti voiviin ihmisiin. Kohderyhmän asiakkaat muuttuvat, jolloin kohderyhmän tarpeet muuttuvat. Privakenttä (asiakastyön kenttä) poistuu kokonaan. Arkiyössä joudutaan mahdollisesti tilanteeseen, jossa joudutaan valitsemaan kohderyhmien välillä ja priorisoimaan tarve. Tulevaisuudessakaan ei ole olemassa yhtä seksityöntekijöiden ryhmää ja osa kohderyhmästä saattaa olla tulevaisuudessa järjestäytyneempi ja sen oma toiminta organisoidumpaa. Oikeuksien puolesta saattaa nousta esitaistelijoita. On myös mahdollista, että kohderyhmien välillä syntyy kuppikuntia.

Seksityö kokonaisuudessaan normalisoituu ja ammatillistuu, jolloin stigma vähenee ja kohderyhmän työ on vaihtoehto useammalle. Lainsäädäntö muuttuu radikaalisti. Organisaation tunnettavuuden uskotaan lisääntyvän entisestään. Myös kansalaisyhteiskunnan rooli ja toimintaedellytykset muuttuvat. Järjestäytymätön kansalaisyhteiskunta ja neljäs sektori kasvaa.

Johtoryhmän työpajassa pohdittiin myös vaihtoehtoista tulevaisuutta eli tilannetta, jossa mahdollisesti saavutetaan ääripiste, josta syntyy muutoksen vastavoima. Onko uhkaavan tulevaisuuskuvan sijasta olemassa toinen vaihtoehto, jossa vastarinta nousee säilyttämään demokratiaa. Käykö kuitenkin niin, että yllättävät tahot yhdistävät voimansa, kun yhteinen näky on riittävän vahva, jolloin yhteinen jaettu huoli synnyttäisi sosiaalisen voiman, jossa osataan hyödyntää eri tahojen osaamisia? Organisaatio on poliittisesti sitoutumaton, mutta omassa pohdinnassaan johtoryhmä löysi vastauksen uhkakuvien murskaamiseen:

”Jos markkinaliberalismiin perustuva kapitalismi kaatuisi, niin ongelmat ratkeaisivat.”

Kaikkiaan tulevaisuus näyttää Pro-tukipisteen työntekijöiden mielestä uhkaavalta monesta eri suunnasta ja näkökulmasta. Työssä kohdataan entistä haastavampia tilanteita ja asetelmassa, jossa yhteiskunnan odotetaan muuttuvan asenteeltaan kovemmaksi ja kylmemmäksi. Nykyhetken tilanteessa, jossa maailma on kohdannut pandemian, Venäjä on hyökännyt Ukrainaan, ilmaston raju muuttuminen tapahtuu parhaillaan, energiapula vaivaa koko Eurooppaa ja samaan aikaan taantumien odotetaan kasvavan inflaation työntäessä ihmisiä kovalla vauhdilla taloudellisiin ahdinkoihin, ei työntekijöiden huoli voi kohdistua pelkästään asiakkaisiin. Lähes kaikilla ihmisillä on näiden poikkeuksellisten tilanteiden äärellä huoli itsestään, toimeentulostaan, turvallisuudestaan, läheisistään ja ystävistään, ja siitä huolimatta tai sen lisäksi, että kohdataan työssä jatkuvasti asiakkaisiin ja asiakkaiden oikeuksien toteutumiseen kohdistuvia kohtuuttomuksia.

Haastavien asiakkuuksien kasvuodotusten myötä osaamisiin kohdistuu uudenlaisia vaatimuksia yhteiskunnan tuottamien uusien haasteiden ja muutosten ristipaineessa samalla, kun poliittisesti haastava ilmapiiri voi uhata järjestön toimintaedellytyksiä. Työn kuorma kasvaa suurella todennäköisyydellä vaikuttamistyössä, jotta poliittisesti haastavaan tilanteeseen, asiakkaiden oikeuksiin ja rahoituksen vähenemisen uhkaan voidaan ehkä vaikuttaa. Oman keskeisen tehtävän määrittäminen lisää organisaation omaa käsitystä työn tarkoituksesta muuttuvassa maailmassa. Vaikuttamisen tarkoitus on lisätä ymmärrystä toiminnan tarpeellisuudesta yhteiskunnan kaikilla tasoilla ja on ainut keino vaikuttaa poliittiseen päätöksen tekoon ja sitä myöden mahdollistaa rahoituksen jatkuvuus tilanteessa, jossa yhteiskunta joutuu karsimaan kaikista palveluistaan. Se on merkityksellistä, sillä pienetkin muutokset rahoituksessa muuttavat rajusti organisaation mahdollisuuksia tehdä työtään. Kokonaisuuden kohtaaminen ja uhkiin reagoiminen vaatii hyvää ihmisten ja toiminnan johtamista, jossa tukevat ja kantavat rakenteet löytyvät organisaation sisältä, jotta organisaation työntekijät voivat tehdä työtään maailman muutoksista huolimatta mahdollisimman turvallisesti.

Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

Työpajojen toisessa osiossa ohjeena oli pohtia organisaation nykyisiä ja tulevaisuuden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia organisaatioon, työntekijöihin ja työn tekemiseen liittyen.

Organisaation vahvuuksina nähtiin ennen kaikkea nyt ja tulevaisuudessa henkilöstön vahva ja monimuotoinen osaaminen. Kaikissa työntekijäryhmissä nostettiin kollegan, työparin ja/tai tiimin osaaminen ehdottomaksi vahvuudeksi. Työntekijöiden osaaminen nostettiin myös johtoryhmän työpajassa keskeiseksi vahvuustekijäksi. Pitkien työurien nähtiin tuovan paljon osaamista. Organisaation asiantuntemuksen nähtiin perustuvan eri osaamisiin, organisaation pitkään kokemukseen, historiatietoisuuteen ja monipuoliseen näkemykseen seksialasta. Organisaation yhteiskunnallisuus ja kykyobjektiiviseen ajatteluun mahdollistaa olemisen, toimimisen ja dialogin yhteiskunnassa ja sen eri tasoilla. Organisaation hyvää mainetta, ja kykyä ymmärtää ja tunnistaa oma positionsa suhteessaan esimerkiksi viranomaisiin, muihin järjestöihin, yksityöaktivisteihin ja poliisiin pidettiin ehdottomana vahvuutena, joka myös mahdollistaa hyvän yhteistyön kaikissa sidosryhmissä ja olemassa olevissa laajoissa yhteistyöverkostoissa. Yhteiskehittäjäys, kehitysmuotoisuus, luovuus ja uudet innovatiiviset ajatukset ovat olemassa vahvuuksina nyt, ja niitä tarvitaan tulevaisuudessa. Työyhteisön erilaiset näkemykset mahdollistaa sisäisen dialogin, jota voidaan käydä erilaisista lähtökohdista. Pienissä yksiköissä koettiin muun organisaation tuen olevan vahvuus nyt ja sen odotetaan olevan sitä myös tulevaisuudessa. Organisaation terve ylpeys omasta asiantuntemuksestaan ja toiminnastaan sekä hyvä olemassa oleva palvelujärjestelmä kantaa nyt ja jatkossa.

Nykyisinä vahvuuksina pidettiin organisaation hyviä kontakteja asiakaskuntaan, jota myös kyetään palvelemaan monella eri kielellä. Hyvät tilat, selkeät rakenteet ja turvalliseksi koettu ilmapiiri kuuluvat työntekemisen vahvuuksiin. Työntekijät kokivat myös vahvuutena, että pystyvät kehittämään omaa työtään, ja että organisaatiossa kannustetaan itseohjautuvuuteen. Jokainen ryhmä nosti erityiseksi vahvuudeksi organisaation nykyisen monikulttuurisuuden ja moninaisuuden. Toiminnan monipuolisuutta ja joustavuutta sekä asiakkaiden luottamusta pidetään esimerkkinä onnistumisesta ja organisaation keskeisinä vahvuuksina. Organisaation erityinen osaaminen ja vahvuus on ihmisten kohtaamisessa. Organisaation tunnettavuus ja selkeä viestintä ovat keskeisiä vaikuttamisen vahvuuksia. Tulevaisuuden vahvuuksina ja onnistumisen elementteinä pidettiin sitä, että organisaatiossa on jatkossakin mahdollisuus tehdä ja kokeilla, ja että työote on aikaansaava. Tulevaisuudessa organisaation vahvuudeksi nähtiin selkeä viestintä, jota kaikki osaavat myös tehdä osana työtään.

Organisaation heikkouksina pidettiin nykyisiä digitaitoja ja tulevaisuuden digivaatimuksia. Digitaalisten taitojen parantamiseen kohdistuu paljon odotuksia läpi koko organisaation. Samoin heikoutena pidettiin viestintäosaamisen rajallisuutta. Osaamisen ylipäättään koettiin jakautuvan

epätasaisesti ja niin sanottujen tietotyöläisten vähäisyyttä pidettiin heikkoutena. Jos osaaminen jakautuu epätasaisesti myös tulevaisuudessa, se muodostuu organisaation suurimmaksi heikkoudeksi. Kielitaito on monipuolinen, mutta rajallinen, ja se voi olla sitä myös tulevaisuudessa. Heikkoutena pidettiin myös työntekijöiden osaamistarpeisiin kohdistuvia vaatimuksia, jonka koettiin lisäävään väsymistä ja kynnistymistä. Samalla pitkien työurien koettiin aiheuttavan näköalattomuutta. Myös sukupuolijakauma on organisaatiossa yksipuolinen. Yleisesti organisaation heikkoutena pidettiin kyvyttömyyttä rajata työtä, jolloin koettiin, ettei organisaation pitäisi pystyä tekemään kaikkea mahdollista työtä ja yrittää kyetä vastaamaan kaikkiin yhteiskunnan epäkohtiin.

Prosessien kesken jääminen voi estää eteenpäin menemisen ja kehittymisen. Organisaation tunnettavuutta pidettiin nykyheikkoutena, ja se voi olla heikkous myös tulevaisuudessa, jos siihen ei erityisesti panosteta. Työpajoissa pohdittiin, että jos organisaatio jämähtää paikoilleen ja kuplaantuu, niin tulevaisuudessa siitä muodostuu heikkous, joka estää kehittymisen ja vaikuttavuuden toteutumisen. Ihmiskaupanvastaisen työn vähäisyyttä pidettiin organisaation heikkoutena nyt, ja tulevaisuudessa sen mahdollinen vähäisyys voi olla ongelma.

Työpajoista nousi heikkoutena myös sellaisia asioita, joihin on tulevaisuudessa syytä kiinnittää erityistä huomiota. Näitä olivat työyhteisöön, johtamiseen ja työn tekemiseen liittyvät koetut heikkoudet. Työpajoissa nostettiin heikkouksina organisaatiossa olemassa olevat ei muodolliset hierarkiat, keskinäisen luottamuksen puute, työilmapiirin ongelmat, avoimen puhumisen mahdollisuuden puuttuminen, työntekijöiden uramahdollisuuksien puuttuminen, sääntöjen vaihtelevuus, rajaava johtaminen ja keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmat. Organisaation selviytymisen kannalta nousseet asiat voivat muodostua keskeisimmiksi, sillä tutkimusten mukaan edellämainitut tekijät lisäävät kuormitusta, tyytymättömyyttä, sitoutumattomuutta, uupumusriskiä, motivaatioon liittyviä ongelmia ja vähentävät työhyvinvointia.

Organisaation mahdollisuuksina nyt ja jatkossa pidettiin osaamisen monipuolisuutta, moninaisuuden arvostamista, dialogisuutta ja monipuolisia sidosryhmiä. Mahdollisuutena pidettiin myös sitä, että organisaatiossa on olemassa valmiuksia digitöihin. Tiimin muuttuminen koettiin mahdollisuutena nyt ja tulevaisuudessa. Tämän muutoksen koettiin tuovan mukanaan uutta osaamista ja uusia näkemyksiä. Nykyään hyvät ja keskeisillä paikoilla olevien toimitilojen koettiin kaikissa yksiköissä mahdollistavan asiakkaiden hyvän saavutettavuuden ja tilojen viihtyisyyden koettiin takaavaan mielekkään työympäristön nyt ja jatkossa. Nykyisinä mahdollisuuksina pidettiin työyhteisön osalta kuormituksen jakamista,

avointa ei hierarkista työyhteisöä ja organisaation tukea. Työntekijöiden kannalta mahdollisuuksina pidettiin, kehittämis- ja, opiskelumahdollisuuksia. Työntekemisen mielekkyyttä lisää mahdollisuus hyödyntää osaamistaan tekemällä ja kokeilemalla sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä kehittää sitä. Organisaatio tasolla kehittymisen ja yhteistyön mahdollisuutena pidettiin sitä, että organisaatiossa omaa tekemistä peilataan aika ajoin rehellisesti ja sitä halutaan tehdä myös tulevaisuudessa. Se, että organisaatio ja työntekijät uskaltavat puolustaa toimintaa ja toiminnan tarpeellisuutta on samaan aikaan mahdollisuus, että kohtuuttomuus. Kohtuuttomuus syntyy niistä tilanteista, joissa puolustamista joutuu tekemään, rohkeus ja mahdollisuus sen tekemiseen liittyy organisaatio tukeen ja rakenteisiin, ja sen tekeminen lisää taas ymmärrystä ja purkaa kohderyhmään kohdistuvaa stigmaa. Jatkossa myös toimintaympäristön laajuus, palvelutarpeiden muutokset ja uudet työntekijät koetaan mahdollisuutena.

Resurssien rajallisuutta, kiirettä, kuormitusta, väsymistä ja uupumisriskiä pidettiin nykyisyyden ja tulevaisuuden keskeisimpinä uhkina. Osaamisen epätasainen jakautumiseen ja aivovuotoon sekä tiimien muuttumiseen liittyvät uhkakuvat linkittyvät kiireeseen ja väsymysriskiin. Pitkiä työuria pidettiin paikoilleen jäämisen ja näköalattomuuden vuoksi uhkakuvina. Työn eri osaluilla osaamisen koettiin olevan liikaa yksittäisten ihmisten varassa, jolloin eri osa-alueiden haavoittuvuusriski muodostaa uhan koko organisaation toiminnalle. Laaja toimintaympäristö, asiakkaiden lisääntyvät mielenterveyshaasteet ja maailman poliittinen tilanne lisää kuormaa ja se uhkaa työtä tilanteessa, jossa haavoittuvassa asemassa olevia ihmisiä pitäisi palvella hyvin. Työn toteutumisen kannalta koettiin, että tekemisessä on liikaa kehittämistä, jolloin perustehtävä kärsii. Jatkovaa kehittämistä kuvattiin kohtisuorana kehityskäyränä, jossa unohdetaan välillä pysähtyä toteuttamaan ja tarkastelemaan kehitettyä työtä. Tähän uhkakuvaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota, koska sillä voi olla merkittävä vaikutus työyhteisön kokemukseen kiireestä, uupumisriskistä ja osaamisvaatimuksista. Pienissä yksiköissä pieni määrä työntekijöitä tekee kaiken itse, mutta vastaavasti suuressa yksikössä koettiin, että yksilöiden tekemään työtä rajataan johtamisella liikaa. Nykyisyydessään koettiin ettei organisaation arvot toteudu sisäisesti, ja tulevaisuudessa uhkana nähtiin sisäisten ristiriitojen vaikutus asiakkaiden saavutettavuuteen, jos asiakkaat alkavat välttämään palveluita organisaation huono sisäisen ilmapiirin vuoksi. Myös ei muodollisten hierarkioiden koettiin olevan nykyisyyden ja tulevaisuuden menestyksen esteenä. Myös edellä mainituilla asioilla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus työntekijöiden uupumisriskin kasvamiseen.

Rahoittajien vaatimukset rajoittavat toimintaa ja rahoituksen uskotaan vähenevän tulevaisuudessa merkittävästi. Jokainen ryhmä nosti rahoituksen mahdolliseen vähenemiseen liittyvän muutoksen keskeiseksi uhkakuvaksi. Samaan aikaan, kun rahoituksen uskotaan vähenevän, tulevaisuuden uhkakuvina nähtiin myös laaja toimintaympäristö, asiakkaiden määrän lisääntyminen ja asiakasprofiilin muuttuminen tilanteessa, jossa pandemia ja maailman tilanne on aiheuttanut valmiiksi palveluvelkaa, joka lankeaa jo nyt lunastettavaksi. Järjestön koettiin tulevaisuudessa olevan pieni toimija suurella hyvinvointialueella. samaan aikaan asiakasmäärien ennakoitiin lisääntyvän ja työntekijöiden vaihtuvuuden kasvavan. Lisääntyvän ja moninaisemman asiakaskunnan palvelemisessa rajallisen kielitaidon koettiin asettavan työlle lisähaasteita.

Järjestöjen asemaan ja rooliin liittyvät muutokset nähtiin tulevaisuuden näkymissä merkittävänä uhkana. Organisaation tehtävänä on tuoda kohderyhmän asemaan vaikuttavia tekijöitä yhteiskunnalliseen keskusteluun ja vaikuttaa yhteiskunnan kaikilla tasoilla kohderyhmän kokeman stigman purkamiseen. Hyvin tärkeänä pidettiin avointa ja rakentavaa keskustelua muidenkin, kuin samanmielisten tahojen kanssa. Muuten uhkana nyt ja tulevaisuudessa on omille julistaminen ja sisäänpäin kääntyneisyys, jolloin tietoisuus ja ymmärrys yhteiskunnassa ei lisäännä. Uhkana on, että organisaation saattaa maalata itsensä tulevaisuudessa nurkkaan kaikesta yhteiskunnallisesta keskustelusta, mikäli sen vuorovaikutus on liian haastavaa ja kärkeästä. Uhkakuvana nähtiin myös organisaation tunnettavuuteen ja hyvään maineeseen liittyvät mahdolliset muutokset. Toimijat ja sidosryhmät muuttuvat tulevaisuudessa, eikä organisaatio voi nojata vanhaan tunnettavuuteen ja epäonnistumiset organisaation toiminnan eri osa-alueilla ja tasoilla voivat vaarantaa hyvän maineen.

Pyysin työpajoissa vielä osallistuja liimamaan muistilapuilla tauluille työstä tai organisaatiosta sellaisia asioita, jotka tuottavat turvaa, tukea, ylpeyttä tai iloa työssä, eli niin sanottuja työn helmiä. Näitä olivat:

- Asiakkaiden kanssa tehtävä työ ja sieltä tulevat palautteet
- Ahkera työ tuottaa tulosta
- Into
- Fiilis
- Tiimin yhteinen yhteistyö- ja avunantotoiminto
- Ammattitaito
- Osaaminen

- Monikulttuurisuus ja -ammattillisuus
- Moninäkökulmaisuus
- Sitoutuneisuus
- Talouden läpinäkyvyys
- Mahdollisuus vaikuttaa rakenteisiin ja yksilöihin
- Kansainvälisyys
- Yhteistyökykyisyys
- Moninäkökulmaisuus
- Eettinen kompanssi
- Yhteiskunnallisuus
- Innostus uuteen ja kokeilukulttuuri

Työryhmissä nousi asioita, joita koettiin niin uhkina, kuin mahdollisuuksina. Esimerkiksi pitkien työurien vaikutusten osalta ryhmät pohtivat, että ne kuuluvat niin mahdollisuuksiin kuin vahvuuksiin osaamisresurssien osalta, mutta ovat myös heikkouksia ja voivat muodostaa uhan, mikäli urautuminen lisää näköalattomuutta. Myös työilmapiiria pidettiin vahvuutena, heikkoutena ja uhkana. Pienessä yksikössä koettiin, että yksilön tulee osata paljon erilaisia töitä ja työtä on paljon, kun taas suuressa yksikössä koettiin, että työtehtävät voivat olla hyvinkin rajattuja ja rajat joustamattomia. Monimuotoisten työtehtävien koettiin lisäävän työn mielekkyyttä ja toisaalta suuren työmäärän tuovan työhön kuormaa. Tiukasti rajattujen työtehtävien taas vähensivät työn mielekkyyteen liittyvää kokemusta. Organisaation ja yksilöiden osaamisia pidettiin keskeisenä vahvuutena, ja sen epätasaista jakautumista taas keskeisimpänä heikkoutena. Tunnettavuutta pidettiin sekä vahvuutena, että heikkoutena nyt ja tulevaisuudessa, ja niin tunnettavuus, kuin maine voi olla uhattuna, mikäli organisaatio ei kiinnitä siihen ja omaan toimintaansa erityistä huomiota. Tulosten vaihtelevuuteen vaikuttaa osin se, että työpajojen tuotoksia ei käsitellä erillisinä, vaan tulokset kertovat eri tiimien ja yksiköiden kokemuksista. Nimettömyyden turvaamiseksi työpajojen tulokset on vedetty yhteen ja esitellään kokonaisuutena.

Työpajatyöskentelyjen perusteella huomiota tulee kiinnittää muun muassa jatkuvan kehittämisen tuomaan uhkaa ja kuormitukseen, vaikka kehitysmuotoisuus, luovuus ja innovatiivisuus on nostettu myös vahvuuksina ja mahdollisuuksina. Kokemus perustehtävän katoamisesta voi kertoa siitä, että organisaatio on jäänyt jatkuvan kehittämisen kehään, joka

kuormittaa työntekijöitä ja vaarantaa organisaation perustehtävän toteuttamisen. Muina erityisinä huomiona ja kehittämisen kohteina nostetut asiat ovat sellaisia, jotka tulivat esille tavalla tai toisella kaikissa työpajoissa. Näitä olivat arvoihin, sisäisiin ristiriitoihin, vuorovaikutus- ja ilmapiiriongelmiin, luottamusvajeeseen ja ei muodollisiin hierarkioihin liittyvät ongelmat. Myös kuormitus, kiire, aivovuoto, osaamisvaje ja jatkuva kehittämien on asioita, jotka ilmenivät kaikissa työryhmissä ja vaativat toiminnan ja ihmisten johtamisen tilan kriittistä tarkastelua sekä korjausliikkeitä.

Asiantuntijuuden ja ammatillisuuden tukeminen taas kannattaa jatkossakin. Kaikki ryhmät nostivat esiin kollegiaalisen kunnioituksen työkavereiden osaamisia ja yhteistyötä kohtaan niin yksilö-, työpari- kuin tiimitasolla. Työn merkityksellisyys ja sen mahdollisuudet koetaan kollegiaalisen arvostuksen lisäksi ryhmätöiden perusteella kantavaksi voimaksi ja motivaatiotekijäksi. Asiantuntijuuden määrittäminen, vallan ja vastuun tasapainottaminen, asiantuntijuudessa toimimisen tukeminen ja yhteiseen jakamiseen panostaminen voi muodostua organisaation menestyksen kannalta merkitykselliseksi. Tällöin työssä on mahdollista tehdä riittävästi myös mielekkäitä tehtäviä omaan asiantuntijuuteen ja tehtävään kuuluvan osa-alueen sisällä yhtäläisillä vallan ja vastuun oikeuksilla riippumatta siitä, missä tiimissä työntekijä työskentelee. Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja avoimuus ovat keskeissä roolissa asiantuntijatyössä. Tulosten perusteella organisaation kannattaa panostaa ilmapiirin ja vuorovaikutuksen jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen aktiivisesti. Vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja työkuultuurin parantaminen lisää motivaatiota, mielekkyyttä, jaksamista, yhteistyötä ja yhteistä näkemystä, joka taas tekee asiantuntijuuteen perustuvasta työstä entistä parempaa. Hyvässä asiantuntijatyössä jaetaan ja kannetaan työstä yhteinen vastuu.

Tulevaisuuden osaamisiin vaatimuksia asettaa asiakasmäärien muutos, asiakasprofiilien muutos, digityön kasvaminen, työyhteisön muuttuminen, eri tehtävien osaamisten lisääminen, yhteiskunnan ja poliittisen ilmapiirin muuttuminen, rahoitukseen liittyvät kysymykset ja järjestökentän roolin muotoutuminen hyvinvointialueiden muutoksessa. Haasteisiin voidaan vastata oppimaan oppimisella, yhteistyön kehittämisellä, sisäisen vuorovaikutuksen ja työilmapiirin parantamisella, liian työn rajaamisella, osaamisen jakamisella, asiantuntijuuden kunnioituksella ja rakentavalla vuorovaikutuksella yhteiskunnan ja sen eri toimijoiden kanssa. Se vaatii tasaisen hyvää ihmisten johtamista, motivointia, kunnioitusta ja arvostusta, jolla voidaan luoda jatkuvasti muuttuvassa maailmassa yhteisesti koettua turvaa, ja toisaalta sitouttaa osaava henkilöstö organisaatioon ja tehtävään työhön.

Ydinosaaminen ja identiteetti

Työpajan kolmannessa osiossa pohdittiin yhdessä keskustellen Pro-tukipisteen yhteisiä vahvuuksia, eli organisaation ydinosaamista ja identiteettiä. Kirjoitin eri työpajojen tuottaman aineiston yhdeksi organisaation yhteiseksi ydinosaamisten kuvaukseksi.

Pro-tukipisteellä työskenteleviä yhdistää tehtävistä riippumatta tapa katsoa maailmaa ja kohdata ihmisiä. Tämä kohtaamisen tapa on aidosti neutraali, arvostava, vilpitön ja aito. Näemme ihmiset vahvuuksien kautta kuunnellen, emmekä sanele ihmisen tarpeita. Emme tuomitse, ja kunnioitamme anonymiteetin suojaa ja sen säilymistä. Arvostamme asiakkaiden itsemääräämisoikeutta. Teemme työtämme asiakkaiden tarpeita kuunnellen, ja kehitämme yhdessä asiakkaidemme kanssa myös omaa toimintaamme. Työskentelyotteemme kaikessa kohtaamisessa on lämmin ja ymmärtävä. Erityinen osaamisemme etsivässä työssä on oma supervoimamme. Etsivän työn keinoin teemme työtämme joustavasti ja ketterästi siellä, missä asiakkaamme ovat, ja saavutamme näin nekin asiakkaat, jotka eivät muuten löytäisi meitä ja tarvitsemiaan palveluita. Kanssamme asioivat ihmiset voivat luottaa siihen, että he kohtaavat arvostavan, turvallisen ja osaavan ammattilaisen. Tällä ammatillisella ystävyydellä ja kunnioituksella työskentelemme kaikilla tasoilla niin asiakkaiden, sidosryhmien ja yhteiskunnan kanssa. Ammatillinen ystävällisyys on myös sisäisen yhteistyömme perusta. Suhtaudumme työhömmä ja toisiimme kiinnostuneesti, uteliaasti ja innostuneesti. Arvostava ja kunnioittava vuorovaikutus näkyy kaikessa toiminnassamme. Työyhteisömmä on moniammatillinen ja osaava.

Asiakasrajapinnassa työskentely ja toimintaympäristön jatkuva analyysi lisää ymmärrystämme asiakkaiden tarpeesta ja niistä ilmiöistä, jotka linkittyvät asiakkaidemme arkeen, ympäristöön ja heidän työhönsä. Olemme sisäistäneet, että ilman asiakastyötä ei ole vaikuttamistyötä, ja päinvastoin. Toimintaympäristöstä nousevia signaaleita analysoidaan ja viedään yhteiskunnalliseen keskusteluun. Kykenemme keskustelemaan vahvalla asiantuntemuksella yhteiskunnan eri tasoilla vuorovaikuttaen hyvin ja uskottavasti. Käymme yhteiskunnallista keskustelua kansallisilla ja kansainvälisillä foorumeilla. Olemme arvostettuja ja tunnettuja toimijoita, ja kykyämme käydä kunnioittavaa ja perusteltua asiantuntijakeskustelua arvostetaan yhteiskunnan kaikilla tasoilla, ja sen avulla olemme päässeet vaikuttamaan yhteiskuntamme korkeimpiin elimiin. Päivitämme asiantuntemustamme aktiivisesti ja ajantasaisesti, joka lisää vaikuttavuuttamme ja jonka avulla tulemme entistä paremmin ymmärretyiksi.

Ydinoaamisemme liittyy tapaamme olla erinomaisessa vuorovaikutuksessa kaikissa tilanteissa, kaikissa tehtävissämme ja kaikilla areenoilla. Ydinoaamisemme liittyy tapaamme katsoa maailma ja kunnioittaa ihmisen perus- ja ihmisoikeuksia. Haluamme vaikuttaa siihen, miten eri asemassa olevat ihmiset tulevat kohdatuiksi, kohdelluiksi ja ymmärretyiksi yhteiskunnan kaikilla tasoilla. Yhteinen tapamme olla vuorovaikutuksessa mahdollistaa luottamuksen luomisen asiakkaiden parissa, joka on elinehto sille, että voimme tehdä keskeisen tehtävämme hyvin. Yhteinen tapamme olla vuorovaikutuksessa tekee sidosryhmissä tehtävästä yhteistyöstämme laadukasta ja rikasta. Yhteinen tapamme olla vuorovaikutuksessa näkyy kaikessa sisäisessä yhteistyössä, joka on kaiken pohja sille, että kykenemme käyttämään kaiken osaamisemme parhaimmalla mahdollisella tavalla asiakkaidemme hyväksi.

Organisaation keskeiseksi osaamisalueeksi nousi ryhmien työskentelyn perusteella vuorovaikutusosaaminen, joka on yhteneväinen toisen kyselyn lopputuloksen kanssa.

6.3 Havainnointi

Kehittämistyön taustaorganisaation on työpaikkani ja tiedostamatonta havainnointia on tapahtunut väistämättä prosessin aikana. Ydinoaamisalueen löydyttyä pyysin päästä seuraamaan ja havainnoimaan sellaisen ulkoisen sidosryhmän kanssa tehtävää yhteistyötä ja siellä tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka ei kuulu oman perustyöni keskeisiin sidosryhmiin.

Osallistuin Pro-tukipisteen ja poliisin kansallinen ihmiskaupan vastainen erikoisryhmän tapamiseen 7.9.2022 tarkoitukseni havainnoida vuorovaikutusta.

Keskeinen huomio yhteistyötapaamisesta on molemminpuolinen kunnioittava ja rakentava vuorovaikutus. Keskustelun keskiössä on kohderyhmä, joka on kahden erilaisen toimijan yhteinen nimittäjä, riippumatta poikkeavista rooleista. Rooleilla tarkoitan sitä, että Pro-tukipiste keskittyy uhrien auttamiseen ja poliisi rikosten selvittämiseen. Molemmat toimijat pyrkivät toimimaan työssään eettisesti oikein ja yhteisen kohderyhmän oikeudet, turvallisuus ja hyvinvointi on erilaisista toimintarooleista huolimatta kaikkien keskusteluun osallistuvien yhteinen intressi. Toimintaympäristöön liittyvää keskustelua käytiin rakentavassa hengessä ja kaikki hyvän vuorovaikutuksen tavat olivat läsnä. Kuunnellaan, kuullaan ja tuodaan asiantuntevasti omia näkemyksiä yhteiseen keskusteluun tuomitsematta tai opettamatta. Erityisenä huomiona, että tämän poliisin erityisryhmän tapa kommunikoida oli erityisen kunnioittava, kieli oli harkittua ja hyvin korrektia. Pro-tukipisteen osaamisen ydin eli vuorovaikutusosaaminen näkyy hyvin

rauhallisesti ja perustellen käydyssä keskustelussa, josta näkyy pitkä asiaosaaminen ihmiskauppaan liittyvissä kysymyksissä.

Tästä havainnoinnista keräsin osaamisen vaatimuksia liittyen vuorovaikutukseen sidosryhmissä ja vaikuttamistyössä. Keskustelu yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa edellyttää kykyä keskusteluun rakentavasi ja kunnioittavasti, vaikka kohtaisi erimielisyyttä. Yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen edellyttää vaikuttamisosaamista niistä keskeisistä asioista, jotka edistävät kohderyhmän perus- ja ihmisoikeuksien toteutumista. Se vaatii aktiivista osallistumista keskusteluun ja kykyä siihen, että osaa toimia kiinteässä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

7 TUOTOS

Kehittämistyötä aloittaessani tarkoitukseni oli kehittää osana opinnäytetyötä osaamisen karttamiseen työkalu tai malli. Työtä aloittaessani organisaatiossa oli toive myös siitä, että samalla tulisi kuvattua kaikkien erilaisten työtehtävien tehtävät. Tämä osoittautui haasteelliseksi. Organisaatiossa ei ollut valmiina yksityiskohtaisia tehtäväkuvauksia, eikä osaamiskartoituksia ole aiemmin tehty. Moniammatillisessa organisaatiossa eri työtehtäviä on niin paljon, ettei niitä kaikkia ollut järkevää yrittää kuvata osana opinnäytetyötä. Kehittämistyö sellaisenaan olisi muodostunut liian laajaksi ilman, että se olisi palvelut tarkoitustaan. Tästä syystä jo kehittämistyötä suunnitellessani rajasin pois kaikkien työntekijöiden eri työtehtävien listaukset. Jäin kuitenkin pohtimaan asiaa ja päätin kyselyllä selvittää, että minkälaisia erilaisia tehtäviä työntekijät itse kuvaavat työssään olevan ja minkälaisia taitovaatimuksia niihin liittyy. Näitä vastauksia on hyödynnetty tuotoksen aikaansaamiseksi.

Kyselyn tulokset vahvistivat organisaation omaa käsitystä siitä, että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, vaikka joidenkin työntekijöiden työtehtävät sisältävät enemmän rutiininomaisesti suoritettavia tehtäviä. Tässä tapauksessa asiantuntijuus tarkoittaa organisaation yhteistä asiantuntijuutta, joka koostuu yksilöiden osaamisista ja yksilön omasta asiantuntijuudesta. Asiantuntijuuden tasoja on organisaatiossa useampia. Yksittäiset tehtävälisaukset osaamisten arvioinnissa eivät tulosten perusteella olisi Pro-tukipisteellä tarkoituksenmukaisia, koska asiantuntijuuksia ja asiantuntijatasoja on niin paljon. Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista, eivätkä kaikki organisaation työntekijät vastanneet kyselyihin. Vastaajien määrä oli kuitenkin riittävä sen arvioimiseen, että useat työtehtävät poikkeavat toisistaan, ja että asiantuntijatasoja on enemmän kuin yksi.

Yksilöiden perusosaaminen tulee koulutuksen ja kokemuksen kautta, ja tiedon soveltamisen osaaminen korostuu tulosten perusteella Pro-tukipisteellä. Jokainen työtehtävä edellyttää tekijältään oman erityisalansa osaamista ja tiedon soveltamiskyvykkyyttä. Erilaisten koulutusten tuomia osaamista on talossa paljon, eikä esihenkilöillä välttämättä ole omaa osaamista jokaisen työntekijän erityisosaamisten alalla, jolloin erilaisiin tehtäviin liittyvä osaamisten arviointi voi olla esihenkilötyössä vaikeaa. Teorioiden perusteella asiantuntijaosaamisessa keskeistä on asiantuntijan oma osaamisen arviointi ja tiedon soveltamisosaaminen. Asiantuntijalta edellytetään myös oman osaamisen aktiivista kehittämistä ja näin asiantuntijuuteen kuuluu keskeisesti

omasta osaamisesta ja ammatillisuudesta huolehtiminen. Näiden tietojen perusteella Pro-tukipisteellä osaamisten mittaamisen sijaan keskeisintä vaikuttaa olevan asiantuntijuuden tukeminen. Osaamisten mittaaminen itsessään voi herättää ihmisissä ajatuksia osaamisten arvioinnista. Arvioinnin tulisi mielestäni olla erillään osaamisten kehittämistä ja oppimisen tukemisesta, vaikka sillä saattaisikin olla motivaatiomerkitys. Oman osaamisen arviointi rehellisesti voi olla vaikeaa, mikäli yksilö kokee olevansa arvioinnin kohteena. Osaamisen lisäämisen ja oppimisen tukemisen kannalta se voi olla tuhoisaa.

Kyselyiden ja työpajojen jälkeen pohdin erilaisia ratkaisukeinoja sille, että minkälainen malli organisaatiota parhaiten palvelisi, ja oivalsin, että asiantuntijuuden tukemisessa reflektio omasta osaamisesta, sen kehittamisestä ja sopivista oppimisen keinoista on keskeistä Pro-tukipisteen kaltaisessa moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Oivallus syntyi kyselyn tulosten ja teorian peilaamisen yhteydessä. Eri asiantuntijuuksia tai asiantuntijatasoja ei ole syytä erottaa toisistaan. Teoria on saatu koulutuksesta ja työn tekeminen syventää asiantuntemusta.

Organisaation toive osaamispankista, josta olisi löydettävissä listaus osaamisista ei palvele organisaatiota silloin, jos ajatuksena on koulutukseen tai tehtäviin liittyvä listaaminen. Pelkät koulutus- tai tehtävälisaukset eivät kerro vielä mitään osaamisista, koska tuollaiset listaukset kertovat vasta sen, että jotain tietoa on ollut saatavilla ja joitakin työtehtäviä pitää tietyissä tehtävissä suorittaa. Varsinaisten osaamisten listaus pitäisi tehdä ja sanoittaa työntekijöiden kanssa yhteisesti, jotta osaamisista valitsisi yhteinen käsitys. Se voisi olla esimerkiksi kokonaan uuden oppinnäytetyön aihe.

Asiantuntijatyössä taas yksityiskohtaisia tehtävälisauksia on mahdoton tehdä ja yleiset ylätasoon kuvailut, kuten asiakastyöhön liittyvät tehtävät, eivät kerro osaamisten sisällöstä. Erilaiset työtehtävät Pro-tukipisteellä ovat pitkälti tilannesidonnaisia eikä niitä voida toistaa täysin samanlaisena. Tällöin osaamisvaatimukset linkittyvät enemmän kykyyn soveltaa tietoa ja ratkaista ongelmia. Kyse on siis substanssin osaamisen ja soveltamisen lisäksi työn maailman osaamisesta ja tietenkin organisaation keskeisten työtapojen omaksumisesta. Mallin avulla tehtävällä reflektiolla tarkoitan tässä itsereflektiota yhdessä esihenkilön kanssa sekä yhteistä reflektiota tiimien ja koko työyhteisön välillä. Teorian, kyselyiden, pohdinnan ja oivallusten perusteella mallina syntyi järjestössä työskentelevän asiantuntijan reflektiotyökalu.

Mallissa on siis kuvattu ne keskeiset osaamisalueet, jotka koskettavat kaikkia organisaatiossa työskenteleviä, ja tehtävien tarkemmat substanssiosaamisalueiden kuvaamiset jäävät organisaatiolle myöhemmin toteutettavaksi, jos niin halutaan tehdä. Malli sisältää kuitenkin joitakin sellaisia osaamisen alueita, jotka eivät kosketa kaikkia työyhteisön jäseniä, mutta se on sovellettavissa kaikille sopivaksi, niin, että yksilön on mahdollista vastata, ettei kyseinen tehtävä kuulu hänen työtehtäviinsä. Vuorovaikutus, yhteistyö ja ammatillisuus koskee kuitenkin jokaista Pro-tukipisteellä työskentelevää. Mallia voi soveltaa tarvittaessa tiimien osaamisten arviointiin. Mallissa jokaisen osaamisalueen jälkeen on mahdollisuus pohtia omia kehittymistarpeita ja erityisiä osaamisia kyseiseltä alueelta. Oppimisen tukemisessa organisaatio myös kannattaa käyttää alkuperäisen kyselyn listausta erilaisista oppimisen keinoista, jotta yksilöt voivat yhdessä esihenkilön kanssa pohtia parhaat keinot jokaisen yksilön osaamisen kehittämisessä.

Varsinaista arviointia tehdessä on tarpeellista muistuttaa, että arviointi ei ole suorituksen arvioinnin työkalu. Kenenkään työsuhde ei pääty, eikä palkka pienene vastausten perusteella. Rehellinen arviointi on tärkeää, jotta arviointi onnistuu. Arviointi jää asiantuntijan omalle vastuulle, sillä esimiehellä ei välttämättä ole substanssin hallintaa, eikä pidäkään olla, vaikka esihenkilön tekemä arviointi on tärkeää. Mallin tarkoitus on nostaa ajatuksia kehitymis- ja osaamistarpeista, ja jos työntekijän ja esihenkilön näkemyksissä on eroja, niin mallin avulla näkemyksistä on helpompi käydä yhteistä keskustelua, jolloin malli voi toimia parhaimmillaan kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän työkaluna sekä asiantuntijuuden tukemisen elementtinä.

Mallin suunnittelemisessa on hyödynnetty opinnäytetyön taustateoriaa laajalti. Varsinaisessa mallissa hyödynnetään Helakorven (2006, 66–67. 68–70) asiantuntijaulottuvuuksien osaamiskehystä ja kartoittamisen mallia soveltuvin osin. Helakorven (2006) mallinnuksen hyödyntäminen on perusteltua organisaatiossa, joka itse identifioituu asiantuntijaorganisaatioksi. Tämän kehittämistyön tutkimuksen tulokset tukivat organisaation näkemystä, ja tulosten mukaan asiantuntijuus on sekä osa organisaatiota, että yksilöiden osaamisia. Organisaation työntekijöinä on usean eri alan asiantuntijoita, eikä yleisten asiantuntijuuden osaamisvaatimusten uudelleen määrittely ole tarkoituksenmukaista. Mallissa on käytetty lisäksi kehittämistyön kyselyn tuloksia ja malli on suunniteltu organisaation tarpeisiin. Kävin mallin sisältämät vastausväittämät läpi yhdessä organisaation toiminnanjohtaja Jaana Kauppisen kanssa, ja ne vastaavat organi-

saation tarpeisiin. Mallin osaamisalueet ja väittämät on esitelty myös koko työyhteisölle työyhteisön yhteisillä kehittämispäivillä 21.3.2023. Asiantuntijuuden tunnistaminen ja nostaminen mallin keskiöön sai työntekijöiden hyväksynnän ja sitä pidettiin erittäin tärkeänä.

Pro-tukipisteen mallin neljä osaamisaluetta ovat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämis- ja kehittymisosaaminen.

SUBSTANSSIOSAAMINEN
Ammatilliset perustaidot Ammatilliset toimintataidot ja persoonalliset kyvyt Kielitaito Tietotekniset valmiudet ja työkalujen hallinta
TYÖYHTEISÖOSAAMINEN
Sisäiset yhteistyötaidot Verkosto- ja yhteistyötaidot, asiakastyötaidot Työyhteisötaidot - vuorovaikutus Esihenkilön osaaminen
KEHITTÄMISOSAAMINEN
Organisaation toimintakulttuurin omaksuminen Toiminnan kokonaisuuden hallinta Vaikuttamis- ja kouluttamisosaaminen
KEHITTÄMISOSAAMINEN
Innovaatiovalmiudet Itsensä kehittäminen

Kuvio 2. Pro-tukipisteen osaamisalueet.

Pro-tukipisteen mallissa substanssiosaamisalueeseen kuuluu ammatilliset perus- ja toimintataidot, persoonalliset kyvyt, kielitaito ja erilaisten käytössä olevien työkalujen hallinta. Organisaation ydinosaamisen ja organisaation osaamisvaatimusten vuoksi työyhteisöosaamisalueeseen on sisällytetty asiantuntijuuden sisäiset yhteistyötaidot, verkostojen ja sidosryhmien kanssa työskentelyyn liittyvät yhteistyötaidot ja asiakastyön osaaminen, vuorovaikutustaidot työyhteisössä ja esihenkilötyön osaaminen.

Helakorven (2006) mittareissa Pro-tukipisteen ydin osaaminen eli vuorovaikutusosaaminen liittyy työyhteisöosaamisen alueelle, jossa asiantuntijataso osajalla tulee olla taitoja tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen (Helakorpi 2006, 55). Myös Viitala (2006) toteaa, että esimerkiksi esihenkilötyöskentelyn keskeiset onnistumisen elementit ovat ihmistuntemuksen ja substanssin hallinnan lisäksi vuorovaikutustaidot (Viitala 2006, 335). Tästä syystä vuorovaikutustaidot arvioidaan erikseen esihenkilötyöntaidoista mallissa, vaikka vuorovaikutusosaaminen

korostuu esihenkilötyön osaamisvaatimuksissa. Vuorovaikutustaitoihin liittyvät vaatimukset kattavat Pro-tukipisteellä organisaation koko toiminnan kaikilla tasoilla, ja siksi vähimmäisvaatimukset ydinosaamisalueelle oli tärkeää eriyttää omaksi arvioitavaksi kohdaksi. Vuorovaikutustaitoihin liittyviä taitoja on kuitenkin kaikissa osaamisalueissa erikseen, joka korostaa ydinosaamisen merkitystä kaikessa toiminnassa.

Kehittämisosaamisen alue sisältää organisaation toimintakulttuurin osaamisen ja toiminnan kokonaisuuden hallinnan. Vaikuttamistyö ja kouluttaminen on keskeistä organisaation kehittämistyötä, joten ne on sijoitettu tässä mallissa myös kehittämisosaamisalueen alle. Kehittämisaamisalue tässä mallissa sisältää yksilön omat asiantuntijuuden kehittämisalueet, kuten innovaatiomahdollisuudet ja itsensä kehittämiseen liittyvät kyvykkyudet.

Mallissa on käytetty arviointiasteikkoa nollasta viiteen Hätösen (2011) mallin mukaisesti, jossa nolla tarkoittaa sitä, ettei osaamista ole, ja viisi tarkoittaa huippuosaajaa. Jokaisen osaamisalueen jälkeen arvioija pohtii kehittämis- ja osaamiskohteitaan liittyen osa-alueen osaamisiin. Tähän malliin ei ole määritelty tavoitetasoja. Pro-tukipiste voi määritellä myöhemmin tavoitetasot, jos ne myöhemmin tuntuvat merkityksellisiltä. Malli on laadittu Excel-tiedostoon, koska tämän opinnäytetyön aikana minulla ei ollut käytettävissä organisaation omaa Webropol-työkalua. Malli kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 3.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Teorioiden perusteella osaamisen johtaminen on ihmisten johtamista, joka yhdistää strategisen johtamisen suorituksen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on motivointia, mahdollisuuksien tarjoamista ja kannustamista. Se on erilaisten oppimismenetelmien tarkoituksen mukaista käyttämistä ja osaamisten yhteistä jakamista. Pro-tukipisteen kaltaisessa asiantuntijajärjestössä yhteisen jakamisen merkitys korostuu osaamisen johtamisessa, joka taas edellyttää myös virheiden yhteistä käsittelyä turvallisesti, avoimesti ja virheistä oppien. Yksilöiden vastuulla on oman osaamisensa johtaminen, jota ei voi laiminlyödä ja asiantuntijoiden työssä oman osaamisen ylläpitäminen on edellytys.

Mitä organisaatio loppujen lopuksi tavoitteli asettamassaan strategisessa päämäärässä, jossa tavoitteena oli, että organisaatiolla on käytössään osaamispankki strategiakauden loppuun mennessä? Teorioiden ja kehittämistyön perusteella osaamispankin olemassaoloa merkityksellisempää voi olla, jos eri asiantuntijoiden asiantuntijuus on organisaation käytettävissä ja muiden asiantuntijoiden hyödynnettävissä. Osaamispääomaa ei kuitenkaan voi mitata erilaisilla tehtävä- tai koulutusluetteloilla.

Prosessin aikana selvisi, että työntekijät kokevat tietävänsä kollegoiden osaamiset. Toisaalta työntekijät kokivat, etteivät saa käyttää kaikkea osaamistaan työssään eikä kaikkea osaamista ajatella jaettavan yhteiseen käyttöön. Pro-tukipisteen kaltaisessa moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa korostuu tarve eri asiantuntijoiden keskinäiselle kunnioitukselle toisen asiantuntijan asiantuntijuutta kohtaan. Kollegiaalinen kunnioitus Pro-tukipisteellä kollegan osaamista kohtaan on kyselyn perusteella erityisen vahvaa ja sitä arvostetaan. Luottamuksen ja ilmapiirin tulee kuitenkin olla sellainen, että asiantuntijat uskaltavat ja osaavat rajata oman asiantuntijuuden rajoja. Tällöin kyetään kysymään ja kuuntelemaan toisia asiantuntijoita heidän erityisosaamistaan vaativissa tehtävissä, joka on edellytys menestykselle ja organisaation oppimiselle.

Asiantuntijuuden hyödynnettävyys syntyy yhteisestä rakentavasta vuorovaikutuksesta, jossa voidaan turvallisesti oppia kaikista työssä eteen tulevista tilanteista ja kyetään ammatilliseen hyvällä mielellä toteutettuun väittelyyn parhaan lopputuloksen löytämiseksi. Avoin ja kunnioitava aito vuorovaikutus on mahdollista silloin, kun työkuultuuri ja ilmapiiri on kunnossa, ja kun työkuultuuri on kunnossa, voidaan asiantuntijuutta hyödyntää ja jakaa turvallisesti. Organisaation kannattaa kehittää rakenteita, joiden avulla työntekijöiden osaamista voidaan käyttää koko

laajuudessaan. Kehittäminen on tärkeää tehdä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa, jotta saadaan kiinni siitä juurisyystä, joka tuottaa kokemuksen osaamisen alikäytöstä. Yhteiskehittäminen oli tutkimuksen mukaan myös Pro-tukipisteen yksi keskeisimmistä oppimisen menetelmistä.

Prosessin aikana tunnistettiin ja sanoitettiin Pro-tukipisteen ydinosamiseksi vuorovaikutus. Tämä organisaation keskeinen osaaminen koskee koko organisaatiosta ja se läpileikkaa koko toiminnan sen kaikilla tasoilla. Tästä syystä vuorovaikutukseen myös kohdistuu luonnollisesti paljon odotuksia ja kokemukset vaihtelevat yksilöiden välillä.

Myös vuorovaikutustaitojen yhteinen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla on toiminnan tulevaisuuden kannalta merkityksellistä. Sekä kyselyiden, että työpajojen mukaan työntekijät kokevat epävarmuutta ilmapiiriä, luottamusta, virheiden käsittelyä ja johtamista kohtaan. Luottamus on vuorovaikutuksen ydin. Vuorovaikutustaidot ovat Pro-tukipisteen ydinosaminen ja niiden yhteinen kehittäminen toiminnan kaikilla tasoilla voi olla merkityksellisintä Pro-tukipisteen tulevaisuuden ja elinkelpoisuuden kannalta. Turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät kykenevät tuottamaan myös virheiden tekemisestä syntyvää arvokasta tietoa, joka on edellytys organisaation kaikelle oppimiselle, sillä ilmapiirin parantaminen lisää luottamusta ja kannusta avoimeen tiedon jakamiseen. Tämä vaatii myös nykyisen palautekulttuurin ja virheiden käsittelyyn liittyvien tapojen tarkastelua. Loppujen lopuksi Pro-tukipisteen kaltaisen organisaation sisäinen toiminta ja turvallisuus voi vaikuttaa enemmän organisaation toimintamahdollisuuksiin kuin yhteiskunnan muutokset.

Osaamisen kehittäminen Pro-tukipisteen kaltaisessa moninaisessa ja moniulotteisessa järjestössä on vaativaa, ja edellyttää ymmärrystä erilaisista osaamistarpeista ja kehittymisen menetelmistä. Johtamistyössä on tärkeää tukea yksilöitä löytämään itselle sopiva keino oppia ne organisaation tarpeiden kannalta keskeisimmät osaamisiin liittyvät vaatimukset. Pro-tukipisteen kaltaisessa moniammatillisessa organisaatiossa eri taustoista tulevien yksilöiden motivoiminen oppimiseen ja oman osaamisensa kehittämiseen työyhteisöissä vaatii turvallisen ja hyväksyvän ilmapiirin lisäksi ymmärrystä erilaisten yksilöiden omista vaikuttimista ja motiiveista sekä erilaisista oppimisen keinoista. Se mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi muille. Moninaisessa ja monien alojen asiantuntijoista koostuvan työyhteisön yhteinen keskustelu yhteisistä oppimisen keinoista organisaation tasolla, tiimien sisällä ja yksilöiden omat käsitykset itselleen parhaista oppimisen tavoista on tärkeää silloin, kun halutaan mahdollistaa mahdollisimman hyviä

oppimistuloksia. Yhteisen keskustelun lisäksi moninaisessa työyhteisössä erilaisuuden hyväksyminen, yksilöiden hyvä ammatillinen itsetunto ja käyttäytyminen, kaikkien ammattien asiantuntijuuden arvostaminen ja keskinäinen kunnioitus mahdollistaa yhteisen tulevaisuuden rakentamisen, jossa hyödynnetään kaikkea sitä osaamista, mitä yksilöillä ja asiantuntijoilla on. Tällöin turvallisen ymmärrettävän ja yhteisen keskustelun avulla koko työyhteisö voi pohtia yhteisiä osaamistarpeitaan ja osaamisiaan. Mitä moninaisempi yhteisö, sitä enemmän se tarvitsee hyvää johtamista. Pro-tukipisteen kaltaisen organisaation osaamisen johtamisessa kaikkein merkityksellisimmäksi vuorovaikutustaitojen lisäksi voi kuitenkin muodostua johtajien kollektiivisen ymmärryksen lisääminen osaamisen johtamisesta ja niistä keinoista, joilla yksilöitä voidaan motivoida oman osaamisensa ylläpitämiseen. Johtajien yhteinen näkemys ja ymmärrys lisää myös työyhteisön luottamusta johtamista kohtaan.

Pro-tukipisteen työntekijät kokevat, ettei organisaatiossa ole mahdollisuuksia edetä tai luoda urapolkuja. Vaikka Pro-tukipisteellä ei ole välttämättä mahdollisuutta rakentaa samanlaisia urapolkuja kuin suurilla eri alojen toimijoilla, voi työntekijöitä sitouttaa työhön ja organisaatioon tarjoamalla työhön vaihtelua ja mahdollisuutta kehittyä omissa tehtävissään. Samankaltaisten tehtävien suorittaminen vuodesta toiseen ei lisää yksilöiden osaamista, vaan osaamisen kannalta on keskeistä se, että työssä on mahdollista oppia uusia asioita ja kehittyä myös niissä tutuissa tehtävissä, joiden asiantuntijana toimii. Moniammatillisessa organisaatiossa on luonnollisesti haasteista esimerkiksi työkierron mahdollisuuksille, mutta Pro-tukipiste voisi hyötyä asiantuntijuuden syventämisestä siten, että mahdollisuuksien mukaan työntekijöille tarjottaisiin mahdollisuuksia tehdä erilaisia työtehtäviä, jotka edellyttävät haastavien ongelmien ratkaisemista, jolloin yksittäisillä työntekijöillä olisi mahdollisuus käyttää osaamistaan monipuolisesti, ja syventää siten asiantuntijuuttaan.

Oppiminen mielletään usein tiedon ja ymmärryksen lisäämiseksi koulutuksen keinoin. Oppimista tapahtuu jatkuvasti myös arkipäivän tilanteissa, joissa emme tule välttämättä ajatelleeksi, että olemme oppimassa parhaillaan jotain uutta. Erilaisia oppimisen keinoja ja kehittymisen menetelmiä on paljon. Oppimisen menetelmän valitseminen riippuu oppimisen aiheesta, tarpeista, ja yksilöllistä toiveista ja motiiveista. Moniammatillisuus ja monialainen asiantuntijuus vaatii nykyisyyden ja tulevaisuuden taitovaatimusten tarkastelun tehtäväkohtaisesti, koska tehtävät ja vaatimustasot poikkeavat toisistaan osin jopa huomattavasti, jolloin oppimiseen liittyvät vaatimukset voivat olla eri asiantuntijoiden ja erilaisten asiantuntijatasojen näkökulmista

huomattavan erilaisia. Organisaation oppimisen kannalta olisi järkevää muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat ne tiedot ja taidot, joita on mahdollista oppia organisaation sisällä perehdyttämällä ja työtä tekemällä, ja mitkä niitä, joihin on hyvä käyttää ulkoisia koulutuksia, kursseja tai muualta tulevaa tietotaitoa, kuten ulkopuolisia palveluita. Pro-tukipisteellä työntekijät arvostavat työnantajan järjestämiä koulutuksia. Pro-tukipisteen kannattaa jatkossa hyödyntää niitä oppimiskeinoja yhteisessä oppimisessa, jotka tässä prosessissa nousivat työntekijöiden mielestä keskeisimmiksi.

Kehittämistyön aikana nostettiin kyselyissä esiin myös huomio, että eri oppimiskeinojen sanoittaminen auttoi ymmärtämään, että oppimista tapahtuu koko ajan arjessa. Sanoittamalla tarkoitan sitä, että vastaamalla kehittämistyön kyselyyn, jossa lueteltiin erilaisia oppimisen keinoja, vastaajat saivat ymmärryksen erilaisista oppimisen keinoista, joita he eivät aiemmin ole tulleet välttämättä ajatelleeksi oppimistapahtumana. Kynnystä oppimiseen voidaan tämän perusteella madaltaa Pro-tukipisteellä siten, että puhutaan yhteisesti arjessa erilaisista oppimisen keinoista, jolla lisätään ymmärrystä siitä, ettei oppiminen vaadi välttämättä pitkiä aikaa vieviä ja kalliita koulutuksia. Oppiminen ei ole yhden kerran tapahtuva asia, vaan jatkuva elämän mittainen prosessi, jossa osaamista saadaan lisää ja opittuja asioita sovelletaan arjessa, jolloin oppiminen syvenee kokeilujen, onnistumisten, erehdysten ja jakamisen avulla. Jatkossa kannattaakin varmistaa se, että kun yksilön on saanut oppimisen kautta toiminnan ja osaamisen kannalta tarpeellista tietotaitoa lisää, hän myös pystyisi käyttämään sitä arjessa mahdollisimman paljon.

Pro-tukipisteellä on totuttu arvioimaan yhteisesti tehtyä työtä ja kehittämisprosessien oppeja vuosikelloon sijoitettujen työyhteisön yhteisten pysähtymis-, kehittämis- ja ideointipäivien aikana. Tulevaisuudessa myös oppimisiä yksilö- ja tiimitasolla kannattaa arvioida suunnitelmallisesti. Käytetyistä oppimisen menetelmistä kannattaa kerätä palaute, jossa arvioidaan menetelmän toimivuutta, saatuja oppeja ja niiden soveltamisen mahdollisuuksia arkityössä. Käytettyjen koulutusten ja kurssien yhteydessä kannattaa kysyä myös sitä, pitääkö oppija koulutusta sellaisena, että siitä hyötyisi myös kollega ja saiko oppija jotain sellaista osaamista, jota pystyisi jakamaan työyhteisössä suoraan organisaation yhteisen työn kehittämisen tueksi. Näin toimimalla organisaatio saa käsityksen kehittämisen suunnasta ja osaamisen lisäämisen onnistumisesta. Yhteinen pohdinta yhdessä opituista asioista, esiin nousseista osaamistarpeista ja sopivimmista oppimisen keinoista voi lisätä positiivista vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä

sekä vähentää oppisvaatimuksien tuomaa koettua kuormaa, jota ennätysvauhtia uudistuva maailma ja muuttuva työelämä luo. Osaamisen kehittämiseen Pro-tukipisteellä on kaikkiaan hyvät mahdollisuudet, sillä työntekijöitä yhdistää halu osaamisen kasvattamiseen ja ylläpitämiseen, kollegiaalinen arvostus osaamista kohtaan, työn merkityksellisyyden kokeminen ja organisaation arvostaminen.

Varsinaista asiantuntijuutta voi tukea myös mahdollistamalla itseohjautuvuuden elementtejä, kuten tarjoamalla vastuuta ja edellyttämällä sekä mahdollistamalla oman työn johtamista niin, että ohjaa johtamalla ihmisiä samaan suuntaan organisaation tarpeiden ja osaamistarpeiden kanssa. Näin toimimalla voidaan varmistua myös siitä, että osaamisia saadaan ja voidaan käyttää ja soveltaa arjessa, joka lisää itsessään yhteistä osaamista. Opinnäytetyön tuotoksena mallinnetun reflektointityökalun käyttäminen pohtimisen tukena voi parhaimmillaan palvella asiantuntijan omaa reflektiota osaamista, yhteistyötä, yhteistä kehittämistä ja omaa kehittymistä pohdittaessa. Tällöin työntekijä saa tukea siihen, että kykenee yhdessä sovittujen raamien puitteissa itsenäisesti päättämään siitä, että miten tekee työtään, miten priorisoi tekemisiään ja miten asettaa tavoitteensa niin, että ne ovat yhteneviä organisaation tavoitteiden kanssa. Johtamisen kannalta itsensä johtamiseen kykenevät työntekijät ovat organisaation kannatteleva voima. Tällöin johtajalla on ympärillään työnsä osaavia asiantuntijoita, eikä johtajan tarvitse tietää ja osata jokaisen asiantuntijan työtehtävien yksityiskohtia ja substanssia, vaan johtamisen keskiöön jää työn tekemisen ja työntekijöiden onnistumisten mahdollistaminen. Asiantuntijoiden tukeminen refleктоimalla mahdollistaa kasvun riittävän hyvään ammatti-identiteettiin ja se tukee mahdollisuutta turvalliseen vertailuun ja toisiin tekemiseen.

Asiantuntijuuden tukemisen lisäksi, Pro-tukipisteellä tulisi tulevaisuudessakin huolehtia työsuojelurakenteista, kuten työnohjauksen mahdollisuudesta ja hyvästä työterveyshuollosta. Hyvinvointia ei silti voi ulkoistaa, vaan sisäisten toimintatapojen tulisi olla sellaisia, että työskulttuuri mahdollistaa turvallisen tekemisen ja jakamisen. Tulosten mukaan Pro-tukipisteen työntekijät näkevät muuttuvan maailman uhkaavana ja vaativana. Tulevaisuudessa odotetaan muutoksia yhteiskunnan rakenteissa, työelämässä ja kohderyhmässä, mikä tuo myös uusia osaamisvaatimuksia, ja vaikka osaamisen monipuolisuus nähdään mahdollisuutena, niin uhkana koetaan resurssien rajallisuus, työn kuormittavuus ja rahoituksen epävarmuus. Uhkaavassa maailmassa sisäinen luottamus, turvallisuus ja kollegiaalinen tuki on merkityksellisintä. Maailman ja yhteiskuntien muutosten kohtaaminen ja uhkiin reagoiminen vaatii hyvää ihmisten ja toimin-

nan johtamista, jossa tukevat ja kantavat rakenteet löytyvät organisaation sisältä, jotta organisaation työntekijät voivat tehdä työtään maailman muutoksista huolimatta mahdollisimman turvallisesti. Osaamisen lisääminen lisää tuottavuutta ja työntekijän hyvinvointia, mutta myös hyvinvoinnin tukeminen muilla keinoilla mahdollistaa oppimisprosesseja.

Asiantuntijan reflektointia tukeva työkalu pitää sisällään Pro-tukipisteen yleiset osaamisalueet, mutta varsinaisia ammatti- ja tehtäväkohtaisia osaamisvaatimuksia ei ole tässä mallissa eritelty. Jatkossa Pro-tukipiste voi hyötyä siitä, että eri tehtävien osaamisvaatimukset kartoitettaisiin niin, että kuvattaisiin ainakin sellaiset eri tehtäviin liittyvät osaamiset, jotka ovat Pro-tukipisteen työn kannalta erityisiä ja merkityksellisiä. Tällaisesta organisaation alaan liittyvästä tarkemmasta tehtäväkuvauksesta voi olla hyötyä perehdyttäessä uusia työntekijöitä tehtäviinsä. Tämän avulla voitaisiin seurata myös perehtymisen vaiheita ja onnistumista. Pro-tukipisteen kaltaisessa organisaatiossa eri tehtäviin kohdistuvat osaamisvaatimukset vaihtelevat eri toimintojen välillä, jolloin tulevaisuudessa organisaatio voi hyötyä eri henkilöstöryhmille määritellyistä yksityiskohtaisista tehtäväkuvauksista, joihin kuvataan tehtäviin liittyvät keskeisimmät osaamisvaatimukset.

Pro-tukipisteen kaltaisessa organisaatiossa on myös tehtäviä, joissa tehtäväkohtainen osaaminen on vain yhdellä henkilöllä. Tällaisten organisaation toiminnan kannalta kriittisten erityisasiantuntijatehtävien osaamisvaatimuksien kuvausten pitää tulla tehtävässä työskenteleviltä asiantuntijoilta. Tällaisista kuvauksista on hyötyä myös rekrytointitilanteissa, vaikka ymmärrettäisiinkin, että alan koulutuksella ja muualla hankitulla tiedolla ja taidolla on saatu edellytykset tehtävästä suoriutumiseen. Riittävä kuvaus tehtävän vaatimuksista ja keskeisistä työtehtävistä antaa mahdollisuuden työnhakijalle vertailla omaa osaamistaan tehtävän todellisiin vaatimuksiin. Keskeistä on ymmärrys siitä, että osaako yksilö soveltaa aikaisempaa tietoaan ja taitoaan tulevissa tehtävissä, vaikka organisaatio tai sen toiminta ei olisikaan ennestään tuttua.

Pro-tukipiste on identifioinut itsensä asiantuntijaorganisaatioksi. Kehittämistyön aikana on syntynyt näkemys siitä, että organisaation työntekijät arvostavat organisaation mainetta toimijana ja vaikuttajana yhteiskunnassa. Tämä arvostaminen liitetään organisaation asiantuntemuksen tuomaan hyvään maineeseen. Pro-tukipiste on organisaatio, josta erilaiset yhteiskunnan tahot pyytävät lausuntoja ja näkemyksiä siitä erityisalasta, jonka parissa organisaatiossa työskennellään. Pro-tukipiste vaikuttaa myös itse yhteiskunnallisiin kysymyksiin pyrkiessään vaikuttamaan kohderyhmäänsä koskeviin asioihin, eli toteuttaessaan perustehtäväänsä. Pro-tukipistettä arvostetaan myös kohderyhmältä saadun palautteen mukaan kohderyhmän kanssa tehtävästä

työstä. Palautteen perusteella Pro-tukipisteen tapa tehdä työtä on asiantuntevaa ja kunnioittavaa.

Organisaation asiantuntijuus on siis monella tapaa tunnustettu. Tämä organisaation asiantuntijuus on syntynyt toimintahistorian aikana. Asiantuntijuus on syntynyt yhteisen työn tuoman kokemuksen kautta. Työtä tekevät Pro-tukipisteellä ammattilaiset ja asiantuntijat. Työtehtävät ovat moninaisia ja toisistaan poikkeavia. Kyselyn tehtävä- ja taitokuvaukset olivat pääosin sellaisia, että ne vastaavat teoreettisen tiedon asiantuntijatehtävien kuvailuja ja asiantuntijatasoja oli useampia. Osa tehtävistä edellytti uusien toimintamallien luomista, ihmisten ja toiminnan johtamista sekä päätöksien tekemistä. Kaikki tehtäväkuvaukset olivat sellaisia, että ne edellyttivät opitun tiedon ja kokemuksen soveltamista. Kuvaava on, että yhtään samanlaista kuvausta tehtävistä ja taidoista ei annettu, vaikka yhteneväisyyksiä oli joidenkin tehtävien välillä. Tuloksista voidaan päätellä myös, että jotkut tehtävät ovat sellaisia, että tekemisestä vastaavia yksilöitä on vain yksi tai korkeintaan muutama. Kaikki tämä tukee käsitystä siitä, että organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee eri alojen ammattilaisia ja asiantuntijoita. Tämä jaettu asiantuntijuus on kerääntynyt toimintahistorian aikana yhteiseksi osaamiseksi ja pääomaksi. Tätä asiantuntijuutta ja osaamista organisaation pääomaksi on kerryttänyt vuosien aikana erilaiset työntekijät, kohderyhmä, sidosryhmät ja arjen työ erilaisine prosesseineen ja hankkeineen. Työntekijät arvostavat tätä yhteistä asiantuntijuutta.

Osaamisen johtamisen teorioissa osaaminen usein nähdään organisaatioiden menestystekijänä ja asiana, jossa merkitykselliseen kuluerään, eli henkilöstöresursseihin on syytäkin panostaa. Tästä panostuksesta syntyy kilpailuvaltti, jota ilman organisaatiot eivät pärjää markkinoilla. Hyvän johtajuuden teorioissa, johon osaamisen johtaminenkin kuuluu, nähdään osaamisen merkitys myös tilanteena, jossa osaamisen kehittämisen myötä yksilöiden pärjääminen työssä kasvaa ja luo sitä kautta hyvinvointia ja edelleen organisaatiolle mahdollisuuksia saavuttaa asettamia tavoitteita. On luonnollista, että organisaatiot pitävät huolta omasta pääomastaan, mutta työikäisten ihmisten osaamisen kehittämisellä on myös merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Työmarkkinoiden ja osaajien kohtaaminen on entistä haastavampaa muuttuvassa tilanteessa, jossa älyteknologia kehittyy ja väestö ikääntyy vauhdilla. Teorioissa mainittu yksilön markkina-arvon kasvattaminen on pitkälti yksilöiden motivaation varassa, mutta oppimismahdollisuuksiin panostava organisaatio on eettinen toimija, joka kantaa yhteiskuntavastuutaan. Vuoden 2022 alussa voimaan tullut yhteistoimintalain muutos pyrkii vastaamaan osaltaan osaamisen kehittämisen käytäntöihin organisaatioissa velvoittamalla työnantajat ja henkilöstön

edustajat yhteistoiminnallisesti kartoittamaan osaamistarpeita ja arvioimaan, että minkälaisilla toimilla osaamista on mahdollista kehittää ja ylläpitää. Lain henki on edistää työnantajan ja henkilöstön keskinäistä vuoropuhelua sen lisäksi, että yritysten toimintaa ja työyhteisöä kehitetään jatkuvaluonteisesti ja suunnitelmallisesti. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 9§.)

Henkilöstöresurssit ovat suurin kuluerä myös Pro-tukipisteellä, joka on kolmannella sektorilla toimiva yleishyödyllinen kansalaisjärjestö. Markkinavetoisessa toiminnassa osaamisen kehittämiseen panostaminen nähdään parempana liikevoittona. Yleishyödyllisen toimijan ajattelumeکانismi markkinavoittoiseen kilpailuun verrattuna on erilainen. Kiteytettynä kehittämistyön taustaorganisaation eli Pro-tukipisteen visiona on maailma, jossa ihmis- ja perusoikeudet toteutuvat. Osaamisen kehittämisen loppuhyötyjinä ovat asiakkaat, eli kohderyhmä. Organisaation työntekijät hyötyvät osaamisen kehittämisestä työmarkkina-arvonsa ylläpitämisen lisäksi valmiuksilla suoriutua työssään paremmin, joka myös lisää työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Välillisesti organisaation osaamisen kehittämisestä hyötyvät toimintaa rahoittavat tahot, jotka saavat luotettavan ja läpinäkyvästi toimivan organisaation, joka tekee sen mitä lupaa. Organisaatio hyötyy osaamisen kehittämisestä osaavien ja hyvinvoivien työntekijöiden myötä olemalla yhteiskuntavastuullinen, luotettava ja osaava toimija kohderyhmän ja eri sidosryhmien silmissä. Järjestön sidosryhmäyhteistyössä osaamista on totuttu jakamaan puolin ja toisin, sillä usein kohderyhmään kuuluvat ihmiset ovat myös toisten järjestöjen, viranomaisten tai muiden tahojen asiakkaina, jolloin osaamisen jakamisesta hyötyvät sidosryhmien lisäksi organisaation kohderyhmä. Osaamisen kehittämisen hyötyjänä voidaan pitää myös koko yhteiskuntaa, mikäli taustaorganisaation visio toteutuu edes osittain. Tästä syystä osaamisen kehittämisen merkitys Pro-tukipisteellä ei tulevaisuudessa ainakaan vähene vaan todennäköisesti tarve organisaation ja yksilöiden osaamisille lähinnä kasvaa.

Osaamisiin ja oppimismahdollisuuksiin panostaminen on tulevaisuuden toimintamahdollisuuksien elinehto. Työnantaja ei voi kuitenkaan lisätä yksilöiden osaamista, mikäli yksilön oma motivaatio puuttuu. Varsinkin asiantuntijatyössä yksilön oma vastuu ja aktiivisuus oman asiantuntijuuden ja ajantasaisen tiedon päivittämisessä on asiantuntijuuden säilymisen kannalta elinehto. Oppimista ei voi antaa ulkoa käsin, vaan jokaisen tehtävänä on huolehtia omasta oppimiskyvykkyydestä. Asiantuntijan tulee kyetä refleктоimaan omaa osaamistaan ja kehittymistarpeitaan suhteessa omaan tehtävään ja työnantajan odotuksiin, ja työnantaja voi sitä myös edellyttää. Pro-tukipisteellä asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa painopisteen pitää olla asiantuntijuuden tukemisessa ja motivoimisessa.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyö prosessina oli pitkä ja haastava, mutta myös palkitseva. Vastasin mielestäni hyvin asettamiini tavoitteisiin ja työn taustaorganisaatio on tyytyväinen lopputulokseen. Opinnäytetyön tekeminen omaan työpaikkaani mahdollisti oman osaamisen kehittämisen, mutta vaikka organisaatio tuki kehittämistyön tekemistä, ei oma perustehtäväni mahdollistanut kokopäiväistä opiskelua tai pysähtymistä pelkästään kehittämishankkeen tekemiseen. Ihastuin osaamisen kehittämiseen aiheena tämän koulutukseni ensimmäisen kurssin aikana ja oli alusta saakka selvää, että haluan kasvattaa asiantuntemustani juuri tämän aiheen ympärillä. Tämän prosessin aikana onnistuin omassa tavoitteessani. Oppimisprosessini aikana oli aika ajoin hankalaa keskittyä osaamisen kasvattamiseen aiheena, kun samalla seurasin oman äitini osaamisen ja kykyjen hiipumista Alzheimerin vuoksi ja jouduin priorisoimaan vapaa-aikani äitini hoitamiseen. Pitkä aika toi työhön kuitenkin perspektiiviä ja oivalluksia, jotka olivat onnistumisen kannalta välttämättömiä.

Lähdin kehittämään työtä tilanteesta, jossa mitään aukikirjoitettua pohjamateriaalia ei ollut, mutta opinnäytetyön tavoitteet oli asetettu. Tilanne edellytti sen ratkaisemista, että mistä ja miten saisin työni tueksi riittävästi materiaalia. Teorioihin tutustumisen jälkeen laadin kyselyt ja suunnittelin työpajat. Valitsin teoriapohjan tavoitteiden ja organisaation tarpeiden mukaan. Osaamisen, osaamisen johtamisen ja oppimisen lisäksi tutustuin moninaisuuteen ja asiantuntijuuteen, jotta saisin riittävän ymmärryksen taustaorganisaation kaltaisen toimijan tarpeista voidakseni tuottaa osana opinnäytetyötä osaamisen kehittämistä tukevan työkalun. Opinnäytetyöstä tuli lähtötilaneesta ja tavoitteista johtuen laaja. Toisenlaisessa tilanteessa kehittämistyön olisi voinut jakaa toisin, jolloin olisi voinut tutkia ensin osaamisen johtamista ja kehittää myöhemmin osaamisen arvioimista tukevan työkalun. Tavoitteena ollut osaamisen kehittämistä tukeva työkalu vaati ratkaisun hakemista taustaorganisaation tarpeet huomioiden, eikä prosessi olisi onnistunut ilman kokonaisnäkemystä.

Työpajojen palaute oli kaiken kaikkiaan erityisen hyvää. Koko organisaation työntekijöiden yhteistä työskentelyhetkeä ei ollut mahdollista aikataulujen vuoksi järjestää, mutta oli onnistunut ratkaisu, että jaoin työpajat neljään kertaan. Näin toimimalla jokainen yksikkö tuli kuulluksi omista näkökulmistaan, ja työskentelytapa mahdollisti alueellisten erityisyyksien huomioimisen. Kahden tunnin työskentelyaika riitti työpajoissa, joissa oli vähemmän osallistujia, mutta suurimman työpajana järjestämiseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa.

Ajallisesti pidemmissä työpajoissa olisin voinut paremmin huomioida myös työyhteisön kielellisen moninaisuuden asettamat haasteet. Työntekijät pitivät erityisesti työpajojen työskentelytavasta. Yhteinen kehittäminen oli myös tämän opinnäytetyön tutkimusten mukaan organisaation työntekijöiden arvostama oppimismenetelmä.

Työyhteisöpäivillä esiteltyjen tulosten ja tuotoksen palautteen perusteella työntekijät kokivat, että osaamiskartoitustyökalun käsittely asiantuntijan reflektointityökaluna vapauttaa ajattelemaan laajemmin. Reflektointityökalua pidettiin hyvänä myös siitä syystä, ettei sitä käyttäessä synny tunnetta osaamisen arvioinnista tai osaamattomuudesta, vaan se auttaa aidosti omassa reflektiossa. Asiantuntijuuden tunnistamista ja tunnustamista pidettiin erityisen tärkeänä ja merkityksellisenä.

Oma moninainen roolini kehittämistyön aikana haastoi pohtimaan ratkaisua uusista näkökulmista. Samalla tiesin koko hankeen ajan, että kun ulkoistan itseni prosessista muuten, kuin tutkijan roolissa, jää työn ulkopuolelle omaan vastuualueeseeni kuuluva osa-alue, vaikka näkökulmat järjestöjen talouteen ja hallintoon kohdistuvista osaamisvaatimuksista olisivat tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Kyselyihin ja työpajoihin osallistuminen oli myös vapaaehtoista, joten alusta lähtien oli mahdollisuus myös siihen, etteivät kaikki organisaation työntekijät välttämättä prosessiin osallistu. Oivalluksien kautta syntynyt lopputuotos on kuitenkin sellainen, että se palvelee kaikkia Pro-tukipisteen asiantuntijoita.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt asiantuntijoiden omaa reflektointia tukeva työkalu haastaa pohtimaan työmarkkinoilla yhä kasvavan asiantuntijatyön merkitystä osaamisen johtamisessa. Onko osaamiskartoitus ymmärretty yleisesti sellaisena tehtävistä suoritutumisen mittaamisena ja erilaisina koulutus- ja tehtävälisauksina? Asiantuntijatyön hallitsemisen keskiössä on kuitenkin oikean tiedon löytäminen ja tiedon soveltamisen osaaminen usein tilanteissa, joissa valmiita vastauksia tai ratkaisuja ei ole tarjolla. Tällaisen asiantuntijuuteen perustuvan työn kartoittaminen on vaikeaa muuttuvien tilanteiden ja erilaisten oikeiden vastausvaihtoehtojen vuoksi. Perinteiset kartoittamisen mallit tehtävälisauksineen ovat ehkä vanhentuneita, kun teknologia hoitaa yhä enemmän rutiininomaisia tehtäviä, jolloin ihmisiä tarvitaan enemmän ratkomaan toisenlaisia ongelmia, joihin tekoälyt eivät vielä kykene. Ihmistyöt ovat pitkälti sellaisia, joita on vaikea teknologilla pelkäästä korvata, vaikka esimerkiksi vanhusten kotihoidossa sitä kasvavassa määrin yritetään. Asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa ei niinkään korostus substanssin johtaminen vaan asiantuntijoina toimivien ihmisten oman reflektion tukeminen, jossa ihmisosaaminen johtajalla korostuu, ja siitä huolimatta, että

tietyissä tehtävissä koulutuksen kautta saadun teoretiedon merkitys soveltamisosaamisessa on hyvinkin merkityksellistä.

Reflektiokyvykkeen kasvattamiseen tulisi mielestäni panostaa kaikissa ihmisen kasvamisen vaiheissa, jotta oman osaamisen aito ja rehellinen reflektio ei pelottaisi. Tällainen reflektio-osaaminen palvelisi nykyisiä ja tulevia työntekijä ja työnantajia muuttuvassa työmaailmassa. Asiantuntijoiden osaamisen mittaaminen esimerkiksi rekrytointitilanteissa ei voi olla enää pelkästään muistinvaraisen ja ulkoa opitun tiedon mittaamista, vaan onnistuneen rekrytoinnin varmistamiseksi tulisi voida varmistua myös siitä, että palkattavalla asiantuntijalla on alansa vaatiman teoretiedon lisäksi kyvykkyyttä hakea oikeaa tietoa ja soveltaa sitä oikein. Jos rekrytoitavan työntekijän koulutustausta vastaa työn vaatimuksia, niin jäljelle jää ihmisen kyvykkyyden selvittäminen. Erilaisiin työtehtäviin hakeutuvien tulisi omaa soveltuvuuttaan pohtiessa kyetä refleктоimaan oman osaamisensa riittävyttä vaadittuihin tehtäviin. Tällaisessa reflektiossa ei merkitse pelkästään se, että mitä ihminen on aiemmin tehnyt, vaan asiantuntijatyössä tulisi oma reflektio liittää siihen, että miten ratkaisisi eteen tulevat ongelmat. Reflektion merkitys muuttuu entistä tärkeämmäksi tehtävien vaatimusten kasvaessa. Tämän perusteella yhä kiihtyvällä tahdilla muuttuva työelämä vaatii myös osaamisen johtamisen tarkastelua ja joustavaa valmiutta muuttaa aiempia käsityksiä osaamisen vaatimuksista.

Nykyinen Suomen hallitus on poistanut sujuvan opiskelun mahdollisuuden aikuisilta työssäkäyviltä ihmisiltä poistamalla aikuiskoulutustuen perustellen ratkaisuaan säästösyillä. Ratkaisu on huolestuttavan lyhytnäköinen. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja ennätysvauhtia. Uudelleen kouluttautumisille ja erilaisille osaamisen lisäämisille on tämän päivän työelämässä yhä suurempi tarve. Yhteiskunnalla tulisi olla huoli omasta osaamispääomastaan. Yhteiskunta tarvitsee myös osaajia kaikista ikäluokista, jotta innovoitiin on mahdollisuutta ja yhteiskunnan talousjärjestelmä toimii, vaikka maailma muuttuu. Hallituksen ratkaisu asettaa paineita työnantajille ja työntekijöille. Erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja joudutaan ehkä jatkossa innovoimaan enemmän suoraan erilaisten työnantajien tarpeisiin. Talouden epävakauden aikana myös työnantajien taloudelliset resurssit voivat olla koetuksella, jolloin oppimissratkaisuja haetaan ehkä organisaation sisältä ja sidosryhmien kanssa yhteistyössä. Työntekijöiden velvollisuus oman osaamisen ylläpitämiseksi voi tulevaisuudessa korostua. Toivotaan, että nykyinen hallitus joko pyörittää tekemänsä ratkaisun tai seuraava hallitus muuttaa sitä niin, että jatkossakin kaikilla työntekijöillä olisi yhdenvertainen mahdollisuus oppia ja kehittyä.

Lopuksi haluan kiittää Pro-tukipistettä mahdollisuudesta tähän omaan oppimisprosessiini ja luottamuksesta, että sain tutkia omaa organisaatiotani. Lisäksi haluan kiittää jokaista Pro-tukipisteen työntekijää ajasta, mielenkiinnosta, rohkeudesta ja saamastani luottamuksesta. Ilman teitä prosessi ei olisi toteutunut.

LÄHTEET

- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen Tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.
- Heiskanen, Erika & Salo, Jari 2007. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen Helsinki: Talentum
- Helakorpi, Seppo 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Hätönen, Heljä 2003. Osaamiskartoituksesta Kehittämiseen. Helsinki: Educa.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta Kehittämiseen: II. Helsinki: Educa-instituutti.
- Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen Yhteistyö. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Kairinen, Matti 2005. Osaaminen – Yrityksen vai työntekijän omaisuutta? Teoksessa Johtamistaidon opisto & Pauli Juuti (toim.) Osaaja Innovoi: Osaaja Innovoi. Oitmäki: JTO-palvelut, 2005, 69–79
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen Timantti: Strategia, Johtaminen, Osaaminen, Vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen Johtaminen. 10.–11. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen Työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Muistisairaudet, Käypä hoito -suositus 2020. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin, Societas Gerontologica Fennican, Suomen Geriatri -yhdistyksen, Suomen Neurologisen Yhdistyksen, Suomen Psykogeriatrisen Yhdistyksen ja Suomen Yleislääketieteen yhdistyksen asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, 2020. Saatavilla internetissä: www.kaypahoito.fi. Viitattu 11.10.2022. <https://www.kaypahoito.fi/hoi50044#K1>
- Lahti, Leena 2014. Monikulttuurinen Työelämä: Hyväksi Ihmiselle, Hyväksi Bisnekselle. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro
- Moilanen, Raili 2001. Oppivan Organisaation Mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2003. Työhyvinvointi Tuloksen Tekijänä. Helsinki: WSOY
- Pro-tukipiste ry 2020. Strategia 2020–2023. Ei julkaistu.
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. (E-kirja.) Miktor: Helsinki. Viitattu 30.12.2022. <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs Organisaatio: Tiedon, Osaamisen Ja Suorituksen Johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

- THL 2024. Kokemusosaaminen. Viitattu 11.1.2025. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/kokemusosaaminen>
- Toivanen, Minna & Käsälä, Marja & Kalliomäki-Levanto, Tiina & Kauppi, Maarit & Tuomi-vaara, Seppo & Yli-Kaitala, Kirsi & Suorsa, Teemu 2021. Onnekkaat sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen Ja Työn Johtaminen: Organisaation Oppimisen Oivalluksia. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 11.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, Riitta & Uotila, Timo-Pekka 2014. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 11.10.2022 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset Käsitteet, Teoriat Ja Trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Vilka, Hanna 2021. Näin Onnistut Opinnäytetyössä: Ratkaisut Tutkimuksen Umpikujiin. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen Tietämyksen Johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 11.10.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45949346144624>

LIITTEET

Liite 1

TYÖYHTEISÖKYSELY 1

Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa

ONT, Raisa Olenius

1. TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen aihe: Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan, miten osaamista voidaan kehittää Pro-tukipisteessä johtamisen keinoin.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytymisestä ei koidu mitään kielteisiä seuraamuksia.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena tutkia, miten Pro-tukipisteessä osaamista voidaan kehittää johtamisen keinoin ja kehittää osana opinnäytetyötä osaamisen kartoittamiseen työkalu tai malli. Osatavoitteena on saada henkilöstön osaamisen kehittäminen osaksi organisaation johtamista, säännöllisiä rakenteita ja toimintatapaa.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimuksen toteuttaa opinnäytetyön tekijä: Raisa Olenius

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan siten, että työyhteisön jäsenille lähetetään sähköpostitse kaksi Webropol-kyselyä. Kyselyn lisäksi järjestetään eri alueyksiköissä henkilöstölle vapaaehtoiset työpajat (1 per yksikkö). Henkilöstön työpajojen lisäksi johtoryhmälle järjestetään työpaja ja johtoryhmän jäseniä haastatellaan.

Kyselyihin vastaaminen vie noin 20 minuuttia ja työpajaan osallistuminen noin 2 tuntia. Johtoryhmän haastattelut kestävät noin 30 minuuttia.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimustulokset esitellään työyhteisölle opinnäytetyön valmistuttua ja opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimuksen päättäminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, jos tutkimuksen jatkamiselle tulee henkilökohtainen este.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksen suorittajalle tai opinnäytetyön ohjaajalle.

Yhteystiedot

Tutkimuksen suorittaja (opinnäytetyön tekijä)

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

Opinnäytetyön ohjaaja

Titteli:

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Tutkimuksen suorittaja (opinnäytetyön tekijä)

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

Opinnäytetyön ohjaaja

Titteli:

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

3. Vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen *

- Kyllä
- En

TAUSTAKYSYMYKSET

4. Koulutuksesi (korkein) *

- Peruskoulu
- Tutkinto ammattikoulusta tai vastaava

- Tutkinto opistosta tai vastaava
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Yliopistotutkinto
- Muu, mikä?

5. Työkokemus vuosissa (kaikki työkokemus) *

- alle 5
- yli 5, alle 10
- yli 10, alle 20
- yli 20

6. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisissä tehtävissäsi? *

- alle 5
- yli 5, alle 10
- yli 10, alle 20
- yli 20

7. Kuinka pitkään olet työskennellyt Pro-tukipisteellä? *

- alle 5
- yli 5, alle 10
- yli 10, alle 20
- yli 20

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN, ORGANISAATIO

8. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työtehtävilleni on määritelty osaamisvaatimukset				
Voin hyödyntää kaikkea osaamistani tehtävissäni				
Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani työaikana				
Arvioin osaamiseni kehittämistarpeita yhdessä esihenkilöni kanssa säännöllisesti vähintään kerran vuodessa				
Organisaatiossani on selkeät perehdyttämiskäytännöt				

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiedän, millaista osaamista työyhteisössäni on				
Työnantajani kannustaa työntekijöitä osaamisen kehittämiseen				
Työnantajani hyödyntää työntekijöiden osaamista monipuolisesti				
Organisaatiossani on mahdollista kasvaa tehtävissä ja edetä uralla				
Organisaatiossani tiedetään, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan				
Osaamista arvioidaan työyhteisössäni yhteisesti				
Osaamista kehitetään työyhteisössäni yhteisesti				
Työyhteisössämme jaetaan osaamista avoimesti				
Kehitämme työtämme työyhteisössämme yhdessä				
Käsitlemme mahdolliset virheet työyhteisössämme yhteisenä oppimiskokemuksena				
Työnantaja tukee työntekijöiden opiskelua taloudellisesti				
Toimintaympäristössämme tulee tapahtumaan seuraavan kolmen vuoden aikana merkittäviä muutoksia				
Työyhteisömme/tiimimme tulee tarvitsemaan uutta tai erilaista osaamista seuraavan kolmen vuoden aikana				

OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

9. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiedän, millaista osaamista tarvitseen työtehtävissäni				
Minulla on suunnitelma osaamiseni kehittämiseksi				
Minulla ei ole osaamiseni kehittämiseen				
Osaamisen kehittäminen on minusta helppoa				
Tiedän, miten voin kehittää työtehtävissäni tarvitsemaani osaamista				
Omat tarpeeni osaamiseni kehittämiseen ovat yhteneväiset työnantajan kanssa				
Osaamisen kehittäminen on mielestäni oma henkilökohtainen asiani				
Kehitän omaa osaamistani aktiivisesti				
Työtehtävissäni on tapahtunut muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana				
Työssäni tarvitsemani työvälineet ovat muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana				
Työtehtäväni vaativat enemmän tai toisenlaista osaamista kuin aikaisemmin				
Osaamisen kehittäminen nostaa työmarkkina-arvoani				
Haluan kehittää osaamistani kehitykseni ammatillisesti				
Haluan kehittää osaamistani edetäkseni urallani				
Jaan omaa osaamistani työyhteisössäni avoimesti				

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ammattitaitoni kehittäminen ja ylläpitäminen on minulle tärkeää				
Uskon, että työtehtäväni tulevat muuttumaan seuraavan kolmen vuoden aikana				
Uskon, että tulen tarvitsemaan tulevaisuudessa enemmän tai erilaista osaamista onnistuakseni tehtävissäni				

10. Miten nykyiset työtehtäväsi vastaavat mielestäsi osaamistasoasi?

- Työni on osaamistasoani vaativampaa
- Työni on osaamistasoani verrattuna liian helppoa
- Työni ja osaamiseni ovat tasapainossa

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN, KEINOT

11. Olen viimeisen kolmen vuoden aikana (valitse kaikki itseesi sopivat):

- Opiskellut tutkintoon johtavassa koulutuksessa
- Osallistunut täydennyskoulutukseen
- Osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen
- Lukenut ammatillista kirjallisuutta tai ammattilehtiä
- Osallistunut työtäni tukevalle kurssille
- Ollut työkierrossa
- Sijaistanut työtoveria
- Ollut perehdyttävänä
- Toiminut perehdyttäjänä
- Ollut mukana tutustumiskäynnillä omassa tai toisessa organisaatiossa
- Oppinut kollegalta
- Opettanut kollegoita
- Ohjannut opiskelijoita
- Osallistunut yksilö- tai tiimi coachingiin (coaching=valmennus)
- Ollut mentoroitavana (mentori=henkilö, joka kokeneempana antaa opastusta kokemattomammalle)
- Toiminut mentorina (mentori= henkilö, joka kokeneempana antaa opastusta kokemattomammalle)
- Osallistunut työnohjaukseen
- Osallistunut työpajatyöskentelyyn
- Osallistunut projekti- tai kehittämishanketyöskentelyyn

- Osallistunut konferenssiin, messuille tai opintomatalle
- Toiminut verkostoissa
- Osallistunut kehityskeskusteluun
- Toiminut kouluttajana tai luennoitsijana
- Jotain muuta, mitä?
- En ole osallistunut

12. Olen työsuhteeni aikana Pro-tukipisteellä (valitse kaikki itseesi sopivat):

- Opiskellut tutkintoon johtavassa koulutuksessa
- Osallistunut täydennyskoulutukseen
- Osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen
- Lukenut ammatillista kirjallisuutta tai ammattilehtiä
- Osallistunut työtäni tukevalle kurssille
- Ollut työkiekkossa
- Sijaistanut työtoveria
- Ollut perehdyttävänä
- Toiminut perehdyttäjänä
- Ollut mukana tutustumiskäynnillä omassa tai toisessa organisaatiossa
- Oppinut kollegalta
- Opettanut kollegoita
- Ohjannut opiskelijoita
- Osallistunut yksilö- tai tiimi coachingiin (coaching=valmennus)
- Ollut mentoritavana (mentori=henkilö, joka kokeneempana antaa opastusta kokemattomammalle)
- Toiminut mentorina (mentori= henkilö, joka kokeneempana antaa opastusta kokemattomammalle)
- Osallistunut työnohjaukseen
- Osallistunut työpajatyöskentelyyn
- Osallistunut projekti- tai kehittämishanketyöskentelyyn
- Osallistunut konferenssiin, messuille tai opintomatalle
- Toiminut verkostoissa
- Osallistunut kehityskeskusteluun
- Toiminut kouluttajana tai luennoitsijana
- Jotain muuta, mitä?
- En ole osallistunut mihinkään mainituista

13. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia osaamisen kehittämisen keinoja?

	Pidän hyvin tärkeänä	Pidän jokseenkin tärkeänä	En pidä kovin tärkeänä	En pidä lainkaan tärkeänä
Tutkintokoulutukset				
Täydennyskoulutukset				

	Pidän hy- vin tär- keänä	Pidän jok- seenkin tär- keänä	En pidä ko- vin tär- keänä	En pidä lain- kaan tär- keänä
Työnantajan järjestämät koulutukset				
Ammattikirjallisuuden ja -lehtien lukeminen				
Kohdennetut kurssit				
Työkierrot				
Sijaistamiset				
Perehdyttämiset				
Tutustumiskäynnit eri organisaatioihin				
Kollegoilta oppiminen				
Opiskelijoiden ohjaaminen				
Ohjannut opiskelijoita				
Coaching=valmennus				
Mentorointi (mentori= henkilö, joka kokeneempana antaa opastusta kokemattomammalle)				
Työnohjaus				
Työpajatyöskentely				
Projekti- tai kehittämishanketyöskentely				
Konferenssit, messut tai opintomatkat				
Verkostoyhteistyö				
Kehityskeskustelut				
Kouluttajana tai luennoitsijana toimiminen				
Jotain muuta, mitä?				
Jotain muuta, mitä?				
Jotain muuta, mitä?				

Liite 2

TYÖYHTEISÖKYSELY 2

Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa

ONT, Raisa Olenius

1. TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen aihe: Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan, miten osaamista voidaan kehittää Pro-tukipisteessä johtamisen keinoin.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytymisestä ei koidu mitään kielteisiä seuraamuksia.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena tutkia, miten Pro-tukipisteessä osaamista voidaan kehittää johtamisen keinoin ja kehittää osana opinnäytetyötä osaamisen kartoittamiseen työkalu tai malli. Osatavoitteena on saada henkilöstön osaamisen kehittäminen osaksi organisaation johtamista, säännöllisiä rakenteita ja toimintatapaa.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimuksen toteuttaa opinnäytetyön tekijä: Raisa Olenius

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan siten, että työyhteisön jäsenille lähetetään sähköpostitse kaksi Webropol-kyselyä. Kyselyn lisäksi järjestetään eri alueyksiköissä henkilöstölle vapaaehtoiset työpajat

(1 per yksikkö). Henkilöstön työpajojen lisäksi johtoryhmälle järjestetään työpaja ja johtoryhmän jäseniä haastatellaan.

Kyselyihin vastaaminen vie noin 20 minuuttia ja työpajaan osallistuminen noin 2 tuntia. Johtoryhmän haastattelut kestävät noin 30 minuuttia.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimustulokset esitellään työyhteisölle opinnäytetyön valmistuttua ja opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimuksen päättäminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, jos tutkimuksen jatkamiselle tulee henkilökohtainen este.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksen suorittajalle tai opinnäytetyön ohjaajalle.

Yhteystiedot

Tutkimuksen suorittaja (opinnäytetyön tekijä)

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

Opinnäytetyön ohjaaja

Titteli:

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Osaamisen kehittäminen moniammatillisessa ja monikulttuurisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Tutkimuksen suorittaja (opinnäytetyön tekijä)

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

Opinnäytetyön ohjaaja

Titteli:

Nimi:

Puh.

Sähköposti:

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

3. Vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen *

- Kyllä
- En

4. Työtehtäväni sisältävät pääsääntöisesti

- Johtamistehtäviä
- Vaativia asiantuntijatehtäviä
- Asiantuntija- tai kehittämistehtäviä
- Esihenkilötehtäviä
- Asiakastyötä
- Muita suorittavia (ohjeiden mukaan) tehtäviä töitä
- Jotain muuta, mitä?

5. Työtehtäväni sisältävät (valitse kaikki sopivat)

- Johtamistehtäviä
- Vaativia asiantuntijatehtäviä
- Asiantuntija- tai kehittämistehtäviä
- Esihenkilötehtäviä
- Asiakastyötä
- Muita suorittavia (ohjeiden mukaan) tehtäviä töitä
- Jotain muuta, mitä?

6. Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi (vähintään viisi). Kerro myös lyhyesti, että min-kälaisia taitoja tarvitset tehdessäsi näitä tehtäviä. (Yksi työtehtävä per vastauslaatikko)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.

7. Haluatko sanoa vielä jotain?

Liite 3

Järjestössä työskentelevän asiantuntijan reflektiotyökalu**Arviointiohje:**

0 = ei osaa

1 = perusosaaminen (osaa toimia ohjeiden mukaan)

2 = tyydyttävä osaaminen

3 = hyvä osaaminen (osaa toimia itsenäisesti, osaa soveltaa monipuolisesti tietämystä)

4 = Erinomainen osaaminen (osaa, syvällisesti, osaa ohjata myös muita)

5 = Huippuosaaminen, ekspertti (osaa soveltaa, analysoida, yhdistellä asioita uudella tavalla, kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti, asiantuntija)

6 = ei kuulu työtehtäviin

SUBSTANSSIOSAAMINEN*Ammatilliset perustaidot**Ammatilliset toimintataidot ja persoonalliset kyvyt***Ammatilliset perus- ja toimintataidot**

	0	1	2	3	4	5	6
Hallitsen oman ammattini tietoperustan							
Hallitsen oman ammattini ydin- ja perustaidot							
Osaan soveltaa koulutukseni antamaa tietoa työssäni							
Pystyn päivittämään omaa ammatillistani osaamistani jatkuvasti							
Osaan arvioida ammattitaitoa ja omaa osaamistani							
Osaan toimia ammattialani vastuuntuntoisena toimijana							
Tunnen ammattiini liittyvät pelisäännöt ja vaatimukset							
Tunnen työtehtäviini liittyvät vaatimukset ja vastuut							
Osaan seurata ammattini ja alani kehitystä jatkuvasti							
Minulla on hyvä ammatillinen itsetunto							
Osaan etsiä työssäni tarvittavaa oikeaa ja ajantasaista tietoa							
Osaan suunnitella työtäni yhteistyössä tiimini kanssa ja itsenäisesti							
Osaan suunnitella työaikani							
Osaan suunnitella työhöni liittyviä projekteja							
Osaan raportoida työstäni vaaditulla tavalla							
Osaan toimia myös epävarmuudessa							
Osaan ratkaista eteen tulevat ongelmat ja tiedän, mistä voin kysyä apua							
Osaan johtaa työtäni ja pieniä työn kehittämisprojekteja							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

Kielitaito

	0	1	2	3	4	5	6
Suomi							
Englanti							
Muu/muut ja mikä/mitkä:							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

Tietotekniset valmiudet ja työkalujen hallinta

	0	1	2	3	4	5	6
Teams							
Sähköposti							
Sharepoint							
Word							
PowerPoint							
Excel							
Discort							
Tiima							
Efina							
Verkkosivut							
Webropol (kyselyiden laatiminen)							
Webropol (raportointi)							
Adobe ympäristö							
Chat							
Ninchat (tulossa)							
Puhelimen peruskäyttäminen (sovellukset)							
Tietokoneen peruskäyttäminen							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

TYÖYHTEISÖ-OSAAMINEN*Sisäiset yhteistyötaidot**Asiakas-, verkosto- ja yhteistyötaidot***Sisäiset yhteistyötaidot**

0 1 2 3 4 5 6

Osaan toimia moniammatillisissa yhteistyöryhmissä							
Osaan kuunnella muiden asiantuntijuuteen perustuvia näkökulmia avoimesti							
Osaan tuoda yhteiseen keskusteluun oman osaamiseni ymmärrettävästi ja rakentavasti							
Osaan toimia luottamuksen arvoisesti pitämällä kiinni lupauksista ja sovitusta asioista							
Osaan arvostaa ja kunnioittaa muiden työyhteisön jäsenten osaamista ja asiantuntijuutta							
Osaan hyväksyä erilaiset mielipiteet ja näkökulmat							
Tunnen työyhteisöni asiantuntijoiden vastualueet ja osaan kysyä tarvitsemani tiedon oikealta henkilöltä							
Osaan omalla toiminnallani ylläpitää työyhteisön hyvää ilmapiiriä							
Osaan toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti työni kannalta keskeisimmässä verkostoissa							
Osaan verkostoitua uusissa ympäristöissä							
Kielitaitoni mahdollistaa osallistumisen kansainvälisiin yhteistyöverkostoihin							
Toimin alani, tiimini ja organisaationi arvostusta nostavasti kaikissa tilanteissa							
Osaan jakaa ja vastaanottaa tietoa työyhteisössäni							
Ymmärrän, että eri ihmisillä työyhteisössä on erilaiset tehtäviensä mukaiset roolit ja vastuut							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

Asiakastyö

Asiakastyöllä Pro-tukipisteellä tarkoitetaan etsivää työtä eri toimintaympäristöissä, terveys-työtä, palvelu- ja sosiaalihojausta, ryhmätoimintaa, eli kaikkea kohtaavaa työtä, missä ollaan tavalla tai toisella kontaktissa asiakkaan kanssa

	0	1	2	3	4	5	6
Työskentelen mielelläni asiakkaiden kanssa							
Tunnen oman työni keskeisimmät menetelmät ja osaan soveltaa niitä eri toimintaympäristöissä							
Tunnen Pro-tukipisteen asiakastyön toimintaympäristöt ja osaan toimia niissä							
Tunnen keskeisimmät palvelujärjestelmät							
Osaan toimia sensitiivisesti ja luottamusta herättäen erilaisissa tilanteissa olevien ihmisten kanssa							
Osaan ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ihmistä kunnioittaen							
Osaan kunnioittaa ihmisen itsemääräämisoikeutta							
Osaan ohjata moninaista ryhmää							
Osaan motivoida ihmisiä osallistumaan							
Osaan tunnistaa asiakastyöstä nousevia hiljaisia signaaleja ja raportoida niistä							
Osaan neuvoa seksuaaliterveyteen liittyvissä asioissa							
Osaan työparityöskentelyn periaatteet							
Osaan kohdata moninaisista taustoista tulevia ihmisiä							
Osaan työskennellä verkkoympäristössä yksilö- ja ryhmätyössä							
Tunnen Pro-tukipisteen asiakastyön keskeiset linjaukset ja osaan noudattaa niitä							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

Vuorovaikutustaidot / työyhteisö

	0	1	2	3	4	5	6
Osaan kuunnella							
Osaan antaa rehellistä positiivista palautetta							
Osaan antaa rehellistä rakentavaa palautetta							
Osaan vastaanottaa rehellistä positiivista palautetta työyhteisön kaikilta jäseniltä							
Osaan vastaanottaa rehellistä rakentavaa palautetta työyhteisön kaikilta jäseniltä							
Osaan toimia rakentavasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja tiimityössä							
Uskallan ottaa avoimesti ja rakentavasti vaikeat ja hankalat asiat esille niiden kanssa, joita asia koskee							
Osaan käsitellä ryhmässä syntyviä konflikteja ja ristiriitoja yhteisesti							
Osaan hyödyntää saamaani palautetta yhteistyötapojen kehittämisessä							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

Esihenkilön osaaminen

	0	1	2	3	4	5	6
Osaan ja uskallan ottaa avoimesti ja rakentavasti vaikeat ja hankalat asiat esille niiden kanssa, joita asia koskee							
Osaan omalla toiminnallani ylläpitää työyhteisön hyvää ilmapiiriä							
Osaan luoda ja ylläpitää turvallista ilmapiiriä							
Osaan toimia yhdenvertaisuusperiaatteiden mukaisesti esihenkilötyössä							
Osaan toimia varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti haastavissa tilanteissa							
Osaan motivoida muita							
Osaan antaa työntekijöilleni rehellistä positiivista palautetta							
Osaan antaa työntekijöilleni rehellistä rakentavaa palautetta							
Osaan vastaanottaa työntekijöiltäni rehellistä positiivista palautetta							
Osaan vastaanottaa työntekijöiltäni rehellistä rakentavaa palautetta							
Osaan kuunnella							
Tunnen työsuhteisiin liittyvät keskeiset vastuut ja velvollisuudet							
Tunnen työntekijöiden tietoturvaa koskevat säädökset							
Osaan päätöksiä tehdessäni pohtia omia vaikuttimiani							
Osaan tehdä vaikeitakin päätöksiä ja perustella ne läpinäkyvästi							
Osaan jakaa vastuuta ja valtaa							
Osaan arvostaa työntekijöiden osaamisia							
Osaan luottaa työntekijöihin							
Osaan pitää kiinni lupauksistani							
Ymmärrän, ettei minun täydy osata työntekijöiden erikoisaloja, vaan riittää että mahdollistan asiantuntijoiden työskentelyn edellytykset							
Ymmärrän oman esimerkkini merkityksen työyhteisössä							
Osaan seurata aktiivisesti työyhteisön tilaa							
Osaan käsitellä työyhteisössä syntyviä konflikteja ja ristiriitoja							
Osaan arvostaan työntekijöitä myös ihmisinä							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

KEHITTÄMISOSAAMINEN*Organisaation toimintakulttuurin omaksuminen**Toiminnan kokonaisuuden hallinta*

Toimintakulttuurin omaksuminen ja kokonaisuuden hallinta	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Tunnen Pro-tukipisteen toimintaohjeet ja osaan noudattaa niitä							
Ymmärrän organisaation perustehtävän ja sen miten oma työni liittyy kokonaisuuteen							
Osaan perehdyttää muita							
Osaan ottaa työssäni huomioon työn kehittämistarpeet							
Osaan rohkeasti tuoda jäsenneilyjä ehdotuksia yhteiseen kehittämistyöhön							
Osaan tuoda yhteiseen keskusteluun oman osaamiseni ymmärrettävästi ja rakentavasti							
Osaan tuoda omat mielipiteeni yhteiseen käsittelyyn, vaikka ne olisivat erilaisia							
Osaan muuttaa ja kehittää omaa toimintaani							
Osaan muuttaa ja kehittää työyhteisöni toimintaa							
Osaan suhtautua muutoksiin työssäni luonnollisina kehitysvaiheina							
Hallitsen oman työni kokonaissuunnittelun							
Osaan kehittää työtäni							
Toimin Pro-tukipisteen toimintaohjeiden mukaisesti							
Ymmärrän Pro-tukipisteen rakenteiden merkityksen ja osaan pysyä niissä							
Osaan muuttaa ja kehittää omaa toimintaani							
Osaan muuttaa ja kehittää Pro-tukipisteen toimintaa							
Osaan rohkeasti kokeilla työssäni uusia ratkaisuja							
Osaan ideoida työni ja alani kehittämistä							
Ymmärrän työni merkityksen tiimin/yhteisön kehittäjänä							
Osaan vaikuttaa työni kehitykseen hankkimalla uutta ajantasaista ja oikeaa tietoa							
Osaan kehittää Pro-tukipisteen toimintaa yhteistyössä muiden kanssa							
Osaan aktiivisesti osallistua keskusteluun							
Osaan toimia kiinteässä yhteistyössä alani muiden yhteisöjen kanssa							
Osaan ottaa huomioon työssäni työn kehittämistarpeet							
Tunnen Pro-tukipisteen arvot ja osaan soveltaa niitä työssäni, työyhteisössäni ja kaikessa toiminnassani							
Osaan ottaa vastuun omasta osallistumisesta yhteiseen keskusteluun							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittymiskohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

Kouluttamis- ja vaikuttamisosaaminen

	0	1	2	3	4	5	6
Osaan kouluttaa valmiista pro-tukipisteen materiaaleista							
Osaan laatia koulutusmateriaaleja omasta työstäni							
Osaan kouluttaa oman tehtäväalueeni/asiantuntemukseni aihepiireistä sisäisesti							
Osaan kouluttaa oman tehtäväalueeni/asiantuntemukseni aihepiireistä ulkoisesti							
Pystyn vastaamaan omaan tehtävääni liittyviin konsultaatiopyyntöihin							
Pystyn vastaamaan Pro-tukipisteen toimintaan liittyviin konsultaatiopyyntöihin							
Pystyn vastaamaan kohderyhmän yhteiskunnalliseen asemaan ja perus- ja ihmisoikeuksien toteutumiseen liittyviin konsultaatiopyyntöihin							
Osaan vaikuttaa keskeisistä asioista kohderyhmän perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisen edistämiseksi paikallisella tasolla							
Osaan vaikuttaa keskeisistä asioista kohderyhmän perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisen edistämiseksi lainsäätäjätasolla							
Osaan vastata kansainvälisiin konsultaatiopyyntöihin							
Kielitaitoni mahdollistaa osallistumisen kansainvälisiin yhteistyöverkostoihin							
Osaan vaikuttaa yhteiskunnallisella tasolla							
Osaan nostaa kohderyhmämme kohtaamia epäkohtia ja puutteita julkiseen keskusteluun asiantuntemusta käyttäen							
Osaan toimia median kanssa ja antaa asiantuntijahaastatteluja eri media-alustoilla (tv, radio, lehti ym.)							
Osaan viestiä kielellä, jolla on mahdollista vaikuttaa yhteiskunnallisella ja lainsäätötasolla							
Osaan vaikuttamistyössä olla lähdekriittinen, jolla varmistan viestimme uskottavuuden ja luotettavuuden							
Kykenen keskustelemaan eri tahojen kanssa rakentavasi ja kunnioittavasti, vaikka kohtaisin erimielisyyttä							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehitymis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:

KEHITTÄMISOSAAMINEN*Innovaatiovalmiudet**Itsensä kehittäminen***Innovaatiovalmiudet ja itsensä kehittäminen**

	0	1	2	3	4	5	6
Osaan ideoida yhteistyötahojen kanssa uusia toimintatapoja							
Osaan arvioida omaa työtäni							
Osaan arvioida työyhteisöäni							
Osaan tehdä jäsenneilyjä aloitteita asioiden kehittämiseksi työssä							
Osaan arvioida työni vaikuttavuutta työyhteisöni näkökulmasta							
Osaan arvioida tulevaisuudessa tarvittavia ammatillisia haasteita							
Osaan hakeutua vapaaehtoisesti koulutukseen oppimaan uutta							
Osaan tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa							
Osaan hakea asiantuntija-apua ja konsultaatiota työyhteisön sisällä oikeasta paikasta							
Osaan hakea asiantuntija-apua ja konsultaatiota eri tahoilta							
Osaan tunnistaa omat vahvuuteni ja heikkouteni							
Minulla on oma ammattietiikka, jota noudatan							
Osaan ottaa vastaan kokeneemman henkilön ohjeita hyvillä mielin							
Osaan aktiivisesti seurata ammattialani kehitystä							
Osaan huolehtia omasta työvoimastani eli osaamisestani (minulla on kehityssuunnitelma)							
Osaan osallistua kehittävään väittelyyn hyvillä mielin							

Osa-alueeseen kohdistuva erityinen osaaminen, jonka haluat nostaa esiin, tai kehittämis-kohta, johon haluat panostaa tai joku muu huomio:
