



# KUINKA TUKEA TYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ?

Kunta-alan varhaiskasvatustyöntekijöiden osaamisen kehittämisen  
haasteet työarjessa

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Iina Hand	
Työn nimi Kuinka tukea työntekijän osaamisen kehittämistä? Kunta-alan varhaiskasvatustyöntekijöiden osaamisen kehittämisen haasteet työarjessa	
Päiväys	28.2.2025
	50/4
Yhteistyötaho Iin kunta	
<p>Oman osaamisen kehittäminen on tänä päivänä tärkeää, sillä osaaminen vanhentuu nopeasti jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Työntekijällä osaamisen kehittäminen varmistaa hänen markkina-arvon säilymisen. Organisaatiolla henkilöstön osaamisen kehittäminen varmistaa sen kilpailukykyisenä pysymisen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä Iin kunnalle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten varhaiskasvatustyöntekijät kokevat oman osaamisensa kehittämisen sekä mitkä asiat haastavat tai motivoivat heitä osaamisen kehittämisessä. Työn tavoitteena oli pystyä luomaan esihenkilöille työkaluja työntekijöiden kannustamiseen ja tukemiseen osaamisen kehittämisessä. Huolimatta siitä, että tämä tutkimus tehtiin vain yhdelle toimialalle kohdeorganisaatiossa, tavoitteena on pystyä hyödyntämään kehittämisideoita myös muilla toimialoilla.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksen muodosti osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio ja oppiva yksilö. Teoriassa sivutaan myös yksilön motivaation ja stressin vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Aineiston hankinnassa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ryhmähaastattelun muodossa sekä myös kohdeorganisaation sisäisiä sekundääriaineistoja. Haastatteluaineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksesta voi tehdä johtopäätöksen, että työntekijät tarvitsevat esihenkilöiden tukea osaamisen kehittämisessä, vaikka työntekijän on kannettava omakin vastuu osaamisensa kehittämisessä. Teorian ja haastattelun pohjalta syntyi muiden osaamisen johtamiseen liittyvien kehitysehdotuksien lisäksi esihenkilöiden työkaluksi ohjekartta työntekijöiden osaamisen kehittämisen vahvistamiseksi.</p>	
Avainsanat Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, oppiva yksilö, motivaatio, stressi, laadullinen tutkimus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Iina Hand	
Title of Thesis How to support the development of employee skills? The challenges of developing the skills of early childhood education employees in the municipal sector	
Date 28.2.2025	Pages/Appendices 50/4
Client Organisation /Partners Municipality of Ii	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Developing own expertise is important these days, because skills become outdated quickly in a constantly changing world. For an employee, skill development ensures the maintenance of their market value. For an organization, investing in the development of its personnel's expertise ensures its competitiveness.</p> <p>The thesis was conducted using a qualitative research method for the municipality of Ii. The purpose of the thesis was to examine how early childhood education employees experience the development of their own expertise and what factors challenge or motivate them in the development of competence. The goal was to create tools for supervisors to encourage and support employees in skill development. Although this study was conducted for only one sector within the target organization, the goal is to be able to utilize development ideas in other sectors as well.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of knowledge management, the learning organization and the learning individual. In addition, the theory also ignores the influence of individual motivation and stress on the skill development. A case study was used as the research approach. Data was collected through semi-structured thematic group interview as well as internal secondary data from the target organization. The interview data was analyzed using a data-driven content analysis method.</p> <p>The research concludes that employees need the support of their supervisors in developing their skills, even though they must also take personal responsibility for their own learning. Based on the theory and the interview, in addition to other development proposals related to knowledge management, a guide map was created as a tool for supervisors to strengthen employee's skill development.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Competence development, knowledge management, learning organization, learning individual, motivation, stress, qualitative research</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	8
2.1	Miksi osaamisen kehittäminen on tärkeää? .....	8
2.2	Osaamisen johtaminen.....	9
2.3	Oppivan organisaation tunnusmerkkejä .....	12
3	OPPIVA YKSIÖ .....	15
3.1	Oppivan yksilön osaamisen kehittäminen .....	15
3.2	Osaamisen kehittämisen tapoja .....	18
3.3	Motivaation merkitys oppimiselle .....	19
3.4	Stressin vaikutus oppimiselle .....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	25
4.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio .....	25
4.2	Tutkimusongelman määrittely ja tutkimuksen tavoitteet .....	26
4.3	Tutkimuksen menetelmät .....	28
4.4	Tutkimuksen toteutus .....	29
4.5	Aineiston analysointi.....	33
4.6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	33
5	TULOKSET .....	36
5.1	Osaamista haastavat asiat.....	36
5.2	Osaamisen kehittämistä mahdollistavat asiat .....	37
5.3	Yksilön osaamisen kehittäminen .....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	40
6.1	Tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset .....	40
6.2	Esihenkilön ohjekartta osaamisen kehittämiselle.....	41
6.3	Osaamisen johtamisen kehittäminen .....	42
6.4	Osaamisen kehittämisen vakiinnuttaminen työarkeen.....	43
7	POHDINTA.....	45
	LIITE 1: HAASTATTELUN TIEDOTTAMINEN .....	51
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	53
	LIITE 3: HAASTATTELUN ANALYSOINNIN LUOKITTELU .....	55
	LIITE 4: AINEISTOLUETTELO .....	57

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Osaamisstrategian laadinnan vaiheet (Ojala & Meklin 2021, 28–29).....	11
Kuva 2. Yksilön oppimisen kehitysasteet (Sydänmaanlakka 2006, 154) .....	15
Kuva 3. Pinnallinen oppiminen ja syväoppiminen (Viitala 2005, 54).....	16
Kuva 4. Jaksamismalli (Sydänmaanlakka 2006, 231).....	20
Kuva 5. Yerkes-Dudsonin lain mukainen stressin ja suorituskyvyn suhde (Eklund 2021, 133).....	23
Kuva 6. Case-tutkimuksen ensimmäinen vaihe (Ojansalo ym. 2015, 54).....	27
Kuva 7. Case-tutkimuksen seuraava vaihe (Ojansalo ym. 2015, 54) .....	28
Kuva 8. Case-tutkimuksen kolmas vaihe (Ojansalo ym. 2015, 54).....	30
Kuva 9. Osaamisen kehittämistä haastavat tekijät .....	37
Kuva 10. Osaamisen kehittämiseen kannustavat tekijät .....	38
Kuva 11. Case-tutkimuksen viimeinen vaihe; kehittämis ehdotuksien syntyminen (Ojansalo ym. 2015, 54) ...	40

## 1 JOHDANTO

Oman itsensä kehittäminen on tänä päivänä ehkä tärkeämpää kuin koskaan. Maailma muuttuu kiihdyvällä vauhdilla eikä muutoksessa pysy mukana, jollei kykene kehittämään itseään. Myös organisaation tulisi miettiä, millaista osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa, jotta se pysyy elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä. World Economic Forumin tekemän raportin Future of Jobs (2023, 6) mukaan jopa noin 23 prosenttia työtehtävistä tulee muuttamaan vuoteen 2027 mennessä, mikä tulee edellyttämään työntekijöiltä uusien taitojen omaksumista.

Voidaan todeta, että yksilön osaaminen vanhentuu nopeasti ja koulutuksista saaduilla tutkinnoilla tulisi olla parasta ennen -päiväys. Nyt tietämämme työelämä tulee muuttumaan niin paljon, ettei tulevaisuuden osaamistarpeita pystytä vielä kunnolla ennakoimaan. Kuitenkin organisaatioiden pitäisi tehdä osaamistarpeet näkyviksi ja mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen osaamistarpeita kohti joko koulutusten tai työssä oppimisen avulla. Jokainen vastuullinen työnantaja antaa koko henkilöstölleen mahdollisuuden itsensä uudistamiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen. Oppimisen tulisi olla myös jatkuvaa, mikä turvaisi tulevaisuuden vielä ennakoimattomat osaamistarpeet. Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole pelkästään organisaatioiden vastuulla, vaan loppujen lopuksi vastuu itsensä kehittämisestä on yksilöllä itsellään. Oman itsensä kehittämisen taidot ovat tärkeimpiä työelämässä. (Kilpinen 2022, 41–42.) Myös World Economic Forumin Future of Jobs -raportin (2023, 6) mukaan työntekijän uteliaisuus ja elinikäinen oppiminen on neljänneksi tärkein taito tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2015 julkaisemassa tutkimuksessa mainitaan, että varhaiskasvatusalalla tieto uusiutuu jatkuvasti, jonka vuoksi on tärkeää panostaa henkilöstön täydennyskoulutuksen kehittämiseen. Myös EU:n tekemässä CARE-hankkeen (Melhuish ym. 2014, 83) tutkimustuloksissa todetaan, että varhaiskasvatushenkilöstön jatkuvalla kouluttamisella on merkitystä lasten kehitykselle. Työolobarometrissä 2022 (Lyly-Yrjänäinen 2023, 38) käy ilmi, että jatkuva oppiminen on tärkeää, mutta edellyttää systemaattista kehittämistä, jotta koulutukseen osallistuminen olisi mahdollista kaikille työntekijöille. Eteenkin kuntatyönantajien on panostettava erityisesti niihin ryhmiin, jotka ovat jääneet osaamisen kehittämisen ulkopuolelle. Osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä ajankohtainen aihe kunta-alalla, kun vuoden 2024 joulukuussa Kunta- ja hyvinvointialueiden työnantajat pääsivät pääsopijajärjestöjen kanssa neuvottelutulokseen uudesta KVTESin tasopalkkajärjestelmästä. Järjestelmässä tulee korostumaan työtehtävässä vaadittava osaaminen ja vastuu sekä oma harkinnan kyky. (KT-yhteyshenkilökirje 2024.) Tämä tulee korostamaan entisestään, kuinka tärkeää osaamisen kehittäminen työarjessa on.

Uuden varhaiskasvatuslain (1.9.2018) myötä on ollut tavoitteena yhtenäistää varhaiskasvatuksessa käytössä olevia tehtävänimikkeitä. Uudessa laissa säädetään tehtävänimikkeisiin liittyvistä kelpoisuusehdoista, kuitenkin tehtävänkuvista päättää edelleen työnantaja. Laki antaa siirtymäajan henkilöstörakennetta koskeviin muutoksiin aina vuoteen 2030 saakka. Siirtymäajan varhaiskasvatustyösköön henkilöstöstä vähintään kolmasosalla täytyy olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin pätevyys, muulla henkilöstöllä täytyy olla vähintään lastenhoitajan pätevyys. 1.1.2030 alkaen päiväkodin henkilökunnasta kahdella kolmanneksella täytyy olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin pätevyys, ja tästä vähintään puolella täytyy olla varhaiskasvatuksen opettajan pätevyys. Kolmanneksella täytyy olla vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan pätevyys. (Kuntatyönantajat

2018.) Henkilöstörakenteen muutoksen tavoitteena on varhaiskasvatuksen osaamistason korottaminen, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi seurata henkilöstörakenteen kehittymistä säännöllisesti. (Karila & Kosonen & Järvenkallas 2017, 110.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten kohdeorganisaation varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät kokevat oman osaamisensa kehittämisen sekä mitkä asiat haastavat ja, mitkä asiat puolestaan mahdollistavat heidän osaamisensa kehittämistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden, oppivien yksilöiden, ajatuksiin osaamisen kehittämiseen liittyen, eteenkin sitä haittaavien esteiden tai puolestaan motivoivien tekijöiden näkökulmasta. Osaamisen kehittämistä ei voi kuitenkaan jättää pelkästään työntekijöiden harteille, vaan sitä tulee organisaatioissa myös johtaa, joten tässä opinnäytetyössä käsitellään myös osaamisen johtamista sekä myös oppivan organisaation tunnusmerkkejä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen johtamisen sekä oppivan organisaation ja oppivan yksilön määrittelyllä. Yksilön osalta tarkastellaan myös, miten motivaatio ja stressi vaikuttavat yksilön osaamisen kehittämiseen.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineistoa muodostetaan ryhmähaastattelun sekä sekundäärisen aineiston avulla. Tutkimuksen tavoitteena on luoda esihenkilöille työkaluja työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi sekä löytää muita työntekijöitä tukevia toimenpiteitä osaamisen johtamisen osalta. Opinnäytetyön kehittämisajatuksia käsitellessä niitä osittain pohditaan koko kohdeorganisaation kannalta, eteenkin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Vaikka tutkimus kohdistetaan kohdeorganisaatiossa vain yhdelle toimialalle, tavoitteena on, että tuloksien pohjalta syntyviä kehitysideoita voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

### 2.1 Miksi osaamisen kehittäminen on tärkeää?

Yksilön osaamisen kehittämisen tärkeyttä voidaan perustella, koska se on yksilölle keino turvata oma työllistyminen. Osaaminen myös määrittelee yksilön työmarkkina-arvon. (Sydänmaanlakka 2007, 169.) Osaamista on kuitenkin ylläpidettävä, jottei se vanhene. Työntekijän on ymmärrettävä selkeästi, millaista osaamista hänen nykyinen työtehtävänsä vaatii nykyhetkellä. Nykyhetken lisäksi työntekijän tulee ymmärtää, miten hänen työtehtävänsä tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja mitä osaamista se puolestaan tulee vaatimaan. Oma osaamista pitäisi kehittää tulevaisuutta varten nyt. (Sydänmaanlakka 2006, 228–229.)

Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit muodostavat osaamisen kokonaisuuden. Tietoa ja taitoa tarvitaan, mutta asenteen avulla yksilö motivoituu hyödyntämään omia taitojaan. Yksilön laaja kokemustausta voi synnyttää myös osaamista. Erilaiset kontaktit, joita yksilö voi hyödyntää oman osaamisensa sparraajina ja tukijoina, ovat tärkeitä. Osaaminen näkyy kuitenkin erityisesti toiminnan kautta, jolloin yksilö on onnistunut siirtämään kaiken tietonsa ja taitonsa käytäntöön. Osaaminen ei ole kenenkään luonteenpiirre, vaan jokainen voi sitä hyödyntää ja kehittää. (Sydänmaanlakka 2006, 87.)

Nykyään lähes jokainen työtehtävä vaatii osaamisen ylläpitämistä, tiedon hallintaa ja soveltamista sekä itsenäistä ja tiimeissä tarvittavaa ongelmanratkaisukykyä. Nämä on olleet eteenkin asiantuntijatyön piirteitä, mutta nykyään ne liitetään entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin, ja siksi tarvitaan monipuolisempaa osaamista. (Ojala 2008, 23.) Varhaiskasvatuksen henkilöstön keskeinen asiantuntija-ala on pedagogiikka, jota on ylläpidettävä ja kehitettävä vastaamaan muuttuvien yhteiskunnallisten ja kasvatustieteellisten vaateiden mukaisesti. Täten osana johtamistyön keskeisiä tehtäviä on osaamisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa. (Fonsén & Parila 2017, 40.)

Organisaation henkilöstö muodostaa sen isoimman menoerän. Organisaation tulokseen vaikuttaa suoraan kaikki toimenpiteet, joilla sen tuottavuutta voidaan parantaa. Näihin henkilöstö voi vaikuttaa omalla sitoutumisellaan, motivaatiollaan sekä halulla miettiä eri näkökulmia, löytää uutta tietoa ja ratkaista ongelmia. Myös osaamisen kehittämisellä organisaatio voi vaikuttaa omaan menestykseensä. (Ojala 2008, 24.) Organisaation työntekijöiden oppiminen ja osaaminen parantavat henkilöstön työtyytyväisyyttä, mikä vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen (Ojala & Meklin 2021, 25). Varhaiskasvatuksen yhtenä merkittävimpana laatutekijänä pidetään henkilöstön ammatillista osaamistasoa. Varhaiskasvatuspalveluissa henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostamista voidaan pitää kustannustehokkaana, sillä kulueränä henkilöstömenot ovat merkittäviä. Varhaiskasvatustyöntekijöiden osaamistason panostamisella turvataan varhaiskasvatuksen asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä myös taloudellisten tavoitteiden toteutuminen. (Karila ym. 2017, 68–69.)

Ojala (2008, 23) korostaa osaamisvaatimusten kasvamista, sillä jokaisessa työtehtävässä tarvitaan yksilön omaa ja tiimissä tapahtuvaa ongelmaratkaisua, tiedon hallintaa ja sen jalostamista. Työelämässä riittämättömyyden tunnetta saattaa aiheuttaa kokemukset osaamattomuudesta. Jos uuteen työtehtävään siirryttäessä ei saa riittävää perehdyttämistä, yksilö todennäköisesti kokee riittämättömyyden ja epävarmuuden tunteita. Tämä saattaa pahimmillaan estää yksilöä jatkossa ottamassa vastaan uusia työtehtäviä. Mikäli osaamattomuuden tunteen aiheuttama tilanne jatkuu, riittämättö-

myydestä syntyvä paha olo voi alkaa vaikuttamaan yksilön sosiaalisiin suhteisiin ja kehittämishalukkuuteen työyhteisössä. (Suonsivu 2021, 15.) Esihenkilöiden johtamisella on vaikutusta yksilön kokemaan riittämättömyyden tunteeseen. Mikäli työyhteisöstä puuttuu yhteisesti sovitut linjaukset, työntekijöillä on vähän vaikutusmahdollisuuksia tai vuorovaikutuksia, työt on organisoitu huonosti, palkitsemistavat ovat huonot tai työkuvat eivät ole selkeitä, näillä kaikilla saattaa olla vaikutusta yksilön kokemaan riittämättömyyteen. (Suonsivu 2021, 24.)

Työolobarometrissä 2022 (Lyly-Yrjänäinen 2023, 28) korostui jatkuva oppiminen merkittävänä tekijänä kunta-alalla, jossa työelämän muutokset vaativat työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen päivittämistä sekä ajankohtaisen tiedon hallintaa. Työolobarometrissä havaittiin myös, että kunta-alalla työntekijät kokivat työnsä usein hyvin merkitykselliseksi, mikä luo motivaatiota osaamisen kehittämiseksi. Kunta-alalla jatkuva oppiminen nähdään keinona vastata teknologian kehitykseen, digitalisaatioon ja organisaatiomuutoksiin. Barometrissä todettiin kuitenkin, ettei osaamisen kehittämisen mahdollisuudet aina valitettavasti jakaudu tasaisesti kaikille työntekijöille, vaan kehittyminen keskittyy usein heille, joilla on jo vahva osaamis pohja ja hyvät mahdollisuudet osallistua koulutukseen.

Työolobarometrissä (Lyly-Yrjänäinen 2023, 32) todetaan esihenkilön keskeinen rooli kannustamisessa työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti osaamisen kehittämiseen. Esihenkilön aktiivinen tuki voi auttaa myös tasaamaan kehitysmahdollisuuksien epätasaista jakautumista. Työnantajien ja esihenkilöiden on tärkeää osata tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja räätälöidä koulutuksia vastaamaan niin yksilön kuin organisaation tarpeita.

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen käsitettä voidaan tarkastella henkilöstön kehittämisen, pätevyyden kartoittamisen, aineettoman pääoman tai strategian näkökulmasta. Osaamisen johtaminen tarvitsee strategista kyvykkyyttä nähdä kokonaisuutena organisaation tulevaisuuden suuntaviivat ja muuttua niiden mukaisesti. Osaamisen johtaminen näkyy konkreettisina toimenpiteinä muun muassa organisaation henkilöstön kehittämisessä ja innostamisessa, työyhteisön prosessien ja tiimityön hiomisessa, vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisessa niin organisaation sisäisesti kuin sen asiakkaiden kanssa. (Salojärvi 2009, 148.)

Kuten moni muukin organisaation toiminto, myös osaamisen johtaminen alkaa organisaation vision ja strategian määrittelystä, joiden kautta määritellään myös organisaation ydinosaaminen. Jatkuva osaamisen kehittäminen tulee olla osaamisen johtamisen tavoitteena, jolloin organisaatio kykenee suoriutumaan sen tehtävistään sekä kehittymään siinä jatkuvasti. (Sydänmaalakka 2009, 65.) Osaamisen johtamisen lähtökohtana on organisaation tulevaisuuden päämäärä, sillä ensin pitää tietää, mihin suuntaan ollaan menossa, jotta voidaan suunnitella, kuinka sinne päästään (Viitala 2005, 15). Osaamisen kehittäminen tulee olla strateginen asia, aivan kuten esimerkiksi asiakassuhteet, digitalisaatio tai tuotekehitys. Osaamisen kehittämisen kautta organisaatio kykenee parantamaan kannattavuutta, kehittämään tuotteitaan tai tekemään uusia innovaatioita. (Ojala & Meklin 2021, 25.)

Strategia antaa suunnan, miten visioon päästään. Näillä molemmilla on merkitystä osaamisen kehittämisessä; niiden kautta voidaan tarkastella organisaation osaamisen merkitystä, mutta myös herätellä kehittämään osaamista. Organisaation osaamis pohja kehittyy jatkuvasti vision antaman inspiraatioiden, pakotteiden ja suuntaviivojen avulla. On tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet tunnistavat samankaltaisesti vision ja strategian luoman kehityksen organisaation toiminnalle, myös sen

osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2005, 76–77.) Suositeltavaa on ottaa henkilöstö mahdollisimman aktiivisesti mukaan uuden strategian luomiseen, vaikka henkilöstön osallistaminen vaatii enemmän ajankäyttöä (Sydänmaalakka 2015, 53).

Jokaisen organisaation yksilön tulee tuntea organisaation strategia ja kokea se merkityksellisenä. Yksilö toteuttaa strategiaa omassa toiminnassaan sekä myös kehittää osaamistaan strategian edellyttämällä tavalla. Tässä organisaation johdolla on merkittävä tehtävä, sillä sen tulee auttaa yksilöä kiinnittymään strategiaan ja ymmärtämään oman tarkoituksensa strategian realisoitumisen kannalta. (Kilpinen 2022, 83.) Strategian merkityksen avaaminen on tärkeää yksilölle, jotta tämä kokee sen merkityksellisenä sekä käsittää, miten hänen osaamisensa, toimintatapsansa, tavoitteensa ja tekonsa tarkoittavat strategian kannalta. Merkityksellisyyden tunne kasvaa, kun yksilö kokee voivansa tehdä oman osansa strategian eteen. (Kilpinen 2022, 104.)

Organisaation on osattava tunnistaa, millaista osaamista strategian toteutuminen tarvitsee sekä miten organisaation yksilön osaaminen kiinnittyy strategiaan. Organisaation jokainen yksilö tiedostaa, mitä hänen täytyy osata tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, jotta hänen osaamisensa vastaa organisaation tarpeita. Yksilön on myös hyvä ymmärtää, millainen oppiminen hänelle sopii; voiko hän oppia kollegoiltaan, käymällä koulutuksissa tai työtä tekemällä. (Kilpinen 2022, 105.)

Organisaation osaaminen tulee tunnistaa osana liiketoimintastrategiaa, ja sille on hyvä laatia alastrategia, eli oppimisstrategia. Osaamisstrategia auttaa organisaatiota ymmärtämään, mitä osaamista se tarvitsee nyt ja mitä tulevaisuudessa sekä miten osaamistarpeet täytetään. (Ojala & Meklin 2021, 26–27.) Viitala (2005, 15) kuvailee alastrategiaa keinoksi määritellä, millä keinoin organisaation strategiaa tuetaan, millaisten tavoitteiden kautta ja millaisilla keinoilla strategiaa toteutetaan. Näiden raamien avulla voidaan määritellä prosessi-, käytäntö- ja yksikkötasolla, millaista osaamista tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan.

Kuvassa 1 kuvaillaan, kuinka osaamisstrategian perustana on jaettu näkemys organisaation, toimialan tai yksikön tulevaisuudesta. Apuna tulevaisuuden haasteiden mietinnässä voi käyttää esimerkiksi toimialakohtaisia ennakkotutkimuksia. Tänä päivänä myös tekoälyä kannattaa hyödyntää laajojen datatietojen suhteen. Erilaisten tietolähteiden avulla voidaan luoda kuvaa tulevaisuudesta ja siitä kuinka todennäköisiä jotkin asiat ovat. Organisaation eri yksiköt ja tiimit voivat miettiä tulevaisuutta omista näkökulmistaan ja luoda omaan toimialaan liittyvistä muutoksista ja haasteista oman näkemyksensä. Tämä auttaa keskustelemaan yhdessä, mitä osaamista tarvitaan, jotta tulevaisuuteen voidaan sopeutua. (Ojala & Meklin 2021, 29.)

Organisaation osaamistarpeita tulee miettiä eri näkökulmien kautta, kuten talouden, teknologian, toimialan kehityksen tai toimintaympäristön muutosten sekä myös organisaation asettamien tavoitteiden kautta. Osaamistarpeita voidaan tarkastella eri osaamisalueiden sekä myös eri mittaisten aikajakson kautta; lyhyellä aikavälillä osaamistarve voi olla eri kuin pidemmällä aikavälillä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli herätellä tiimiä pohtimaan osaamistarpeitaan. (Ojala & Meklin 2021, 30–31.)

Osaamisstrategia auttaa valitsemaan osaamistarpeista kriittisimmät, jotta organisaatio pystyy vastaamaan haasteisiin ja tavoitteisiin. Näitä strategisen osaamisen tekijät luovat organisaation toiminnan osaamisperustan. Määrällisesti näitä ei voi olla montaa. (Ojala & Meklin 2021, 33.) Juuti (2013, 169) muistuttaa, että organisaatioiden tulee keskittyä tunnistamaan sen menestyksen kannalta merkityksellisemmät 10–15 ydinosaa-alueita, joissa yhdistyvät henkilöstön osaaminen ja työyhteisön

käyttämä tekniikka. Jotta organisaatio kykenee hallitsemaan osaamisen kehittämisen, sen ei kannata keskittyä henkilöstön liian yksityiskohtaiseen osaamisen kartoittamiseen.

Organisaation on hyvä miettiä osaamisstrategiaan, millä keinoin uutta osaamista hankitaan. Osaamisstrategian kautta määritellään, miten organisaatiossa hankitaan tarvittavaa osaamista; kannusteitaanko henkilöstöä omaehtoiseen opiskeluun ja jakamalla sitä omissa tiimeissä tai voidaanko osaamista saada naapuritiimistä. Yleensä organisaation ulkoinen kouluttautuminen ei ole kustannustehokkain tapa oppia uutta. Verkossa tapahtuva opiskelu tarjoaa laajan valikoiman erilaisia vaihtoehtoja uuden tiedon hankkimiseen. Organisaation kannattaa tukea niitä työntekijöitä, joille verkko-opiskelut eivät ole tuttua. (Ojala & Meklin 2021, 33–34.)



Kuva 1. Osaamisstrategian laadinnan vaiheet (Ojala & Meklin 2021, 28–29)

Osaamista voidaan arvioida monella eri tasolla. Yksilö voi itse arvioida omaa osaamistaan, kunhan hänellä on riittävästi kykyä reflektoida itseään ja omaa osaamistaan. Esihenkilö on tärkeässä roolissa työntekijän osaamisen arvioinnissa. Esihenkilöllä tulee olla kokonaiskuva, mitä osaamista mikäkin työtehtävä edellyttää, ja miten hänen alaisiansa osaaminen ja vahvuudet täyttävät nämä edellytykset. Esihenkilön tulee tehdä osaamisen arviointia päivittäisessä johtamistyössään, kuitenkin vähintään vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä yhdessä työntekijän kanssa tämän osaamista arvioiden. (Salojärvi 2009, 150–151.)

Osaamista arvioitaessa yleensä tutkitaan, millaisia osaamispuutteita organisaatiossa on suhteessa osaamisen tavoitetilään. Osaamisen puutteita paikataan kehittämistoimilla. Osaamisen arvioinnissa kiinnitetään huomio osaamisen heikkouksiin ja vahvuuksiin, mitkä antavat suuntaa kehittämiselle sekä perusteita henkilöstön rekrytointi- ja urasuunnittelulle. Täytyy kuitenkin muistaa, että tärkeintä on ymmärtää, mikä osaamisen tilanne on tällä hetkellä. Osaamisen johtamisessa täytyy tietää organisaation henkilöstön osaamisen taso sekä sen hyödyntäminen ja vaaliminen. Mikäli henkilöstön osaaminen ei ole kytköksissä organisaation tavoitteisiin, yksittäisten työntekijöiden osaaminen saattaa auttaa vain heidän oman työmarkkinastatuksensa kehittymistä, ei organisaatiota itseään. (Viitala 2005, 16.)

Osaamisen arviointia ei tule sekoittaa työnsuorituksen arviointiin, vaikka nämä ovatkin lähellä toisistaan. Usein hyvä työstä suoriutuminen on seurausta hyvästä osaamisesta, mutta joskus erityisen korkea osaaminen ei näy työn suorituksessa positiivisesti. Samoin aina huonoa työstä suoriutumista

ei voi selittää huonolla osaamisella, vaan selitys saattaakin olla yksilön huono motivaatio, alisuorittaminen tai työyhteisön ongelmat. (Salojärvi 2009, 153.)

### 2.3 Oppivan organisaation tunnusmerkkejä

Tulevaisuudessa julkisten organisaatioiden tulee olla ketteriä ja jatkuvasti uudistuvia. Tämän vuoksi organisaatioiden kannattaa panostaa osaamisen kehittämiseen yksilöiden, tiimien ja koko organisaation kannalta. (Sydänmaanlakka 2015, 56.) Organisaatioiden ei kannata keskittyä pelkästään sen arvoihin ja niiden kehittämiseen, vaan myös siihen, mitä sen työyhteisö on onnistunut tekemään paremmin kuin kilpailijat. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa organisaatiota synnyttämään vanhan organisaatiokulttuurin. (Kilpinen 2022, 176–177.)

Kun työyhteisön jäsenet ja esihenkilöt kykenevät avoimeen yhteistyöhön keskenään, henkilöstön ja esihenkilöiden kokemuksen kautta tullut hiljainen tieto pääsee parhaalla tavalla käyttöön. Työyhteisön keskinäistä luottamusta kasvattaa yhteisesti jaetut arvot, aktiivinen toiminta ja vastavuoroisuus. Tämä ilmenee organisaation me-henkenä, sujuvana yhteistoimintana sekä toiminnan häiriöttömyytenä. (Suonsivu 2021, 83.) Turvallinen ja suvaitseva työyhteisö edistää uusien ja luovien ajatusten syntymistä. Usein luovat ideat syntyvät juuri työyhteisön yhteistyössä. (Juuti & Vuorela 2015, 39.)

Monet eri tutkijat ovat luoneet määritelmiä oppivalle organisaatiolle. Viitala (2005, 39–40) mainitsee Pedlerin, Burgoynen ja Boydallin, joiden listaamat viisi tunnusmerkkiä ovat vaikuttaneet merkittävästi oppivaa organisaatiota kuvaaviin piirteisiin. Ensimmäinen piirre on strateginen johtaminen, jolloin tutkiva ja oppiva ote on vahvasti läsnä jo strategian laadinnassa. Toisena tunnusmerkkinä on organisaation oppimista tukevat rakenteet; tätä tukevat joustavat yksiköiden rajapinnat ja tehtävänkuvat sekä oppimiseen kannustaminen ja kehittämiskykyiset toimintaprosessit ja säännöt. Kolmas tunnusmerkki on organisaatiossa tapahtuva sisäinen tarkkailu, jonka avulla arvioidaan sisäistä toimintaa, ja jonka havainnoista opitaan. Tämä vaatii myös organisaatiolta tehokasta tiedonkulkua yksiköiden välillä, kehittämistä tukevat palautejärjestelmät sekä erilaisia mittareita. Neljäntenä tunnusmerkkinä on ulkoinen tarkkailu, jonka avulla organisaatio kerää ulkopuolisesta ympäristöstä, kuten asiakkailta, sidosryhmiltä sekä toisilta organisaatioilta, systemaattisesti tietoa ja analysoi sitä. Organisaation oppimisen edellytykset ovat viides tunnusmerkki; työyhteisö tukee oppimista ja mahdollistaa henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen.

Myös Peter Senge on määritellyt oppivan organisaation tunnuspiirteitä. Sengen mukaan ensimmäinen tunnusmerkki on yksilön henkinen kasvu ja oppiminen, eli henkilökohtainen mestaruus, jonka avulla tämä kykenee paremmin ymmärtämään todellisuutta. Yksilöt, jotka omaavat henkilökohtaista mestaruutta kykenevät laajentamaan ja käyttämään omaa kapasiteettiaan omien asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilön nykytilan ja tavoitteiden asettamisen välisen eron tiedostaminen luo jännitettä, jonka avulla yksilö kehittää omaa pätevyyttään ja taitoja. Sengen mukaan ketään ei voi pakottaa kasvattamaan omaa henkilökohtaista mestaruutta, mutta organisaatioiden tulisi tukea jäseniään tässä. Turvallinen työilmapiiri, kehittämisprosessit, reflektointi ja esihenkilön tuki ovat hyviä tukitoimintoja yksilön avuksi. (Viitala 2005, 41.)

Toisena Sengen kuvaamana tunnusmerkkinä on organisaation jäsenten yhteiset ajatusmallit, mitkä luovat perustan sille, miten organisaatio kokee maailman ympärillään, millaisia asioita siitä havaitaan ja miten ne toimivat. Organisaation oppimisen kannalta on tärkeää, että se kykenee tutkimaan, tes-

taamaan ja kehittämään ajatusmallejaan, sillä ne määrittelevät, kuinka työyhteisön jäsenet havaitsevat ja havainnoivat jo ennen kuin edes toimivat. Organisaatio voi tukea koulutusten avulla sen jäseniään tunnistamaan ajatusmallien prosessia. Koulutusten avulla yksilö oppii, milloin havainnosta tulee yleistys sekä miten tuodaan esille yleensä sanomatta jääviä asioita. Usein yleistettävästä asiasta tulee totuus, mikä jää elämään. Myös sanomatta jääneet asiat saattavat estää organisaation jäseniä oppimasta. (Viitala 2005, 41–42; Eklund 2021, 51–52.)

Sengen kolmas oppivan organisaation tunnusmerkki on jaettu visio, joka tarjoaa kiintokohdan ja energian jatkuvalla oppimiselle. Ei kuitenkaan riitä, että organisaatio esittelee määritellyn vision, vaan organisaation jäsenten käsitystä tulevaisuudesta tulee jatkuvasti muokata ja selkiyttää. Vasta kun visio jaetaan organisaation kaikkien jäsenten kesken, oppiminen on reagoivaa ja sopeutuvaa. (Viitala 2005, 43.) Jaettu visio edellyttää, että organisaation jokainen työntekijä haluaa kehittää työtänsä omalta osaltaan, koska käsittää sen avulla pääsevän lähemmäksi jaettua visiota (Eklund 2021, 51).

Neljäntenä tunnusmerkkinä on oppiva tiimi, mikä voi olla mikä tahansa organisaation sisäinen ryhmittymä, joka yhteisesti tavoittelee samaa päämäärää. Oppivan tiimin tunnusmerkillä on kaksi näkökulmaa. Oppivan tiimin on kyettävä ymmärtämään haastavat ongelmat älykkäämmin kuin yksilö yksistään ymmärtäisi. Toiseksi oppivan tiimin tulee pystyä toimimaan koordinoitusti, säilyttäen kuitenkin samalla oman joustavuuden ja spontaanisuuden. Tämä on mahdollista silloin kun tiimin jäsenet tietävät toistensa vahvuudet ja osaamisen sekä jokainen jäsen on aktiivinen toimija tiimissä. (Viitala 2005, 44.)

Keskustelun ja dialogin osaaminen liittyvät vahvasti tiimioppimiseen. Dialogin avulla tiimin jäsenet luovat uutta ja analysoivat todellisuuttaan. Samalla tiimin jäsenet oppivat sekä tiiminä että myös yksilönä. Tiimin välinen keskustelun avulla dialogin aikaansaama oppiminen muutetaan käytännön toimintamalleiksi ja ohjeiksi. Tärkeää on myös, että tiimi kykenee huomaamaan ja käsittelemään ideoidensa ja ajatustensa väliset ristiriidat. (Viitala 2005, 44.) Tiimin jäsenten on kyettävä refleктоimaan omia ajatusmallejaan ja olemaan avoimia keskusteltaessa. Tiimin keskinäiset kuuntelutaidot ja toisten mielipiteiden hyväksyminen ovat erittäin tärkeitä. Tällaisessa ilmapiirissä tiedon jakaminen ja osaaminen edistää tehokkaasti oppivaa tiimiä. (Eklund 2021, 52.)

Sengen viides tunnusmerkki on systeemiajattelu, mikä toimii pohjana edellä mainituille neljälle muulle tunnusmerkille. Systeemiajatteluun tarvitaan kykyä huomata keskinäisiä vaikutussuhteita, ei niinkään syy-seuraussuhteita. Siihen tarvitaan myös prosessien hahmottamista kokonaisvaltaisesti. (Viitala 2005, 45.) Systeemiajattelun mukaan jokaisella tapahtumalla on vaikutusta kokonaisuuteen ja samalla kokonaisuus vaikuttaa yksityiskohtaisiin tapahtumiin (Juuti 2013, 166). Organisaation toimintaa ei voi systeemiajattelun mukaan johtaa yhtä toimintoa kerrallaan, vaan kaikki sen osat vaikuttavat toisiinsa (Eklund 2021, 53).

Nonakan ja Takeuchin malli on yksi osaamisen johtamisen malleista. Tässä mallissa osaaminen on jaettu näkyvään ja hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Mallissa osaamisen kehittämisen perusteena on dialoginen vuorovaikutus, josta syntyy uusia näkökulmia. Vuorovaikutuksessa ei keskitytä pelkästään ratkomaan ongelmia, vaan kehittämään uudenlaisia toimintatapoja. Tällöin organisaation henkilöstö kasvaa ja kehittyy. (Juuti 2013, 168.) Sydänmaanlakka (2015, 20) käyttää termiä älykäs organi-

saatio, jossa yksilöillä olevaa tietoa kerätään ja käytetään, jolloin samalla tietopohja syvenee ja laajentuu. Kun organisaation yksilöt siirtävät monipuolisen tiedon ja osaamisen käytäntöön, organisaation osaaminen kasvaa ja syntyy älykäs organisaatio.

lin kunnan varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022, 23) mukailee Opetushallituksen varhaiskasvatuksen oppivan yhteisön toimintakulttuurin (2022, 33) määritelmään, jonka mukaan henkilöstö ja lapset oppivat toisiltaan sekä yhdessä. Varhaiskasvatuksen henkilöstöä kannustetaan jakamaan ja arvioimaan ajatuksiaan sekä haastamaan itseään ja tunnistamaan omia vahvuuksia. Oppiva työyhteisö kannustaa kokeilemaan ja yrittämään sekä samalla myös sallimaan erehdykset. Toimintakulttuuriin sisältyy myös työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö, jonka kautta jäsenet arvostavat toisiaan ja kunnioittavat yhteistyötä. Turvallinen työyhteisö mahdollistaa ristiriitihin puuttumisen ja keinoja niiden ratkaisemiseen.

Kupila (2020, 310) toteaa, että yksilö tarvitsee omassa oppimisprosessissa onnistuakseen toimivan oppimisympäristön. Yksilö ei kehitä osaamistaan työyhteisössä yksin, vaan yhdessä työtiiminsä kanssa. Työssä oppimisen tärkeä tekijä on tietoa luova ja tiimin jäsenten kehittymistä tukeva työyhteisö. Oppiminen tarvitsee tällöin niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisesti jaettuja sosiaalisia prosesseja. Eklund (2021, 39) lisää, että organisaation tulee luoda osaamisen kehittämiseksi rakenteet ja suunta-  
viivat, mitkä tukevat osaamisen kehittämistä työarjessa. Tavoitteena tulee olla, että osaamisen kehittäminen olisi osa päivittäistä työarkea, ihan kuten mikä tahansa muukin toiminto. Tällöin työntekoa ja oppimista ei tarvitse edes erotella toisistaan. Samalla poistuu vanhankantainen ajatus, että koulutukselle ja tiedon jakamiselle ei ole aikaa työkiireiden keskellä.

Varhaiskasvatuksessa tapahtuva opetus- ja kasvatuskumppanuus vaatii vastavuoroisuutta ja keskustelua työyhteisössä. Jotta työyhteisössä saavutetaan tavoitteet ja toteutetaan sen perustehtävää, on työyhteisön kyettävä keskustelemaan sekä sopimaan toimintaa ohjaavista säännöistä ja oppimista tukevista periaatteista. Varhaiskasvatuksen työntekijän oppimiseen vaikuttaa, kuinka hän kykenee omaksumaan päiväkodin toimintaympäristön ja sen kulttuurin toimintatavat ja käytännöt. Oppimista tapahtuu siinä ympäristössä, jossa tietoa käytetään. Tietoa puolestaan syntyy jatkuvasti tapahtuvissa tilanteissa. Ihanteellinen varhaiskasvatuksen työympäristö on sellainen, jossa työntekijä voi oppia ja ammatillisesti kehittyä sekä, jossa työntekijät voivat reflektoida ja keskustella turvallisessa ympäristössä. Varhaiskasvatuksen työyhteisössä reflektiivisen vuorovaikutuksen avulla työntekijät koittavat ymmärtää toistensa näkemyksiä ja tarkoituksenmukaisuutta sekä vahvistavat omia näkemyksiään. Oppivassa organisaatiossa tämä mahdollistaa erilaisten näkemysten kuulemisen ja omien käsitysten suhteuttamisen eri tilanteisiin. (Kupila 2020, 311–317.)

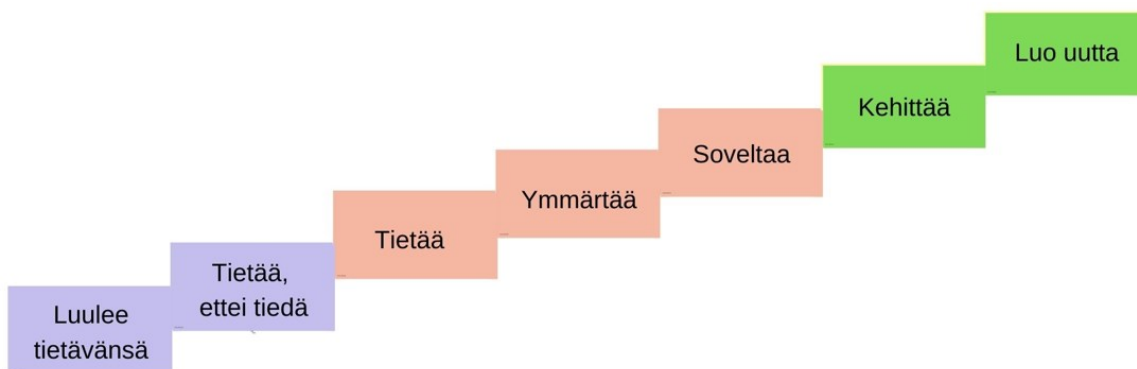
Kupila (2020, 313) muistuttaa, ettei pelkästään yhteisen toiminnan määrä yksistään luo työyhteisöä. Vasta kun huomataan yhteisen toiminnan seuraukset ja niitä aletaan tavoitella, yhteisön me-henki muodostuu. Työyhteisön jokaisen jäsenen tulee pohtia, miten oma toiminta vaikuttaa muihin työyhteisön jäseniin sekä, miten muiden jäsenten toiminta vaikuttaa omaan toimintaan.

### 3 OPPIVA YKSILO

#### 3.1 Oppivan yksilön osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtaminen tarvitsee onnistuakseen ymmärryksen yksilön oppimisesta ja osaamisesta, sillä organisaation osaamisen lähtökohtana on yksilön osaaminen. Ilman yksilöä organisaatioon ei synny mitään osaamista. Yksilön oman osaaminen kehittäminen rakentuu aina hänen omista lähtökohdistansa, hänen omassa kokemuksessaan ja sosiaalisessa elinympäristössään. (Viitala 2005, 17.) Yksilön käsityksellä omasta osaamisesta ja vahvuuksista on iso merkitys organisaation kulttuurin rakentumisessa; osaamisen ja onnistumisen kokemusten myötä yksilölle syntyy vahva ammatti-identiteetti (Kilpinen 2022, 176–177). Yksilön käsitys omasta osaamisesta vaikuttaa työssä viihtymiseen ja menestymiseen. Yksilön tarvitsee ymmärtää oman osaamisen heikkoudet ja vahvuudet, jotta hän voi kehittää ja hyödyntää niitä menestyksekkäästi. (Viitala 2013, 181–182.) Yksilön lähtökohdat yhdistettynä organisaation johtajuuteen, organisaatiokulttuuriin ja työyhteisöön haastaa osaamisen johtamista. Yksilö käyttää osaamistaan ja oppii uutta, vain mikäli hän niin tahtoo, kykenee ja jaksaa. (Viitala 2005, 17.)

Sydänmaanlakka (2006, 154–155) toteaa yksilön oppimisen ilmentyvän monella eri tasolla. Kuva 2 kuvailee, kuinka yksilön oppiminen alkaa vasta, kun hän tiedostaa, ettei tiedä jotain, jolloin hän havahtuu ihmettelemään. Yksilön tietäminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan hänen tulee kyetä ymmärtämään, eli sisäistämään tietoa. Tämän jälkeen seuraava askel on tiedon soveltaminen, jolloin yksilö siirtää tiedon käytäntöön. Kun yksilö siirtyy etenemään vanhan tiedon soveltamisesta eteenpäin, hän oppii kehittämään tietoa ja luomaan uutta. Uuden kehittäminen vaatii, että yksilö kykenee kyseenalaistamaan ja luopumaan vanhoista toimintatavoista.



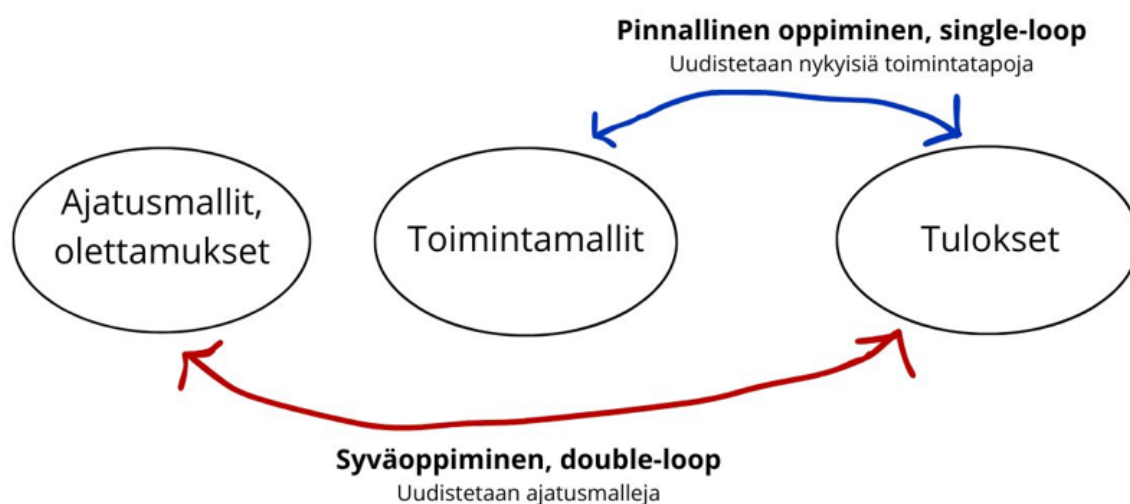
Kuva 2. Yksilön oppimisen kehitysaskleet (Sydänmaanlakka 2006, 154)

Ulrich Boser (2018) toteaa Harvard Business Review'n artikkelissa, että yleinen harhaluulo on, että oppiminen on yksilön ominaisuus, aivan kuten silmienväri tai, että yksilö syntyy oppijaksi tai ei-oppijaksi eikä sitä taitoa voi parantaa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yksilö voi kehittää omaa oppimistaan. Yksilö voi myös kehittyä nopeammaksi ja tehokkaammaksi oppijaksi.

Metakognitio on tärkeä taito oppimisessa. Metakognitiota voidaan kuvailla ajattelemisen ajattelemiseksi, mikä pakottaa yksilön miettimään, miten hän tietää, mitä tietää. Kysymykset kuten ”ymmäränkö todella tämän asian”, ”voisinko selittää tämän asian ystävälle”, ”tarvitsenko enemmän taustatietoa” tai ”tarvitsenko lisää harjoittelua”, auttavat metakognitiossa. Kysymysten ajattelemisen ei

ehkä tule yksilölle luonnostaan, sillä hän ei välttämättä pysähdy miettimään, ymmärtääkö hän todella taidon tai käsitteen. Yksilön pitää pystyä puskemaan itseään ajattelemaan. (Boser 2018.)

Yksilön osaamisen kehittyminen alkaa oppimisesta. Oppiminen puolestaan vaatii tietynlaista muutosta yksilössä itsessään. Muutos voi vaikuttaa yksilön asenteissa, tiedoissa tai taidoissa. Yksilön oppiminen työelämässä voi tapahtua esimerkiksi työtehtävien muuttumisella, uuden työkaverin saamisella tai organisaation muutoksilla. Kun yksilö oppii uutta, hän peilaa uutta tietoa aikaisempiin kokemuksiinsa. Tällöin yksilö myös aktiivisesti työstää opittua tietoa, jolloin tieto siirtyy osaksi hänen osaamistaan. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 108–109.) Kuvassa 3 kuvaillaan, kuinka yksilön oppiminen tapahtuu joko pinnallisesti (single-loop) tai syvällisesti (double-loop) (Viitala 2005, 54). Pinnallinen oppiminen tapahtuu käytännössä lähes itsestään, yksilö toimii autopilotilla eikä juurikaan pysähdy reagoimaan ympärillä tapahtuviin asioihin (Sydänmaanlakka 2009, 191). Yksilö ei pintaoppimisessa reflektoi omia uskomuksiaan tai ajatusmallejaan (Viitala 2005, 54). Syvällisen oppimisen aikana yksilö puolestaan kyseenalaistaa ja reflektoi jatkuvasti omia käsityksiään, arvojaan ja toimintojaan (Sydänmaanlakka 2009, 191). Syvällinen oppiminen tapahtuu, kun yksilö pystyy jatkuvasti refleктоimaan omaa toimintaansa, siitä syntyviä tuloksia sekä oman toiminnan taustalla olevia oletuksia (Viitala 2005, 54).



Kuva 3. Pinnallinen oppiminen ja syväoppiminen (Viitala 2005, 54)

Sydänmaanlakka (2006, 81–82) painottaa reflektoinnin roolia oppimisessa. Reflektoidessa kokemuksiaan, yksilö arvio ja pohtii omaa toimintaansa, sen perusteita ja seuraamuksia. Yksilön tulisi analysoida omia kokemuksiaan systemaattisesti, yhdistellä niitä ja pohtia uudenlaisia toimintamalleja; mitä hän oppi kokemuksestaan tällä kertaa ja sen jälkeen suunnitella, miten hän voi toimia seuraavalla kerralla vastaavassa tilanteessa. Yksilön kokema kokemus ei itsessään kehitä osaamista, vaan vasta kun hän reflektoi kokemusta ja sitä kautta oivaltaa jotain uutta ja kykenee viemään sen käytäntöön. Boser (2018) mainitsee, että yksilön täytyy oppia päästämään irti oppimisesta, jotta hän voi ymmärtää oppimistaan. Irrottautumiseen voi riittää keskustelu kollegan kanssa tai arkipäiväisten askareiden parissa puuhailu, jolloin yksilö on tarpeeksi rauhoittunut, ja jolloin hän kykenee refleктоimaan osaamistaan.

Jatkuvasti muuttuva työympäristö varhaiskasvatuksessa pakottaa varhaiskasvatuksen työntekijät työssääppimiseen, jossa yksilön tulee kyetä refleктоimaan omaa osaamistaan. Tiedon jatkuvasti lisääntyessä, aiempaa tietoa tulee osata päivittää ja korvata uudella. (Karila ym. 2017, 74.) Vaikka oman toiminnan refleктоinti ja sitä kautta oman osaamisen kehittäminen on jokaisen yksilön vastuulla, täytyy organisaation luoda sellainen työyhteisö, jossa osaamisen kehittämistä voidaan tehdä työn ohessa. (Eklund 2021, 39).

Boser (2018) mainitsee refleктоinnin lisäksi tavoitteiden merkityksen oppimisessa. Oppiminen tarvitsee onnistuakseen tavoitteet sille, mitä yksilö haluaa oppia. Tavoitteiden jälkeen yksilö kehittää strategian, minkä avulla tavoitteisiin päästään. Tämän tyylinen tavoitteellinen lähestyminen oppimiseen auttaa yksilöä hallitsemaan epävarmoja tunteitaan, joita osaamisen kehittäminen voi aiheuttaa. Selkeiden tavoitteiden asettaminen saa yksilön sitoutumaan oppimiseen paremmin. Myös Eklund (2021, 31) toteaa tavoitteiden tärkeyden aikuisten oppimisissa. Ihanteellista on, kun organisaation osaamisen tavoitteet voidaan yhdistää yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tällöin yksilö näkee paremmin, mikä hyöty osaamisen kehittämisestä on hänelle itselleen ja hän on motivoituneempi tavoitteen saavuttamisessa. Mikäli yksilö näkee hänelle, asetut tavoitteiden olevan mahdottomia tai epäselviä, hän ei etene toiminnassaan kohti tavoitteita.

Yksilön osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella luovuuden ja innovaation näkökulmasta. Luovuus tarvitsee yksilön kykyä johtaa itseään, sillä mitä paremmin olemme tietoisia oman itsemme tietoisuudesta, sitä paremmin kykenemme hyödyntämään luovuuttamme. (Sydänmaanlakka 2009, 191.) Luovuuden kannalta tärkeää on, että yksilö kykenee johtamaan itseään ja kehittämään omaa tietoisuuttaan. Silloin yksilö hyödyntää täysivaltaisesti omaa potentiaaliaan. Luovuus tarvitsee voimakasta sisäistä motivaatiota, sillä se saa yksilön innostumaan, mikä puolestaan toimii polttoaineena kohti visiota ja tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2009, 193.) Kun yksilö on motivoitunut, hän myös tutkitusti tehokkaampi työssään ja sitoutuneempi organisaatioon. Motivoitunut yksilö myös on kiinnostunut kehittämään työtänsä ja jakamaan osaamistaan työkavereilleen. (Eklund 2021, 86.)

Organisaatiossa yksilön osaamisesta tuleva hyöty näkyy siitä, että hän kykenee yhdistämään omat ammattiinsa liittyvät taidot ja tiedot monipuolisesti ja luovasti (Kupias ym. 2014, 50). Yksilö suoriutuu työtehtävistään ketterämmin, kun hän osaa paremmin. Osaaminen luo yksilölle arvostusta ja varmuuden tunnetta. Lisäksi uuden oppiminen antaa yksilölle mielihyvää ja vahvistaa tunnetta omasta pystyvyydestä. (Viitala 2013, 179.)

Yksilön osaaminen ei lopu siihen, että hän saavuttaa tutkinnoilla tai koulutuksilla tietovaltaista osaamista. Myöskään perehdytyksen tai työnopastuksen kautta saatu osaaminen ei riitä. Hankittu osaaminen tulee pystyä soveltaa käytäntöön. (Kupias ym. 2014, 50–51.) Viitala (2013, 179) liittää työelämässä vaadittavaan osaamiseen käsitteen työelämäkvalifikaation, mikä kuvaa yksilön työssä tarvittavia kykyjä. Nämä voivat olla kykyjä, jotka yksilö on saanut koulutuksista, työtehtävistä tai muista sosiaalisista tilanteista, tai jotka ovat hänen persoonallisia ominaisuuksiaan. Yksilön ammattitaito rakentuu muun muassa ammattikohtaisista, tehtäväkohtaisista tai yleisistä kvalifikaatioista. Ammattikohtaisia kvalifikaatioita kutsutaan usein substanssiosaamiseksi, sillä ne liittyvät aina johonkin tiettyyn ammattialaan. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät puolestaan tiettyyn tehtävänkuvaan. Yleiset kvalifikaatiot ovat niitä kykyjä, joita yksilö tarvitsee yleisesti omassa työtehtävässään ja työelämässä, kuten esimerkiksi paineensietokyky, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky.

Varhaiskasvatuksessa työhön liittyvä kvalifikaatioon eli substanssiosaamiseen liittyy moniulotteista ydinosaamista. Varhaiskasvatuksen eri ammattiryhmillä substanssiosaamisen taso vaihtelee ja painottuu eri lailla. Lainsäädännössä on asetettu varhaiskasvatuksen tavoitteeksi edistää jokaisen lapsen terveyttä, hyvinvointia ja kokonaisvaltaista kasvua sekä tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää oppimista ja koulutuksellista tasa-arvoa, joten varhaiskasvatustyöntekijöillä on oltava riittävä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Karila ym. 2017, 71–72.)

Varhaiskasvatuksessa työntekijöiden osaaminen on organisaation strategian lisäksi kytköksissä yhteiskunnalliseen ja kulttuurilliseen tietoisuuteen, mitkä luovat perusteita osaamisalueeseen. Osaamista haastaa muuttuva toimintaympäristö vaatimuksineen, sillä varhaiskasvatuksessa tehtävä kasvatustyö on aina yhteyksissä kunkin kulttuurin perusolettamuksiin. Osana ydinosaamista on lisäksi vallitseva lainsäädäntö sekä muut ohjaukset. Varhaiskasvatuksessa ydinosaamista on kasvatustyö, jossa läsnä on menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Menneisyys tuo kasvatusosaamiseen yksilön oman kokemuksen kasvatukseen liittyvistä käsityksistä ja uskomuksista. Yksilöllä tulee olla kykyä tiedostaa ja reflektoida näitä uskomuksiaan, sillä vanhat tavat eivät välttämättä toimi enää nyky maailmassa. Lapsen kasvattaminen tulevaisuutta varten vaatii puolestaan varhaiskasvatuksen työntekijöiltä kykyä pohtia, millainen tulevaisuudenkuva luodaan, ja millaisten arvojen varaan tulevaisuus rakentuu. Lisäksi lisääntyvä tieto lapsen oppimisesta ja toimivuudesta sekä näihin soveltuvista oppimismenetelmistä haastaa varhaiskasvatuksen työntekijöiden osaamista. (Karila ym. 2017, 71–73.)

Varhaiskasvatuksessa osaamisen kehittämistä haastavat monialaisen työryhmän yksilöiden erilaiset työtehtävät, jotka eivät kuitenkaan ole merkitykseltään toisarvoisia. Varhaiskasvatustyöntekijöiden muodostaman moniammatillisen ryhmän osaamishaasteena on varhaiskasvatuksellisen osaamisen synnyttämä kokonaisuus, jossa osataan tunnistaa sen eri jäsenten yhteistä työtä tekevien ammatillinen erityisosaaminen. Tämä vaatii yksilöltä kykyä sekä oman että ryhmän muiden jäsenten osaamisen tiedostamista. (Karila ym. 2017, 76.)

### 3.2 Osaamisen kehittämisen tapoja

Mallin 70–20–10 mukaan osaaminen tapahtuu 70 prosenttisesti päivittäisessä työarjessa oman kokemuksen myötä, 20 prosenttisesti esimerkiksi mentorin tai työkavereiden kanssa keskustellessa ja vain 10 prosenttisesti käymällä koulutuksissa. On hyvä huomata, että omaa osaamista voi kehittää ilman ulkoisia koulutuksia, sillä oman toiminnan reflektoinnilla oppii omasta toiminnastaan, mikä puolestaan auttaa toimimaan vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa entistä taitavammin. Itseä voi myös palkita omasta toiminnastaan. Omien kokemusten jakaminen työkavereiden kesken kehittää myös osaamista, eikä siihen tarvita erillistä koulutusbudjettia. Työkavereiden kanssa käydyt keskustelut ovat tehokkaita myös siksi, että niiden avulla voi käsitellä juuri sen hetken tilanteita ja haasteita sekä saada niihin uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Työkavereiden kanssa jaetut hetket saattavat myös lisätä motivaatiota ja mielekkyyttä omaan työhön. (Eklund 2021, 38-39.)

Organisaatiossa jokainen yksilö on omanlaisensa oppija, eikä kaikille sovi samanlainen tiedon ja osaamisen hankkimisen tapa. Tämän vuoksi osaamisen kehittämiseen kannattaa käyttää erilaisia tapoja. (Ojala 2008, 216). Osaamisen kehittämisen keinona voidaan käyttää **coachingia**. Kokonaisuudessaan coaching on tavoitteellinen itsensä kehittämisen prosessi, jossa yksilön omien vahvuuk-

sien ja voimavarojen avulla häntä autetaan oivaltamaan ja löytämään omat ratkaisunsa. Coachaamalla autetaan yksilöä poistamaan positiivisen muutoksen esteitä, huomaamaan arvopohjaiset valinnat ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin sekä selkeyttämään, mitä hän haluaa. (Ruutu 2020, 18–19.)

**Mentorointi** on ennalta sovittu keskustelusuhde, jossa pidemmän työkokemuksen omaava mentori toimii niin sanottuna valmentajana tai oppaana mentoroitavalle, eli aktorille. Oppiminen tapahtuu mentorin ja aktorin välisillä keskusteluilla, joissa mentori esittää kysymyksiä, motivoi ja antaa palautetta aktorille. Tarkoituksena on, että mentori auttaa aktoria löytämään itse vastaukset kysymyksiinsä. (Ojala 2008, 232.) Mentori voi auttaa lisäksi aktoria oppimaan työyhteisö- tai johtamistaitoja, hankkimaan verkostoja omalta alalta, tarkastelemaan omaa työtään uudesta näkökulmasta tai suunnittelemaan osaamisen kehittämistä opintojen avulla (Ojala & Meklin 2021, 95).

**Työnkiertoa** voidaan käyttää, kun halutaan siirtää yksilön kokemuksen kautta saatua osaamista toiselle työntekijälle organisaation sisällä. Työnkiertossa voidaan tehdä erilaisia työtehtäviä tai samaa työtehtävää, mutta eri työyksiköissä. Työnkiertossa korostuu organisaation hiljaisen tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen. Työnkierto soveltuu, mikäli halutaan oppia esimerkiksi tietyn prosessin vaiheita tai kokonaisuutta. Työkierto sopii myös tilanteisiin, jossa halutaan oppia toiselta osaavalta tiimiltä hyviä toimintatapoja ja tuoda tavat kopioituna omaan yksikköön. (Ojala 2008, 224; Ojala & Meklin 2021, 98.)

Yksilö voi kehittää osaamistaan **itseopiskelun** avulla. Useissa organisaatioissa on käytössä sisäisiä verkkokoulutuksia, joita yksilö voi suorittaa omassa aikataulussa. Yksilö voi myös itsenäisesti suorittaa erilaisia perus-, jatko- tai täydennyskoulutusohjelmia ulkopuolisissa opinahjoissa. (Ojala 2008, 220).

**Oppisopimuskoulutus** tarjoaa mahdollisuuden moniin vaihtoehtoihin opintoaloihin, joiden kautta yksilö voi hankkia ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon. Ammatillinen osaaminen hankitaan tekemällä työtehtäviä käytännössä omassa organisaatiossa, jossa nimetty kouluttaja ohjaa ja valvoo yksilön oppimista. Oppilaitos syventää yksilön osaamista tietopuolisten opintojen avulla. (Ojala 2008, 220.)

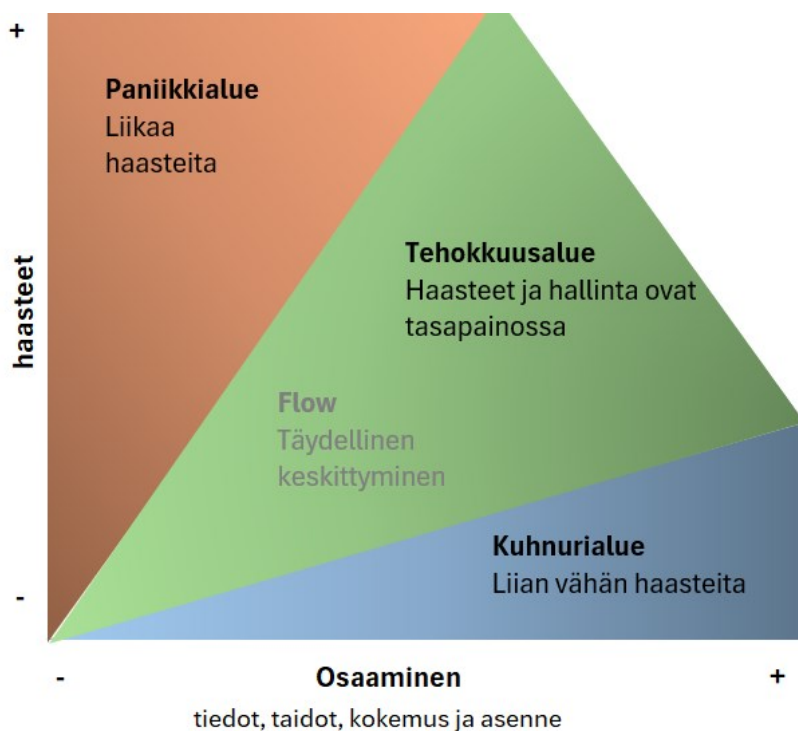
Organisaation **sisäisissä koulutuksissa** usein käsitellään sen toimintaan liittyviä asioita syvällisesti sekä voidaan samalla yhteisesti pyrkiä luomaan uudistuneita toimintatapoja. Sisäisten koulutuksien aikana organisaation työyhteisö kasvattaa omaa tuttavuussuhteiden verkostoa. Organisaation sisäiset verkostot toimivat osaamisen siirtämisessä sekä hiljaisen tiedon jakamisessa. Avoimissa koulutuksissa eri organisaatioiden jäsenet tapaavat ja jakavat tietojään oman organisaation toimintatavoista, parhaimmillaan tämä tuottaa uusia ajatuksia ja toimintatapoja koulutukseen osallistujille. (Juuti & Vuorela 2015, 72–73.)

### 3.3 Motivaation merkitys oppimiselle

Sydänmaanlakka (2006, 231–233) yhdistää yksilön osaamiseen tämän jaksamisen ja asenteen työhön. Yksilön asenne työhön sisältää motivaation ja sitoutumisen, mitkä ovat merkittävä osa yksilön osaamista. Yksilön motivaatio on korkeimmillaan, kun yksilö itse motivoituu omaan suoritukseensa ja innostuu siitä. Yksilö menestyy työssään, kun hänen osaamisensa on tasapainossa työn tuoman haasteiden kanssa. Kun yksilö kokee, että työtehtävät haastavat häntä ja työssä tarvitaan enemmän

osaamista, hän pääsee niin kutsuttuun flow-tilaan. Flow-tila puolestaan kasvattaa yksilön sisäistä motivaatiota.

Sydänmaanlakan (2006, 231–232) jaksamisenmallin paniikkialueella yksilöllä on haasteita enemmän kuin osaamista (kuvassa 4 punainen alue). Liian pitkään paniikkialueella ollessaan, yksilö väsyä ja lamaantuu sekä hän alkaa kokea voimakasta stressiä. Yleensä työntekijän aloittaessa uudessa työtehtävässä, hän on hetken aikaa paniikkialueella, mutta ajan myötä hän ottaa tehtävän haltuunsa ja siirtyy jaksamisenmallin tehokkuusalueelle. Yksilön haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa tehokkuusalueella (kuvassa 4 vihreä alue). Yksilö kokee osaavansa työtehtävänsä, mutta hän kokee ne myös haasteelliseksi. Yksilön kokemus luottamus omaan kykyynsä selviytyä yllättävistäkin tilanteista auttaa häntä suoriutumaan työssään hyvin. Jos yksilö voi keskittyä työhönsä sekä nauttimaan siitä, hän voi kokea flow'ta eli työn imua, tällöin hän unohtaa ajan kulun ja uppoutuu työn tekemiseen. Jaksamisenmallin kuhnurialueella yksilön osaaminen ei kohtaa haasteiden kanssa, vaan osaaminen on niihin nähden liian korkealla (kuvassa 4 sininen alue). Mikäli yksilö pysyy kuhnurialueella liian pitkään, väsymys ja loppuun palaminen voivat ottaa vallan, eikä työ enää synnytä innostusta tai motivaatiota.



Kuva 4. Jaksamismalli (Sydänmaanlakka 2006, 231)

Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat monet seikat, kuten hänen persoonansa, ympäristö, kokemukset, havainnot, oppiminen ja motivaatio. Motivaatiota pidetään yksilön toiminnan alkutekijänä, mikä sytyttää yksilön suoriutumaan sekä auttaa ylläpitämään ja suuntaamaan toimintaan. On tutkittu, että aivan kuten yksilön käyttäytymiseen myös motivaation syntyyn vaikuttavat yksilön persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutus. Yksilön persoonallisuudesta tuleva aito kiinnostus työtä kohtaan on merkittävä työhön liittyvä motivaatiotekijä. Jotkut yksilöt voivat kokea tekevänsä unelma työtään, mikä tuo suurta motivaatiota yksilölle. Joillekin yksilöille oma työ ei ole unelma-ammatti, mutta he kykenevät löytämään siitä tarpeeksi motivaatiota tehdäkseen sitä. Työelämästä löytyy kuitenkin heitäkin, jotka kokevat oman työnsä vastenmielisenä, ja mikä ei motivoi heitä lainkaan.

Tällainen työ vaikuttaa negatiivisesti yksilön koko elämään sekä myös työyhteisön muihin jäseniin. (Viitala 2004, 151–152.)

Työmotivaatioon vaikuttavat myös yksilön asenteet hänen omaan kyvykkyyteensä. Mikäli yksilö ei koe saavansa arvostusta tai rakentavaa palautetta, hänen työkykynsä huononee. Yksilön asenteet kehittyvät läpi koko elämän ja eteenkin lapsuuden kokemuksilla on suuri merkitys. Esimerkiksi lapsuudessa koetulla negatiivisella kouluun liittyvällä kokemuksella, saattaa olla vaikutusta siihen, miten yksilö aikuisena kokee uuden asian oppimisen. Yksilön kokemat hyvät kokemukset ja tulokset puolestaan vahvistavat motivaatiota. (Viitala 2004, 152.)

Yksilön motivaatio vaikuttaa siihen, miten hän asennoituu työhönsä, työyhteisöön ja -ympäristöön, esihenkilöihin ja olosuhteisiin työpaikalla. Motivaatiota puolestaan rakentaa se, miten yksilö kokee työpaikan sopivan itselleen, millaisena hän pitää työn luonnetta tai mahdollisuutta osallistua työtehtävien suunnitteluun, millaista palautetta hän saa ja miten hän kokee esihenkilötyön. Lisäksi millaisia ovat muut työntekoa tukevat rakenteet sekä miten organisaation ja yksilön arvot kohtaavat. (Nummelin 2008, 39.)

Sisäisen motivaation kautta yksilö saa tyydytystä itse työstä ja sen tuottamista aikaansaannoksista. Kun yksilö kokee voimakasta tyytyväisyyttä saavutuksistaan, hän ei välitä mahdollisista ulkoisista tunnustuksista. Yksilön haluun toteuttaa ja kehittää itseään vaikuttaa merkittävästi sisäinen motivaatio. (Viitala 2004, 153.) Sisäisessä motivaatiossa itse tekeminen houkuttelee yksilöä, jolloin hän ei joudu pakottaa itseään toimimaan, vaan hän saa virtaa tekemiseensä luonnostaan. Tällöin yksilö ei kuormitu toiminnastaan. (Martela & Jarenko 2017, 26.) Sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta yksilön hallinnan tunteeseen, mikä puolestaan kasvaa, kun motivaatiotaso kasvaa. Yksilön työn tekemisen laatu ja määrä nousevat, kun yksilö voi ohjata omaa työtänsä. Samalla ulkoapäin tulevan kontrollin tarve vähenee. Organisaatiossa yksilön sitoutumista ja motivaatiota voi kasvattaa johtamisella, mikä on palkitsevaa, osallistavaa ja osaamisen kehittämistä tukevaa. (Nummelin 2008, 40.)

Sisäisen motivaation lisäksi voidaan puhua ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoisen motivaation lähteenä toimivat työstä saatava isompi palkka, arvostus, julkisuus tai paremmat edut. (Ojala & Meklin 2021, 59.) Yhtenäistä ulkoiselle motivaatiolle on, että sen vaikutin on irrallaan itse tekemisestä ja yksilön toimintaa ohjaa ulkoinen palkinto tai rangaistus. Ulkoinen motivaatio vastaa yksilöä uhkaaviin asioihin ja niistä selviytymiseen. Yksilö saattaa joutua ponnistelemaan ulkoisen motivaation vallitessa, jos hän tuntee työstettävän asian pakotetulta. Tällainen tilanne voi kuluttaa yksilön henkisiä resursseja. (Martela & Jarenko 2017, 25–26.)

Viitala (2004, 150–154) huomauttaa, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio voivat vaihdella yksilön elämäntilanteen mukaan. Esimerkiksi yksilön elämäntilanne voi lisätä isomman palkan merkitystä motivaatitekijänä, koska rahan tarve voi olla suurempi. Kun yksilön taloudellinen tilanne on parempi, rahalla ei välttämättä ole enää niin suurta merkitystä. Ulkoisen motivaation tuottama palkkio on yksilön ulkopuolella, jonka eteen tämä joutuu tekemään töitä ja ponnistelemaan. Yksilö on sitä motivoituneempi tavoittelemaan, mitä houkuttelevampi palkkio hänen mielestään on. Kuitenkin olisi hyvä, jos yksilö voisi nähdä sisäisen motivaation tekijät tärkeämpänä kuin ulkoisen, sillä sen kautta yksilö tekee ja oppii asioita, joista hän on kiinnostunut (Ojala & Meklin 2021, 59).

Deci, Olafsen ja Ryan (2017) toteavat artikkelissaan *Self-Determination Theory in Work Organizations*, kuinka motivaatiolla on merkitystä osaamisen kehittämisessä erityisesti itseohjautuvuusteorian

näkökulmasta. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön henkilökohtaisesta kiinnostuksesta, tekemisen ilosta ja se on erityisen tärkeää osaamisen kehittämisessä. Kun yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi, hän todennäköisesti panostaa uuden oppimiseen ja taitojensa kehittämiseen.

Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaation vahvistamiseen tarvitaan kolmea psykologista perustarvetta, joita ovat autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomia auttaa yksilöä kokemaan olevansa itse vastuussa omista päätöksistä ja tekemisistä. Pätevyyden avulla yksilö tuntee olevansa osaava sekä kykenevä kehittymään. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen kuuluu sosiaalinen tuki ja työyhteisön hyväksyntä. Näiden tarpeiden tukeminen auttaa organisaatiota luomaan työympäristön, jossa yksilö voi kasvaa ja kehittyä, sillä motivoitunut ja itseohjautuva yksilö on tehokkaampi myös osaamisen kehittämisessä. Organisaatiolla on ratkaiseva rooli ylläpitää ja edistää henkilöstön motivaatiota. Tässä auttaa oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, kannustavan palautteen antaminen sekä työtehtävien muokkaaminen yksilön vahvuuksien mukaan. (Deci ym. 2017.)

### 3.4 Stressin vaikutus oppimiselle

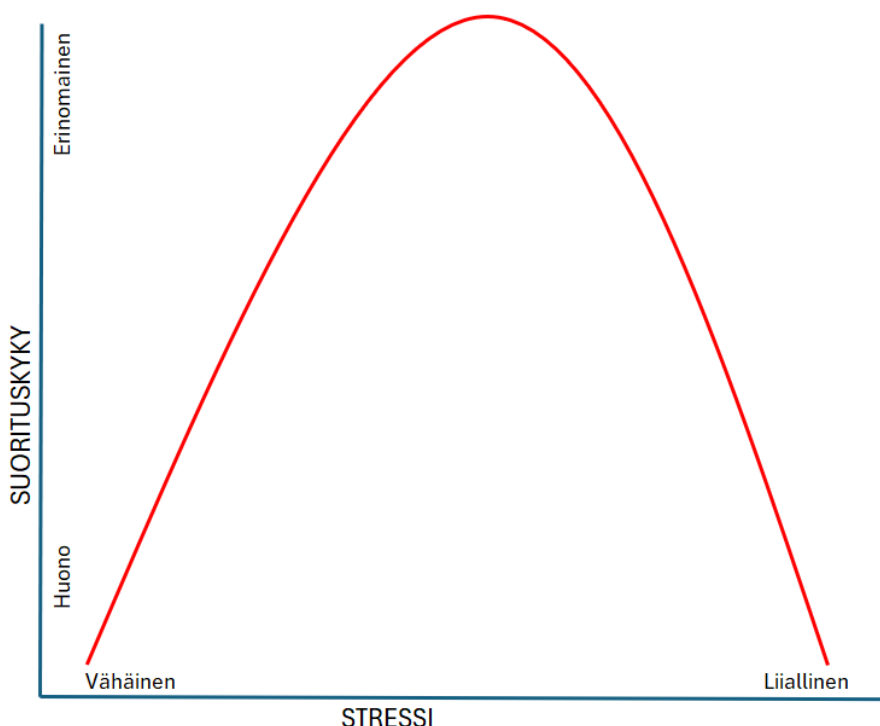
Uusien asioiden oppiminen ei suju, mikäli yksilö on stressaantunut. Työssä oppiminen tarvitsee sekä yksilön tahtoa että työn tarjoamaa mahdollisuutta. (Kiviranta 2010, 146.) Työn tulisi tarjota yksilölle sopivasti haasteita, jotta yksilöllä on tunne, että hän hallitsee työnsä ja, että hän pystyy siitä suoriutumaan. Yksilöllä tulisi olla myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, jonka tavoite on selkeä. Yksilön työssä oppimista edistää, kun hänen taitojensa ja työn vaatimusten välillä on jännite, mikä vaatii yksilöltä ponnisteluja. (Nummelin 2008, 69.) Myös Manka ja Manka (2016, 175) painottavat, että tärkeä tekijä työnteossa tietynasteinen yksilöä hyödyntävä paine. Mutta painetta on osattava käsitellä ja on myös osattava varmistaa, että se on positiivista.

Yksilön stressi, suorituskkyky ja oppiminen linkittyvät vahvasti toisiinsa. Tämän vuoksi on tärkeää, että niin yksilö itse kuin myös hänen esihenkilönsä ymmärtävät yksilön suorituskkykyyn liittyvät rajoitteet sekä oppivat tunnistamaan, kuinka suorituskkyvyn tasot vaihtelevat. Mikäli suorituskkyvyn vaihtelua ei ymmärretä, se voi puolestaan aiheuttaa haasteita motivaatiolle. (Eklund 2021, 132.)

Uuden oppiminen hyötyy asioiden refleктоimista ja refleктоinti onnistuu paremmin, mikäli yksilö kykenee kognitiivisesti rauhoittumaan. Kun yksilö kokee stressiä, hän ei kykene rauhoittumaan kognitiivisella tasolla, koska silloin hän ei voi pohtia ja refleктоida asioita syvällisesti. (Boser 2018.) Kiviranta (2010, 146) toteaa, kuinka yksilön työssä jaksamisella on iso vaikutus hänen osaamisensa kehittämiseen. Jos yksilö on väsynyt tai stressaantunut, hän ei jaksa kehittää omaa osaamistaan. Tällöin yksilöllä kuluu kaikki energia työstä selviämiseen, mutta muuhun se ei enää riitä. Mikäli työn tekemiseen liittyy liian isot vaatimukset, kiire tai yksilön omat paineet työn suorittamiselle, nämä voivat aiheuttaa stressiä yksilölle.

Stressi on jokaisella yksilöllistä. Yksilöiden kokema stressi vaikuttaa biologinen puolustusjärjestelmään, jolloin joillakin se näkyy psyykkisinä oireina ja toisilla fyysisinä oireina. Yksilön ollessa stressaantunut, hänen kielteiset ajatuksensa lisäävät kielteisiä tunteita. Tämä vaikeuttaa yksilön keskittymistä työhönsä. Yksilön negatiivisten tunteiden myötä hänen väsymyksensä, aloittekyyvyttömyytensä ja haluttomuutensa kasvaa, mikä vaikuttaa työmotivaatioon. Tämän myötä myös uuden oppiminen vaikeutuu. Stressaantuneena yksilö haluaa toimia tutujen toimintamallien mukaan, sillä stressin aiheuttamista haasteista auttaa selviytymään tutut rutiinit. (Nummelin 2008, 75–76.)

Eklund (2021, 133–134) kuvailee stressiä Yerkes-Dodsonin lailla, mikä kuvaa yksilön suorituskyvyn ja kokemiensa ärsykkeiden suhdetta (kuva 5). Yksilölle stressiä aiheuttavat ärsykkeet voivat olla ympäristöstä tulevia ulkoisia ärsykeitä tai yksilön omista ajatuksista tai tunteista lähtöisin olevia sisäisiä ärsykeitä. Yerkes-Dudsonin lain mukaan yksilön suorituskyyky on matala, mikäli ärsykeitä on vähän. Kun ärsykkeiden määrä nousee, myös yksilön suorituskyyky kasvaa. Tällöin suorituskyykyä lisäävä stressi on niin sanotusti positiivista stressiä. Positiivista stressiä kokeva yksilö on avoin vastaanottamaan uutta tietoa ja oppimaan uutta. Pitkittyessä tai kasvaessa stressi kuitenkin muuttuu negatiiviseksi, jolloin yksilön suorituskyyky lähtee laskuun. Pitkittynyt stressi vaikuttaa yksilön oppimis-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyykyyn; yksilön huomio keskittyy omasta työtehtävästä selviytymiseen ja uuden oppiminen on hidasta ja haastavaa.



Kuva 5. Yerkes-Dudsonin lain mukainen stressin ja suorituskyykyyn suhde (Eklund 2021, 133)

Positiivinen stressi parantaa suoritusta sekä nostattaa mielialaa ja toimintakyykyä. Kun työtehtävät ovat tasapainossa ja työyhteisössä on hyvä yhteishenki, voi stressi antaa yksilöllä energistä voimavaraa. Samalla yksilö voi tuntea olonsa työyhteisössä arvostetuksi jäseneksi, sillä jo tieto siitä, että toiset auttavat tarvittaessa, synnyttää yksilöllä hallinnan tunteen. Tällöin yksilö voi kehittyä. Positiivinen stressi myös parantaa työmotivaatiota. (Nummelin 2008, 70.)

Manka ja Manka (2016, 179–180) mainitsevat, ettei stressi ole ainoastaan yksilön ongelma, vaan koko työyhteisön asia ja siihen voidaan vaikuttaa niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Ongelmien kohtaaminen ja niiden ratkaiseminen on tehokas keino vähentää mieltä kuormittavia ja stressiä aiheuttavia asioita. Toisena keinona on lieventää stressiä aiheuttavia tunteita; omaa asennetta stressiä kohtaan voidaan pyrkiä muuttamaan, stressiä aiheuttavia turhautumisen tunteita voidaan purkaa fyysisellä tavalla tai voidaan pysähtyä pohtimaan asian merkitystä omassa elämässä tai tavoitteissa sekä voi suunnata oman huomion toisiin asioihin, mitkä tuottavat hyvää mieltä. Stressin hallintaan auttavat työn tuomat voimavarat, jossa työ itsessään innostaa, työpaikan yhteishenki ja työyhteisötaidot

toimivat. Lisäksi yksilön omat voimavarat, kuten osaamisen kehittäminen ja palautumisen edistäminen, antavat energiaa stressiä aiheuttavien ongelmien ratkaisemiseen. Tätä vahvistaa myös CARE-hankkeen (Melhuish ym. 2014, 70) tutkimustuloksissa ilmennyt tieto, jossa todettiin varhaiskasvatus-työntekijöiden korkean koulutustason ja täydennyskoulutusmahdollisuuksien kompensoivan päiväkotien isojen ryhmäkokojen aiheuttamia ongelmia.

Kunta-alan ja hyvinvointialueiden työnantajajärjestö (2007) suosittelee EU:n työmarkkinakeskusjärjestöjen UNICE/UEAPME, CEEP ja EAY välillä vuonna 2004 solmitun työperäistä stressiä koskevan puitesopimuksen mukaisesti työnantajia kiinnittämään huomiota työperäisen stressin vaikutuksiin ja ennaltaehkäisemään sitä sekä tunnistamaan työperäistä stressiä ja huomioimaan toimenpiteitä, joilla stressiä voidaan hallita. On huolestuttavaa, että Kunta-alan ja hyvinvointialueiden työnantajajärjestön puitesopimuksesta huolimatta Työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen 2023, 73–74) teettämän kyselyn mukaan vuonna 2022 palkansaajista lähes viidennes vastasi kokeneensa paljon stressiä työssään. Naisista lähes neljännes vastaajista koki melko paljon tai paljon haitallista stressiä, miehistä vastaavaa koki vain 14 prosenttia. Kyselyn mukaan kuntien palkansaajat kokivat stressiä muita työnantajasektoreita enemmän. Työolobarometrin kyselyssä määritellään stressin tarkoittavan *”tilanetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä”*.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö on suoritettu yhdessä toimeksiantajan lin kunnan kanssa. Li on elinvoimainen 650 vuotta vanha kunta Nelostien varressa, jossa asuu noin kymmenen tuhatta asukasta. Lin slogan on ollut jo pitkään ”lissä on ideaa”, mikä kertoo lin kyvystä uudistua luovasti. (Lin kunnan verkkosivut 2024a.)

Kunnan tehtävänä on järjestää asukkailleen palveluita, jotka lainsäädäntö on määritelty ja velvoittanut hoitamaan (Valtionvarainministeriö 2025). Kohdeorganisaation ylin päätösvalta on kunnanvaltuustolla, joka vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta. Kunnanvaltuuston tehtäviä kuntalain §14 mukaan ovat muun muassa kuntastrategiasta, talousarviosta ja taloussuunnitelmasta päättäminen. Keskeinen toimielin kunnassa on kunnanhallitus, jonka tehtäviin puolestaan kuuluu johtaa kunnan hallintoa, toimintaa ja taloutta. (Kuntaliitto 2025.) Lin kunnassa kunnanhallituksen alaisuudessa toimii kunnanjohtajan vetämä johtoryhmä, joka muodostuu jokaisen toimialan toimialajohtajista. Toimialajohtajilla on suorina alaisinaan yksiköiden esihenkilöitä ja asiantuntijoita. Kohdeorganisaation esihenkilöiden vastuulla olevien alaisten määrä vaihtelee yksiköiden koon mukaan noin kymmenestä useisiin kymmeneen henkilöihin.

Lin kunnassa työskentelee noin viisi sataa työntekijää viidellä eri toimialalla. Toimialoja ovat hallinnon ja elinkeinotoiminnan palvelut, hyvinvointipalvelut, opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut, yhdyskuntapalvelut sekä vesiliikelaitos. Vuonna 2023 eniten henkilöstöä on opetus- ja varhaiskasvatuspalveluissa, johon kuuluu yhteensä 345 työntekijää ylä- ja alakouluista ja lukiosta sekä varhaiskasvatuspalveluista. Hyvinvointipalveluissa, johon kuuluu kirjasto ja kulttuuri, työllisyys- ja vapaa-aikapalvelut, työskentelee 99 työntekijää. Yhdyskuntatekniikan palveluissa työskentelee kiinteistöhoitajia, ulkoalueiden kunnossapitäjien lisäksi ateria- ja puhtauspalveluiden henkilöstöä yhteensä 63. Lisäksi organisaatioon kuuluu hallintopalvelut, jossa työskentelee 10 henkilöä. (Henkilöstöraportti 2023.)

Kohdeorganisaatiossa kannustetaan henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Organisaatiossa on luotu osaamisen kehittämisen periaatteet -ohje, jossa painotetaan osaamisen kehittämisen tärkeyttä ja, millaisia osaamisen kehittämisen tapoja organisaatiossa voi käyttää. Organisaatiossa suositellaan läpikäytäväksi työntekijän osaamisen kehittämisen tarpeita esihenkilön ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa sekä työnarvioinnin keskusteluissa. Osaamistarpeita on kartoitettu seuraava vuotta varten syksyisin. Osaamisen kehittämiseen käytettyä aikaa seurataan sekä vuosittaisilla henkilöstöraporteilla kuin myös hakemalla käytettyjen koulutuspäivien pohjalta Työllisyysrahastolta vuosittaista koulutusrahakorvausta.

Keskusteltaessa henkilöstön kanssa heidän osaamisensa kehittämisestä on usein tullut ilmi haluttomuus osaamisen kehittämiseen, koska ”siihen ei ole aikaa” tai ”kohta pääsen eläkkeelle”. Esihenkilöiden kanssa osaamisen kehittämisestä keskusteltaessa on lähinnä pohdittu, milloin henkilöstö on viimeksi käynyt ensiapukoulutuksen. Organisaation osaamisen kehittämisen ohjeistuksen mukaan käydyt koulutukset tulee merkitä HR-/palkkajärjestelmään. Tarkasteltaessa viimeisen neljän vuoden takaisia tilastoja henkilöstön käydyistä koulutuksista, voidaan todeta, ettei koulutuksiin osallistuminen ole kovin aktiivista. Osaamisen kehittämisen periaatteiden -ohjeissa mainitaan tavoite, että jokainen työntekijä kouluttautuisi vähintään kolme päivää vuodessa, mutta tämä ei valitettavasti ole

toteutunut HR-järjestelmästä otettujen raporttien mukaan. Tätä voidaan osittain selittää Työterveyslaitoksen (Virtanen & Kaltiainen & Hakanen 2022, 33) vuosina 2019–2021 tekemällä tutkimuksella, jonka mukaan korona-aikana yleisesti osaamisen kehittäminen laski; enemmän vanhemmilla työntekijöillä kuin nuorilla. Vähäisiin koulutusmerkintöihin saattaa vaikuttaa myös se, että kohdeorganisaation HR-järjestelmä on vaihtunut viimeisen neljän vuoden aikana kahdesti ja henkilöstö on kokenut järjestelmien käytön vaikeaksi, jolloin henkilöstö on saattanut jättää koulutukset merkitsemättä järjestelmään.

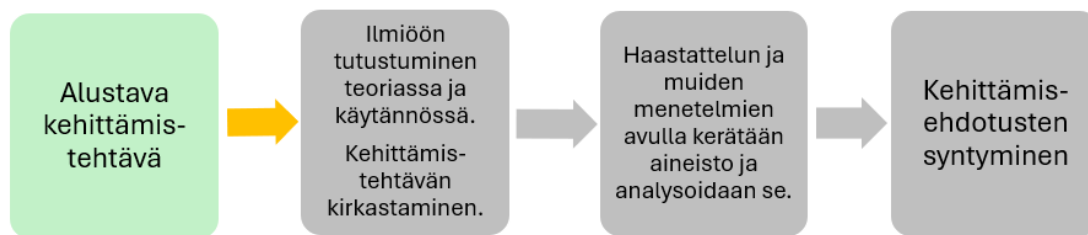
Tutkimuksen aihe liittyy olennaisesti tämän opinnäytetyön tekijän työtehtäviin. Toimeksiantajan tuki tutkimuksen teossa on tärkeää. Tutkimuksen etuna on, että tutkimuksen tekijällä on näköalapaikka henkilöstöhallinnossa kohdeorganisaation henkilöstöön. Työvuodet organisaatiossa auttavat tunnistamaan, millaiset kehittämistoimet sopivat organisaation henkilöstölle parhaiten.

Kohdeorganisaation koko henkilöstöstä tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui varhaiskasvatuspalveluiden henkilöstö. Varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät valikoituivat kohderyhmäksi, koska heillä on esihenkilöiden toimesta tunnistettu työntekijöissä tietynlaista haluttomuutta oman osaamisen kehittämiseen. Varhaiskasvatuspalveluissa työskentelee noin sata työntekijää erilaisissa tehtävissä. Varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöihin lukeutuu ryhmäavustajat, varhaiskasvatuksen lastenhoitajat, varhaiskasvatuksen opettajat sekä esiopettajat. Esihenkilöt jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska heillä osaamisen kehittäminen on heidän työtehtävien puolesta välttämätöntä. Kohdeorganisaatiossa on myös panostettu esihenkilötyöhön viime vuosina, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä pelkästään työntekijätasoon. Tutkimuksen avulla halutaan saada myös työntekijän ääni esille osaamisen kehittämisessä. Tutkimustuloksia pystytään myös hyödyntämään muilla toimialoilla.

lin kunnalla on kolme varhaiskasvatuksen yksikköä, joista kaksi on lapsimäärältään isompia yksiköitä, yksi pienempi yksikkö sekä yksi avoimen varhaiskasvatuksen yksikkö. Tutkimukseen osallistuvien otanta tehtiin harkinnanvaraisesti käyttäen apuna varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöitä, koska he tuntevat omat alaisensa parhaiten. Otanta pyrittiin tekemään niin, että jokaisesta ammattiryhmästä osallistuu vähintään yksi ja, että jokaisesta kolmesta varhaiskasvatusyksiköstä osallistuisi vähintään yksi työntekijä. Tällä tavoin ei tutkita ja analysoida vain yhden yksikön näkemyksiä, vaan tutkitaan tasapuolisesti kaikkia varhaiskasvatuksen yksiköitä, joissa saattaa olla eri esihenkilön lisäksi erilaisia toimintakulttuureja, jotka saattavat kannustaa oman osaamisen kehittämiseen, mikä puolestaan voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. lin kunnassa toimii myös muutama yksityinen varhaiskasvatuksen yksikkö, kahden eri tuottajan tarjoamana. Nämä yksiköt jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, koska tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia pelkästään organisaation omaa henkilöstöä.

#### 4.2 Tutkimusongelman määrittely ja tutkimuksen tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tehtävän kehittämistyön pohjana on teoria ja aiemmat tutkimukset. Tutkimuksen määrittelyä lähdettiin tekemään tutustumalla aiheen kirjallisuuteen ja etsimällä olennaista tietoa tämän tutkimuksen kannalta. Tämä auttaa selventämään, mitä kehittämistyötä tutkimuksella halutaan saada aikaan, vaikkakin tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole case-tutkimuksen ensimmäinen vaihe (kuva 6). Kehittämiskohde yleensä tarkentuu tutkimuksen edetessä. (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)



Kuva 6. Case-tutkimuksen ensimmäinen vaihe (Ojansalo ym. 2015, 54)

Kehittämistehtävän tarpeen tunnistaminen tapahtui vähitellen vuoden 2023 aikana. Kehittämistehtävän tarvetta tarkemmin määriteltessä, nousi esiin kiinnostus tarkastella nimenomaan työntekijöiden kokemuksia osaamisen kehittämisestä, mikä heitä siinä motivoi ja millaisia haasteita he siinä mahdollisesti kokevat. Kohdeorganisaatiossa on jo olemassa ohjeistus osaamisen kehittämiseen ja prosessi osaamistarpeiden selvittämiseen, joten tällä tutkimuksella ei lähdetty kartoittamaan henkilöstön osaamistarpeita tai tekemään osaamiskartoja. Kohdeorganisaatiossa on jonkin verran kehitetty henkilöstön osaamista erilaisten hankkeiden avulla aiempina vuosina. Kuitenkin muutaman edellisen vuoden raportit koulutuksiin käytetystä ajasta ovat paljastaneet, ettei osaamisen kehittäminen ole aktiivista ja osaamistaan kehittää vain osa henkilöstöstä. Tarkempi tarkastelu paljasti myös, ettei osaamisen kehittämisen hankkeisiin ollut osallistunut kuin pieni osa henkilöstöstä ja muiden osalta osaamisen kehittämiseen ei ollut juurikaan panostettu.

Toimeksiantajan kanssa käytiin talvella 2024 palaveri, jossa mietittiin, mistä näkökulmasta tutkimusta lähdetään tekemään. Palaveriin osallistui varhaiskasvatuspäällikkö sekä hyvinvointijohtaja, jonka alaisuudessa opinnäytetyön tekijä työskentelee. Varhaiskasvatuksen päällikön toiveena oli, että tutkimus kohdistettaisiin varhaiskasvatuksen esihenkilöihin. Opinnäytetyön tekijän toiveena kuitenkin oli, että tutkimus kohdistettaisiin varhaiskasvatuksen työntekijöihin, sillä heiltä saataisiin täsmällisempää tietoa, mikä osaamisen kehittämisessä motivoi tai kenties haastaa. Tämä sopi myös varhaiskasvatuspäällikölle ja hyvinvointijohtajalle.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, millaisia haasteita yksilö mahdollisesti kokee ja mikä häntä motivoi osaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät kokevat oman osaamisensa kehittämisen?
2. Mitkä asiat haastavat ja mitkä puolestaan kannustavat varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöitä oman osaamisen kehittämiseen?

Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole tehdä osaamiskartoitusta henkilöstölle, vaan tutkimuksen tarkoituksena tarkastella, miten varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät kokevat oman osaamisensa kehittämisen. Lisäksi tarkoituksena on tarkastella, mitkä asiat haastavat yksilön ja, mitkä asiat puolestaan mahdollistavat osaamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämistoimia, joiden avulla henkilöstöä saataisiin aktivoitumaan osaamisen kehittämisessä. Lisäksi pyritään löytämään työkaluja, joiden avulla esihenkilö voi tukea yksilöä löytämään motivaatio osaamisen kehittämiseen ja aktiivisesti kehittämään osaamistaan. Osaamisen kehittämisen aktivoitumisen voisi näkyä myös työhyvinvoinnissa, yhteisöllisyyden

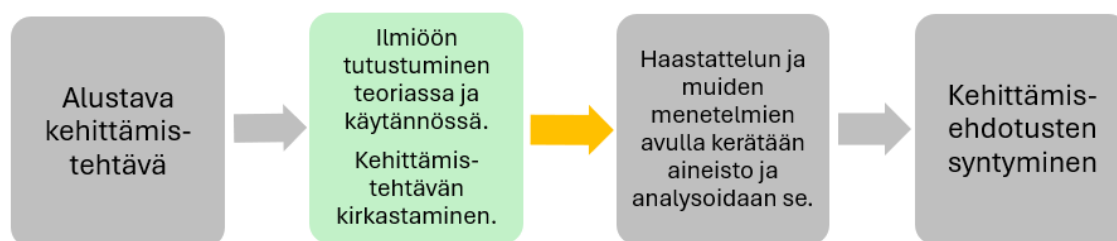
vahvistamisena ja henkilöstön pysyvyydessä (Ojala 2008, 303). Tämä tutkimus kohdistetaan varhaiskasvatuksen työntekijöihin ja tavoitteena on kyetä myöhemmin hyödyntämään tutkimuksesta saatavia tuloksia myös muille lin kunnan toimialoille.

Osaamisen kehittämisessä aktivoitumista voidaan mitata muun muassa henkilöstön koulutuspäivien määrällä. Kohdeorganisaatiossa on ollut olemassa jo vuosia tavoite, että jokainen työntekijä koulutautuisi vähintään kolmena päivänä vuodessa. Organisaation hr-järjestelmästä otetuista raporteista selviää, että vuonna 2023 tutkimuskohteena olevien varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöistä 41 työntekijää oli merkinnyt HR-järjestelmään käyneensä koulutuksissa. Heistä 11 oli käyttänyt kolme (tai enemmän) koulutuspäivää. Vuonna 2022 vastaava luku oli 33 työntekijää, joista 17 oli käyttänyt kolme (tai enemmän) koulutuspäivää.

Vuonna 2023 kunnan henkilöstölle tehdyssä työtyytyväisyyskyselyssä yhtenä väittämä oli, että ”työ tarjoaa minulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen”. Tutkimuskohteena olevien päiväkotien arvosanaksi tuli 3,9/5. Tämä on jo varsin hyvä arvosana, mutta toki tämä ei kerro sitä, kuinka moni työntekijä todellisuudessa tarttuu mahdollisuuteen kehittää omaa työtänsä.

#### 4.3 Tutkimuksen menetelmät

Case-tutkimuksen seuraava vaihe (kuva 7) eli ilmiön tutustuminen ja kehittämistehtävän kirkastaminen tapahtui alkuvuodesta 2024. Alkuun oli haastavaa määritellä näkökulmaa osaamisen kehittämisen aiheesta, koska se on aiheena niin laaja. Osaamisen kehittämisen käsite oli pidettävä koko ajan kirkkaana mielessä eri lähteitä lukiessa. Teoreettinen viitekehys muodostui lopulta osaamisen kehittämisen johtamisesta, oppivan organisaation ja yksilön määrittelystä sekä miten yksilön osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tämän kokema motivaatio ja stressi. Tutkimuksen suunnitelma esiteltiin työsuunnittelu seminaarissa toukokuussa 2024 ja aikataulun osalta suunnitelma oli edetä niin, että tutkimuksen teoriaosuus valmistuisi kesän aikana ja elokuussa kesälomien päätyttyä, pidettäisiin ryhmähaastattelut. Opinnäytetyön teoriaosuus valmistui pääpiirteittäin kesällä 2024, mutta sitä syvennettiin vielä seuraavan syksyn aikana. Teoria muodosti pohjan haastattelukysymyksien muodostamiselle.



Kuva 7. Case-tutkimuksen seuraava vaihe (Ojansalo ym. 2015, 54)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Vilka (2021, 17–18) toteaa, että laadullista tutkimusta voi käyttää, kun halutaan tutkia muun muassa osaamiseen liittyviä kokemuksia. Laadullinen tutkimus toimii, kun halutaan tarkastella tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta yksilön sosiaalista todellisuutta. Laadullisen tutkimuksen näkökulma tulee juuri ilmiöistä, jotka tulevat henkilöiden käsityksistä ja kokemuksista sekä niiden tuottamista merkityksistä.

Juutti ja Puusa (2020, osa 2 luku 4) suosittelevat laadullisen tutkimuksen tekemistä, kun tutkija haluaa tietää tutkimuksen kohteena olevan yksittäisen aiheen sekä siihen liittyvien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia itse aiheesta. Tutkijan ja tutkimuskohteen sekä tutkijan synnyttämän aineiston välinen etäisyys on yleensä pieni. Laadullisen tutkimusmenetelmän keinojen avulla pyritään saamaan teoreettisesti järkevä tulkinta kohteena olevasta asiasta.

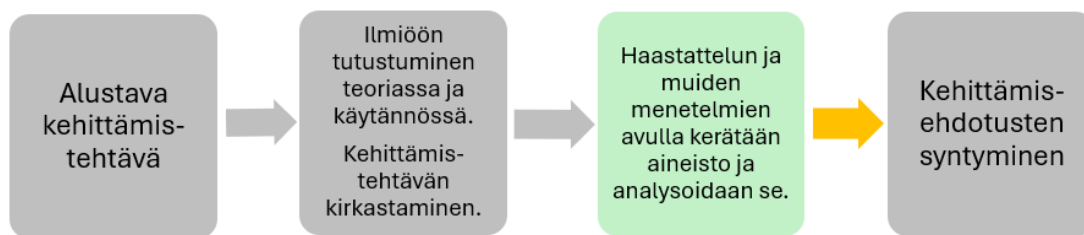
Tutkimuksen lähestymistapa on case- eli tapaustutkimus. Tutkittavana yksikkönä toimii tietty ihmisryhmä, jota tarkastellaan sen omassa ympäristössään (Kananen 2012, 34–36). Case-tutkimuksen avulla saadaan informaatiota, kun jotakin tiettyä ilmiötä halutaan tarkastella sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Case-tutkimuksen pyrkimyksenä on synnyttää yksityiskohtaista ja syvällistä informaatiota tutkittavasta tapauksesta. Tutkittavalla ilmiöllä on mahdollista saada monimuotoisuutta ilman, että sitä täytyisi yksinkertaistaa liikaa. Case-tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun halutaan tuottaa kehittämissuhteita. (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 52.)

Case-tutkimuksessa yhdistellään monia tietolähteitä, kuten esimerkiksi raportteja, haastatteluita ja dokumentteja, jolloin tutkimusstrategiana käytetään triangulaatiota. Aineiston tulee olla moninaista case-tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksessa aineisto täytyy esittää selkeästi, jotta päättelyketju on tutkimuksen lukijan tarkastettavissa, tällöin tutkimus on uskottava. Case-tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan aiheen ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Raportointivaiheessa tutkijan on valittava, mitä ilmiöstä esitetään sekä miten ja mistä aiheen osista tutkimusraportti muodostuu. (Kananen 2012, 34–36.) Vaikka case-tutkimus onkin lähellä toimintatutkimusta, tämä työ ei ole sellainen. Toimintatutkimuksen suunnittelu, havainnointi ja reflektointi vaativat tarkoituksen mukaisuutta sekä toimintatutkimuksen toiminnan spiraalimainen eteneminen vaatii ajankäyttöä (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 60), jota tämän tutkimuksen suhteen ei ollut nyt käytettävissä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksenmukaisuusperustelun mukaan tutkimukseen tulisi ottaa mukaan henkilöitä, jotka tietävät tai heillä on kokemusta tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon, tai he ovat muutoin relevantti ryhmä tutkimuksen kannalta. Tutkittavien henkilöiden määrä ei ole ratkaisevaa laadullisen tutkimuksen onnistumisessa, vaan tutkimukseen tulee liittää tutkimuksen kannalta olennainen määrä tutkittavia ja haastatteluita, jotta tarvittava tieto tavoitetaan. (Juutti & Puusa 2020, osa 2 luku 4.)

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Case-tutkimuksen kolmannessa vaiheessa (kuvassa 8) päädyttiin tutkimusaineiston hankinnan menetelmäksi haastattelu. Tutkimuksen toimeksiantajalla oli tiedossa kohdejoukon passiivinen suhtautuminen kyselylomakkeisiin. Puusa (2020, osa 2, luku 6) toteaa, että haastattelua kannattaa käyttää vaihtoehtona aineiston keruussa henkilöiltä, jotka kokevat kyselylomakkeisiin vastaamisen haastaviksi, vahvistaa päätöstä aineiston hankinta menetelmästä. Case-tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään eri muotoisia haastatteluita, koska siinä yleensä tutkitaan henkilöiden toimintaa eri tilanteissa (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 55).



Kuva 8. Case-tutkimuksen kolmas vaihe (Ojansalo ym. 2015, 54)

Tutkimusaineistoa olisi voinut kerätä haastattelun lisäksi esimerkiksi oppimiskahvila (learning café) -menetelmällä, jossa valittujen teemojen osalta ideoidaan kehittämistoimia. Oppimiskahvila vaatii vähintään 12 osallistujaa, jotka jaetaan esimerkiksi kolmeen neljän hengen pöytäryhmiin. Jokaisessa ryhmässä keskustellaan kehitettävästä teemasta eri näkökulmasta ja keskustelussa syntyneet kehitysideat kirjoitetaan muistiin. Määritellyn ajan jälkeen muut, paitsi pöytäryhmä vetäjä, vaihtavat paikkaa seuraavaan pöytään. Pöytien vetäjät kertovat tiivistäen uusille jäsenille edellisen ryhmän keskustelun, jonka jälkeen pöydän uudet jäsenet jatkavat kyseisen pöydän teeman ideointia. Osallistujat kiertävät jokaisen pöydän. (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 162.) Oppimiskahvilan järjestäminen olisi vaatinut kunnollisen alustuksen aiheeseen, lisäksi siihen olisi pitänyt saada puolet enemmän osallistujia kuin mitä haastatteluihin ilmoitettiin. Lisäksi tutkimuksen tekijä koki oppimiskahvilan olevan sen verran vieras toiminnaltaan, ettei sen testaamiseen ollut syksyllä 2024 käytettävissä aikaa.

Puusa (2020, osa 2, luku 6) toteaa haastattelun olevan hyvä keino abstraktien ilmiöiden tutkimisessa, jos vain tutkija kykenee aiheeseen liittyvän teorian ja omien kokemuksensa avulla rakentamaan konkreettiset haastattelukysymykset, joihin haastateltava puolestaan kykenee vastaamaan ilman, että hänellä täytyy olla vastaavanlaista osaamista tutkittavasta aiheesta. Tutkija voi teorian lisäksi ottaa mukaan haastattelukysymyksiin myös kontekstiin ja tutkittaviin asianhaaroihin liittyviä kysymyksiä.

Opinnäytetyön tutkimuksen haastattelutyypinä tullaan käyttämään teemahaastattelua. Teemahaastattelun käyttö tuntuu perustellulta, sillä tämä menetelmä korostaa haastateltavien kokemaa elämää ja heidän subjektiivisia käsityksiään aiheesta (Puusa 2020, osa 2, luku 6). Voidaan olettaa, että haastateltavilla on jokin kokemus sekä heidän itsensä osaamisen kehittämisestä että kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen prosesseista. Teemahaastattelun kysymykset lisätään tämän opinnäytetyön liitteisiin.

Puusa (2020, osa 2, luku 6) muistuttaa, että teemahaastattelun lähtökohdista osa päätetään jo ennakoon, jolloin haastattelija voi ohjata haastattelun keskustelua ilman, että kontrolloi sitä liikaa. Haastatteluun valitaan tietyt teemat ja niihin liittyvät täsmentävät kysymykset, muistaen kuitenkin, että haastattelu on luonteeltaan epämuodollinen ja joustava. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että haastattelun tuottama aineisto olisi sisällöltään pinnallista (Vilka 2021, 76). Teemahaastattelussa teemat voidaan käsitellä eri järjestyksessä, lähtien liikkeelle esimerkiksi haastateltavan valitsemasta aiheesta. Vaikka teemojen järjestys ja tutkijan rooli saattavat vaihdella haastatteluissa, teemahaastattelut pysyvät vertailukelpoisina keskenään. (Puusa 2020, osa 2, luku 6; Vilka 2021, 76.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, eli kysymykset laaditaan ennakoon, mutta niiden järjestystä voi-

daan muuttaa haastattelun aikana. Kysymysten täsmälliset sananmuodot voivat vaihdella. Myös kysymyksiä voidaan jättää esittämättä, mikäli ne eivät sovellu kyseiseen tilanteeseen tai on mahdollista myös esittää haastattelun aikana uusia mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 108.)

Vilka (2005, 114) mainitsee, että haastatteluun valittavien henkilöiden valinnassa täytyy muistaa, mitä tutkitaan. Riippuu tutkimusongelmasta, kannattaako painottaa haastateltavien asiantuntijuutta tai kokemusta joko teeman vai tutkittavan asian perusteella. Tällöin on merkittävää, että haastateltavalla on subjektiivinen kokemus tutkittavasta aiheesta. Puusa (2020, osa 2, luku 6) ohjeistaa valitsemaan haastatteluihin sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelutilanteessa tutkijalla on mahdollisuus ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten näkökulmasta tärkeään suuntaan.

Ryhmähaastattelu eli fokusryhmämenetelmä on haastattelu, jossa on enemmän kuin yksi osallistuja, yleensä noin 6–12 osallistujaa (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 111). Ryhmähaastattelua kannattaa käyttää silloin, kun halutaan tietää haastateltavien yhteinen näkemys tutkittavaan teemaan. Samalla voidaan huomioida, mikä on ryhmän yksilöille yhteistä. Haastatteluissa tutkija voi tarvittaessa kohdistaa huomion tietyille yksilöille tai koko ryhmälle. Parhaimmillaan ryhmähaastattelussa tutkija voi jäädä keskustelussa sivuun, jolloin haastateltavat esittävät itse kysymyksiä toisilleen ja pohtivat vastauksia keskenään. Ryhmähaastattelun etu onkin, että siinä haastateltavat saattavat keskustella asioista, joita ei tulisi ilmi kahdenkeskeisissä haastatteluissa. (Puusa 2020, osa 2, luku 6.) Tämän tutkimuksen kannalta katsottiin, että ryhmähaastattelu on parempi vaihtoehto varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöille, jotta he kokevat tilanteen turvallisempaan ja uskaltavat tuoda paremmin omia ajatuksiaan julki. Haastattelutilanne saattaa myös itsessään antaa siinä mukana oleville eri näkökulmia osaamisen kehittämiseen, eli tilanteesta saattaa muodostua heille paikka saada uusia ajatuksia ja näkökulmia.

Ojansalo ja Moilanen ja Ritalahti (2015, 112) kehottaa määrittelemään, minkälaisista osallistujista haastattelun fokusryhmä koostuu sekä arvioimaan, minkä tyyppiset henkilöt ovat hyödyllisiä haastattelun tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi tulee pohtia, ovatko kaikki osallistujat soveltuvia keskustelemaan samassa ryhmässä. Ryhmähaastattelun markkinoinnissa autoivat varhaiskasvatuksen aluepäälliköt, jotka välittivät tietoa ryhmähaastattelusta varhaiskasvatussyksiköissä. Ryhmähaastatteluun ilmoittautui kuusi työntekijää, joista yksi valitettavasti estyi myöhemmin osallistumasta haastatteluun. Vähäisen ilmoittautuneiden vuoksi ei ollut järkevää muodostaa kahta erillistä ryhmähaastattelua. Osallistujia haastatteluun tuli jokaisesta varhaiskasvatussyksiköstä ja he olivat niin iältään kuin myös työuriltaan erilaisia.

Ryhmähaastattelu toteutettiin 31.10.2024. Haastattelun aikataulun sopiminen viivästyi syksyn alussa, sillä muutama viikko kului haastatteluun osallistuvien työntekijöiden saamisessa ja tämän jälkeen työntekijöiden osallistuminen piti ottaa huomioon työvuorosunnittelussa ja työvuorolistat tehdään hyvissä ajoin kolmen viikon jaksoissa. Haastatteluun oli varattu työvuorolistoille aikaa kaksi tuntia. Haastattelu pidettiin yhden varhaiskasvatussyksikön neuvottelutilassa. Haastattelu tallennettiin Teams-sovelluksen avulla ilman kameraa.

Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista haastateltaville tehtiin pieni alkuharjoitus aiheeseen liittyen. Haastateltavia pyydettiin kirjoittamaan muistilapulle jokin taito, minkä he olivat oppineet lähiaikoina. Taidon ei tarvinnut liittyä töihin, vaan se sai olla mikä vain opittu uusi taito. Harjoituksella haluttiin saada aikaan positiivisen mielikuvan oman osaamisen kehittamisestä ja tuoda esille sitä, että joskus oman osaamisen kehittäminen voi tapahtua ihan huomaamatta, eikä sitä välttämättä huomaa itse arvostaa. Kun kaikki olivat miettineet oman vastauksen, osallistujia pyydettiin kertomaan vuorotellen, millaisen taidon he olivat lähiaikoina oppineet. Osalla taidot liittyivät vapaa-ajan harrastuksiin, osalla työtehtäviin. Myös uuden taidon oppimisen tapoja ilmeni monia: joku oli katsonut Youtuben ohjevideoita, toinen oli harjoitellut itse ja kolmas puolestaan käynyt koulutuksessa. Keskustelu lähti sujuvasti liikkeelle uusista taidoista kerrottaessa.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kirjoittamaan muistilapulle, mitä osaamisen kehittäminen heidän mielestään tarkoittaa. Näitä vastauksia ei tarvinnut sanoa ääneen, ellei halunnut. Muistilapuille kirjoitetut vastaukset kerättiin kuitenkin talteen. Vastauksissa osaamisen kehittämisen merkityksestä todettiin sen tarkoittavan omien osaamisen lisäkoulutusta, perehtymistä sekä itsensä kehittämistä. Sen todettiin myös kiinnostavan ja herättävän positiivisia ajatuksia, mutta myös negatiivisia tunteita johtuen arjen kiireistä, omista ennakkotietoisista omaan oppimiseen tai koulutustapoihin liittyen. Oman osaamisen kehittäminen koettiin kuitenkin myös tärkeäksi, jotta voi kehittyä omassa työssään ja olla valmiina muuttuviin lainsäädäntöihin tai käytänteisiin.

Ennen varsinaisen haastattelun alkamista tutkimuksen tekijä kertoi lyhyesti osaamisen kehittämisestä yleisesti sekä, mikä tarkoitus ja tavoite opinnäytetyöllä on. Haastattelussa esitettävillä kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen haastattelu eteni haastattelurungon sisältämien teemojen mukaan. Haastateltavia rohkaistiin puhumaan vapaasti. Haastattelu kesti kaksi tuntia. Aivan kaikkia kysymyksiä ei ehditty käydä läpi sillä tasolla, mitä olisi ollut ehkä tarpeellista. Haastattelu oli merkitty työntekijöiden työvuorolistalle, eikä heillä ollut mahdollisuutta joustaa sen kestossa pidempään. Ojansalo ja Moilanen ja Ritalahti (2015, 112) toteavat, että yleensä haastattelutilanne kestää yhdestä kolmeen tuntia, joten voidaan katsoa, että haastattelun kesto oli riittävä aineiston keräämisen kannalta. Keskustelu oli läpi haastattelun aktiivista ja kysymyksiin vastattiin selkeästi. Vilka (2005, 126) määrittelee tutkimusaineiston kokoa sen laadulla. Tutkimusaineiston laadullinen tavoite saavutetaan, kun sen avulla voidaan ymmärtää tutkittavaa asiaa tai ilmiötä, tai sen avulla muodostetaan teoreettisesti mielekäs tulkinta.

Ryhmähaastattelua ei videoitu, vaikka sen avulla voitaisiin helpommin haastatteluiden purkamisen yhteydessä havainnoida haastateltavien eleitä sekä olisi helpompaa tarkastella, kuka vuorollaan puhuu. Ojansalo ja Moilanen ja Ritalahti (2015, 115) toteavat, että havainnointia ei voi tehdä ilman osallistujien lupaa. Haastattelun suostumuslomakkeella ei pyydetty lupaa havaintojen tekemisestä, joten tiedonhankintaa havainnoimalla ei voida senkään vuoksi käyttää. Ryhmähaastattelu tallennettiin Teams-sovelluksen avulla, sillä tämän sovelluksen avulla haastattelu tallentuu äänen lisäksi tekstimuotoisena. Vilka (2005, 115) ohjeistaa, että kerätty tutkimusaineisto muutetaan haastattelun jälkeen tutkittavaan muotoon, eli tekstimuotoon. Tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi. Litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia, jossa aineistoa käydään tarkemmin läpi sekä sitä ryhmitellään ja luokitellaan. Koska kyseessä on teemahaastattelu, tutkimusaineisto voidaan litteroida tutkimuksen teemojen mukaan.

Huolimatta siitä, että haastattelut litteroidaan vain teemojen osalta, haastateltavien puhetta ei saa silti muokata tai muuttaa (Vilkkä 2005, 116). Keskusteluun osallistuneet ovat anonyymejä, eikä heidän nimiään tuoda raportilla ilmi. Tutkimustekstissä ei myöskään tulla käyttämään haastateltavien suoria lainauksia, vaikka nämä olisivat tekstin jäsentelyn ja elävöittämisen kannalta mielekkäitä. Tällä halutaan turvata haastattelun luottamuksellisuus ja, että jokainen haastateltava saa puhua luottamuksellisesti. Kun opinnäytetyö on valmis ja arvioitu, haastatteluaineisto tuhotaan eikä sitä missään vaiheessa luovuteta eteenpäin.

#### 4.5 Aineiston analysointi

Haastattelun litteroinnin jälkeen seuraavana vaiheena on tutkimuksen aineiston analysointi. Itse aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä ja sen vuoksi aineiston analyysillä on tavoitteena luoda sanallinen kuvaus siitä. Sisällönanalyysin avulla pyritään selkeyttämään aineisto kompaktiin muotoon unohtamatta sen alkuperäistä tietosisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Tutkimukseen käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, sillä aineistosta on tavoitteena löytää jonkinlainen ilmiötä kuvaava johdonmukaisuus (Vilkkä 2005, 140). Hirsjärvi ja Hurme (2022, 7.4.2) ohjeistavat, että aineiston luokittelussa kannattaa pohtia, kuinka niiden kriteerit muodostavat yhteyden tutkimustehtävään, tutkimusaineiston laatuun sekä tutkijan teoreettiseen tuntemukseen ja taitoon käyttää sitä. Ensimmäinen vaihe sisällönanalyysissä on tiivistää aineistoa erottelemalla siitä tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat. Tutkimuskysymykset johdattelevat aineiston tiivistämistä. Aineiston luokittelussa samojen ilmaisujen yhdistämistä voi helpottaa värikoodeilla ja samat ilmaisut listataan allekkain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123; Vilkkä 2005, 140.) Aineiston luokittelussa tutkija käyttää apuna excel-tiedostoa, jonka avulla samaa tarkoittavat ilmaisut pystytään merkitsemään värikoodeilla.

Ilmaisujen värikooditus helpottaa analysoinnin seuraavaa vaihetta, jossa ryhmitellään aineistoa. Ryhmittelyssä samaa ilmaisua kuvaavat ilmiöt ryhmitellään ja luokitellaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Tämän tutkimuksen aineiston luokittelussa pelkistetyt ilmaisut luokitellaan ensin teemojen mukaan. Teemat voivat kuvata useammalle haastatteluun osallistuneelle yhteisiä ilmiöitä, jotka voivat liittyä alkuperäisiin teemoihin tai olla haastattelussa esiin nousseita uusia asioita (Ojasalo ym. 2015, 110). Aineiston analysoinnin viimeisessä osassa käsitteellistetään aineistoa eli aineistosta valikoidun tiedon avulla muodostetaan teoreettisia käsityksiä. Alkuperäisen tiedon ilmaisuista siirrytään teoreettisiin käsitteisiin ja niiden kautta johtopäätöksiin. Samalla kun yhdistellään luokituksia, seurataan, että alkuperäiseen tietoon säilyy yhteys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–126.) Tämän tutkimusaineiston teemat luokitellaan alaluokkiin ja lopuksi vielä yläluokkiin. Yläluokiksi muodostuivat osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen. Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston luokittelu löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 3).

#### 4.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekemisessä on tärkeää noudattaa hyvää tieteellisestä käytäntöä eli tutkimusetiikkaa. Tutkimusetiikka seuraa mukana koko tutkimusprosessin läpi; tutkimusaiheen ideoinnista aina tutkimustuloksien julkaisemiseen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan on myös noudatettava eettisesti kestäviä tutkimus- sekä tiedonhankintamenetelmiä. Tutkija pohjaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden ja muun luotettavan ammattikirjallisuuden tuntemukseen sekä

havaintoihin ja oman tutkimuksen analysointiin. Tutkija näyttää hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, että on tehdyllä tutkimuksella johdonmukaisesti hallinnut tutkimusmenetelmää, tiedonhankintaa ja tutkimustuloksia. Tutkimuksen tutkimustuloksille on myös omat tieteelliset vaatimukset, mitkä sen tulee täyttää. Tuloksien tulee tuottaa uutta tietoa sekä esitettävä, kuinka aiempaa tietoa voidaan käyttää hyväksi sekä käyttää uudella tavalla. Tutkijan on noudatettava huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimuksen aikana sekä tulosten esittämisessä. (Vilka 2005, 29–30.)

Vilka (2005, 33) muistuttaa, että tutkijan tulee kirjoittaa tutkimussuunnitelman ja tutkimuksen kuvausta niin selkeästi ja rehellisesti, että lukija ne ymmärtää. Tällä tavoin tutkimussuunnitelma ja tutkimus täyttävät teoreettisen toistettavuuden periaatteen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvailemaan niin selkeästi, että se olisi helposti tehtävissä jollekin toiselle kohderyhmälle. Ryhmähaastattelun tallenne on litteroitu haastattelun teemojen osalta tarkasti sanasta sanaan. Aineiston analysoinnin helpottamiseksi haastattelukysymykset ja vastaukset on merkitty eri väreillä. Opinnäytetyön liitetiedostoihin on liitetty haastattelukysymykset (Liite 1) sekä haastattelun aineiston luokittelu, jotta opinnäytetyön lukija voi seurata, kuinka tutkimuksen tekijä on käsitellyt tutkimustuloksia. Aineiston luokittelun taulukossa on käytetty suorien ilmauksien sijaan pelkistettyjä ilmauksia, jotta vältytään suorien lainauksien käyttämiseltä. Liitetiedostoihin on lisätty myös aineistoluetelo (Liite 4) tutkimuksessa käytetystä sekundäärisestä aineistosta.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen avoimuus ja kontrolloitavuus tarkoittavat, että tutkimuksen tekstisisällössä ilmoitetaan tutkimuksen sisältöä koskevat salassapitovelvollisuus ja vaitiolovelvollisuus. Myöskään tutkittavien tai toimeksiantajan nimeä ei saa julkaista ilman asianomaisten lupaa. Kuitenkin hyvänä tapana voidaan pitää, jos tutkimustekstissä kerrotaan, mikä on tutkimuksen toimeksiantajan ja tutkimusryhmän jäsenten suhde tutkittavaan asiaan. (Vilka 2005, 33.) Tutkijan ja toimeksiantajan, eli lin kunnan, kanssa allekirjoitettiin ennen opinnäytetyön aloittamista opinnäytetyösopimus. Sekä tutkija että haastateltavat ovat lin kunnan työntekijöitä. Haastattelun analysoinnissa ei tuoda ilmi haastateltavien nimiä eikä myöskään käytetä heidän toteamiansa suorita lainauksia, koska tutkimuksen tekijä haluaa säilyttää täyden luottamuksen haastateltaviin.

Opinnäytetyön teemahaastattelun alussa osallistujilta pyydettiin suostumus haastatteluun (Liite 2). Suostumuslomakkeella kerrotaan tutkimuksen aihe, tekijän nimi, tutkimuksen toteutustapa, aineistonkeruun menetelmä sekä sen käsittely ja raportointi sekä opinnäytetyön julkaiseminen. Suostumuksella haastateltava myöntää ymmärtävänsä, mitä opinnäytetyön aineiston keruuseen osallistuminen tarkoittaa sekä, että hänen osallistumisensa on vapaaehtoista ja, että hän voi perua osallistumisensa, missä vaiheessa prosessia tahansa ja kieltää hänen antamien tietojen käyttämistä opinnäytetyössä. Lisäksi haastateltava on tietoinen, että häneen liittyviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja vain tässä opinnäytetyössä.

Tutkimusetiikan edellyttämä vaatimus tutkimusaineiston säilyttämisestä liittyy tutkittavien anonymiteettiin. Tutkimusaineisto ei saa joutua väärin käsiin, eteenkään sen aineiston osalta, joista tutkittava henkilö voidaan tunnistaa. (Vilka 2005, 35.) Tutkimuksen haastattelun aineisto tallennettu tutkijan omalla henkilökohtaisella tietokoneella, jossa tallenne säilytetään, kunnes opinnäytetyö on arvioitu ja julkaistu. Tallennetta ei missään vaiheessa luovuteta kolmansille osapuolille. Myös tutkimuksessa käytetyn sekundääristä aineistoa ei luovuteta eteenpäin. Sekundääriaineistoa on kerätty kohdeorganisaatiosta siltä osin kuin tutkimuksen tekijän on mahdollista niitä hyödyntää oman työtehtävänsä kautta.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmiä, joten tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta pitää tarkastella sekä tutkimuksen toteuttamisen että tutkimuksen luotettavuuden näkökulmista. Pohjimmiltaan luotettavuuden mittapuuna toimii tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä hänen tekemät valinnat ja ratkaisut tutkimuksessa. Tutkijan arvio jokaisen tekemänsä valinnan kautta tutkimuksensa luotettavuutta. (Vilka 2005, 158–159.)

Tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimusmenetelmän aineistoa hankittiin pääosin ryhmähaastattelulla kohdejoukkoa teemahaastattelulla. Haastattelun haastattelurunko on yksi kriteeri laadukkaalle tutkimukselle. Vaikka teemahaastattelussa teemakysymykset ovat esillä, niiden lisäksi voi tulla tarvetta lisäkysymyksille, joten tutkijan kannattaa miettiä näitä etukäteen. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 8.1.) Tutkija teki omassa lähipiirissään testauksen haastattelun runkokysymyksille ennen varsinaista haastattelua. Haastattelussa käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä, joita haastattelun aikana tarvittaessa täydennettiin.

Aineiston laatua parantaa, kun haastattelun jälkeen se litteroidaan mahdollisimman pian. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 8.1). Tutkimuksen tekijä litteroi aineiston itse. Vaikka haastattelussa oli käytetty Teams-sovellusta nauhoittamaan puhetta ja samalla litteroimaan sitä, litteroinnin osalta tutkija joutui käymään haastattelun vielä läpi ja täydentämään sovelluksen tekemää litterointia. Litteroinnin puutteellisuuden aiheutti todennäköisesti se, ettei erillinen isompi mikrofoni riittänyt litteroimaan puhetta tarpeeksi selkeästi. Ojasalo ym. (2015, 110) ohjeistavat päättämään, kirjoitetaanko haastattelun litterointi puhe- vai kirjakielellä. Koska haastattelun suostumuslomakkeella kerrottiin, ettei opinnäytetyössä käytetä suoria lainauksia haastattelusta, litterointi tehtiin kirjakielellä.

Haastattelun saturaatiopiste saavutetaan, kun voidaan todeta, ettei uudetkaan haastattelut tuota enää olennaista uutta tietoa (Ojasalo ym. 2015, 111). Vilka (2005, 127) lisää, että tutkijan on tiedettävä, mitä tutkimusaineistolla haetaan ja, vastaako se tutkimusongelmaan. Ryhmähaastattelussa haastateltavat olivat useassa asiassa samaa mieltä ja tunnistivat toistensa kertomia asioita ja ilmiöitä. Tutkimusaineiston kannalta olisi voinut olla mielekäästä toistaa teemahaastattelu toiselle ryhmälle, mutta tutkimusongelmaan saatiin vastauksia jo yhdenkin ryhmähaastattelun avulla, joten toinen haastattelu ei olisi välttämättä tuonut enää enempää lisäarvoa tutkimukselle ja voitiin katsoa saturaatiopisteen tulleen saavutetuksi. Vilka (2005, 157) muistuttaa, että tutkimuksen yleistämistä ei tehdä tutkimusaineistosta vaan aina tulkinnasta. Tulkinta koostuu aina tutkijan, tutkimusaineiston sekä teorian muodostamasta vuoropuhelusta.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Osaamista haastavat asiat

Haastattelussa nousi esille osaamisen kehittämiseen liittyviä haasteita, jotka on havainnollistettu kuvaan 9. Haastattelussa tuli useassa kohtaa esille varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokema kiire työarjessa, joka vaikuttaa moneen asiaan. Kiireen koettiin aiheuttavan stressiä sekä vaikuttavan niin koulutuksiin osallistumiseen, uuden oppimiseen ja tiedon jakamiseen työntekijöiden keskuudessa. Tämä on hieman huolestuttavaa, sillä oppiminen vaatii työpaikalla ajankäytön väljyyttä sekä samalla työyhteisön jäsenten päivittäisiä kohtaamisia (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 40). Kiire koettiin haasteena myös koulutuksiin käytettävän ajan osalta. Koulutuksiin oli työntekijöiden mielestä vaikeaa irrottautua, mikäli ei voinut olla varma, että joku toinen työntekijä tuli sijaistamaan siksi aikaa. Välillä koulutusta oli katsottu samalla kun pienempiä lapsia oli pidetty sylissä. Haasteltavat kokivat olevansa vastuussa huolehtimaan, että lapsiryhmään jää tarvittava määrä aikuisia ja tällöin jättäytyivät koulutuksista pois, mikäli esihenkilö oli unohtanut merkitä heille työvuoroon koulutuksen.

Haastateltavat kokivat erityisen tärkeinä viikoittaiset tiimipalaverit, niin kutsutut tiimit, jolloin heillä on aikaa omassa yksikössä käydä läpi työarkeen liittyviä asioita. Harmillisen usein tiimit jäivät pitämättä arjen hektisyyden vuoksi. Tiimien peruuntuminen tapahtui usein, siksi ettei muista lapsiryhmistä tullutkaan kukaan päästämään toisen ryhmän aikuisia irtautumaan tiimipalaveriin. Arjessa, jossa aikuisten ympärillä on useita uteliaita ja erittäin taidokkaasti aikuisten puheita imuroivia korvareja, olisi tärkeää, että aikuiset pääsevät häiriöttömään tilaan keskustelemaan työhön liittyvistä asioista.

Haastattelussa keskusteltiin myös stressistä ja siitä, miten se ilmenee työarjessa. Varhaiskasvatusyksikön arki on aikataulutettua ulkoilun, leikin, uniajan ja ruokailun välille. Isommissa varhaiskasvatusyksiköissä on aikataulutettu eri lapsiryhmien esimerkiksi ruokailuajat ja niiden aikatauluissa pysyminen saattaa aiheuttaa stressiä työntekijöille. Pienemmässä varhaiskasvatusyksiköissä ei vastaavaa aikataulupainetta syntynyt. Stressiä myös syntyy niin sanotuista pakollisista koulutuksista, kuten lääkehoitoon liittyvästä koulutuksesta, mikä on ollut pakollista saada suoritettua osalla henkilöstöstä. Lääkehoidon tenttiin opiskeleminen oli aiheuttanut monelle stressiä, sillä siihen liittyi myös ennakkoluuloja ja -pelkoja, kuinka yksilö tulee suoriutumaan itsenäisesti vaikean asian opiskelusta. Haastateltava kertoi kokevansa, että arki oli välillä niin kuormittavaa, ettei itsenäiseen opiskeluun vapaa-ajalla tai edes työajalla ollut rahkeita. Myös työssä koettu riittämättömyyden tunne vei omalta osaltansa energiaa.

Stressiä aiheutti myös, jos työntekijät joutuivat miettimään, kuinka mahdolliset sijaiset pärjäävät, mikäli ryhmän vakituinen työntekijä oli poissa ryhmästä. Sijaisiin kohdistuu ristiriitaisia tunteja, sillä heitä tarvitaan arjessa sijaistamaan mahdollisissa poissaoloissa. Samaan aikaan kuitenkin myönnetään, että eteenkin täysin uusi sijainen ei välttämättä pärjää heti uudessa ryhmässä niin hyvin, ettei se vaikuttaisi negatiivisesti työryhmän arkeen. Haastateltavat miettivät myös, että vaikka stressi vaikuttaa usein negatiivisesti, se voi silti synnyttää joskus positiivistakin vaikutusta. Tällöin se toimii pakotteena oppimaan uutta ja kehittämään toimintatapoja. Stressiä aiheuttavia tekijöitä voi olla haastateltavien taustalla muitakin kuin kiire, mutta haastateltavilla se kulminoitui kiireeseen.



Kuva 9. Osaamisen kehittämistä haastavat tekijät

## 5.2 Osaamisen kehittämistä mahdollistavat asiat

Haastattelussa esiin nousseet osaamisen kehittämistä kannustavat asiat on tiivistetty kuvaan 10. Haastateltavilta kysyttiin, mikä motivoi osaamisen kehittämiseen. Tämä aihe vaati selvästi enemmän ajateltavaa, ja ehkä se olisi tarvinnut enemmän alustamista haastattelijalta, sillä keskustelua syntyi vähemmän. Haastateltavat toivoivat osaamisen kehittämisestä seuraavan jotain palkitsemista, kuten lisää palkkaa tai palkallisen vapaapäivän. Nämä korostavat ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitystä osaamisen kehittämisessä. Toisaalta haastateltavat myös tiedostivat, että halu kehittyä työssä ja oppia uutta, motivoi osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen myötä parantunut ammattitaito oli myös huomattu auttavan haastavissa työtilanteissa, kun henkilö osasi toimia niissä paremmin. Lisäksi itsensä haastaminen uuden oppimisella nousi esille yhden haastateltavan myötä.

Haastattelussa tuli esiin tiedon vaihtamiseen käytettävissä oleva niin sanottu viestivihko, johon työntekijät pystyivät vuoropäivähoitossa kirjoittamaan lapsiryhmään liittyviä asioita toisille työntekijöille tiedoksi. Tämä koettiin erityisen tärkeänä haastateltavien kesken, sillä vuoropäivähoitossa saattaa työskennellä työntekijöitä useassa eri vuorossa. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, ettei yhdessä varhaiskasvatusyksikössä kaikki työntekijät käyttäneet viestivihkoa, mikä hankaloitti työntekoa. Jos tietoa ei ole saatavilla, jää työntekijän harteille kysellä itse tiedon perään.



Kuva 10. Osaamisen kehittämiseen kannustavat tekijät

### 5.3 Yksilön osaamisen kehittäminen

Haastattelussa pohdittiin, onko haastatteluun osallistuneiden osaaminen riittävällä tasolla nykyisessä työtehtävässä. Oman osaamisen riittämättömyyttä koettiin eteenkin haastavissa lapsiryhmissä. Erityisesti haastavien lasten kanssa toimiessa, tilanteet saattoivat haastaa ja kuormittaa liikaa aiheuttaen riittämättömyyden tunteita. Toisaalta myös mietittiin, ettei aina välttämättä edes paremmasta koulutuksesta ole apua, kun tilanteet vaihtelevat päivästä ja lapsesta riippuen. Kuitenkin todettiin, että työkokemus on kerryttänyt aitoa osaamista. Erityisesti työnantajan vaatima lääkehoidon koulutus aiheutti keskustelua, sillä siihen oli ollut tarkoitus päästä osallistumaan työajalla, mutta lopulta työntekijät olivat joutuneet opiskelemaan myös omalla ajalla. Osa haastateltavista koki, että itsenäisesti omassa rauhassa opiskelu oli ollut helpompaa. Kun taas osalle haastateltavista yksin opiskelu oli ollut haastavaa ja he olivat toivoneet, että opiskelua olisi voinut tehdä porukalla, jolloin toisista olisi saanut tukea vaikean asian oppimiseen.

Pohdittaessa osaamisen kehittämisen tarpeiden päivittämisestä ja työssä oppimista nousi esille määräaikaisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Tähän ei valitettavasti ole heillä yhtä hyviä mahdollisuuksia kuin vakituisilla työntekijöillä. Tämä pahimmillaan voi aiheuttaa isonkin osaamisen kuopan määräaikaiselle työntekijälle sekä samalla laittaa vakituiset ja määräaikaiset työntekijät eriarvoiseen asemaan. Mielenpaha oli aiheuttanut myös tilanteet, jossa määräaikainen työntekijä olisi ollut kiinnostunut koulutuksesta, mutta vakituinen työntekijä oli vienyt paikan eikä ollut lopulta edes osallistunut koulutukseen.

Haastattelussa nousi esille, että kohdeorganisaation kehityskeskusteluiden pidossa on parantamisen varaa, vaikka kehityskeskusteluiden käymisestä on pyritty muistuttamaan esihenkilöitä henkilöstöhallinnon kautta. Esihenkilöille pitää ehkä muistuttaa, kuinka hyvä hetki puhua työntekijän osaamisen kehittämisestä ja sen arvioinnista on kehityskeskustelussa. Vaatii esihenkilöltä kuitenkin taitoa arvioida totuudenmukaisesti työntekijän osaamista ja samalla kykyä motivoida työntekijää osaamisen kehittämiseen.

Haastattelussa mietittiin myös, onko haastateltavien aiemmilla kokemuksilla vaikutusta heidän osaamisensa kehittämisessä tänä päivänä. Usealla lapsuuden opettajien sanomiset ja käyttäytymiset olivat edelleen muistissa vaikuttaen negatiivisesti. Samanlainen vaikutus oli vuosia aiemmin esihenkilön toimesta tehdyllä äkkinäisellä työtehtävän muutoksella, johon ei saanut perusteluita, mutta mikä oli jättänyt työntekijään tunteen, että tämä oli tehnyt jotain väärin.

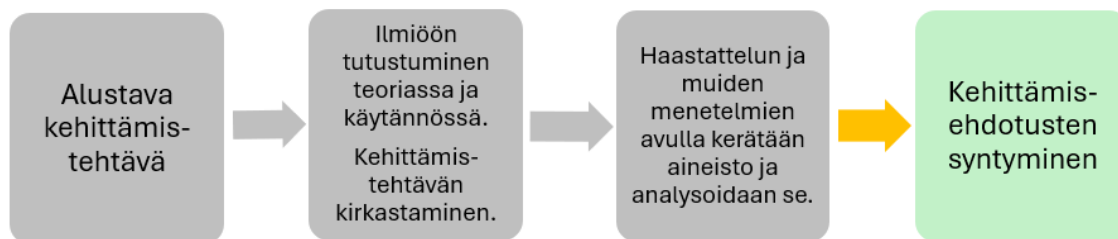
Kysyttäessä haastattelussa, kuinka haastateltavat kokevat osaamisen kehittymistä tapahtuvan työarjessa (70 prosenttisesti työtä tehdessä, 20 prosenttisesti työkavereilta oppien ja 10 prosenttisesti koulutuksissa käyden), moni vastasi, että parhaiten oppii yhdessä työkavereiden kanssa tai työkavereilta. Haastateltavat totesivat, että vuonna 2024 tuli paljon uusia tietokoneella käytettäviä ohjelmia. Ohjelmiin järjestettiin Teamsin kautta koulutukset ohjelman järjestelmäntuottajan toimesta, mutta näistä haastateltavat totesivat, että olisi ollut parempi, jos ohjelmiin olisi saanut vielä lähiopetusta. Haastateltavista moni koki, ettei itsenäisesti opiskelu ollut helppoa. Haastattelussa myös todettiin, että sosiaalinen media on yksi keino kehittää osaamistaan. Sosiaalisessa mediassa eri alan ryhmiin kuuluminen auttoi saamaan tietoa uusista lakimuutoksista, muuttuvista toimintatavoista sekä muista alan ajankohtaisista asioista.

Digiosaaminen nousi esille, kun haastattelussa pohdittiin, millaista osaamista he tarvitsevat tulevaisuudessa. Digiosaamista tarvitaan jo nyt paljon, ja vaikkei varhaiskasvatuksen työntekijät tarvitse sitä varsinaisesti työssään lapsia hoitaessa, he tunnistivat digitaitojen tärkeyden. Vaikka osalle esimerkiksi uuden HR-järjestelmän opetteleminen ei ollut ollut helppoa, silti haastateltavat iloitsivat pienistä edistysaskeleista uuden järjestelmän parissa ja eteenkin niistä hetkistä, jolloin olivat osanneet auttaa työkaveria järjestelmän käytössä. World Economic Forumin tekemän Future of Jobs (2023, 26) -raportin mukaan automaatio ja tekoäly tulevat korostamaan tarvetta kehittää digitaalisia taitoja ja teknologista osaamista. Myös Työolobarometri 2022 (2203, 22) raportilla todetaan, että kunta-alan tehtävissä tulee korostumaan digitaalisuuden hallinta, mikä vaatii uusien teknologioiden omaksumista ja jatkuvaa oppimista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 6.1 Tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset

Case-tutkimuksen viimeisessä vaiheessa (kuva 9) käydään läpi kehittämissuhteet sekä pohditaan, kuinka tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin ja millaisia johtopäätöksiä tutkimuksesta voidaan tehdä. Tämän tutkimuksen kysymyksiin, miten varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät kokevat oman osaamisen kehittämisen ja, mitkä asiat haastavat ja mitkä puolestaan kannustavat osaamisen kehittämisessä, saatiin osittain vastauksia tämän tutkimuksen myötä.



Kuva 11. Case-tutkimuksen viimeinen vaihe; kehittämissuhteiden syntyminen (Ojansalo ym. 2015, 54)

Haastattelussa tuli ilmi, että varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät ovat myönteisiä itsensä kehittämisessä ja tekevät sitä myös oma-aloitteisesti. Työarjeksi kuitenkin kuulosti haastavan osaamisen kehittämisessä, eikä energiaa välttämättä riittänyt siihen enää työpäivän jälkeen. Toisaalta myös työpäivän aikana ei ollut tarpeeksi aikaa jakaa tietoa työkollegien kanssa tai reflektoida omia kokemuksia. Se, että työarjen hektisyys ja kiire nousivat niin useassa kohdassa haastattelua esille, oli yllättävää.

Ryhmähaastattelu vahvisti ajatusta, että esihenkilöillä on iso merkitys, kuinka heidän alaisensa kehittävät osaamistaan. Osaamisen kehittämistä tulee johtaa aktiivisesti, sitä ei voi pitää itsestään selvytenä tai jättää täysin työntekijöiden harteille. Kuten myös Työolobarometrissä (2023, 88) korostetaan esihenkilön merkitystä työntekijän osaamisen kehittämisen kannustamisessa ja, kuinka esihenkilön aktiivinen tuki auttaa tasaamaan kehitysmahdollisuuksia. Yksittäisen työntekijän osalta on kuitenkin muistettava työntekijätaidot sekä työntekijän oma vastuu osaamisensa kehittämisestä. Ketään ei voi pakottaa kehittämään omaa osaamistaan, mutta jokaisen työntekijän kannattaa tiedostaa, kuinka tärkeää osaamisen kehittäminen tänä päivänä on ja, kuinka se myös määrittelee hänen työmarkkina-arvoaan (Sydänmaanlakka 2007, 169).

Tästä tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että osaamisen kehittämisellä voidaan vähentää työntekijän kokemaa riittämättömyyden tunnetta, sillä parempi osaaminen auttaa selviytymään haastavista tilanteista paremmin. Vastaavan havainnon ovat tehneet Virtanen ym. (2022, 25) omassa tutkimuksessaan, jossa he huomasivat oppimisen lisäävän työn imua ja vähentävän työuupumusta.

Huolimatta siitä, että tämä tutkimus tehtiin pelkästään yhdelle varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöistä koostuvalle ryhmälle, haastattelussa esiin nousseita asioita opinnäytetyön tutkija tunnistaa oman työnsä kautta myös kohdeorganisaation muilla toimialoilla. Tutkimuksen johtopäätöksiä sekä kehittämissuhteita pohdittaessa niitä voidaan tarkastella koko kohdeorganisaation kannalta eikä pelkästään varhaiskasvatuspalveluiden osalta. Tutkimuksen tekijä on omassa työssään nähnyt, että

varhaiskasvatuspalveluissa on osaamisen kehittäminen itse asiassa suunnitellumpaa kuin muilla toimialoilla. Jotta osaamisen kehittäminen on systemaattista koko henkilöstöllä, joitakin kehitysjatatuksia on syytä lähteä miettimään koko organisaation kannalta, sillä niiden kehittämiseen vaikuttavat organisaation rakenteet ja organisaatiokulttuuri. Myös Dalkir (2023, 188) toteaa osaamisen johtamisen implantoinnin vaativan lähes aina kulttuurin muutosta organisaatiossa, jotta tietoa aletaan jakamaan yhteistyössä.

## 6.2 Esihenkilön ohjekartta osaamisen kehittämiseksi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää työkaluja esihenkilöille, joiden avulla he voivat auttaa työntekijöitään kehittämään aktiivisemmin osaamistaan. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, sekundäärisen tutkimusaineiston sekä haastattelun myötä syntyi ajatus ohjekartasta, jonka avulla esihenkilö voi herätellä keskustelua työntekijän kanssa osaamisen kehittämisestä, miettiä sopivia tapoja osaamisen kehittämiseen sekä motivoida työntekijää kehittämään osaamistaan. Ohjekartta tehtiin Canva-työkalun avulla hyödyntäen ohjelman valmiita julistemalleja. Ohjekarttaa ei liitetä tämän opinnäytetyön liitteisiin, vaan se jää pelkästään opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan käyttöön.

Esihenkilöiden ohjekartta voi toimia esihenkilön ja työntekijän välisessä kehityskeskusteluissa tai kehityskeskustelusta irrallisessa keskustelussa, jossa halutaan keskustella osaamisen kehittämisestä. Ohjekartta ohjaa keskustelua aloittaen organisaation vision ja strategian kautta tulevista organisaation osaamisen kehittämisen tarpeista. Organisaation johto tarkastaa osaamisen kehittämiseksi vuosittain vision ja strategian sekä määrittelee muutaman keskeisen osaamisen kehittämisen kohteen. Esihenkilön avulla työntekijä pohtii omia kiinnostuksen ja osaamisen kehittämisen tarpeiden kohtia. Olisi ideaalista, jos ne kohtaisivat organisaation tarpeiden sekä myös alan tulevaisuuden tarpeiden kanssa.

Kun työntekijän osaamisen kehittämisen tarpeet on mietitty, hän asettaa kehittämiselleen tavoitteen esihenkilön avustamana. Boser (2018) ja Eklund (2021, 31) korostavat tavoitteiden tärkeyttä aikuisten oppimisissa. Tavoitteiden avulla yksilö kehittää strategian, minkä avulla tavoitteisiin päästään. Yksilö hyötyy parhaiten, mikäli hän kykenee yhdistämään omat tavoitteensa organisaation tavoitteisiin, koska tällöin hän näkee, mikä hyöty hänelle on oman osaamisensa kehittämisestä ja motivoituu siihen paremmin. Ruutu (2020, 70) ohjeistaa, että jotta varmistetaan yksilön työskentelymotivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi, tavoitteiden täytyy olla lähtöisin yksilön toiveista, arvoista ja oppimistavoitteista. Yksilön tulee ilmaista tavoite myönteisessä muodossa sekä myös muotoilla ja hyväksyä se. Mitä selkeämpi tavoite on, sen vaikuttavammin se alkaa toimimaan.

Tavoitteiden asettelussa apuna voi käyttää ratkaisukeskeisestä valmennuksesta tuttua asteikkoa, jossa määritellään asteikko nolasta kymmppiin. Nollapisteeseen määritellään asiat, mikäli tavoitteissa ei ole vielä tapahtunut mitään. Sen sijaan asteikossa kohta kymmenen kuvaa, millainen tilanne on parhaimmillaan, kun tavoitteet saavutetaan. (Ruutu 2020, 191.)

Kun tavoitteet on kirjattu, työntekijä ja esihenkilö miettivät, millä keinoin osaamista kehitetään; onko työntekijälle sopivin tapa opiskella itsenäisesti verkossa tai ulkoisissa koulutuksissa vai sopiiko hänelle parhaiten yhdessä muiden kanssa opiskelu. Mikäli työntekijä kaipaa muiden tukea opiskelussa, esihenkilö muodostaa työntekijöistä ryhmän muiden halukkaiden kanssa. Esihenkilön ja työntekijän on syytä sopia tavoitteille jokin eräpäivä, jonka jälkeen tavoitteet käydään läpi. Keskustelussa on

hyvä käydä läpi, miten osaamisen kehittämisen tavoitteet on saavutettu, millaisia tuntemuksia se herätti ja eteenkin kannattaa tuoda esille, millaista kehittymistä osaamisen suhteen tapahtui.

### 6.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Huolimatta siitä, että kohdeorganisaatiossa on ollut vuosia käytössä osaamisen kehittämisen periaatteiden ohjeistus ja osaamistarpeita on vuosittain kysytty esihenkilöiden kautta henkilöstöltä, on osaamisen kehittämisen johtamiseen syytä panostaa enemmän. Kohdeorganisaation vallitsevat HR-järjestelmät eivät edistä osaamisen johtamista, koska kirjatut koulutuspäivät ja käydyt kehityskeskustelut ovat eri järjestelmissä, mikä ei ainakaan helpota esihenkilön työtä hänen koittaessa selvittää, millä tasolla työntekijän osaaminen on. Voisi olla hyvä tutkia, olisiko järkevämpää ottaa koko organisaatiossa käyttöön nykyisen Personec F ESS hr-järjestelmän kanssa yhteensopiva henkilöstön osaamiseen liittyvä OSS-järjestelmäosa, jonka avulla osaamisen kehittämistä voitaisiin johtaa selkeämmin. Tehokkaampi järjestelmä auttaisi käytyjen koulutuksien seuraamisessa.

Henkilöstöhallinto on kysynyt vuosittain toimialoilta henkilöstön osaamistarpeita. Ojala (2008, 254) mainitsee, että voi olla hyödyllistä kerätä ja arvioida henkilöstön kokemuksia ennen ja jälkeen käytyjen koulutuksien, sillä huolimatta osaamisen kehittämisen tulevaisuussuuntatuneisuuden, voi olla hyvä todentaa oppimista reflektoimalla sitä menneeseen. Tämä voisi olla hyvä tapa saada osaamisen kehittämistä näkyvämmäksi ja tämä voisi tiimejä auttaa huomaamaan, millaista osaamisen kehittymistä heillä on tapahtunut. Muistaen kuitenkin, että kerättävä tieto pitää pystyä sitomaan toiminnan mittareihin ja sitä on seurattava (Ojala 2008, 254).

Koko kohdeorganisaatiossa voisi olla hyödyllistä miettiä, kuinka osaamisen kehittämiseen käytettävä aika voidaan normalisoida, eikä sitä aliarvioitaisi työkiireiden rinnalla. Työkavereiden kanssa jaetut hetket saattavat myös lisätä motivaatiota ja mielekkyyttä omaan työhön (Eklund 2021, 38-39). Kohdeorganisaation kannattaa varmistaa, että se omaa rakenteet ja menetelmät, jotka tukevat osaamisen kehittämistä työarjessa. Tällöin osaamisen kehittämistä ei tarvitse erotella työnteosta. Tämä vaatii organisaation johdolta ja esihenkilöiltä aktiivista osaamisen kehittämisen esillä pitämistä ja henkilöstön rohkaisua, että on tärkeää ja perusteltua käyttää aikaa oman osaamisen kehittämiseen. Jokaisella tulisi olla aikaa reflektoida oppimiaan asioita. Lisäksi työntekijöiden kannustaminen osaamisen jakamiseen toisten kanssa vaatii esille nostamista ja huomioimista, jotta myös hiljaisen tiedon jakaminen tehdään näkyväksi. (Eklund 2021, 39; Hariharan & Smith 2015, 22.)

Haastattelussa vallitsi koko ajan ystävällinen ja välitön ilmapiiri, mikä loi kuvaa varhaiskasvatuspalveluiden työyksiköiden hyvästä työilmapiiristä sekä eri varhaiskasvatussyksiköiden työntekijöiden tuttavallisista väleistä. Ojala (2008, 280) toteaa hiljaisen tiedon siirtyvän vain sellaisessa ympäristössä, jossa työntekijät työskentelevät yhdessä ja uskaltavat jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään toistensa kanssa. Luottamuksellinen työyhteisö edistää merkityksellisesti tiedon jakamista. Työkavereiden kanssa käydyt keskustelut ovat tehokkaita myös siksi, että niiden avulla voi käsitellä juuri sen hetken tilanteita ja haasteita sekä saada niihin uusia näkökulmia ja ratkaisuja (Eklund 2021, 38-39). Hyvin toimivaa työyhteisöä tulee ehdottomasti vaalia ja ylläpitää sekä jakaa toimivan työyhteisön toimintatapoja muille toimialoille ja yksiköille.

Haastattelussa nousi esiin osallistujien tärkeäksi kokema viestivihko, jonka avulla työntekijät pystyvät jakamaan tietoa. Haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, ettei varhaiskasvatussyksiköissä kaikki työntekijät eivät kuitenkaan käyttäneet kyseistä vihkoa. Kupila (2020, 311) nostaa esiin, kuinka tärkeää

varhaiskasvatyüksiköissä on, että sen työntekijä pystyy omaksumaan päiväkodin kulttuurin, toimintatavat, käytännöt ja toimintaympäristön. Voisi olla aiheellista, että uuden työntekijän perehdyttämisessä painotetaan enemmän viestivihkon tärkeyttä ja, kuinka tärkeää tiedon jakamisen kannalta on, että jokainen noudattaa samoja toimintatapoja. Varhaiskasvatyüksikön vakiintuneiden työntekijöiden osalta muutosjohtamisen avulla varmistetaan, että jokaisella on samat toimintatavat. Tämä lisää myös henkilöstön osaamista, sillä oppimista tapahtuu siinä ympäristössä, jossa tietoa käytetään (Kupila 2020, 311).

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittämisessä on olla johdon ja esihenkilöiden tukena, mutta henkilöstöhallinto yksistään ei voi kantaa koko vastuuta (Ojala 2008, 38). Esihenkilöllä on tärkeä rooli tukea työntekijän käsitystä tämän omasta osaamisesta ja vahvuuksista. Tämä puolestaan tukee organisaation kulttuurin rakentumisessa; osaamisen ja onnistumisen kokemusten myötä yksilölle syntyy vahva ammatti-identiteetti (Kilpinen 2022, 176–177). Ojala (2008, 287) toteaa, että esihenkilö tarvitsee kyvykkyyttä tunnistaa tulevia osaamistarpeita ja uudistaa tarvittavaa osaamista. Esihenkilöt tarvitsevat myös tunneälyä, jotta he voivat tukea sellaisen työntekijän tunteita, joka ei ole innokas kehittämään osaamistaan. Esihenkilön olisi hyvä tiedostaa esimerkiksi tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastattelussa esiin nousseita negatiivisia tuntemuksia osaamisen kehittämisestä, jotta hän voisi tukea työntekijäänsä pääsemään yli niistä.

Yksi keino selkeyttää henkilöstölle sekä myös esihenkilöille osaamisen kehittämistä voisi olla osaamiseen käytettävän budjetin määrittely. Kun jokaisella esihenkilöllä on selkeä budjetti osaamisen kehittämiseen, myös esihenkilöt voivat selkeämmin ohjata ja kannustaa työntekijöitä koulutuksiin. Tämä auttaa myös seuramaan, että jokainen yksikkö saa tasa-arvoisesti rahaa koulutuksien käymiseen. Taloudellinen näkökulma liittyy myös osaamisen kehittämisen palkitsemiseen ja sitä kautta osaamisen kehittämisen motivoimiseen. Jokaisella työntekijällä täytyy itsellään olla motivaatiota itsensä kehittämiseen. Tässä kohdeorganisaatio voi olla apuna tarjoamalla ulkoisen motivaation tapoja palkitsemisen keinoin. Tärkeää olisi kuitenkin, että työntekijät löytäisivät oman sisäisen motivaation osaamisen kehittämiseen. Sisäinen motivaatio tuli esiin haastattelussa, kun eräs haastateltava totesi halun kehittyä työssään ja oppia uusia asioita motivoivan. Myös se oli huomattu, että osaamisen myötä haastavista tilanteista selvitettiin paremmin. Haastattelussa tuli esiin toive, että oman osaamisen kehittäminen näkyisi esimerkiksi palkassa tai jonain muuna palkintona, kuten lahjakorttina. Palkitsemisjärjestelmää voisi miettiä esimerkiksi työyksiköiden välillä; eniten osaamistaan kehittänyt yksikkö saisi ylimääräistä työhyvinvointiin käytettävää rahaa. Usein rahallista palkitsemista suurempi merkitys on henkilön saama julkinen kiitos ja arvostus osaamisensa kehittämisestä (Ojala 2008, 295–296; Hariharan & Smith 2015, 20). Joka tapauksessa jokaisen työntekijän tulisi muistaa oman työmarkkina-arvonsa arvostaminen; oman osaamispääoman ylläpitämisestä on jokainen itse vastuussa ja sitä pitäisi ylläpitää hakeutumalla erilaisiin työtehtäviin, jotta voi laajentaa osaamista. Tällöin osaamisen kehittämisen palkitseminen tulee huomaamatta uusien työtehtävien myötä. Pienessä kunta-alan organisaatiossa ei välttämättä ole mahdollisuutta edetä ylemmäs omalla uralla, vaikka kehittäisikin omaa osaamista, mutta sitä ei kannata pitää esteenä itsensä kehittämiseen.

#### 6.4 Osaamisen kehittämisen vakiinnuttaminen työarkeen

Kohdeorganisaatiossa on käytössä Eduhousen verkkokoulutusympäristö. Käyttäjäraportti vuodelta 2024 näyttää, että koko organisaation tasolla Eduhousen koulutuksia ei hyödynnä kuin noin viiden-

nes henkilöstöstä. Varhaiskasvatusyksiköissä vuonna 2024 käyttäjiä oli 17. Eduhousen aktiivisempaan käyttöön organisaatiossa kannattaa panostaa. Organisaation henkilöstöhallinto markkinoi Edehousen koulutuksista, mutta myös esihenkilöiden tulee näyttää mallia ja luoda työntekijöille mahdollisuuksia katsoa Edehousen koulutustallenteita. Hyvä keino lisätä Edehousen käyttöä henkilöstön keskuudessa on katsoa sopiva koulutustallenne yhdessä tiimin kanssa ja sen jälkeen yhdessä reflektoida sitä.

Työolobarometrissä (2023, 29) todetaan, ettei osaamisen kehittämisen mahdollisuudet aina valitettavasti jakaudu tasaisesti kaikille työntekijöille, vaan kehittyminen keskittyy usein heille, joilla on hyvät mahdollisuudet osallistua koulutukseen. Tämä ilmeni myös tutkimuksen teemahaastattelussa, jossa nousi esille ajankäytölliset haasteet käydä koulutuksissa; mikäli koulutusta ei merkitä työvuorolistalle, siihen on vaikeaa osallistua, sillä lapsiryhmässä täytyy olla läsnä tietty määrä aikuisia. Vastavanlaista haastetta ei ole esimerkiksi asiantuntijatyötä tekevillä, jotka voivat itse suunnitella oman työpäivänsä aikataulua. Yhtenä keinona osaamisen kehittämisen parantamisessa voisi olla kaikille työntekijöille varattu tunti kerran kolmiviikkoisjaksossa, jolloin hän voisi haluamallaan tavalla kehittää osaamistaan.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekijänä minulla ei tule heti mieleen toista ammattikuntaa, jonka ammatilliselta osaamiselta vaadittaisiin yhtä monipuolista osaamista kuin varhaiskasvatustyöntekijöiltä. Voisi sanoa, että he ovat paljon vartioina kasvattaessaan meidän lapsistamme yhteiskuntakelpoisia ja antaessaan heille loistavat eväät koulumaailmaan. On ollut silmiä avaavaa tutkia varhaiskasvatusalaa syvemmin.

Oma työtehtäväni kohdeorganisaatioissa liittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen muiden henkilöstöhallinnon työtehtävien lisäksi. Opinnäytetyön aihe valikoitu täysin omasta mielenkiinnostani päästä tutkimaan syvemmin ja kehittämään omiin työtehtäviin liittyvää aihealuetta. Koska kohdeorganisaatioissa on osaamisen kehittämisen prosessit jo tehtynä, halusin tutkia enemmän työntekijätasolla, miksi osaamisen kehittäminen ei ole kovin aktiivista kohdeorganisaatioissa. Tämä onneksi sopi myös opinnäytetyön toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön tekeminen kesti noin vuoden. Vaikka tutkijana sitouduin opinnäytetyön tekemiseen alusta alkaen, vuoteen sisältyi lyhyitä kausia, jolloin opinnäytetyön tekeminen oli tauolla. Opinnäytetyöhön liittyvät seminaarit loivat sopivia kiinnekohtia aikatauluun; ne olivat tavoitteita, joiden eteen oli puskettava ja tehtävä töitä, jotta lopullisessa opinnäytetyön aikataulussa pysyi kiinni. Syksyllä 2024 oli tavoitteena heti alkusyksystä järjestää varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöille ryhmähaastattelu, mutta haastattelun ajankohdan sopimisessa piti ottaa huomioon varhaiskasvatusyksiköiden kolmiviikkoisjaksoissa kulkevat työvuorolistat, jotka suunnitellaan hyvissä ajoin. En huomannut ottaa tätä huomioon, kun suunnittelin omaa aikatauluani. Loppujen lopuksi haastattelun aikataulun siirtyminen myöhemmäksi ei ollut opinnäytetyön valmistumisen kannalta kovin merkittävä.

Osa omaa kehittymistä opinnäytetyöprosessissa oli opinnäytetyön, muiden kurssien, päivittäisen työn ja muun hektisen elämän yhteensovittaminen. Syksy 2024 oli minulle henkisesti raskas kaikin puolin ja vaati isoja ponnisteluja, että opinnäytetyö ja opiskelut etenivät. Opinnäytetyöprosessi on opettanut itsensä johtamista, asioiden priorisointia ja omia itseeni kohdistuvien vaatimusten madaltamista. Lisäksi jostain asioista on pitänyt prosessin aikana hetkellisesti luopua, mutta ajatus ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamisesta on antanut virtaa ja motivaatiota. Opinnäytetyön prosessin aikana ohjaajien kanssa yhteistyö sujui hyvin ja heiltä sai energiaa ja tukea työn eteenpäin viemisessä.

Omalta osaltani osaamisen kehittämisen aihealueen tietämys syveni vuoden aikana. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuuluu omiin työtehtäviini, ja koen opinnäytetyön syventäneen omaa asiantuntemustani aiheen osalta. Opinnäytetyöhön erilaisia teoreettisia lähteitä etsiessä täytyi koko ajan pitää mielessä opinnäytetyön näkökulma ja viitekehys osaamisen kehittämisessä. Eteenkin englanninkielisiä tutkimuksia etsiessä piti tarkkaan huolehtia, että tutkimuksessa varmasti puhuttiin varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöiden osaamisen kehittämisestä (knowledge management) eikä lasten osaamisen kehittämisestä. Ryhmähaastattelun tekeminen oli minulle uutta. Olen kiitollinen haastatteluun osallistuneille rohkeille varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöille, kun he osallistumisellaan mahdollistivat tutkimusaineiston keräämisen ja vastasivat avoimesti haastattelun kysymyksiin. Haastattelussa vallitsi välitön ja luottamuksellinen ilmapiiri. Toivottavasti haastatteluun osallistujat saivat uusia ajatuksia osaamisen kehittämiseen liittyen. Ainakin minä, haastattelun tekijänä, sain uuden kokemuksen ja pystyin kehittämään omaa osaamistani ryhmähaastattelun pitämisen muodossa.

Tässä opinnäytetyössä haluttiin tarkastella kunta-alan varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia, miten he kokevat osaamisen kehittämisen. Lisäksi haluttiin tarkastella, mitkä asiat haastavat heidän osaamisensa kehittämistä ja, mitkä puolestaan mahdollistaa sitä. Tehty tutkimus vahvisti ajastusta, että työntekijät tarvitsevat esihenkilön tukea oman osaamisensa kehittämisessä; tuki voi olla kannustamista koulutukseen osallistumisessa sekä motivointia tai ohjaamista oman osaamisen kehittämiseen. Lisäksi on todettava, että osaamisen kehittämiseen käytettävän ajan löytämiseen tarvitaan sen arkipäiväistämistä, jotta oman osaamisen kehittäminen ei ole irrallinen osa työstä, vaan normaali jokapäiväinen toiminto. Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään koulutuksissa käymistä, vaan osaamista voi kehittää myös yhdessä työkavereiden kanssa tiedon jakamisella. Keskustelut yhdessä työkavereiden kanssa tukevat koko työyhteisön osaamisen kehittämistä. Onnistunut osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan riippuvainen pelkästään hyvästä johtamisesta tai esihenkilötyöstä, vaan se tarvitsee myös työntekijän itsensä motivoituneisuuden oman osaamisen kehittämiseen. Työntekijän olisi hyvä löytää pelkkien ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäksi myös sisäisiä motivaatiotekijöitä osaamisen kehittämiseen, sillä työnantajalla ei ole aina mahdollista palkita rahallisesti.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia osittain. Se, että tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu kyselylomakkeen sijaan, auttoi paljon. Huolimatta siitä, että haastatteluryhmiä muodostui vain yksi, vastauksia saatiin todennäköisesti syvällisemmin kuin, mitä olisi saatu kyselylomakkeella. Eteenkin toiseen tutkimuskysymykseen, eli mitkä asiat haastavat ja mitkä puolestaan kannustavat varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöitä oman osaamisen kehittämiseen, saatiin hyvin vastauksia ryhmähaastattelussa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli miten varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät kokevat oman osaamisensa kehittämisen, saatiin myös positiivisia vastauksia haastattelussa. Sillä, että työntekijät kokevat oman osaamisensa kehittämisen tärkeänä, on merkitystä.

Opinnäytetyön kehittämistyön tavoitteena oli löytää esihenkilöille työkaluja, joiden avulla he voivat tukea ja kannustaa työntekijöitä osaamisen kehittämisessä. Kehittämistyön aikana syntyi esihenkilöille työntekijän osaamisen kehittämisen tukemiseen ohjekartta, jonka avulla esihenkilö voi systematisemmin auttaa työntekijää löytämään osaamisen kehittämisen kohteen, luoda itselleen tavoitteita ja sopia osaamisen kehittämisen seurannasta. Lisäksi opinnäytetyön teorian ja haastattelusta tehtyjen johtopäätöksen pohjalta syntyi osaamisen johtamiseen liittyen kehittämisehdotuksia.

Jos ryhmähaastattelu olisi päästy tekemään heti syksyn 2024 alussa, olisi voinut olla hyödyllistä tutkimuksen kannalta järjestää erillinen työpaja varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöille, vaikkakin heidät alun perin rajattiinkin pois tutkimuksen kohdejoukosta. Työntekijöiden haastattelussa kuitenkin nousi esille useaan kertaan esihenkilöiden rooli työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, joten olisi voinut olla hyödyllistä miettiä kehittämistoimenpiteitä esihenkilöiden kanssa. Nyt kehittämistoimenpiteiden miettiminen jäi enemmän tutkimuksen tekijän, eli näin ollen kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijan varaan, jolloin kehittämistoimien jalkauttaminen pitää tehdä vielä erikseen ja riskinä voi olla, ettei kehittämistoimia saada hyödynnettyä tarpeeksi hyvin. Kehittämistoimenpiteiden käyttöönotto jää kohdeorganisaation johdon harkittavaksi, millä tasolla ja aikataululla niitä mahdollisesti hyödynnetään. Kohdeorganisaation eri toimialoilla tehdään erilaista työtä – asiantunti-

joiden työpäivät koostuvat eri lailla kuin esimerkiksi varhaiskasvatus- tai kiinteistöpalveluiden työntekijöillä, siksi on syytä ottaa huomioon, kuinka erilaista työtä tekeville mahdollistetaan osaamisen kehittäminen, kaikilla ei välttämättä sovellu samanlaiset toimintatavat.

Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen kohdeorganisaatiossa ei pääty tämän kehittämistyön valmistuttua, vaan sitä tulee jatkaa aktiivisesti. Osaamisen kehittämisen tilasta voisi olla mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus esimerkiksi vuoden kuluttua. Silloin voitaisiin verrata, onko osaamisen kehittäminen parantunut ja onko etenkin itse työssä tapahtuva osaamisen kehittäminen muodostunut näkyvämmäksi. Lisäksi jatkotutkimuksella voitaisiin tutkia, kuinka työntekijät koko organisaatiossa kokevat osaamisen kehittämisen ja vertailla eri toimialojen osaamisen kehittämistä. Jatkokehittämisen aiheena voisi toimia myös osaamisen kehittämiseen liittyvien mittareiden rakentaminen. Yksi keino motivoida osaamisen kehittämiseen on luoda sille oma mittausjärjestelmä, jonka mittareina olisi erilaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä kriteereitä (Hariharan & Smith 2015, 20).

Työkyvyn näkökulma jätettiin tässä opinnäytetyössä pois, mutta mahdollisen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla, kuinka osaamisen kehittäminen vahvistaa työntekijöiden työkykyä sekä kuinka osaamisen johtaminen vaikuttaa työkyvyn johtamiseen. Osaamisen kehittäminen liittyy nimittäin olennaisesti työntekijöiden työkykyyn. Puutteellinen osaaminen heikentää työmotivaatiota ja aiheuttaa stressiä. (Forma 2023, 237.)

Voisi olla myös mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus osaamisen kehittämiseen liittyen, miten mahdolliset oppimista vaikeuttavat diagnoosit näkyvät ja vaikuttavat työelämässä. Tänä päivänä yhä useampi lapsi saa ADHD-diagnoosin. Työelämässä on kuitenkin aikuisia, jotka eivät ole lapsuudessaan diagnoosia saaneet, mutta joilla oireet saattavat vaikuttaa huomattavasti osaamisen kehittämiseen. Myös nuoremman sukupolven siirtyminen työelämään tuo lisää erilaisia diagnooseja omaavia työntekijöitä työyhteisöihin. Millaisen osaamisen johtamisen keinoja tämä tulee vaatimaan työnantajilta?

Tämän opinnäytetyön valmistumisen loppuvaiheessa tuli julki kunta-alalla vuoden 2025 aikana käytöön otettava valtakunnallinen tasopalkkajärjestelmä. Uudessa tasopalkkamallissa korostuvat työtävien vaatima osaaminen ja vastuu sekä oman harkinnan kyky. Vaikka KVTES:ssä on aiemminkin ollut mainittuna työn edellyttämä osaaminen osana tehtävien vaativuutta arvioitaessa, uudessa tasopalkkamallissa osaaminen tulee vaikuttamaan merkittävästi, sillä se on yksi kriteeri eri palkkatasolta toiselle siirryttäessä. (KT Yleiskirje 3/2025, 12.) Jää nähtäväksi, kuinka tämä tulee vaikuttamaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

## LÄHTEET

- Boser, U. 2018. Learning Is a Learned Behavior. Here's How to Get Better at It. Harvard Business Review article. 2.5.2018. <https://hbr.org/2018/05/learning-is-a-learned-behavior-heres-how-to-get-better-at-it>. Viitattu 14.9.2024.
- Dalkir, K. 2023. Knowledge management in theory and practice. 4.painos. E-kirja. Massachusetts: MIT Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: State of a Science. 11.1.2017. Annual Reviews. [https://www.researchgate.net/publication/312960448\\_Self-Determination\\_Theory\\_in\\_Work\\_Organizations\\_The\\_State\\_of\\_a\\_Science](https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science). Viitattu 3.1.2025.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2017. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, Sanna ja Fonsén, Elina (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. 2. painos. Juva: Bookwell Digital.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hariharan, A. & Smith, P. A. C. 2015. The strategic knowledge management handbook: Driving business results by making tacit knowledge explicit. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- lin kunta 2023. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulokset varhaiskasvatusyksiköt 2023. Sisäinen lähde. Viitattu 30.5.2024.
- lin kunta 2023b. Raportit koulutukseen käytetystä ajasta. Sisäinen lähde. Viitattu 10.7.2024.
- lin kunta 2024a. lin kunnan nettisivut. [www.lii.fi](http://www.lii.fi). Viitattu 5.7.2024.
- lin kunta 2024b. Henkilöstöraportit 2022 ja 2023. <https://www.lii.fi/talous>. Viitattu 5.7.2024.
- lin kunta 2024c. Osaamisen kehittämisen periaatteet. Verkojulkaisu. Julkaistu xx.xx.xxxx. Sisäinen intranet. Viitattu 5.7.2024.
- lin kunta 2024d. lin kunnan varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Verkojulkaisu. [https://ii.fi/sites/ii.fi/files/TIEDOSTOT/OPETUS\\_VARHAISKASVATUS/varhaiskasvatus/lin%20kunnan%20varhaiskasvatussuunnitelman%20perusteet.PDF](https://ii.fi/sites/ii.fi/files/TIEDOSTOT/OPETUS_VARHAISKASVATUS/varhaiskasvatus/lin%20kunnan%20varhaiskasvatussuunnitelman%20perusteet.PDF). Viitattu 2.11.2024.
- lin kunta 2024e. Eduhouse verkkokoulutusjärjestelmän käyttäjäraportti 2024. Sisäinen lähde. Viitattu 6.1.2025.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80221>. Viitattu 23.7.2024.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kuntaliitto 2025. Kunnan toimielimet ja johtaminen. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen>. Viitattu 18.1.2025.

- Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2018. Uusi varhaiskasvatustalaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. 21.2.2022. <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatustalaki-kelpoisuudet-henkilöstorakenne>. Viitattu 15.7.2024.
- Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2007. Työperäistä stressiä koskeva keskusjärjestösuositus. 19.11.2007. <https://www.kt.fi/henkilöstojohtaminen/suosituks/tyoperainen-stressi-keskusjarjestosuositus>. Viitattu 4.1.2025.
- Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2024. KVTESiin uusi tasopalkkajärjestelmä: Osapuolten neuvottelutulos saavutettiin tänään. KT-yhteyshenkilökirje 16.12.2024. Viestin saaja: organisaation KT-yhdyshenkilö I. Hand.
- Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2025. KT yleiskirje 3/2025: liite 2 Selostus KVTESin tasopalkkajärjestelmästä. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/yleiskirje2503hs-liite2-selostus-KVTEStasopalkkajarjestelma.pdf>. Viitattu 8.2.2025.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupila, P. 2020. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5. painos. Latvia: Livonia Print Ltd.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf?sequence=1&Allowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&Allowed=y). Viitattu 4.1.2025.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Viitattu 4.1.2025.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 4.painos. Liettua: BALTO print.
- Melhuish, E., Ereky-Stevens, K., Petrogiannis, K., Ariescu, A., Penderi, E., Rentzou, K., Tawell, A., Slot, P., Broekhuizen, M. & Leseman, P. 2014. Curriculum Quality Analysis and Impact Review of European Early Childhood Education and Care (ECEC). CARE-project 613318. [https://ecec-care.org/fileadmin/careproject/Publications/reports/new\\_version\\_CARE\\_WP4\\_D4\\_1\\_Review\\_on\\_the\\_effects\\_of\\_ECEC.pdf](https://ecec-care.org/fileadmin/careproject/Publications/reports/new_version_CARE_WP4_D4_1_Review_on_the_effects_of_ECEC.pdf). Viitattu 23.7.2024.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-2022>. Viitattu 11.8.2024.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. Strategiasta käytäntöön. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.4.2024.
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Liettua: BALTO print.
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kirjapaino Oy.

- Suonsivu, K. 2021. Kohti riittävyyttä – matkalla työhyvinvointiin. 3.painos. EU: United Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva johtaminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: BALTO print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtiovarainministeriö 2025. Kuntien toiminta ja tehtävät. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>. Viitattu 18.1.2025.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 27.4.2024.
- World Economic Forum 2023. Future of Jobs Report. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf). Viitattu 3.1.2025.

## LIITE 1: HAASTATTELUN TIEDOTTAMINEN

Arvoisa vastaanottaja,

Olen YAMK opiskelija Savonian ammattikorkeakoulusta, ja teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötäni osaamisen kehittämisestä kunta-alalla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja tutkia, miten varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat oman osaamisensa kehittämisen. Haluan selvittää, miten te koette osaamisen kehittämisen ja millaisia ajatuksia se teissä herättää. Sinulla ei tarvitse olla valmiita vastauksia aiheesta eikä haittaa, mikäli sinun kohdallasi osaamisen kehittäminen ei herätä minkäänlaista kiinnostusta. Mitä erilaisempia ihmisiä saan tutkimukseen mukaan sen parempi.

Tutkimuksessani selvitän, millaiset tekijät voivat haastaa työntekijöitä oman osaamisen kehittämisessä sekä, miten esihenkilöt voisivat työntekijöitä tukea osaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa esihenkilöille työkaluja työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemiseen. Tavoitteena on lisäksi tällä opinnäytetyöllä saatuja työkaluja myöhemmin hyödyntää myös muilla kunnan toimialoilla.

Tutkimukseni suoritetaan luottamuksellisesti, eikä haastateltavien henkilöiden henkilöllisyys missään vaiheessa tule ilmi. Haastatteluun osallistuva henkilö voi missä vaiheessa tahansa perua osallistumisensa, eikä haastateltavalle aiheudu tästä mitään vaikeuksia. Haastattelun aikana on tarkoitus keskustella osaamisen kehittämisen teemoihin liittyvistä asioista. Haastattelut tallennetaan Teamsin avulla ja tallenne hävitetään asianmukaisesti, kun haastattelu on litteroitu haastattelussa käytyjen teemojen osalta ja opinnäytetyö on hyväksytty. Tallennetta ei luovuteta kolmannelle osapuolelle.

Opinnäytetyötä ohjaa Sirpa Vauhkonen Savonian ammattikorkeakoulusta.

Ystävällisin terveisin,

lina Hand

henkilöstösuunnittelija, YAMK-opiskelija

**Suostun osallistumaan Savonian ammattikorkeakoulussa tehtävään opinnäytetyöhön**

Opinnäytetyön aihe: Osaamisen kehittäminen kunta-alalla

Opinnäytetyön tekijä: Iina Hand, Iin kunnan henkilöstösuunnittelija, YAMK-opiskelija, iina.hand@ii.fi

Opinnäytetyötä ohjaava opettaja: Sirpa Vauhkonen

Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus: Opinnäytetyöhön liittyvä teemahaastattelu suoritetaan ryhmähaastatteluna

Aineistonkeruun menetelmä: Aineisto kerätään teemahaastattelulla. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin osaamisen kehittämiseen liittyviin teemoihin

Aineiston käsittely ja raportointi: Haastattelu tallennetaan ja tallenne hävitetään asianmukaisesti, kun haastattelut on litteroitu, niistä on tehty sisältöanalyysi ja opinnäytetyö on hyväksytty.

Opinnäytetyön julkaiseminen: Opinnäytetyö esitetään Savonian Ammattikorkeakoulussa sen valmistuttua. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on alkuvuosi 2025. Opinnäytetyö julkaistaan verkkoosoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi), joka on Suomen Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu osoite.

Ymmärrän, mitä opinnäytetyön aineiston keruuseen osallistumiseni tarkoittaa. Olen selvillä, että minun liittyviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista. Voin halutessani keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumisen missä vaiheessa prosessia tahansa ja kieltää minun antamani tiedon käyttämisen opinnäytetyössä. Haastateltavalle ei aiheudu tästä mitään haittaa.

\_\_\_\_/\_\_\_\_ 2024

---

Opinnäytetyön haastatteluun osallistujan allekirjoitus

---

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Mustalla värillä haastattelussa esitetyt kysymykset.

Vihreällä värillä on ne kysymykset, joita esitettiin täsmentävinä kysymyksinä.

Harmaalla värillä on ne kysymykset, joita ei ehditty käydä läpi.

### Aloitus

- Esittelykierron, jossa jokainen esittelee itsensä
- Mitä olet viimeksi oppinut? (Vastaukset pyydettiin kirjoittamaan ensin paperille, lopuksi osallistujat saivat kertoa oman vastauksensa.)
- Mitä osaamisen kehittäminen sinulle merkitsee? (Vastaukset pyydettiin kirjoittamaan paperille, tutkija keräsi vastaukset itselleen.)

### Osallistujien nykyinen koulutuksen ja osaamisen tilanne

- Millainen koulutustausta sinulla on?
- Onko osaamisesi / koulutuksesi riittävää työtehtävissäsi?
  - o Mistä riittämättömyyden tunne syntyy
  - o Onko sosiaalisessa mediassa oleva tieto helpommin ymmärrettävissä?
  - o Voiko työkavereiden kanssa keskustella hankalista tunteista?
  - o Voisiko erityisen vankan osaamisen omaava estää lapsiryhmässä syntyvän hässäkän, mikäli toinen hoitaja on tauolla?
- Onko jokin erityinen kokemus tai koulutus, mikä on auttanut eniten työssäsi?
  - o Voiko osaamista kehittää työn kautta? Voiko tiimissä oppia toisilta työkavereilta?
  - o Merkitäänkö koulutukset työvuorolistoilta esimerkiksi värikoodeilla?
- Onko riittävästi mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin, jotka tukevat osaamisen kehittymistä?
- Kuinka aikaisempi koulutuksesi tai kokemuksesi on vaikuttanut halukkuuteesi oppia uutta?
- Oletko kokenut osaamattomuutta työtehtävissäsi?

### Motivaatiosta

- Mikä motivoi osaamisen kehittämiseen?
- Motivoiko palkitseminen osaamisen kehittämistä?
  - o Mikä on hyvä palkinto?
  - o Motivoiko työuralla eteneminen osaamisen kehittämisessä?
- Keskusteletteko kehityskeskusteluissa esihenkilön kanssa osaamisen kehittämisen tavoitteista?

### Stressistä

- Kuinka paljon kiire ja stressi hankaloittaa / estää osallistumasta koulutuksiin tai kehittämästä osaamista?
- Mikä stressiä synnyttää?
  - o Aiheuttaako työ stressiä?
- Voiko stressi vaikuttaa sinuun positiivisesti?

**Osaamisen johtaminen**

- Kuinka hyvin koet saavasi tukea esihenkilöltäsi osaamisen kehittämiseen?
  - o Onko organisaation ohjeet osaamisen kehittämisen osalta selkeät?
  - o Tiedätkö, miten kunta tukee osaamisen kehittämisessä?
- Miten kunnan strategia vaikuttaa osaamisen kehittämiseen?
- Millainen osaamisen kehittämisen muoto sopii sinulle parhaiten?
  - o Kurssit ja koulutukset
  - o Tiimin yhteiset koulutushetket
  - o Mentorointi
  - o Työparilta oppiminen
  - o Oma ehtoinen opiskelu
- Millaista osaamista koet tarvitsevasi tulevaisuudessa?

## LIITE 3: HAASTATTELUN ANALYSOINNIN LUOKITTELU

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Teema</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
	<b>Oppiminen</b>	<b>Oppiva yksilö</b>	<b>Osaamisen kehittäminen</b>
Uuden tiedon hankinta somen avulla Työ opettaa parhaiten Työssäoppiminen ja mentorointi Oppiminen hidastuu vanhemmalla iällä Työpäivän aikana ei ole mahdollisuutta opetella vaikeaa asiaa. Työn tuoma ammattitaito Työkavereiden kanssa yhdessä oppiminen Työkavereiden tuki Tuki oppimisessa	<b>Negatiivisuus</b>	<b>Oppiva yksilö</b>	<b>Osaamisen kehittäminen</b>
Jaksaminen ei riitä Koulutuksien laittaminen työvuoroihin Työpäivä vie kaiken energian Riittämättömyyden tunne Tietämättömyyden tunne	<b>Fiilis</b>	<b>Oppiva yksilö</b>	<b>Osaamisen kehittäminen</b>
Oma oppiminen Koulutuksissa osallistuminen Itsensä haastaminen Oman itsensä johtaminen Koulutuksien maksaminen itse Määräaikaisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen Ilmaiset koulutukset	<b>Palkitseminen</b>	<b>Oppiva yksilö</b>	<b>Osaamisen kehittäminen</b>
Osaamisen kehittämisestä saisi lisää palkkaa Palkka olisi sidoksissa osaamisen kehittämiseen Oman itsensä kehittäminen Oppia uusia asioita Haastavista tilanteista selviytyy paremmin Vapaapäivä palkintona osaamisen kehittämisestä Lahjakortti palkintona osaamisen kehittämisestä Vapaapäivä motivoisi Pakottaminen koulutuksiin ei motivoi Halu kehittyä paremmaksi	<b>Tulevaisuuden koulutustarpeet</b>	<b>Oppiva yksilö</b>	<b>Osaamisen kehittäminen</b>
Tietotekniikkaa tarvitaan niin paljon	<b>Oppiminen</b>	<b>Oppiva organisaatio</b>	<b>Osaamisen johtaminen</b>
Tiimipalaverit ovat tärkeitä Opitaan toisilta			

	<b>Työyhteisön toimintatavat</b>	<b>Oppiva organisaatio</b>	<b>Osaamisen johtaminen</b>
Yhteiset sovitut toimintatavat			
Työkavereiden kanssa ajatusten vaihtaminen			
Viestivihkon tärkeys			
Yhteiset sovitut toimintatavat kaikilla			
Oma aktiivisuus tiedon hankinnassa			
	<b>Stressi</b>	<b>Oppiva organisaatio</b>	<b>Osaamisen johtaminen</b>
Vapaa-ajalla opiskeleminen			
Toisten pärjäämisestä stressaaminen			
Positiivinen stressi			
Jatkuva stressi			
Aikataulutettu työpäivä			
	<b>Kiire</b>	<b>Oppiva organisaatio</b>	<b>Osaamisen johtaminen</b>
Työkavereiden kanssa ei ehditä puhua			
Ryhmä ei pääse omaan tiimipalaveriin			
Tiimipalaveria ei ole merkitty työvuorolistalle			

## LIITE 4: AINEISTOLUETTELO

Taulukko 1. Kehittämistyössä hyödynnetty aineisto

<b>Aineistotyyppi</b>	<b>Aineiston aihe</b>	<b>Aineiston laajuus</b>
Primääriaineisto	Ryhmähaastattelun litterointi	10 sivua
Sekundääriaineisto	lin kunnan Henkilöstöraportti 2022	15 sivua
	lin kunnan Henkilöstöraportti 2023	15 sivua
	lin kunnan Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulokset varhaiskasvatyüksiköt 2023	7 sivua
	lin kunnan Osaamisen kehittämisen periaatteet - ohje	24 sivua
	Eduhousen käyttäjäraportti lin kunta 1.1.-31.12.2024	4 sivua
	Koulutusraportit vuosilta 2022 ja 2023	10 sivua