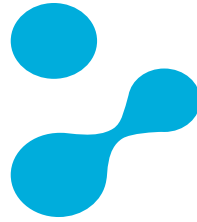




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ALEKSI PIHLAINEN

Uuden työntekijän osaamisen kar- toittaminen ja tunnistaminen

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK
TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Pihlainen, Aleks: Uuden työntekijän osaamisen kartoittaminen ja tunnistaminen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkinto-ohjelma.

Kesäkuu 2025

Sivumäärä: 86

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten uuden aloittavan palveluasiantuntijan osaamista olisi mahdollista kartoittaa, tunnistaa ja hyödyntää paremmin Kelan organisaation sisällä verrattuna nykyisiin käytäntöihin. Työn taustalla on se, että osaamiskartoituslomaketta ei ole käytössä tällä hetkellä ennen perehdytyksen aloittamista. Samalla selvitettiin, mikä osaaminen koetaan tärkeäksi palveluasiantuntijan työssä, jotta osaamista olisi mahdollista selvittää näiltä osa-alueita.

Tutkimus toteutettiin tekemällä kyselytutkimus palveluasiantuntijoiden esihenkilöille. Kysely rajattiin koskemaan esihenkilöitä, koska heidän vastuulla on uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja heillä on myös tarvittava tieto aihealueesta. Kyselyn tiedonkeruusta vastasi Kelan digitaalisten tiedonkeruiden palvelu, jonka kautta vastaukset saatiin analysoitavaksi. Tietoa kerättiin kuuden avoimen kysymyksen avulla. Kysymykset analysoitiin yksi kerrallaan ja samankaltaiset vastaukset ryhmiteltiin yhdeksi luokaksi. Tämän jälkeen luokka nimettiin sisältöä vastaavalla tavalla.

Tuloksina saatiin selville, että osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan tällä hetkellä eniten keskusteluilla ja rekrytoinneista saatujen tietojen perusteella. Osaamista olisi mahdollista hyödyntää paremmin erilaisilla kartoituksilla ja keskusteluilla. Tällä hetkellä palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista hyödynnetään eniten työtehtävissä ja oman ryhmän sisällä. Osaamista olisi mahdollista hyödyntää vielä paremmin laajentamalla työnkuvaa ja joustamalla perehdytysuunnitelmaa. Uudelta työntekijältä tulisi selvittää ennen työn aloitusta esimerkiksi digitaidot, oppimisvalmiudet, kokemus ja erityistaidot. Ryhmäpäälliköt kokevat palveluasiantuntijan työssä tärkeimpinä taitoina mm. itsensä johtamisen, digiosaamisen, vuorovaikutus- ja kielitaidon.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jolla tuotettiin kehittämissuhteita ja uusia ideoita osaamisen kartoittamiseen ja hyödyntämiseen liittyen. Kehittämissuhteena annettiin vaihtoehtoisia tapoja kartoittaa uuden työntekijän osaamista esimerkiksi osaamiskartan, lähtötestin ja osaamisen käden avulla. Lisäksi annettiin esimerkkejä, mitä asioita kartoituksessa tulisi ottaa esille.

Avainsanat: Osaamisen kartoitus, osaamisen tunnistaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen hyödyntäminen, perehdytys

ABSTRACT

Pihlainen, Aleksi: Mapping and identifying the skills of new employee
Master of Business Administration
Degree programme
June 2025
Number of pages: 86

The purpose of the thesis was to find how it would be possible to map out, identify and make better use when new employees start working in Kela customer service compared to current practices. This thesis was made because now there is no skill mapping form for new employees before they start orientation. At the same time it was found out what competence is considered important in the work of a customer service expert and how it is possible to find out from these areas.

The study was conducted by doing a survey to customer service expert managers because they are responsible for orienting new employees and they also have the necessary knowledge of this area. The survey data collection was handled by Kela's digital data collection service and they gave all the answers in written document. Data was collected using six open ended questions and answers were categorized into different main categories depending on answers. The questions were analyzed one by one and similar answers were grouped into one category. The name of the category was named based on that content.

As a result it was found that the knowledge is currently mapped and identified based on information from discussions and recruitments. It would be better use by competence mapping and better discussion. Now service specialist previous expertise is most utilized in work tasks and in their own working group. It would be possible to make better use of the expertise by expanding the job description and making the orientation plan more flexible. There should be competence identified before new employee starts working, for example digital skills, learning abilities, experience and special skills. Group managers thinks self-management, digital competence, social interaction skills and language skills are the most important skills in the work of customer service expert.

A case study was chosen to be approach in this case because then it is possible to give new ideas related to mapping and utilizing competence. In the end there were given alternative ways of mapping expertise of a new employee, for example a competence map, a starting test and the hand of competence. Also there were given examples of what things should be raised when mapping new employee.

Keywords: Skill mapping, identification of skills, knowledge management, the use of knowledge, orientation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA	7
2.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
2.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	8
2.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	10
2.4 Tutkimuksen eettisyys	11
2.5 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	14
3 KANSANELÄKELAITOS	17
3.1 Kelan perehdytyksen ja osaamisen hallinnan nykytila.....	19
3.2 Palveluasuntuntijan työnsisältö	22
3.3 Palveluasiantuntijan työelämätaidot	25
3.4 Palveluasiantuntijan rekrytointi	28
3.5 Valmennuskeskustelut Kelassa	29
3.6 Osaamisen johtaminen Kelassa	29
3.7 Osaamisen arviointi Kelassa	30
4 PEREHDYTYS.....	32
4.1 Osaamisen hyödyntäminen perehdytyksessä	34
5 UUDEN TYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN SELVITTÄMINEN	36
5.1 Osaamisen tunnistaminen	38
5.1.1 Rekrytointi.....	40
5.1.2 Kehityskeskustelut	41
5.2 Osaamisen johtaminen.....	42
5.3 Osaamisen kartoittaminen.....	43
5.3.1 Osaamiskartta.....	45
5.3.2 Oman osaamisen arviointi	47
5.4 Osaamisen hyödyntäminen	51
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
6.1 Tutkimuksen tietoturva	53
6.2 Tutkimuksen aikataulu.....	54
7 TULOKSET	56
7.1 Tulosten käsittely.....	57
7.2 Osaamisen kartoitus ja tunnistus.....	57
7.3 Osaamisen hyödyntäminen	62
7.4 Palveluasiantuntijan osaaminen	71
8 YHTEENVETO.....	74

8.1 Tulosten yhteenveto	74
8.2 Pohdinta ja johtopäätökset	75
8.3 Kehitysehdotukset	78
LÄHTEET	82
LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATETEKSTI	87
LIITE 2 KYSELYLOMAKKEEN MALLI	88
LIITE 3: REKRYTOINNIN HAASTATTELULOMAKE	89

1 JOHDANTO

Rekrytointiprosesseissa on käytetty vuosien ajan uuden työntekijän osaamisen arviointeja, mutta monet organisaatiot hyödyntävät osaamisen arviointeja myös palkkauspäätöksen jälkeen. Johtajien on helpompi suunnitella oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia uusille työntekijöille, kun uusien työntekijöiden taidot ja kyvyt ovat tiedossa. Osaamisen arvioinnit voivat auttaa uusia työntekijöitä lyhentämään osaamiseen saavuttamiseen kuluvaan aikaa. (Training industry, 2023.)

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten uusien työntekijöiden aikaisemman osaamisen kartoittaminen ja tunnistaminen sekä hyödyntäminen toteutuvat tällä hetkellä Kansaneläkelaitoksessa eli Kelassa ja miten nämä asiat voitaisiin toteuttaa jatkossa vielä paremmin. Tässä työssä uudella työntekijällä tarkoitetaan Kelan asiakaspalvelutyötä tekeviä palveluasiantuntijoita, joiden tehtävänä on ohjata ja neuvoa Suomessa asuvia tai Suomeen muuttavia ihmisiä eri elämäntilaisessa liittyen Kelan etuuksiin.

Kyselytutkimus on rajattu koskemaan palveluasiantuntijoiden esihenkilöitä eli ryhmäpäälliköitä, koska heillä on vahvin näkemys uusien työntekijöiden osaamisen kartoittamisesta, tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Uskon Kelan organisaatio hyötyvän uuden työntekijän aikaisemman osaamisen kartoituksesta ennen perehdyttämistä, koska silloin on mahdollista saada selville nykyisen osaamisen taso ja osaamisen potentiaali. Osaamiskartoituksella olisi mahdollista hyödyntää paremmin esimerkiksi perehdytyksen suunnittelua ja tunnistaa työn aloitusvaiheessa osaamisen vahvuudet tulevissa työtehtävissä. Työn lopuksi annetaan kehitysehdotuksia siitä, miten osaamiskartoitus voitaisiin toteuttaa ja tuodaan esihenkilöiden näkökulma aiheeseen liittyen.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tutkimuksen aiheen valintaan vaikuttaa oma henkilökohtainen kokemukseni perehdyttäjänä eli työnopastajana toimimisesta Rauman Kelan asiakaspalvelu-tyksikössä. Kelaan rekrytoidaan säännöllisesti uusia palveluasiantuntijoita, jolloin uuden työntekijän tausta ja aikaisempi osaaminen käydään läpi rekrytointivaiheessa. Oman kokemukseni mukaan osaamista ei käydä läpi ennen perehdytyksen aloittamista eikä erillistä osaamiskartoituslomaketta ole käytössä Kelassa. Tämä vaikutti tutkimusaiheen valintaan.

Mielestäni asianmukaisella osaamisen kartoituksella ja tunnistamisella voitaisiin selvittää entistä paremmin uusien palveluasiantuntijoiden aikaisempaa osaamista, osaamisen potentiaalia ja osaamisen hyödyntämistä organisaation sisällä. Osaamisen kartoittamisessa ja tunnistamisessa on tärkeää selvittää, minkälainen tieto uudesta työntekijästä on oleellista saada selville. Aikaisempi osaaminen voi olla esimerkiksi kokemusta tietokonejärjestelmien käytöstä, jolloin työhön pääsee paremmin sisälle. Myös kokemus asiakaspalvelusta tai haastavista asiakkaista antaa varmuutta työskentelyyn.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on saada selville, miten organisaatiossa osaamisen kartoitus ja tunnistus tällä hetkellä toteutuvat ja miten osaamista voitaisiin hyödyntää jatkossa paremmin. Tutkimuksen tuloksena pyritään saamaan tietoa siitä, millä tavalla uuden palveluasiantuntijan osaamista voidaan kartoittaa ja tunnistaa, jotta tietoa on mahdollista hyödyntää organisaatiossa esimerkiksi perehdytyksessä ja työtehtävissä. Tavoitteeseen pääsemiseksi selvitetään, miten osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan tällä hetkellä sekä miten se voitaisiin toteuttaa entistä paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa uuden palveluasiantuntijan osaamisen kartoittamiseen ja tunnistamiseen sekä tuottaa kehitysideoita.

Tutkimusongelma:

- Miten organisaatio hyödyntää uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista tällä hetkellä ja miten sitä voidaan hyödyntää vielä paremmin?

Tutkimuskysymykset

- Miten palveluasiantuntijoiden aikaisempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan?
- Miten palveluasiantuntijoiden aikaisemman osaamisen kartoitus ja tunnistaminen voitaisiin toteuttaa paremmin?
- Miten palveluasiantuntijoiden aikaisempaa osaamista voidaan hyödyntää paremmin heidän perehdytyksessä ja työtehtävissä?
- Minkälaisesta osaamisesta on hyötyä palveluasiantuntijan työssä ja mitä osaamista tulisi kartoittaa työn aloitusvaiheessa?

Tutkimuksessa selvitetään kyselytutkimuksella esihenkilöiden avulla osaamisen kartoittamisen ja tunnistamisen nykytilaa sekä keinoja hyödyntää osaamista aikaisempaa paremmin. Paremmuus saadaan selville, kun käytössä olevia toimintamalleja ja esihenkilöiden vastauksia vertaillaan keskenään. Tavoitteena on päästä hyödyntämään yksittäisen työntekijän aikaisempaa osaamista määrällisesti enemmän ja laadukkaammin kuin aiemmin. Tämä voi näkyä esimerkiksi perehdytyksen toteutuksessa, jolloin perehdytystä on mahdollista muokata henkilön osaamistasoa vastaavaksi. Uuden työntekijän osaaminen voidaan siirtää työtehtävien tarkoituksen mukaisiin työtehtäviin.

2.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1) liittyy uuden työntekijän osaamisen selvittämiseen. Uuden aloittavan työntekijän osaamisen selvittämisessä oleellista ovat osaamisen kartoittaminen, osaamisen tunnistaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen hyödyntäminen ja perehdyttäminen.



Kuva 1. Viitekehys: Uuden työntekijän osaamisen selvittäminen

Osaamiskartoitus perustuu itsearviointiin, jossa henkilö pystyy itse määrittelemään omaa osaamistaan verrattuna osaamistavoitteisiin. Kartoituksen avulla saadaan selville arvio aiemmasta osaamistasosta verrattuna määrättyihin osaamistavoitteisiin. Osaamisen kehittäminen on myös kartoitusten jälkeen helpompaa. Kartoitus on keino tunnistaa omaa osaamista ja samalla tuoda se myös muille näkyväksi. (Oppisopimus, 2025.) Osaamisen tunnistamisella tarkoitetaan sitä, että yksilö sanoittaa ja havaitsee eri tavoin hankkimaansa osaamista ja tekee sen näkyväksi sekä itselleen että ympäröivälle yhteiskunnalle (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018). Osaamiskartoituksia ja osaamisen tunnistamista (validointi) tulisi käyttää työelämässä useammin, koska näiden avulla osaamisen kehittäminen on tarkoituksenmukaisempaa. Osaamisen kehittämisen tulisi perustua kuiluanalyyseihin, joissa olemassa olevaa osaamista verrataan siihen osaamiseen, jota organisaatiossa tarvitaan. (Thomson & Solsvik, 2020, s. 7.)

Osaamisen johtaminen sisältää työntekijöiden tietojen ja taitojen kartoittamista ja työtehtävien suunnittelua ja kouluttautumista. Osaamisen johtamisen avulla

organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteitaan, kun osaamista tunnustetaan, kehitetään ja hyödynnetään. (Qreform, 2024.) Osaamisen hyödyntäminen on organisaatiolle keino saada tulosta ja kehittää myös omaa toimintaa. Osaamisen hyödyntäminen mahdollistaa keinot suoriutua työn tavoitteista paremmin ja nopeammin. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2024.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan toimia, joiden avulla uusi työntekijä oppii uudet työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja tulee osaksi uutta työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmää. Perehdyttäminen vie aikaa ja se on tarpeen aina, kun työntekijä on tullut uutena töihin yritykseen. (Joki 2021, s. 85.) Työnopastuksella tarkoitetaan toimia liittyen työn tekemiseen ja työkokonaisuuksiin. Se pitää sisällään työhön liittyviä asioita ja tietoa työskentelyn edellyttämistä osaamisista. (TTK, 2013.)

2.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus sopii kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja uusia ideoita. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään kehittämisen kohde ja saamaan yksinkohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. (Ojasalo ym., 2018, s. 52-53.) Opinnäytetyössä lähestymistapana on tapaustutkimus. Sen avulla tuotetaan kehitysideoita osaamisen karvoittamiseen ja tunnistamiseen uuden työntekijän aloittaessa työnsä Kelassa.

Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto kysymällä suurelta ihmisjoukolta paljon erilaisia asioita. Kysely on myös nopea toteuttaa ja näin ollen tehokas tapa kerätä tietoa. Kyselytutkimuksen vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää sitä, että tutkittavasta aiheesta on riittävästi taustatietoa, jotta oikeita asioita osataan kysyä kyselyllä. Kyselytutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä eli tutkimuksen aihetta pyritään avaamaan järjestelmällisten havaintojen kautta. Kyselytutkimuksen mitattavaa kohdetta kutsutaan havaintoyksiköksi. Havaintoyksiköjä voi olla useampia, jolloin mitattavia kohteita kutsutaan perusjoukoksi. Luotettavinta tietoa saadaan, kun kysytään

samat kysymyksen kaikilta perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä. (Ojasalo ym., 2018, s. 121–122.)

Tutkimusmenetelmänä tehdään kyselytutkimus Kelan asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköille. Kyselytutkimuksen päätavoite on saada selville, miten organisaatio voi hyödyntää palveluasiantuntijoiden aikaisempaa osaamista paremmin. Tämän takia selvitetään valtakunnallisesti kaikilta ryhmäpäälliköiltä, miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista kartoitetaan, tunnistetaan ja hyödynnetään tällä hetkellä omissa palveluryhmissä sekä miten osaamisen kartoitus tulisi toteuttaa. Esihenkilöiden avulla saadaan tietoa siitä mitä alkukartoituslomakkeen tulisi pitää sisällään, jotta uuden palveluasiantuntijan osaaminen saataisiin hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla ja työntekijän koko potentiaali huomioiden.

Kysely rajataan koskemaan ryhmäpäälliköitä, koska heillä on eniten tietoa liittyen osaamisen kartoittamiseen, tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Ryhmäpäälliköiden vastuulla on uuden työntekijän perehdyttäminen, vaikka työnopastaja perehdyttääkin työn toimenkuvaan. Lisäksi esihenkilö käy uuden työntekijän kanssa osaamiseen liittyviä keskusteluja perehdytysjakson aikana, joten esihenkilöillä on aiheeseen liittyvä tieto ja osaaminen, jota tutkimuksessa tarvitaan. Kysely lähetettiin esihenkilöille sähköisesti sähköpostin välityksellä.

2.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2024) sivuilla kerrotaan, että tutkimus voi olla luotettavaa ja hyväksyttävää ja sen tulokset uskottavia silloin, mikäli tutkimuksen toteuttamisessa on otettu huomioon hyvän tieteellisen käytännön edellyttämät tavat. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat vastuunkanto, arvostus, rehellisyys ja luotettavuus. Tutkimuksessa eettisyys on otettu huomioon suojaamalla vastaajien anonymiteetti, käsittelemällä ja säilyttämällä tietoja luottamuksellisesti sekä tietoon perustuvan suostumuksen osalta.

Tietoon perustuva suostus tutkimukseen osallistumisesta on keskeinen eettinen periaate tutkimuksen kohdistuessa ihmiseen. Tutkimukseen osallistuessa tutkittavan osallistuminen siihen on vapaaehtoista. Tutkittavalla on myös oikein kieltäytyä osallistumisesta. Osallistumisen vapaaehtoisuus on tärkeää ottaa huomioon etenkin silloin, jos tutkittavalla on tutkittavaan organisaatioon opiskelu-, palvelu-, asiakas- tai työsuhde. Tutkittavalle ei saa syntyä tunnetta tutkimukseen osallistumisen pakollisuudesta. Hänelle ei saa myöskään syntyä pelkoa siitä, että tutkimukseen osallistumattomuus aiheuttaisi kielteisiä seuraamuksia. Tutkijan tulee nostaa tutkimukseen vapaaehtoisuus esiin suullisesti, sähköisesti, kirjallisesti tai muulla tavoin. (TENK, 2019, s. 8.) Tässä tapauksessa tutkittavat ovat työsuhteessa organisaatioon, jossa tutkimus toteutetaan. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus on nostettu esiin kyselyn saatekirjeessä. Lisäksi tietoon perustuvaan suostumukseen liittyy se, että tutkittavalle tulee antaa tietoa tutkimuksen sisällöstä ja käytännön toteutuksesta sekä henkilötietojen käsittelystä. Tutkittavan tulee myös saada totuudenmukainen ja ymmärrettävä kuva tutkimuksen tavoitteista ja osallistumisesta aiheutuneista mahdollisista riskeistä ja haitoista. (TENK, 2019, s. 9.) Nämä seikat otettiin huomioon kertomalla tutkivalle, mitä tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville ja mitä tilannetta se käsittelee. Lisäksi tutkittaville avattiin lyhyesti tutkimuksen keskeistä käsitteistöä, joka lisää ymmärrettävyyttä tutkimuksen sisällöstä ja aihealueesta.

Tutkittavien anonymiteetti on huomioitu tutkimuksessa kiinnittämällä huomiota henkilötietojen käsittelyyn ja yksityisyyden suojan säilyttämiseen. Tutkimuksessa yleisperiaatteena on, että tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä suojellaan. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tekijänoikeudet huomioidaan tutkimusta julkistaessa. Tutkittavalle ei tule antaa lupausta täydestä tunnistamattomuudesta, ellei se ole toteutettavissa. Tutkittavan henkilöllisyys ei välttämättä estä hänen tulemista tunnistetuksi sellaisten ihmisten toimesta, jotka tuntevat tutkimuksen kohteena olevan organisaation tai yhteisön toimintaa. Tutkittavien tietoja ei usein ole tarkoituksenmukaista julkaista niin, että he tulisivat tutkimuksessa tunnistettaviksi. (TENK, 2019, s. 12–13.) Tutkimuksessa tutkittavien anonymiteetti huomioidiin tutkimuksessa siten, että heiltä ei kysytty tarkempia henkilötietoja. Tutkittavilta kysyttiin missä

asiakaspalveluyksikössä he työskentelevät ja heidän työkokemuksestaan esihenkilönä asiakaspalveluyksiköstä. Tutkimuksen tuloksista ei ole mahdollista päätellä vastaajan vastauksia, joka takaa anonymiteetin säilymisen. Tutkimuksen kyselylomake lähti jakoon ja vastaukset sijoitettiin Excel- taulukkoon Kelassa työskentelevän digivastaavan toimesta. Myös nämä vaikuttivat tutkittavien anonymiteetin säilymiseen. Tästä syystä tutkija ei pysty yhdistämään tutkittavilta tulleita vastauksia tiettyyn henkilöön.

Tutkimuksessa eettisyys on huomioitu myös tietojen käsittelyn ja säilyttämisen suhteen. Kyselylomakkeen avulla kerätty tieto on koottu yhteen Excel-tiedostoon Kelan digitaalisten tiedonkeruupalvelun työntekijän toimesta. Kyseistä tiedostoa ei ole jaettu muille ulkopuolisille tahoille ja tiedosto on säilytetty siten, ettei ulkopuoliset ole päässeet näkemään sitä, tai muokkaamaan siinä esitetyjä tietoja. Aineiston sopimattoman käytön ja sitä koskevien sopimusten noudattamattomuuden katsotaan olevan hyvän tieteellisen käytänteen vastaista toimintaa (TENK, 2023, s. 18).

Tutkimuksen eettisyys on huomioitu noudattamalla hyviä tieteellisiä käytänteitä. Tutkimuksessa on viitattu asianmukaisesti toisten kirjoittamiin teksteihin ja viittaukset on tehty asianmukaisesti. Tällöin tutkimuksesta käy ilmi, milloin tekstissä viitataan toisten tuottamaan tietoon ja milloin tieto on opinnäytetyön kirjoittaman omaa. Oikein ja asianmukaisesti tehdyt viittaukset osoittavat kunnioitusta toisten työtä ja saavutuksia kohtaan. Asianmukaisten viittausten tekemättä jättämisen katsotaan olevan luvaton lainaamista eli plagiointia. Tällöin lainataan toisen tekemää työtä ilman lupaa. Plagiointia on esimerkiksi toisen henkilön kirjoittaman artikkelin, tutkimustuloksen ja tekstin tai sen osan esittäminen tai käyttäminen ilman asianmukaista viittaamista omissa nimissä. (TENK, 2023, s. 14–15.)

Lisäksi tutkimuksessa on nostettu esiin, mitä menetelmiä siinä on käytetty, miten tutkimuksen tuloksia on käsitelty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Eettisyyden kannalta on tärkeää nostaa esiin, miten analyysiprosessi on edennyt ja miten tutkimuksessa esitetyt tulokset on saatu. Tutkijan on pyrittävä kuvaamaan tutkimusprosessi selkeästi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka,

2006, s. 22–23.) Opinnäytetyöstä selviää, miten tutkimuksessa käytettyä tietoa on kerätty, käsitelty, analysoitu ja miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty. Kuten edellä on mainittu, tutkimuksen tekemisen aikana noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisyydestä pidettiin kiinni tutkimuksen aikana. Eettisyys huomioitiin tutkimuksessa monin eri tavoin.

2.5 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä asiaa, mitä tutkimuksessa pyritään mittaamaan. Tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. Systemaattisella virheellä tarkoitetaan sitä, miten tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset. Väärinymmärretyt kysymykset vääristävät tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen pätevyyteen on tärkeää kiinnittää huomiota jo tutkimuksen aloitusvaiheessa. jolloin tutkija määrittelee tutkimuksen keskeiset käsitteet, perusjoukon ja muuttujat. Lisäksi aineiston kerääminen ja mittarin huolellinen suunnittelu vähentävät virheiden mahdollisuuksia. Tutkijan on hyvä varmistaa, että mittarin kysymyksillä saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. (Vilka, 2025, s. 224.)

Tutkimuksen pätevyyteen vaikuttaa se, miten hyvin tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksen kannalta keskeisen teorian käsitteistön ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. Kyselylomaketta suunniteltaessa on tärkeää perehtyä tutkimuksen aihepiiriä käsittelevään teoriakirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Vilka, 2025, s. 130, 224.) Aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen antaa tutkijalle työvälaineitä prosessin eri vaiheisiin. Lisäksi se auttaa ymmärtämään tutkittavan aiheen ilmiötä. Kirjallisuus voidaan jakaa tutkimuksen tekemiseen liittyvään kirjallisuuteen ja aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen eli substanssiin. (Kananen, 2012, s. 88.) Aihealueeseen liittyvä kirjallisuus lisää tutkijan substanssiosaamista, joka on toiminut yhdessä tutkimusongelman kanssa kyselylomakkeen suunnittelun pohjana. Tämä vaikuttaa myönteisesti tutkimuksen luotettavuuteen, sillä tutkijalla on itsellään ollut riittävä tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksessa luotettavuus on otettu huomioon kyselylomakkeen suunnittelussa. Kyselylomakkeen kysymykset on suunniteltu vasta tutkimuksen teoriastaan huolellisen tutustumisen jälkeen. Tutkimuksen teoria kirjoitettiin keskeisiltä osin ennen kyselylomakkeen suunnittelua ja tutkimuksen aineiston keräämistä. Näin pystyttiin vaikuttamaan siihen, että tutkijalla on riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksen keskeiset käsitteet on ollut mahdollista siirtää kyselylomakkeen kysymyksiin. Kyselylomake on pyritty myös pitämään lyhyenä, jolloin tutkittava jaksaa keskittyä sen vastaamiseen, jolloin virheiden määrä vähenee. Kyselylomakkeella saadaan vastaukset tutkimusongelmiin, mikä lisää tutkimuksen pätevyyttä.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tarkkuudella tarkoitetaan mittausten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen mittariin saadaan samankaltaiset vastaukset tutkijasta riippumatta. Satunnaisvirheitä voi ilmetä tutkimuksessa silloin, jos tutkittava ymmärtää kyselylomakkeen kysymyksen väärin tai ymmärtää kysytyn asian eri tavalla kuin mitä tutkija on tarkoittanut. (Vilka, 2025, s. 225.) Tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen avoimet kysymykset. Avoimiin kysymyksiin vastatessa vastaukset voivat muuttua. Tutkittava voi täyttää kyselylomakkeen erilaisissa olosuhteissa, kuten kiireessä, jolloin vastaukset saattavat jäädä niukemmiksi. Tämä siis vaikuttaa tämän tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset. Kysymykset pyrittiin suunnittelemaan selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Sen lisäksi osassa kyselylomakkeen kysymyksissä on annettu esimerkkejä, joka lisää kyselylomakkeen ymmärtämistä. Esimerkit auttavat ymmärtämään kysymyksen paremmin, mutta samalla ne myös ohjaavat tutkittavien vastauksia.

Pätevyys ja luotettavuus määrittelevät yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä siinä tapauksissa, kun mittaamisessa on käytetty mahdollisimman vähän satunnaisuutta ja tutkimuksen otos perustaa hyvin perusjoukkoa. Satunnaisvirheet tutkimuksessa eivät välttämättä vaikuta tutkimukseen suuresti, mutta tärkeää on, että tutkija ottaa kantaa tutkimuksessaan esiintyneisiin virheisiin. (Vilka, 2025, s. 225.)

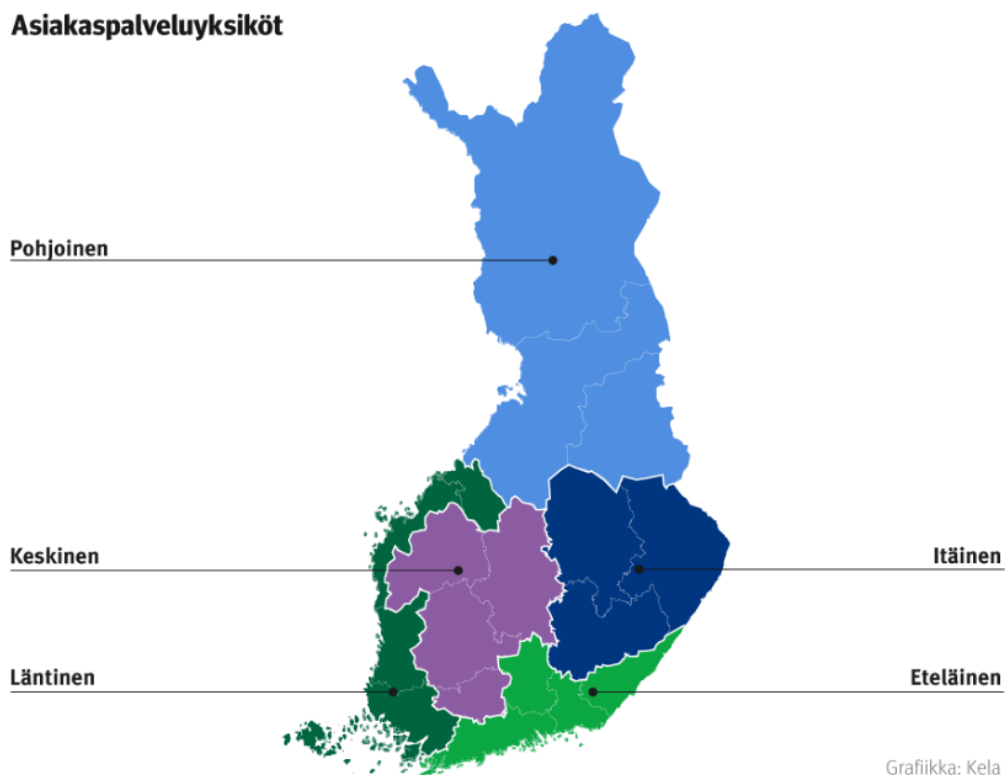
Tutkimuksen luvussa 8.2 arvioidaan kriittisesti tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen vaikuttavia tekijöitä.

3 KANSANELÄKELAITOS

Kansaneläkelaitos eli Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos. Kelan tehtävänä on turvata ihmisten perusturva eli riittävä toimeentulo Suomen sosiaaliturvaan kuuluville. Toimeentulo voi olla uhattuna eri elämäntilanteissa esimerkiksi työttömyyden, sairauden, työkyvyttömyyden, vanhuuden, lapsen syntymän tai huoltajan menetyksen takia. Oikeus sosiaaliturvaan on määrätty perustuslaissa ja se sisältää toimeentuloa turvaavia rahallisista etuuksia ja palveluita. (Kansaneläkelaitos, 2025.)

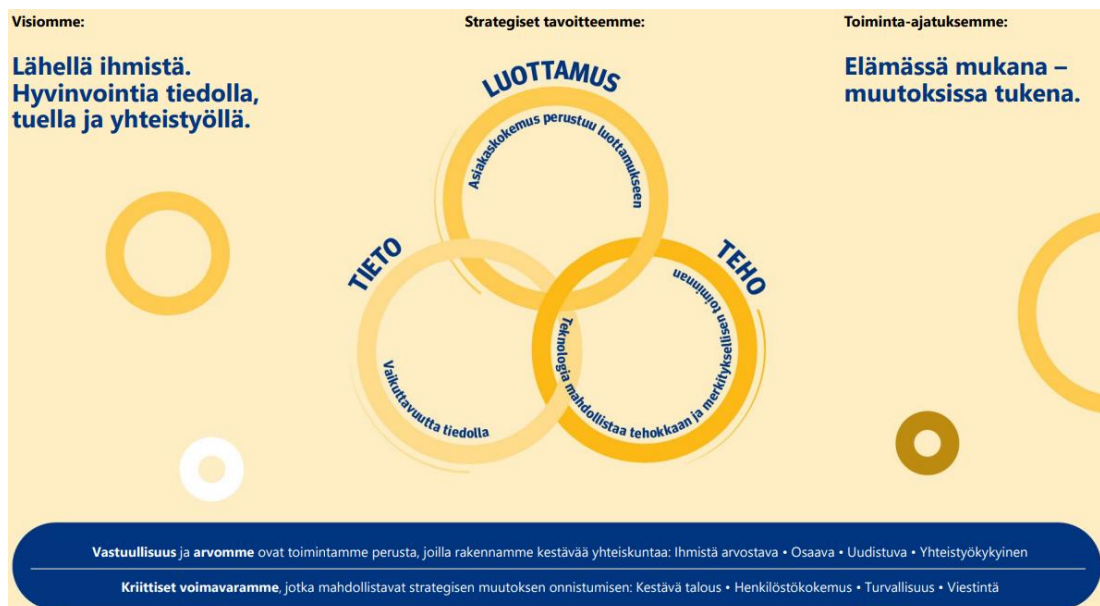
Kuvassa 2 on esitetty Kelan asiakaspalveluyksiköt. Ne ovat jaettu Suomen karttaan alueiden mukaisesti viiteen eri asiakaspalveluyksikköön: Pohjoinen, Keskinen, Läntinen, Itäinen ja Eteläinen. Tämän lisäksi Ahvenanmaalla asuvia palvelee Kela Ahvenanmaa. Tutkimuksen kyselylomake lähetetään jokaisella palveluyksikön ryhmäpäällikölle.

Asiakaspalveluyksiköt



Kuva 2. Kelan asiakaspalveluyksiköt (Kansaneläkelaitos, 2024).

Organisaation osaamiskehittämissuunnitelman tulisi liittyä yrityksen strategiaan, jotta se saadaan liitetysti kaikkiin organisaation toimintatasoihin. Strategiaassa tulisi määrittää myös missio ja visio. Missiolla tarkoitetaan organisaation olemassaolon syytä ja visiolla tulevaisuuden tavoitetilaa. (Rahikainen ym., 2024, s. 63.) Kuvassa 3. on nähtävillä Kelan toiminta-ajatus, visio, strategiset tavoitteet, arvot ja kriittiset voimavarat. Kelan toiminta-ajatuksena on olla mukana ihmisten elämässä ja tukena muutoksissa. Kelan tehtävänä on turvata ihmisten toimeentulotulo ja edistää itsenäistä selviytymistä sekä edistää terveyttä. Kelan arvot pyrkivät siihen, että toiminta on ihmistä arvostavaa, uudistuvaa, yhteistyökykyistä ja osaavaa. Kelan visio on olla lähellä ihmistä, jolloin hyvinvointia luodaan tiedolla, tuella ja yhteistyöllä. (Kansaneläkelaitos, 2025.)



Kuva 3. Kelan strategia. (Kansaneläkelaitos, 2025).

Kelan strateginen tavoite on tarjota asiakkaille erinomainen asiakaspalvelukokemus, joka perustuu luottamukseen, tietoon ja tehoon. Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemus perustuu luottamukseen ja asiakkaat saavat etuudet sekä palvelut ajallaan asiakkaalle parhaiten sopivalla asiointitavalla. Tiedolla pyritään luomaan vaikuttavuutta eli ymmärretään asiakkaiden tarpeet ja rakennetaan palvelumalleja asiakkaiden elämäntilanteiden ympärille. Teholla tarkoitetaan sitä, että teknologia mahdollistaa merkityksellisen ja tehokkaan toiminnan. Kela pyrkii luomaan uudenlaisia palveluita, joilla pyritään

saamaan tehokkaampia ratkaisuja asiakkaille digitalisaation avulla. (Kansaneläkelaitos, 2025.)

3.1 Kelan perehdytyksen ja osaamisen hallinnan nykytila

Kelassa on käytössä valtakunnallinen perehdytyssuunnitelma, jota käytetään kaikissa Kelan asiakaspalveluyksiköissä. Vuonna 2024 perehdytyssuunnitelmaa uudistettiin yhteisillä koulutustilaisuuksilla, jolloin näiden toteuttaminen ei ole enää työnopastajan vastuulla. Yhteisten perehdytysten sisällöt toteutuvat kuitenkin aina yksilöllisesti, johtuen mm, aikatauluista, työnopastajien organisoinnista ja siitä miten uusi palveluasiantuntija omaksuu saamaansa tietoa. Esihenkilö voi muokata perehdytyssuunnitelmaa uudelle työntekijälle sopivaksi. Uuden työntekijän perehdytyssuunnitelmaan merkattu opiskelu kestää noin 20 työpäivää eli yhden kuukauden. Perehdytyssuunnitelmaan on merkitty joka päivälle määritetty aihealue. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)



Kuva 4. Palveluasiantuntijan perehdytyksen kokonaisuus (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024).

Perehdytyksen kokonaisuudessa (kuva 4) perehtyjällä on käytössään Velmu-verkkokoulu, joka on Kelan sisäisessä käytössä oleva alusta. Alustalla uusi työntekijä opiskelee asiakaspalvelun peruskoulutuksen ja jatkokoulutuksen.

Verkkokoulussa käydään läpi Kela tasoiset oppimissisällöt, kuten tietoturva-koulutus, tervetuloa Kelaan verkkokurssi, selkeän kielen oppimispolku ja verkkokurssi uhkatilanteista asiakaskohtaamisissa. Myös kaikkiin Kelan etuuksiin on mahdollista tutustua Velmu-verkkokoulun kautta ja verkkokoulussa tehdään tehtäviä sekä tutustutaan aiheisiin videoiden välityksellä. Jatkokoulutuksen ohjeistuksessa on kerrottu, että esihenkilön kanssa valitaan omaan oppimispolkuun tarkoituksenmukaiset sisällöt. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Palveluosaamisen koulutustilaisuudet järjestetään kaikille uusille palveluasiantuntijoille. Koulutustilaisuuksissa on mahdollista saada vertaistukea muilta aloittavilta uusilta palveluasiantuntijoilta. Tilaisuuksissa on myös mahdollisuus kysyä aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Koulutustilaisuudet koskevat mm. palvelupolkua, asiakkaan tunnistamista ja toisen puolesta asiointia. Niissä käsitellään myös tietojen luovuttamista ja haastavia asiakastilanteita sekä huolen tunnistamista ja tiedonhakua. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa työsuhteen pituus. Yrityksessä aloittavan kesätyöntekijän, lyhytaikaisen sijaisen tai harjoittelijan perehdyttämiseen on käytössä vain vähän aikaa, jolloin perehdyttämisessä käydään läpi vain kaikki työn kannalta oleellisin tieto. (Joki 2021, 86–87.) Etuuksien koulutustilaisuudet järjestetään tehtäväroolin mukaisesti. Uusi työntekijä voi esimerkiksi aloittaa tekemällä puhelinpalvelua, joissa hän ottaa puheluita vain tiettyä etuutta koskien, jolloin hänen ei ole tarkoituksenmukaista perehtyä muihin Kelan tarjoamiin etuuksiin. Mikäli aloittavan työntekijä on tarkoitus tehdä asiakaspalvelua kasvokkain, tapahtuu perehtyminen lähtökohtaisesti kaikkiin etuuksiin. Etuuksien koulutustilaisuudet liittyvät mm. sairastamisen etuuksiin, yleiseen asumistukeen, työttömyysetuuksiin ja toimeentulotukeen. Yksilöllisen tarpeen mukaisesti muita etuuksien koulutustilaisuuksia ovat: perhe-etuudet, eläke-etuudet, kuntoutusetuudet ja opintoetuudet. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Yleiset asiat kuten toimitilakohtaiset turvallisuuskoulutukset, työsuhteeseen liittyvät asiat ja HOPS-oppimispäiväkirja käydään esihenkilön kanssa työsuhteen alkaessa. Työnopastajan kanssa tutustutaan Kelassa oleviin

järjestelmiin. Yleisiin asioihin kuuluvat myös keskusteluhetket esihenkilön ja työnopastajan kanssa. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Perehdyttäessä uutta työntekijää on tärkeää muistaa, että ensimmäisten kuu-kausien aikana opitut mallit ja toimintatavat vaikuttavat hänen toimintaansa hyvin pitkään. Alussa opittujen työskentelytapojen muuttaminen on työlästä. (Eklund, 2021, s. 118.) Työnopastuksessa uusi työntekijä pääsee havainnoimaan asiakaspalvelutyötä. Alussa seurataan työnopastajan työntekoa, jonka jälkeen rooleja vaihdetaan. Asiakaspalvelutyötä pääsee tekemään tuetusti, jolloin työnopastaja on taustalla auttamassa tarpeen tullen. Työnopastaja on tukena siihen asti, että uuden palveluasiantuntijan osaaminen on sillä tasolla, että hän kokee pärjäävänsä yksin. Työnopastuksessa käydään myös paikalliset menettely- ja toimintatavat esimerkiksi tietyssä toimipisteessä sekä reflektoidaan Velmu-verkkokoulun sisältöä. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Uudella Kelan palveluasiantuntijalla on käytössä HOPS eli henkilökohtainen opintosuunnitelma. HOPS toimii oppimisen ja valmennuksen työkaluna, johon työntekijä pystyy kirjoittamaan työn aloitukseen liittyviä ajatuksia. Sen avulla esihenkilö pystyy tutustumaan ja ymmärtämään työntekijää tarkemmin. Samalla hän saa selville sen, mitä uudelle työntekijälle kuuluu ja missä mennään oppimisen kannalta. HOPS tarjoaa mahdollisuuden nostaa tärkeitä asioita esille. Se tarjoaa myös mahdollisuuden tuoda esiin omia osaamistarpeita esimerkiksi oppimiseen liittyen. Oppimispäiväkirja toimii tukena, kun oppimispöytäkirjan osaamista arvioidaan esihenkilön kanssa. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Ennen perehdytystä kirjataan vastaukset uuden työntekijän odotuksista ja vahvuuksista asiakaspalvelutyössä. Viikoilla 1-3 ohjataan keskustelemaan tavoitteista ja osaamisesta esihenkilön/työnopastajan kanssa sekä asettamaan yhdessä tavoitteet opiskelulle ja kehittymiselle. Esihenkilön kanssa sovitaan osaamisalueet, johon työnopastaja syventyy seuraavien viikkojen aikana yhdessä uuden työntekijän kanssa. Tämä tehdään vielä uudelleen noin 2kk päästä valmennuskeskustelun yhteydessä. Seuraava valmennuskeskustelu on 3kk kohdalla ja siinä kartoitetaan osaamisen tilanne ja osaamisen

täydentämisen tarpeet. Viimeinen valmennuskeskustelu on 4-6kk kohdalla ja jatkossa esihenkilö tukee työntekijää palvelutilannevalmennuksen ja palautekeskustelujen avulla. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Jokaisessa välivaiheessa käydään läpi seuraavanlaisia osaamisen teemoja:

- Mitä asioita minun tulisi oppia?
- Mitkä asiat minua osaamisessa haastavat / Mikä tuntuu vaikealta?
- Miten aikataulutan opiskeluni?
- Minkälaisia tavoitteita olen asettanut itselleni?
- Minkälaista tukea odotan saavani? Keneltä? (Kansaneläkelaitos Sinetti 2024.)

Uuden työntekijän aktiivisuus määrittää, kuinka hyvin opintosuunnitelmaa täyttää ja esihenkilön vastuulla on käydä keskustelua asiaan liittyen valmennuskeskusteluissa. Työnopastaja jää helposti ulkopuolelle oppimiseen ja sen vaikeuksiin liittyvistä teemoista, ellei esihenkilö tai työntekijä erikseen niistä kerro työnopastajalle. Osaamisen tukeminen on helpompaa, kun työnopastaja tietää oppimiseen liittyvät haasteet tai hyvät käytännöt oppimiselle.

3.2 Palveluasuntuntijan työnsisältö

Palveluasiantuntijan työssä neuvotaan erilaisissa elämäntilanteissa olevia asiakkaita. Asiakaspalvelutilanteet tapahtuvat puhelimitse puhelinpalvelussa tai kasvokkain toimistopalvelussa. Toimistopalvelu toteutetaan toimiston määrittämien aukioloaikojen mukaisesti ja puhelinpalvelu on aina avoinna arkisin klo 9–16. Asiakkaita palvelee myös toimisto- tai puhelinajanvarauspalvelulla, kun asiakas tarvitsee apua esimerkiksi hakemusten täyttämässä, päätösten ymmärtämisessä tai haastavan elämäntilanteen kanssa. Esimerkiksi Rauman palvelupisteellä toimistopalvelua on saatavilla maanantaisin ja torstaisin klo 12–15.30 ja toimistoajanvarauspalvelua keskiviikkoisin ja perjantaisin 9–15.30.

Maailmalla tapahtuvat muutokset ovat nopeitempöisia ja ne tekevät tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimisesta vaikeaa. Osaamiseen liittyviin vaatimuksiin vaikuttavat mm. teknologian kiihtyvä kehitys, työn globalisaatio, työpaikkojen vaihtuminen ja työperäinen maahanmuutto. Vuonna 2020 keväällä alkanut pandemia lisäsi työmarkkinoilla digiosaamisen tarvetta ja kysyntää liittyen esimerkiksi tietokoneiden käyttöön, digitaalisten yhteistyökalujen, ohjelmoinnin ja tietokantojen hallinnan osaamiseen. (Laurea Journal, 2021.)

Kelan Sinetin (2021) uutisen mukaan koronatilanne on siirtänyt asiointeja palvelupisteiltä puhelinpalveluun. Asiakkaat ovat huomanneet, että asiat hoituvat jatkossakin myös puhelimitse. Puhelinpalvelun hoitaminen ei vaadi kovin paljon erityisosaamista kasvokkain tapahtuvaan asiakaspalveluun verrattuna. (Kansaneläkelaitos, 2021.) Palveluasiantuntija ei tehnyt lainkaan puhelinpalvelutyötä ennen koronaepidemiaa, vaan Kelan Yhteyskeskus vastasi Kelaan soittavien asiakkaiden palvelusta. Myöhemmin Kelan Yhteyskeskus yhdistyi muihin asiakaspalveluyksiköihin.

Kelassa on olemassa paljon erityisrooleja, joita on mahdollista tehdä normaalin palveluasiantuntijatyön ohella. Kyseisiä erityisrooleja on listattu kuvassa 5 ja kyseiset erityisroolit saatiin kyselyllä, jossa Kelan työhyvinvointiryhmä kysyi palveluasiantuntijoilta omia erityisrooleja sähköpostilla. Roolit esitettiin yhteisessä Läntisen asiakaspalveluyksikön yhteisessä palaverissa.



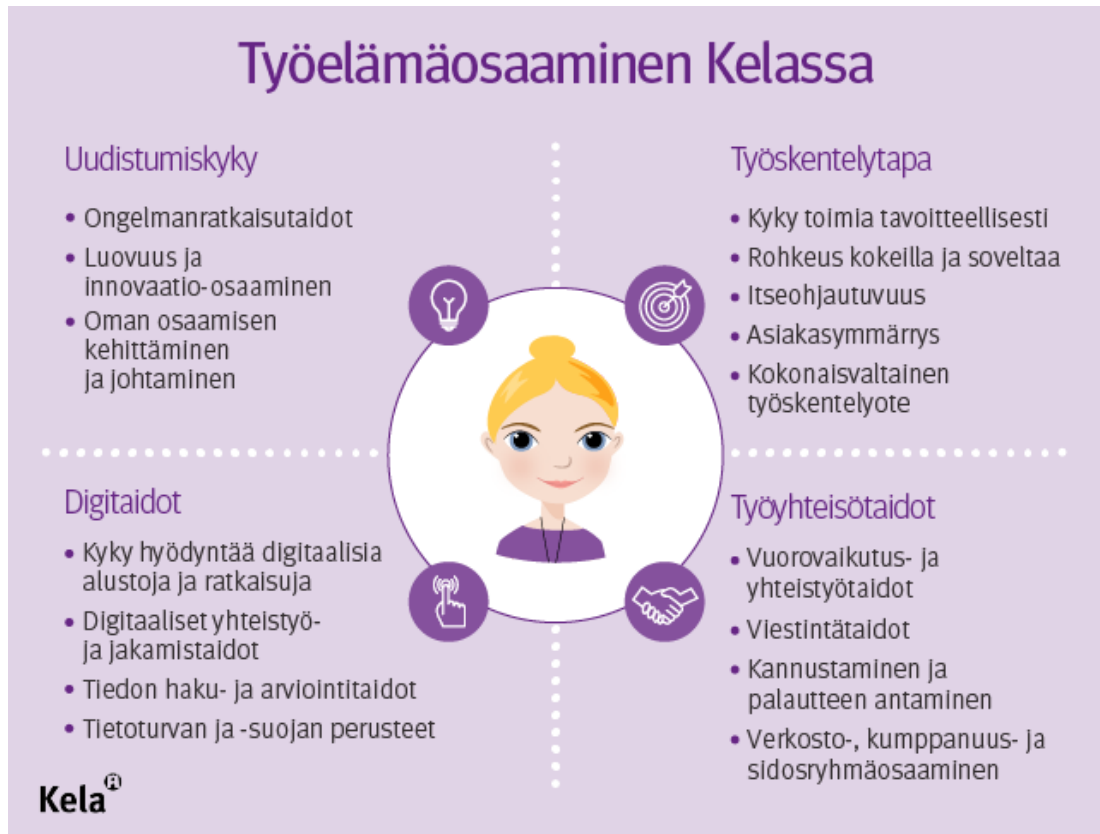
Kuva 5. Läntisen asiakaspalveluyksikön erityisrooleja vuonna 2023.

Erityisrooli voi liittyä esimerkiksi yhteistyöhön muiden virastojen kanssa. Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi sosiaalitoimen, rikosseuraamuslaitoksen, maahanmuuttoviraston, talousneuvolan, nuorten työpajan ja ohjaamon kanssa. Sosiaalitoimen sosiaalipalveluista voi saada tukea, kun on haasteita toimeentulossa, työttömyyttä, päihde- tai mielenterveysongelmia ja muita arjen haasteita (Satakunnan hyvinvointialue, 2025). Rikosseuraamuslaitos vastaa vankeusrangaistun täytäntöönpanosta (Rikosseuraamus, 2025). Maahanmuuttajalla tarkoitetaan Suomen väestössä olevia ulkomaalaistaustaisia henkilöitä (THL, 2025). Talousneuvolassa voi keskustella arjen raha-asioista eri asiantuntijoiden kanssa esimerkiksi oikeusaputoimiston talous- ja velkaneuvonnan kanssa (Oikeuspalveluvirasto, 2025). Nuorten työpaja auttaa nuoria löytämään työ-, opiskelu- tai harjoittelupaikkoja (Opintopolku, 2025). Ohjaamo on alle 30-vuotiaalle suunnattu neuvontapalvelu liittyen työhön, koulutukseen ja arjen asioihin (Ohjaamot, 2025).

Muita erilaisia erityisrooleja Kelassa ovat mm. kielitaito, työnopastaja, tulkin tilaaja, EU-vammaiskorttien tilaajat, toimeentulotukietuuden laskutyöt, kassa- ja hankinta-asiat, tuki- ja selvitettävät asiat, Uma-tunnukset, Asva eli asiakkuusvastaava, Osva eli osaamisen varmistaja, erilaiset suunnitteluryhmät, verkostot ja yhteyshenkilönä toimiminen. Työnopastaja toimii perehdyttäjänä uudelle työntekijälle. Tulkin tilaajan tehtävä on tilata tulkki varattuihin ajanvarauksiin asiakkaan kanssa sovittulle päivälle. Toimeentulotuen laskutyöntekijät voivat tehdä ratkaisutyötä eli päätöksiä, kun asiakas on toimittanut laskun myönteisen toimeentulotukipäätöksen jälkeen. Kassa- ja hankinta-asioista vastaavat huolehtivat mm. Kelan sisäisistä hankinnoista ja laskutuksesta. Tuki- ja selvittäviä asioita hoidetaan tilanteissa, jossa asiakkaat lähettävät Kelaan esimerkiksi liitteitä, joista ei selviä mihin etuuteen kyseinen asia liittyy. Uma-tunnusten haltija pystyy tunnistamaan asiakkaan, joka on henkilötunnukseton ja on hakenut oleskelulupaa Suomeen. Asiakkuusvastaava palvelu on erityistä tukea asiointinsa tarvitseville asiakkaille tarkoitettu neuvontapalvelu, jonka tarkoituksena on auttaa asiakasta haastavan tilanteen yli. Osaamisen varmistajat toimivat oman palveluryhmänsä ja koko oman yksikön osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon liittyvissä tehtävissä. Suunnitteluryhmissä voi olla eri työtehtäviä tekeviä Kelan työntekijöitä, jossa aiheet vaihtelevat sen hetkisten suunnittelua kaipaavien tarpeiden mukaan. Yhteyshenkilönä oleminen voi olla esimerkiksi kotouttamispalveluille, jossa henkilö on saanut turvapaikan Suomesta. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

3.3 Palveluasiantuntijan työelämätaidot

Työelämäosaamiset ovat kaikille Kelalaisille yhteisiä ja ne täydentävät kunkin työntekijän omaa ammattiosaamista. Työelämäosaamisten avulla työelämän ja sen muutoksen tuomat haasteet ja mahdollisuudet ovat helpommin kohdattavissa. Kelan työelämäosaamiset (kuva 6) on jaettu neljään osa-alueeseen: uudistumiskykyyn, työskentelytapaan, työyhteisötaitoihin ja digitaitoihin.



Kuva 6. Työelämäosaaminen Kelassa (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024)

Ensimmäinen työelämäosaaminen on uudistumiskyky ja siinä on kuvattu kolme osaamista: ongelmaratkaisutaidot, luovuus ja innovaatio-osaaminen ja oman osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Ongelmaratkaisutaitoinen ratkaisee työssä syntyviä ongelmia ja ennakoii mahdollisia ongelmatilanteita. Luovuus ja innovaatio osaaja näkee asioita uusista näkökulmista ja tarkentaa niistä jotain uutta ja toimivaa. Oman osaamisen kehittämisen ja johtamisen avulla työntekijä kantaa vastuun elinikäisestä oppimisesta ja jatkuvasta ammatillisesta kehityksestä. Uudistumiskyky eli oppimaan oppiminen on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Oppiminen tapahtuu yhä enemmän työn ohessa ja yhdessä muiden kanssa, jolloin oman osaamisen kehittäminen korostuvat. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Toinen työelämän osaamisen osaa-alue on työskentelytapa, joka on jaettu viiteen osaamiseen: kyky toimia tavoitteellisesti, rohkeus kokeilla ja soveltaa, itseohjautuvuus, asiakasymmärrys ja kokonaisvaltainen työskentelyote. Tavoitteellinen toiminta on tapa viedä annetut tehtävät suunnitelmallisesti

päätökseen ja tunnistaa oma vastuu tiimin tavoitteissa ja töistä. Rohkea kokeilija ja soveltaja uskaltaa opetella ja kokeilla uusia asioita ilman virheen pelkoa. Itseohjautuva työntekijä pystyy oma-aloitteisesti organisoimaan ja priorisoimaan työtehtäviä sekä suunnittelemaan omaa ajankäyttöään. Asiakasymmärrys edellyttää työntekijältä asiakaskohtaamisten periaatteiden ymmärtämistä ja asiakaslähtöistä toimintaa. Kokonaisvaltainen työskentelyotteen omaava työntekijä pystyy huomioimaan työn kokonaisuuden ja ymmärtämään eri asioiden väliset yhteydet. Nykypäivän työelämässä erityisesti itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen merkitys ovat kasvaneet. Näiden työskentelytapojen avulla yksilöiden on mahdollista toimia tehokkaasti työelämässä ja jatkuvan muutoksen keskellä. Samalla myös tavoitteellisen työtteen tärkeys korostuu sekä kokonaisvaltaisen työskentelyn merkitys lisääntyy. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Kolmas työelämän osaamisen osa-alue on digitaidot ja se on jaettu neljään osaamiseen: kyky hyödyntää digitaalisia alustoja ja ratkaisuja, digitaalisten yhteistyö- ja jakamistaidot, tiedon haku- ja arviointitaidot sekä tietoturvan ja suojan perusteet. Digitaalisten alustojen ja ratkaisujen osaaja pystyy hyödyntämään digitaalisia alustoja, sovelluksia, järjestelmiä ja laitteita työtehtävissä sekä hallitsee ja hyödyntää asiakkaiden käyttämiä mobiilisovelluksia. Digitaalisten yhteistyö ja jakamistaitoinen osaaja käyttää digitaalisia työkaluja apunaan yhteistyössä ja jakaa tietoa sekä digitaalista sisältöä niiden avulla. Tiedon haku- ja arviointitaitoinen työntekijä pystyy etsimään tietoa digitaalisesta ympäristöstä ja omaan kyvyn arvioida digitaalisen sisällön luotettavuutta ja uskottavuutta. Tietoturvan ja tietosuojan perusteet hallitseva ymmärtää tietoturvan ja tietosuojasta laaditut ohjeet ja noudattaa niitä. Kaikille tarpeelliset digitaidot eivät sisällä siis koodausosaamista, mutta Kela-työssä on vaatimus pystyä ottamaan käyttöön uusia järjestelmiä ja hyödyntämään niitä. Digitaalisessa maailmassa perusedellytykset ovat tietoturvan periaatteiden noudattaminen ja tiedon luotettavuuden varmistaminen. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

Neljäs työelämäosaaminen on työyhteisötaidot ja se on jaettu neljään osaamiseen: vuorovaikutus ja yhteistyötaidot, viestintätaidot, kannustaminen ja palautteen anto sekä verkosto-, kumppanuus- ja sidosryhmäosaaminen. Vuorovaikutustaitoinen työntekijä kuuntelee, kuulee, keskustelee,

vuorottelee, neuvottelee ja osaa pyytää apua. Viestintätaidot omaava ilmaisee itseään selkeästi kirjallisesti ja suullisesti sekä käyttää viestintävälineitä asianmukaisesti. Lisäksi työntekijä hallitsee työssä tarvittavat neuvottelu- ja esiintymistaidot. Kannustamisen ja palautteen antotaitoinen osaa kiittää ja antaa palautetta työyhteisössä sekä antaa tukea toisilla, mutta osaa samalla myös ottaa vastaan apua. Lisäksi hän hyödyntää saamansa palautteen omassa kehittämisessään. Verkosto-, kumppanuus- ja sidosryhmäosaaja löytää, rakentaa ja ylläpitää ammatillisia suhteita Kelan sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa sekä toimii sidosryhmissä oman roolin mukaisesti. Yhteistyötaitoinen työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti muiden kanssa. Vuorovaikutustaidot ja yhteistyön merkitys ovat aina olleet tärkeässä roolissa työelämässä ja niiden painoarvo kasvaa entisestään. Tulevaisuudessa ovat siis edelleen tärkeitä inhimillisyys, empatia ja läsnäolo. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2024.)

3.4 Palveluasiantuntijan rekrytointi

Kela hyödyntää rekrytointinsa tukena ”Rekrytointihaastattelu” -lomaketta (Liite 3). Lomakkeen avulla haastattelijat kartoittavat rekrytoitavan osaamista monipuolisesti osaamisen eri aloilta. Lomake on jaettu neljään erilliseen osa-alueeseen. Näistä kolme tuottaa rekrytoitavasta työn kannalta keskeistä tietoa. Osa-alueet tuottavat tietoa rekrytoivan työntekijän aiemmasta koulutuksesta ja osaamisesta. Ensimmäisessä osa-alueessa saadaan selville rekrytoitavan aikaisempi koulutustausta, kielitaito, it-taidot sekä muita tehtävän kannalta olennaisia taitoja. Lisäksi osa-alue pitää sisällään rekrytoitavan vapaamuotoisen esittelyn, sekä oman osaamisen eli vahvuuksien ja kehittämiskohteiden esiin tuomisen. Lomakkeen toisessa osa-alueessa kartoitetaan rekrytoitavan aikaisempaa työhistoriaa ja nykyistä työtä. Kolmannessa osa-alueessa kartoitetaan rekrytoivan työntekijän motivaatiota tehtävää kohtaan. Jokaisessa osa-alueessa korostuu rekrytoivan työntekijän itsereflektointi. Lomake pitää sisällään myös rekrytoinnin arviointiprofiilin, joka toimii apuvälineenä haastattelujen keskinäiseen vertailuun. Siinä haastateltavalle annetaan pisteitä asteikolla 1–5 sen mukaisesti, miten hyvin hän täyttää työhön asetetut kriteerit.

Arviointikriteereissä arvioidaan hakijan aikaisemman koulutuksen ja työkokemuksen sopivuutta, tehtävän edellyttämiä taitoja, hakijan yhteistyökykyisyyttä ja motivaatiota sekä sopivuutta työyhteisöön.

3.5 Valmennuskeskustelut Kelassa

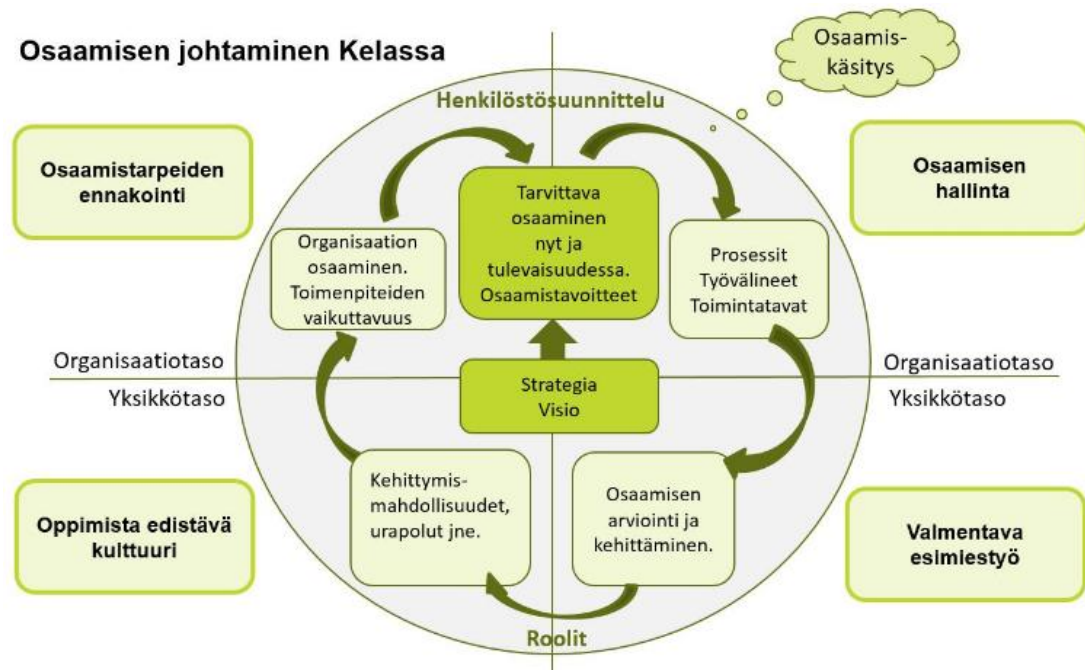
Kelassa kehityskeskusteluja on järjestetty vuosittain. Vuonna 2025 valmennuskeskustelut kuitenkin korvasivat kehityskeskustelut. Valmennuskeskusteluiden avulla saa tukea mm. ammatilliseen kehittymiseen, oppimiseen, itse- ja yhteistyöohjautuvuuteen. Valmennuskeskusteluissa käydään läpi mennyttä ja tulevaa vuotta sekä sovitaan tulevan kauden tavoitteet. Lisäksi käydään läpi tiimin valmennuskeskustelussa sovitut oppimistavoitteet ja keskustellaan osaamisen kehittämisestä. Samassa myös huomioidaan hyvinvointi, muuttuva työelämä sekä arvioidaan yhteisöllisyyttä ja esihenkilön työtä. Valmennuskeskustelut ovat keskeinen osaamisen johtamisen väline ja myös tärkeä hetki esihenkilön ja työntekijän kohtaamiselle. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2025.)

3.6 Osaamisen johtaminen Kelassa

Osaamisen määrittäminen ja arviointi ovat tärkeä osa osaamisen johtamista. Osaamisista keskustellaan valmennuskeskusteluissa. Tärkeitä kysymyksiä ovat: Mitä osaamista meillä on käytettävissä? Mitä osaamista meiltä puuttuu? Mitä osaamista hankitaan ja kehitetään ja miten? (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2025.)

Osaamisen johtaminen Kelassa koostuu organisaatiotasolla osaamistarpeiden ennakkoinnista ja osaamisen hallinnasta (Kuva 7). Henkilöstösuunnittelulla muodostuu osaamiskäsitys tarvittavasta osaamisesta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Osaamistavoitteisiin vaikuttavat Kelan strategia ja vision mm. organisaatiosta löytyvä osaaminen, toimenpiteiden vaikuttavuus, prosessit, työvälineet ja toimintatavat. Yksikkötasolla osaamisen johtaminen koostuu oppimista edistävästä kulttuurista ja valmentavasta esimiestyöstä. Osaamisen

arviointi ja kehittäminen johtaa kehittämismahdollisuuksiin ja urapolkuihin Kelan sisällä. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2025.)



Kuva 7. Osaamisen johtaminen Kelassa

Osaamisen johtaminen on tärkeässä roolissa, kun mietitään osaamistarpeita yksikkö ja organisaatiotasolla. Osaamisen kartoittaminen on oleellista, jotta organisaatiosta löydetään sen tarvitsema osaaminen. Mielestäni myös osaamisen dokumentointi eli tallentaminen on tärkeää, jotta tieto osaamisista on helposti löydettävissä vielä tulevaisuudessakin. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2025.)

3.7 Osaamisen arviointi Kelassa

Osana valmennuskeskusteluja työntekijät tallentavat arvioin omasta osaamisestaan Tahti-järjestelmään ja niistä keskustellaan esihenkilön kanssa. Esihenkilöt ja asiantuntijat saavat tarvittaessa Tahdistä koosteen osaamisista.

Osaamisen arviointiasteikko Kelassa on tasosta 1-5. Taso 1 Aloittelijan osaaminen (tietää): Henkilö osaa hiukan, mutta kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään. Taso 2 Perusosaaminen (ymmärtää): Henkilö osaa perusteet ja hallitsee useimmat tehtävät ilman ohjausta. Hänellä on osaamisalueen tehtävistä yleiskuva. Taso 3 Hyvä osaaminen (soveltaa): Henkilö on hyvin perehtynyt osaamisalueeseen ja suorittaa tehtävät itsenäisesti. Henkilö osaa soveltaa tietämystään monipuolisesti haasteellisissakin tilanteissa. Taso 4 Erittäin hyvä osaaminen (analysoi): Henkilön osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista. Henkilö hahmottaa oman osaamisensa ja työpanoksen merkityksen kokonaisuuteen ja osaa kehittää toimintatapoja. Taso 5 Huippuosaaminen (kehittää): Henkilön osaaminen on sekä tunnistettua että arvostettua Kelassa ja Kelan ulkopuolella. Henkilö hallitsee kokonaisuuden, suunnittelee ja kehittää toimintoja. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2025.)

Pätevyysprofiilissa voidaan arvioida mm. kielitaitoa, työelämäosaamista, asiakaspalvelun yhteisiä etuusosaamisia, kumppanuus ja sidosryhmäyhteistyötä, palveluosaamista, toimeentuloturvaetuuksien palveluosaamista, työ- ja toimintakykyetuuksien palveluosaamista ja vammaisten tulkkauspalveluosaamista. Lisäksi esimerkiksi etuusosaamista, IT- ja johtamisosaamista voidaan arvioida. (Kansaneläkelaitos Sinetti, 2025.)

4 PEREHDYTYS

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii uudet työtehtävänsä oikein ja mahdollisimman nopeasti. Perehdyttäminen onkin tärkeässä roolissa, sillä sen myötä uuden työntekijän tekemät virheet vähenevät. Virheiden vähenemisen myötä säästetään useamman työntekijän työaika, jota virheiden korjaamiseen kuluu. Työyhteisön jäseniä hyödyttää, kun uusi työntekijä oppii uudet työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta. Samalla myös perehdytykseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin. Perehdyttäminen on tarpeen myös tilanteissa, joissa työntekijä vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä. (Joki, 2021, s. 85.)

Perusteellisesti ja hyvin hoidettu perehdyttäminen on myönteisesti yhteydessä uuden työntekijän mielialaan. Se auttaa samalla työntekijää sitoutumaan osaksi työyhteisöä ja yritystä. Perinpohjaisesti toteutettu perehdytys saa uuden työntekijän tuntemaan olonsa turvalliseksi. Samalla se vähentää myös työpaikalla tapahtuvia turvallisuusriskejä. (Joki, 2021, s. 85.) Lisäksi hyvin hoidettu perehdytys parantaa viihtyvyyttä ja vähentää työpaikan vaihtuvuutta. (Hokkanen & Strömberg, 2003, s. 172).

Uuden työntekijän perehdyttäminen on hyvä aloittaa yhteisellä keskustelulla. Keskustelun tavoitteena on perehdyttämisohjelman esittelemine ja keskinäinen tutustuminen. Keskustelussa käydään läpi se, missä aikataulussa perehdyttäminen etenee ja minkälaisessa vaiheessa työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia sekä työntekijän toimenkuva. Lisäksi siinä käydään läpi se, minkälainen rooli työntekijällä on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisen suhteen. (Joki, 2021, s. 86.) Perehdyttämisessä on hyvä huomioida myös uuden työntekijän asema yrityksessä. Uudelta työntekijältä on hyvä pyytää kehitysideoita tai kommentteja koskien yrityksen toimintaa, sillä hän näkee asiat ulkopuolisen silmin. (Eklund, 2021, s. 119.)

Organisaation henkilöstöasiantuntijan vastuulla on perehdyttämisohjelman laatiminen. Hyvin laadittu perehdyttämisohjelma helpottaa sen käyttöönottoa

ja ajan kanssa sen hyödyntämisestä muodostuu yleinen toimintatapa. Hyvin laadittua perehdyttämishjelmaa on tärkeää päivittää aina tarvittaessa, sillä vaikka suunnitelma olisikin laadittu hyvin, niin se ei välttämättä ole aina samanlaisena käyttökelpoinen. Perehdyttämishjelman lisäksi henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on usein perehdyttämishvaiheessa yrityksen yleisesittely ja kokonaisuuden hahmottaminen. Yksikön esimiehen vastuulla on uuden työntekijän perehdyttäminen osaksi työyhteisöä sekä kertoa työtehtäviin liittyvistä vastuista ja odotuksista. Henkilöstöasiantuntijan ja esimiehen lisäksi uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuu työtehtävien ja muiden mahdollisten osa-alueiden osalta ne henkilöt, jotka ovat tilanteeseen parhaiten sopivia. (Joki, 2021, s. 88–89.) Kun esihenkilö delegoi perehdyttämishvastuuta muiden työntekijöiden kesken, tulee hänen varmistua heidän ammattitaidostaan ja osaamisestaan, sillä hänen vastuullaan on se, että perehdytys toteutetaan asianmukaisesti ja se on riittävää (Eklund, 2021, s. 119).

Perehdyttäjää valittaessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijän oma ammattitaito sekä halukkuus kyseistä tehtävää kohtaan. Perehdyttäjän oma mielenkiinto tehtävää kohtaan on tärkeää, sillä se vaikuttaa suuresti siihen, kokeeko uusi työntekijä olonsa tervetulleeksi. Lisäksi perehdyttäjän suhtautuminen vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä. Lisäksi hän tukee työtehtäviin tutustumisessa ja toimii porttina työyhteisöön. (Joki, 2021, s. 88–89.) Perehdyttäjän valinnassa on hyvä ottaa huomioon se, minkälaisia ajatus- ja toimintatapoja uudelle työntekijälle halutaan siirtää eteenpäin. Perehdyttäjältä siirtyy uudelle työntekijälle myös hiljaista tietoa sekä kokemuksen kautta tulleita toimintatapoja. (Eklund, 2021, s. 119.)

Perehdyttämiseen on hyvä varata riittävästi aikaa, eikä sitä tule lopettaa ensimmäisten päivien jälkeen. Perehdyttämisen onnistuminen on todennäköisempää silloin, jos uuden työntekijän osaamisen etenemistä seurataan säännöllisesti noin 3–6 kuukauden ajan. (Eklund, 2021, s. 119.) Perehdyttämisen seuranta on tärkeää, sillä se tuo uudelle työntekijälle varmuutta siitä, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti ja sitä pidetään tärkeänä. Perehdytettävän kanssa onkin tärkeää sopia alun perehdyttämisen jälkeen,

että milloin hänen kanssaan seuraavan kerran istutaan alas keskustelemaan ja arvioimaan sitä, miten hän on sopeutunut osaksi työyhteisöä ja miten työtehtävien haltuunotto on onnistunut. Tämänkaltaisessa seurantakeskustelussa uuden työntekijän on myös mahdollista nostaa esille, mikäli hän kokee tarvitsevansa lisätukea tai jos jokin asia ei suju toivotulla tavalla. (Joki, 2021, s. 95.)

4.1 Osaamisen hyödyntäminen perehdytyksessä

Uudella työntekijällä voi olla jo tarvittavaa osaamista työn tekemiseen, mutta opitut tiedot, taidot ja kokemukset jäävät hyödyntämättä. Vain tiedossa olevaa osaamista voidaan saada organisaation käyttöön, joten piilossa olevaa osaamista tulisi pyrkiä hyödyntämään. Piilo-osaamista on mahdollista saada esille erilaisten kartoitusten kautta. Näkymättömän osaamisen selvittäminen tukee perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä työyhteisössä. (Kupias ym., 2014, s. 51, 56).

Työntekijä voi myös suoriutua työssä alle oman tason, mikäli aikaisempi osaaminen ja tiedot jäävät hyödyntämättä. Uuden työntekijän hyvällä perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa siihen, mikäli työntekijä ei luovuta omaa osaamistaan tai luota siihen. Oma osaaminen voi olla myös hankala yhdistää uuteen työympäristöön. Hyvä perehdytys ja organisointi voivat auttaa, jos muut työyhteisön jäsenet eivät tue osaamisen käyttämisessä tai työvälineet ja resurssit ovat puutteelliset. Voi myös olla, että uusi työntekijä ei ole halukas käyttämään osaamistaan tai uudessa työtehtävässä ei ole mahdollista käyttää aikaisempaa osaamista. (Kupias ym., 2014, s. 51-52).

Työntekijän aikaisempi työkokemus, ikä, ammatillinen osaaminen ja henkilön tuleva rooli yrityksessä vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen. Aikaisempi työkokemus ja ammattitausta vaikuttavat perehdyttämiseen. Samalta alalta tai samankaltaisten työtehtävien parissa työskentelevällä työntekijällä on selkeämpi yleiskäsitys tulevista työtehtävistä verrattuna työntekijään, joka tulee kokonaan toiselta alalta. Myös aikaisemman työkokemuksen kestolla on

vaikutusta perehdyttämiseen. Kokeneella työntekijällä on usein kokemusta erilaisissa työyhteisöissä ja työtehtävissä työskentelemisestä. Kokenut työntekijä on usein myös oma-aloittaisempi ja aktiivisempi verrattuna nuoreen työntekijään, jolla on taustallaan vähemmän työkokemusta ja ammattiosaamista. Nuoren työntekijän perehdyttäminen kestääkin usein pidempään kuin kokeneemman työntekijän, sillä hän tarvitsee perusasioihin liittyvistä asioista enemmän tietoa kuin kokeneempi työntekijä. Perehdyttämisessä tulee kuitenkin aina muistaa, että uusi organisaatio on työskentelytapoineen, ihmisineen ja tavoitteineen työntekijälle aina uusi. (Joki, 2021, s. 86–87.) Ennen perehdyttämisen aloittamista on hyvä ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon uuden työntekijän tarpeet ja toiveet, joita hänellä on perehdytysjakson suhteen. Perehdyttämisen suunnittelu onkin hyvä aloittaa jo ennen uuden työntekijän saapumista taloon. (Eklund, 2021, s. 119.)

Osaamisen kehittyminen työsuhteen aikana alkaa rekrytoinnista. Rekrytointi tarkoittaa organisaation henkilöstöhallintaa ja se pitää sisällään toimenpiteitä, joiden avulla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytoinnissa työnantaja saa paljon tietoa, jota on mahdollista hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa. Perehdytysvaiheessa on tärkeintä oppia, miten organisaatio toimii ja pystyä aloittamaan itselle määritetty työ. Vasta tämän jälkeen alkaa oman osaamisen kehittyminen työssä ja osaamisen jakaminen muille. (Eklund, 2021, s. 115–116.) Perehdyttäminen uuteen työtehtävään loppuu silloin, kun työntekijä ei koe sitä enää tarpeelliseksi. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen kuitenkin jatkuu. (Viitala, 2021, s. 71, 99.)

Esihenkilön ja työnopastajan tulee olla tietoisia uuden työntekijän aikaisemmasta osaamisesta, kun halutaan hyödyntää aikaisempaa osaamista perehdytyksessä. Oleellista on myös huomioida se, miten uusi työntekijä oppii parhaiten. Tällöin työntekijän vahvuuksia voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä syystä osaamisen selvittäminen ja tiedon jakaminen ovat äärimmäisen tärkeitä.

5 UUDEN TYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN SELVITTÄMINEN

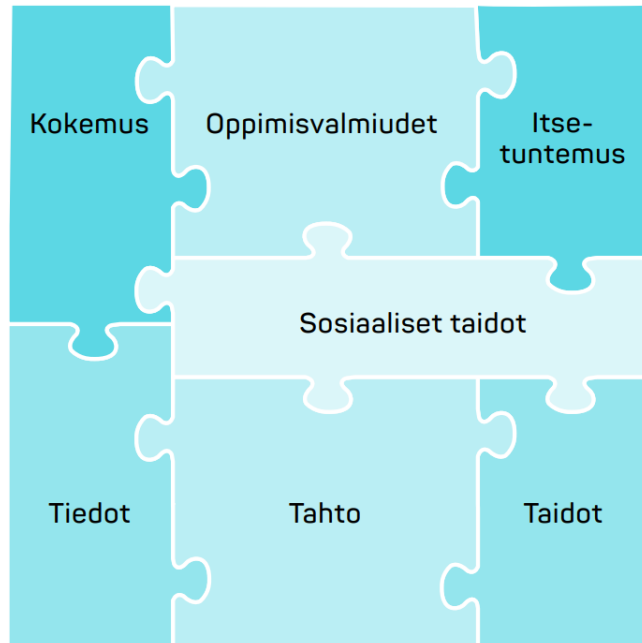
Uuden työntekijän osaamisen tunnistaminen voi olla ajallisesti pitkä prosessi. Perehdyttämisen aikana uuden työntekijän kanssa olisi hyvä käydä keskustelua hänen aikaisemmasta osaamisesta ja sen hyödyntämismahdollisuuksista uudessa työssä. Myös rekrytoinnin jälkeen voi paljastua uutta osaamista, joka on jäänyt piiloon tai ei ole tullut uuden työntekijän toimesta esille. Tämän osaamisen löytäminen vaatii esihenkilöltä ja perehdyttäjältä uteliaisuutta selvittää työntekijän aiempaa osaamista. (Kupias ym., 2014, s. 52–53.)

Työikäiset ihmiset saavat osaamista erityisesti työtä tekemällä, joten heille on tärkeää pystyä sanoittamaan ja tuomaan omaa osaamistaan näkyväksi muille. Oppimista työpaikoilla edesauttaa muun muassa työpaikan myönteinen kulttuuri, jolloin esimerkiksi virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Myönteinen ilmapiiri mahdollistaa myös sen, että työntekijöillä on mahdollisuus tehdä itseään koskevia päätöksiä. (Valtioneuvosto, verkkojulkaisu 2022, s. 21.)

Työntekijä voi olla työssään oman osaamisalansa asiantuntija. Silloin osaaminen voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen: muodolliseen tietoon (formaali tieto), kokemukselliseen tietoon (praktinen tieto) ja kykyyn tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa sekä oppia siitä (metakognitiivinen tieto). Formaali tieto syntyy koulutuksen ja oppikirjojen kautta. Rekrytointivaiheessa muodollinen osaaminen on helpoin tarkistaa ja sen osalta rekrytoinnissa yleensä asetetaan koulutuksen vähimmäisvaatimuksia. Praktinen tieto on ns. hiljaista tietoa. Sitä ei opita oppikirjojen kautta, joten sen jakaminen on tärkeää esimerkiksi perehdytysvaiheessa. Metakognitiivisen tiedon omaava asiantuntija tiedostaa oman osaamisensa ja pystyy hyödyntämään formaalia ja praktista tietoa työssä tarvitsemalla tasolla. (Kupias ym., 2014, s. 56-57.)

Kuvassa 8 osaaminen on jaettu palapelimäisesti seitsemään eri osioon: kokeemukseen, oppimisvalmiuteen, itsetuntemukseen, sosiaalisiin taitoihin, tietoihin, taitoihin ja tahtoon. Työelämäosaaminen on muutakin kuin oman työpaikan ammatillista osaamista. Omaan osaamiseen vaikuttavat myös esimerkiksi

omat kiinnostuksen kohteet, persoonallisuus ja omat tiedot sekä taidot. (Keva, 2021.) Kokemus on tekemisen kautta muodostunutta osaamisen pääomaa, jota ei voi opiskella (Lammi, 2020, s. 40).



Kuva 8. Osaaminen on monen eri tekijän summa (Keva)

Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito koostuu työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta ammattitaito perustuu myös omaan perimään ja persoonallisuuteen. Työelämässä tarvittava osaaminen tulee hallita ja sitä tulee hyödyntää työtehtävän vaatimalla tasolla. Työelämässä suoriutumisessa käytetään hyödyksi omaa osaamista. (Virtainlahti, 2009, s. 23.) Työntekijöiden osaamiseen liittyvät vaatimukset vaihtelevat organisaatioiden ja työtehtävien välillä. Useasti työntekijöiden osaamista ei tarkastella riittävän laajalla tasolla, vaan keskitytään liikaa tiedon lisäämiseen. Työelämässä onnistuminen vaatii monenlaista osaamista, joten työntekijän tulisi saada tietää työn kannalta oleelliset ja tarvittavat taidot. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä on tietoinen siitä, miten työtehtävät tulee priorisoida. Kaikista tärkeintä on pystyä soveltamaan työntekijän osaamista työssä käytännön tasolla. (Kupias ym., 2014, s. 51.)

Rahikaisen (2024) tekemän tutkimukseen osaaminen on jaoteltu seuraaviin kategorioihin: digitaaliset taidot (mm. informaatio- ja datalukutaito, digitaalisen sisällön luonti, turvallisuusosaaminen), henkilökohtaiset taidot (itsensä

johtamisen, paineensietokyky), kestävyystaidot (ongelmanratkaisukyky, kokonaisuuksien hallinta), kulttuuriset taidot (yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa, kielitaito), oppimaan oppimisen taidot (mm. muutokseen sopeutuminen, kriittinen ajattelu, jatkuvan oppimisen taito, pitkäjänteisyys), vuorovaikutustaidot ja yrittäjäystaidot (mm. johtaminen, itseohjautuvuus, arviointikyvyt, organisointikyvyt, asiakaspalvelu, puhetaidot). (Rahikainen ym., 2024. s. 21)

Tutkimuksessa tehtiin kyselyjä ja haastatteluja organisaatioille mm. TE-Toimistoille (30% vastaajista), työllisyyden kuntakokeiluille (32% vastaajista), työmarkkinajärjestöille (3% vastaajista), järjestöille (6% vastaajista), oppilaitoksille (24% vastaajista), monialaisille palvelulle kuten Ohjaamo, joka on neuvontapalvelu opiskeluun ja työllistymiseen (1% vastaajista) sekä muun ei-työnantajaorganisaatiot (4% vastaajista). Tehdyssä kyselyssä osaamisista nousivat erityisesti esiin työelämätaitoja kuten: vuorovaikutus, ryhmätyötaidot, kielitaidot ja digitaaliset taidot. (Rahikainen ym., 2024. s. 11, 22)

Kyseiseen tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ovat myös Kelan yhteistyökumppaneita, joten tutkimuksen tulokset voivat olla heijastettavissa myös Kelan organisaatioon. Uuden työntekijän aloittaessa Kelassa on oleellista, että työntekijä itse tunnistaa oman osaamisensa ja osaa kertoa siitä esihenkilölle ja työnopastajalle.

5.1 Osaamisen tunnistaminen

Oman osaamisen tunnistaminen on yksilölle merkityksellistä työelämän eri vaiheissa kuten työtä hakiessa, työtehtävien muuttuessa, suunniteltaessa alan vaihtoa tai omien taitojen kehittämistä. Osaamisen tunnistaminen vaikuttaa myönteisesti myös yksilötasolla työntekijän itsetuntemukseen ja se auttaa erilaisten uratavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa. Yhteiskunnan tasolta tarkasteltuna osaamisen tunnistaminen vaikuttaa myönteisesti myös työllisyyteen, työelämään, hyvinvointiin, yhteiskunnan toimivuuteen ja osallisuuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018.)

Osaamisen tunnistaminen koostuu useista eri vaiheista, jotka huomioimalla voidaan hyödyntää työntekijöiden koko osaamispotentiaali. Osaamisen

tunnistamisen prosessissa keskeisiä ovat osaamisen huomaaminen, osaamisen sanoittaminen, osaamisen näkyväksi tekeminen, osaamisen arvonanto, osaamisen tunnustaminen tai todentaminen. Osaamisen huomioiminen on yksilön tai organisaation taitoa huomata työntekijän taito, kyky tai osaamisen muoto. Osaamisen sanoittamisella tarkoitetaan sitä, että yksilöllä tai organisaatiolla on taitoa pukea sanoiksi kyseinen osaaminen. Osaamisen näkyväksi tekemisellä tarkoitetaan sitä, että kyseinen huomattu ja sanoitettu osaaminen pystytään tuomaan näkyväksi todellisissa tilanteissa, jotta osaamista pystytään hyödyntämään. Osaamisen arvonannossa organisaatio hyväksyy sen, että tunnistettu ja näkyväksi tehty osaaminen on organisaatiolle arvokasta esimerkiksi rekrytointitilanteessa. Osaamisen tunnustamisessa tai todentamisessa verrataan tunnistettua osaamista koulutusjärjestelmän osaamiseen tai osaamisen laatuun. (Rahikainen ym., 2024, s. 5.)

Osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen osalta on oleellista tunnistaa osaaminen, joka tapahtuu organisaatioissa strategisten tavoitteiden, prosessien ja henkilökohtaisen kiinnostuksen perusteella. Osaamisen tasoa voidaan arvioida siihen sopivalla mittaustavalla. Osaamista arvioidessa voidaan arvioida, että millä tasolla se on tällä hetkellä tai millä tasolla se on tulevaisuudessa. Organisaatio voi määrittää mitä osaamista tarvitaan, kun mietitään tulevaisuuden strategisia menestystekijöitä. (Telaranta ym., 2010, s. 299.) Osaamistarojen määrittämisen osalta on hyvä miettiä etukäteen osaamisalueet, jotka toimivat arvioinnin kohteina sekä arviointikriteereinä. Näiden avulla helpotetaan ja yhdenmukaistetaan osaamisen arviointia. (Hätönen, 2011, s. 21.)

Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ovat organisaatiolle työkalu päästää sen asettamiin tavoitteisiin. Mission ja vision toteutuminen vaatii aina osaavat työntekijät, joten osaamistarpeet tulisi myös määrittellä. Ilman osaamistarpeiden määrittelyä missio tai visio eivät toteudu. Osaamistarpeiden tuominen osaksi strategiaa auttaa organisaatiota huomaamaan mahdolliset osaamisvajeet eli organisaation osaamisen ja tarvittavan osaamisen erotuksen. Osaamistarpeiden kartoituksella organisaatio pääsee tilanteeseen, jossa tarvittava osaaminen pyritään saamaan organisaatioon. (Rahikainen ym., 2024, s. 63.) Osaamisvajeen selvittämisen avulla saadaan selville organisaation nykyisen

osaamisen ja tulevaisuuden osaamisen väliset erot. Osaamiskartoituksia hyödyntämällä voidaan löytää osaaja myös tiettyyn työtehtävään tai tiimiin. (Pirinen & Helka, 2023, s. 185.)

Osaamistarpeiden kartoituksella Kelalla olisi mahdollista tiedostaa mahdolliset osaamisvajeet ja huomioida se rekrytointivaiheessa, kun uutta työntekijää palkataan. Kelassa ei tietääkseni ole tehty osaamistarpeiden kartoituksia, joilla olisi pyritty määrittämään nykyinen osaaminen ja tulevaisuuden osaamisen välisiä eroja. Ymmärtääkseni Kelan asiakaspalvelun osalta asiaa on huomioitu ryhmäkohtaisesti, mikäli tiettyä osaamista on tarvittu tiettyyn palveluryhmään esimerkiksi kielitaito.

5.1.1 Rekrytointi

Osaamisen tunnistaminen työpaikalla liittyy usein rekrytointeihin tai työpaikan sisällä tapahtuviin työuran muutoksiin. Osaamisen tunnistamiseen liittyvät tavat ovat usein yrityskohtaisia ja liittyvät organisaation strategiaan. Osaamisen tunnistamiseen liittyviä palveluita ja työkaluja on olemassa, mutta ne eivät ole laajalla alueella käytössä. Työnantajan rekrytoidessa uutta työntekijää, osaaminen tunnistetaan hakemusten käsittelyvaiheessa ja haastatteluissa. Työnantajat voivat hyödyntää osaamisen tunnistamisessa myös erilaisia arviointeja ja työsimulaatiotehtäviä. (Valtioneuvosto, verkkojulkaisu 2022, s. 21.)

Haastatteluvaiheessa valintakriteereinä voi olla mm. koulutus, aikaisempi työkokemus ja osaaminen, erityiset taidot mm. kielitaito tai ohjelmiston hallinta, kyvyt tai lahjakkuus tietyissä työelämätaidoissa, asenteet, kiinnostuksen kohteet, persoonallisuus esimerkiksi harkitsevaisuus, paineensietokyky, ulospäinsuuntautuneisuus, fyysiset taidot, elämäntilanne ja olosuhteet. (Viitala, 2021, s. 81.) Fyysiset taidot liittyvät siihen, kuinka työntekijä kestää työn fyysistä kuormaa. Koulutuksen lisäksi tulisi huomioida henkilön luontaiset vahvuudet eli mitkä asiat kiinnostavat, innostavat ja motivoivat. Näitä hyödyntämällä työssä tapahtuu enemmän onnistumisia. (Lammi, 2020, s. 40, 44.)

Uuden työntekijän rekrytointi on organisaatiolle ajankohtaista silloin, kun joku vanhoista työntekijöistä jättää tehtävänsä. Rekrytointi tulee yritykselle ajankohtaiseksi myös silloin, kun yrityksessä tarvitaan sellaista uutta osaamista, jonka kehittäminen ei onnistu omin voimin tai osaamisen kehittäminen ei tapahdu riittävän nopeasti. Uuden työntekijän rekrytointi on tarpeen myös silloin, kun yrityksen toiminta laajenee, eikä olemassa olevat työntekijät pysty selviytymään kasvavasta työmäärästä. (Viitala, 2021, s. 71.)

5.1.2 Kehityskeskustelut

Työntekijän työuran aikana osaamista tunnistetaan organisaatiossa vakiintuneilla malleilla ja prosesseilla esimerkiksi kehityskeskusteluilla tai erilaisilla kompetenssimittauksilla. Kehityskeskustelu käydään työnantajan ja työntekijän välillä. Organisaatiokohtaiset toimintamallit liittyvät tietyn alan standardeihin ja alaan liittyviin käytänteisiin sekä siinä tarvittaviin taitoihin ja kykyihin. (Valtioneuvosto, verkkojulkaisu 2022, s. 21.)

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu keskustelu työntekijän ja lähiesihenkilön välillä. Kehityskeskustelun tavoitteena on tukea työntekijän osaamisen kehitystä ja suoriutumista työstä. Keskustelussa käydään läpi nykyisessä työtehtävässä vaaditut osaamiset ja tulevaisuuden haasteet osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi keskustelulla pyritään löytämään sellaisia osaamisia, joita työntekijä ei ole päässyt hyödyntämään nykyisessä työtehtävässään. Tällöin voidaan etsiä keinoja hyödyntää kyseistä osaamista. Kehityskeskusteluiden hyödynä organisaatio saa ajantasaista tietoa työntekijöidensä osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista. Kehityskeskustelun tavoite on lisätä organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta, kun työntekijöitä ohjataan tavoitteellisesti osaamiseen kehittämiseen niihin osa-alueisiin, joihin on tarvetta. (Viitala, 2021, s. 127–129.)

Kehityskeskustelut käydään yleensä kerran vuodessa ja niissä työntekijä käy esihenkilön kanssa läpi mm. osaamista ja sen kehittämistä sekä ylläpitämistä. Lisäksi järjestettävällä henkilöstökyselyn avulla voidaan saada selville

osaamiseen kehittämiseen liittyviä puutteita. (Heinikoski ym., 2014, s. 12-13.) Osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen ottaminen osaksi strategiaa auttaa sen huomioimista organisaation rakenteissa esimerkiksi rekrytoinneissa, kehityskeskusteluissa, palkkakeskusteluissa ja työnkuvauksen määrittämisessä (Rahikainen ym., 2024, s. 85).

Osaamista on mahdollista arvioida kolmi- neli- tai viisiportaisen asteikon avulla. Esimerkki tyypillisestä viisiportaisesta asteikosta: 0= Ei osaamista, 1= Perehtyjä, 2= Perusosaaja, 3= Osaaja, 4= Kehittäjä, 5= Asiantuntija. Arviointitulokset voidaan käydä läpi esimerkiksi kehityskeskustelussa. Perehtyjä on vasta tutustumassa osaamisalueeseen ja omaa perustiedot asiasta. Perusosaaja tietää sovitut ohjeistukset ja pystyy toimimaan osaamisalueen tehtävässä. Osaaja hallitsee tehtävän ja pystyy tuomaan osaamista käytäntöön ja parantamaan osaamistaan. Kehittäjä tuntee osaamisalueen monipuolisesti ja osaaminen on ajan tasalla. Kehittäjä toimia sisäisesti kouluttajana tai asiantuntijana. Asiantuntija on erinomainen osaaja, joka pystyy kehittämään osaamisalueensa asioita koko organisaation kannalta. (Viitala, 2021, s. 124–125.)

5.2 Osaamisen johtaminen

Kamenskyn (2025, s. 18) mukaan osaamista ei lähtökohtaisesti johdeta vaan osaamista pyritään hankkimaan, käyttämään, ylläpitämään, kehittämään ja uudistamaan. Nykyajan osaamisajattelu on mennyt kohti humanistista ihmis käsitystä eli työntekijä nähdään organisaatiossa itseohjautuvana, jolloin työnteko on tavoitteellista ja luovaa sekä omaa toimintaa kehittävä. Työntekijää pyritään motivoimaan luomalla hyvät olosuhteet tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin työntekoa ei tarvitse valvoa. Johtaminen on vuorovaikutusta työntekijän kanssa, jolla pyritään sitouttamaan työntekijä tavoitteiden toteuttamiseen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 14–15.)

Osaamisen johtamisella pyritään saamaan organisaatiossa aikaan tuloksia. Tulosten avulla yleensä saadaan selville, onko johtaminen ollut onnistunutta. (Kamensky, 2015, s. 91.) Johtamisessa oleellista on ymmärtää ympärillä

tapahtuvien syy ja seuraussuhteiden vaikutukset sekä ottaa nämä vaikutukset huomioon. Omalla johtamisella pyritään vaikuttamaan siihen, että organisaation tavoitteet saavutetaan ja perustehtävät hoidetaan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 14.)

Panostamalla osaamisen johtamiseen organisaatio pysyy toimintakykyisenä, jolloin muutostilanteisiin pystytään paremmin mukautumaan. Osaamisen johtaminen on onnistunutta, kun työntekijä ja organisaatio molemmat hyötyvät jatkuvasta kehityksestä ja uuden oppimisesta. (Qreform, 2024.) Organisaatiossa muutoksen läpivieminen voi epäonnistua, jos olemassa olevaa osaamista ei ole tiedostettu ja tarvittavaa osaamista ei ole. Osaamisen johtaminen on tärkeää muutostilanteissa, koska silloin organisaatio tarvitsee oikeanlaista osaamista. Lähtökohtaisesti muutoksen tavoitteena on parantaa organisaation heikkoja osa-alueita ja hyödyntää sen vahvuuksia paremmin. (Pirinen & Helka, 2023, s. 185.) Vuosien saatossa Kelassa on ollut useita organisaatiomuutoksia. Iso organisaatio takaa sen, että myös tarvittavaa osaamista on paljon. Tällöin korostuvat osaamisen johtaminen ja tietoisuus olemassa olevista osaamisista.

5.3 Osaamisen kartoittaminen

Organisaatioilla on yleensä liian vähän tarkkaa tietoa työntekijöidensä osaamisesta ja kyvykkyyksistä. Säännöllisillä osaamiskartoituksilla pystytään kaikille työntekijöille löytämään omaan osaamiseen sopiva tehtävä ja rooli organisaatiossa. Osaamiskartoitukset antavat organisaatiolle tietoa siitä, minkälaista osaamista tarvitaan lisää. Tällöin mahdollisten kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien suunnittelemine on helpompaa. Puuttuvaa osaamista voidaan löytää myös rekrytointien avulla. (Pirinen & Helka, 2023, s. 185.) Osaamiskartoituksella tuodaan lähtökohtaisesti tietoa ylimmälle johdolle osaamisesta, jotka liittyvät organisaation strategiaan. Strategian keskeisiä osia peilataan osaamisen tasoon, vaatimukseen ja kehittymissuuntaan. (Tuomi & Sumpkin, 2012 s. 89.)

Työpaikalla on huomioitava kaikenlainen osaaminen, kun tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa työyhteisön osaamistarpeet. Osaamistarpeessa on kyse taidoista, joita organisaatiolta puuttuu tai siitä, minkälaista osaamista tulisi vielä kehittää. Osaamissuunnitelman haasteena on se, että osaaminen muuttuu työntekijän työuran aikana ja osaamista tulisi jatkuvasti kehittää. Osaamiskartoitus on tärkeä tekijä osaamisen suunnittelussa, koska sen perusteella organisaatiolla on mahdollisuus luoda osaamisstrategia. Osaamisstrategian yhdistäminen osaksi organisaation osaamisen kehittämisen strategiaan voi olla haastavaa. Professori Linda Lain mukaan osaamiskartoitusta tulisi hyödyntää, kun määritetään kehittämisstrategiaan liittyvät valinnat. (Thomson & Solsvik, 2020, s. 45-46.)

Osaamiskartoituksia voidaan kutsua myös kompetenssikartoituksiksi, joissa määritellään työn osaamisvaatimukset. Työntekijöiden nykyisen osaamisen taso ja kehittämisen tarve määritetään organisaation työyksikössä, jossa tunnetaan työntekijöiden osaaminen ja tunnistetaan osaamiseen liittyvät vaatimukset. Osaamiskartoitus alkaa yleensä sillä, että lähiesihenkilö ja työntekijät määrittelevät vastualueensa tai osaamisvaatimuksensa. Osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja puutteet saadaan selville, kun vertaillaan olemassa olevaa osaamista tarvittavaan osaamiseen. Kartoitusten avulla on mahdollista saada lisättyä tietoisuutta siitä, mitä osaamista organisaatiosta löytyy ja löytää suunta osaamisen kehittämiseen. Kartoitusten avulla osaamisen arvostus lisääntyy, sillä osaaminen tulee sanoittamisen kautta näkyväksi. (Viitala 2021, s. 123-125.) Osaamisvaatimuksella tarkoitetaan osaamista, jota organisaatio tarvitsee päästäkseen itselleen asetettuihin tavoitteisiinsa. Lisäksi osaamisvaatimus pitää sisällään työtehtävät hoitamisen määrättyllä laadukkaalla tavalla. (Thomson & Solsvik, 2020, s. 46.)

Organisaation tulee huomioida osaamisen analysoinnin lisäksi myös osaamisen dokumentointi. Digitaalisten järjestelmien avulla on mahdollista dokumentoida osaamista ja seurata osaamisen kehittymistä. Dokumentoinnin avulla osaamistarpeiden arviointi ja osaamisen yleiskuvan muodostuminen helpottuvat. (Thomson & Solsvik, 2020, s. 46.)

Osaamisen selvittämisen työkaluja, malleja tai arviointeja ei löytynyt etsimällä Kelan sisäisestä tietokannasta, joten näitä vaihtoehtoja olisi oleellista kartoittaa Kelassa. Alla esimerkkejä erilaisista tavoista kartoittaa osaamista.

5.3.1 Osaamiskartta

Osaamiskarttojen avulla saadaan selville henkilöstön osaaminen ja se, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tämä voi auttaa organisaatiota tulemaan tietoiseksi uuden työntekijän tarpeesta, jolla on olemassa organisaatioon tarvittavaa osaamista. Osaamiskartan voi tehdä myös organisaation strategian mukaisesti, jolloin saadaan selville, onko organisaatiolla strategian edellyttämää osaamista. (Virtainlahti, 2009, s. 91–92.)

Osaamiskartta (kuva 9) auttaa osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Sen tarkoituksena on kartoittaa osaamisen kehittämisen tarpeet, mikäli organisaatiolla ei ole käytössä laajempaa osaamiskartoitusta. Osaamiskartta on yksinkertainen työkalu, jonka avulla esihenkilöt ja työntekijät pystyvät ymmärtämään omaa osaamistaan. Se auttaa myös ymmärtämään, miten ja mihin suuntaan osaamista tulisi lähteä kehittämään. Osaamiskartan osaamisalueita on mahdollista laittaa tärkeysjärjestykseen, jolloin tiettyihin osa-alueisiin voidaan kiinnittää huomiota vasta myöhemmin. Taulukossa voi olla myös sarake, johon voi merkitä oman kiinnostuksen kyseisiin osa-alueeseen. Lisäksi taulukkoon voi myös merkitä vastuuhenkilöitä. Osaamiskartta tulisi kuitenkin pitää yksinkertaisena, jotta lukijan olisi mahdollista saada yhdellä kertaa selkeästi selville, mikä osaaminen on tärkeää ja mitä keinoja osaamisen kehittämiseen on olemassa. (Eklund, 2021, s. 106–107.)

Osaamisalue	Kuvaus	Tasot	Kehittämisen käytännöt

Kuva 9. Osaamiskartta. (Eklund 2021, s. 107.)

Osaamiskarttaan merkitään otsikoiksi esimerkiksi: "Osaamisalue, Kuvaus, Tasot ja Kehittämisen käytännöt". Osaamisalueen sarakkeeseen tulisi laittaa ne osaamisalueet, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Sopivia osaamisalueita on mahdollista miettiä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- "Mikä osaaminen on välttämätöntä (työturvallisuus, tietoturva, tekniset taidot, työsuhdeasiat jne.)
- Mitä työtehtävään liittyvää osaamista teillä on? (markkinointi, myynti, kouluttaminen konsultointi tms.)
- Mitkä työelämätaidot nähdään tärkeimpinä? (vuorovaikutus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, delegointi, esiintyminen, itsensä johtaminen.)
- Mitä prosesseihin tai toimintatapoihin liittyvää osaamista teillä on?
- Mitä osaamista teillä ei vielä ole, mutta josta on hyötyä tulevaisuudessa". (Eklund, 2021, s. 107–108.)

Osaamisalueiden päättämisen jälkeen tulisi kirjata lyhyt kuvaus kyseisestä osaamisalueesta ja siitä, mitkä kehitettävät taidot siihen kuuluvat. Kuvauksen voi myös rajata koskemaan tietyn osaamisalueen työntekijää tai tiimiä, jolle taito on tärkeä. Tasot-sarakkeeseen kirjataan se numero millä tasolla kyseinen osaaminen on. Asteikkona voidaan sopia esimerkiksi 0-5 (0 = Osaamista ei

vielä ole, 1 = välttämätön osaaminen, 2 = perusteet hallussa, 3 = hyvä osaaminen, 4 = sujuva osaaminen, 5 = runsaasti kokemusta). Arviointia voi tehdä yksittäiselle työntekijälle tai koko tiimille. Osaamiskartan avulla voi ilmetä, onko jokin osaamisalue jäänyt kokoaan huomioimatta. Neljännessä sarakkeen kehittämisen käytännöt tarkoittavat niitä toimintatapoja, jotka ovat osaamisen kehittämiseen käytettävissä. Eli jokaisessa osaamisalueessa kerrotaan, miten sitä on mahdollista kehittää. Vaihtoehtoiset oppimistavat ovat kaikista motivoivimpia, koska työntekijä pystyy valitsemaan omaan aikatauluun sopivimman tavan kehittää osaamista. (Eklund, 2021, s. 107-109.)

Mielestäni osaamiskartta olisi hyödynnettävissä Kelan uuden työntekijän osaamisen arvioinnissa, koska varsinaista osaamisen kartoitusta ei Kelassa ole käytössä uusille työntekijöille. Osaamiskarttaa olisi mahdollista täyttää esimerkiksi ennen perehdytysjaksoa ja perehdytyksen jälkeen. Osaamiskartta sopisi hyvin Kelalle uuden työntekijän osaamisen kartoittamiseksi, koska siinä olisi mahdollista määritellä Kelassa tärkeät osaamisalueet, jolloin myös työntekijä ymmärtää niiden määritelmän ja siihen tarvittavat taidot.

5.3.2 Oman osaamisen arviointi

Uuden työntekijän eli perehdytettävän osaamiseen on mahdollista tutustua erilaisten kartoitusten avulla. Osaamisen osa-alueiden läpikäyminen onnistuu helpoiten erilaisten viitekehyksen avulla. Määritetyn osaamisen viitekehyksen avulla voidaan keskustella perehdytettävän osaamisen ydinalueista ja vahvuuksista sekä pohtia miten näitä osa-alueita on mahdollista hyödyntää omassa työtehtävässä. Kartoituksen avulla voidaan tunnistaa myös osaamiseen liittyviä heikkouksia ja puutteita sekä aloittaa pohdinta näiden osa-alueiden kehittämisestä. (Eklund, 2018, s. 188–189.)

Työntekijän osaamista on mahdollista tuoda esille työkalun eli lomakkeen avulla. Kuvassa 10 pohditaan omia vahvuuksia, jotka auttavat yksilöä miettimään omaa osaamistaan. Osaaminen näkyväksi -lomake täytetään yksin ja sen täyttämiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. Lomake tukee osaamisen ja

vahvuuksien sanoittamista ja kartoittamista. Käytännössä osaamista on mahdollista saada ihan mistä vain esimerkiksi työssä, arjessa, harrastuksissa tai ihmissuhteista. Kaikenlainen osaaminen on arvokasta, mutta oma osaaminen ei tule aina huomatuksi tai sitä ei mielletä osaamiseksi. Osaamisen sanoittaminen voi tuntua myös haastavalta, joten lomakkeen täyttäminen auttaa osaamisen hahmottamisessa. (Jotpa, 2025.)

Omat vahvuuteni _____ (nimesi) SITRA

<p>1 Mitä rakastat tehdä?</p> <p>Omaa osaamista voi etsiä ihan läheltä. Mistä innostut? Minkä tekemisestä saat energiaa?</p>	<p>2 Millaisia kehuja tai kannustusta olet saanut muilta?</p> <p>Usein omaa osaamista saattaa pitää itsestään selvänä, mutta toisen on helpompi huomata se. Mitä olet kuullut esimerkiksi pomolta, kollegalta, ystävältä tai perheenjäseneltä?</p>	<p>3 Missä kaikessa olet hyvä?</p> <p>Taidot voivat liittyä arkeen, työhön, ihmissuhteisiin, harrastuksiin, opintoihin, mihin vaan. Älä ole ujo tai itsekiittinen, vaan anna palaa ja listaa kaikki, mitä mieleen tulee.</p>
---	---	---

Kuva 10. Osaaminen näkyviin työkalu (Jotpa, 2025)

Ensimmäisessä kohdassa kirjataan lista asioita, joita rakastat tehdä, mistä innostut, minkälaisesta tekemisestä saat energiaa. Toisessa kohdassa luetaan asioita, joista olet saanut kehuja ja kannustusta muilta esimerkiksi pomolta, kollegalta, ystävältä tai perheenjäseneltä. Toiset ihmiset voivat huomata osaamisen, jota itse pitää itsestään selvänä. Kolmannessa kohdassa listataan asioita, jossa olet hyvä esimerkiksi arki, työ, ihmissuhteet, harrastukset, opinnot tai johonkin muuhun. (Jotpa, 2025.)

Mielestäni työkalu ei sovi Kelassa uuden työntekijän osaamisen kartoittamiseen. Työkalun avulla työntekijä pystyy tunnistamaan paremmin omia

vahvuuksiaan ja taitojaan. Työkalu voisi olla mahdollisesti hyödynnettävissä, mikäli vastaukset käytäisiin läpi työnopastajan tai esihenkilön kanssa, jolloin vastauksia voitaisiin reflektoida Kelan asiakaspalvelutyöhön ja siihen, miten niitä voisi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää tulevassa työssä. Kuitenkin vastauksissa painottuu enemmän se, minkälainen tuleva henkilö on työntekijänä ja ihmisenä, joten hyödynnettävyys jää suppeaksi.

Työntekijän osaamista voi tuoda näkyviin myös osaamisen käden- työkalulla (kuva 11), jonka avulla on mahdollista löytää omaa osaamista, jota ei ollut välttämättä ajatellut olevan hyödyllistä. Harjoite tehdään yksilönä ja sen kesto on 15-30 minuuttia. (Jotpa, 2025.)



Kuva 11. Osaamisen käsi: varapäre ry (Jotpa, 2025)

Osaamisen käden mallipohjaan kirjataan omia tietoja, taitoja, tahtoa, motivaatiota, vahvuuksia, kokemuksia ja kontakteja, joita jokaisella itsellään on. Näiden avulla muodostuu kokonaiskuva omasta osaamisesta. (Jotpa, 2025.)

Työntekijän osaamista voidaan tarkastella osaamisen käden avulla. Siinä kuvataan työntekijän osaamiseen vaikuttavia tekijöitä ja osa-alueet, joita osaaminen pitää sisällään. Osaamisen kädessä nostetaan esiin, kuinka työntekijän oma osaaminen rakentuu hankkimalla työtehtävien kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja. Tiedot lisääntyvät erilaisten kurssien, koulutusten ja tutkintojen myötä. Taidot sen sijaan kehittyvät työtä tehdessä. Lisäksi erilaiset kontaktit kuten verkostot lisäävät omassa työtehtävässä tai omalla alalla tarvittavaa osaamista. Omaan osaamiseen vaikuttavat myös työntekijän oma asenne ja kokemukset. Työntekijä kartuttaa kokemusta olemalla mukana erilaisissa tilanteissa sekä työssä, että muillakin elämän osa-alueilla. Omalla asenteella on vaikutusta työntekijän osaamisen ja oman osaamisen kehittymiseen. Halutesaan työntekijä oppii itseään kiinnostavan asian nopeasti, kun taas huvinvuoksi tai harrastuksena kyseisen asian oppiminen saattaa viedä pitkiäkin aikoja. Edellä mainittujen asioiden lisäksi työntekijän osaamiseen vaikuttavat vahvasti myös työntekijän oma motivaatio ja sisäinen energia. Motivoituneensa työntekijä tulee käyttäneeksi ja kehittäneeksi omaa osaamistaan aktiivisesti. (Virtainlahti, 2009, s. 24–25.)

Eklund (2018, s. 189) jakaa osaamisen käden viitekehyksen kuuteen eri osa-alueeseen: tahtoon, tietoon, taitoon, kokemukseen, verkostoon ja identiteettiin. Viiden sormen lisäksi mukana on identiteetti, joka on oleellinen osa osaamista. Identiteettiin kuuluvat ne asiat minkälaisena henkilö itsensä näkee eli esimerkiksi omat henkilökohtaiset ominaisuutensa, vahvuutensa, persoonallisuutensa ja arvonsa. Ammatillisen osaamisen käsi on työväline siihen, että työntekijän on mahdollista kartoittaa omaa osaamistaan eli perehdytettävä täyttää oman näkemyksensä omasta osaamisestaan.

Edellä esitelty menetelmä olisi Kelassa tehokas tapa selvittää työntekijän osaamista. Siinä tulevat ilmi työntekijän aikaisempi työkokemus, tiedot ja opinnot, kontaktit sekä omat vahvuudet ja motivaatio sekä identiteetti. Motivaation osalta aloittava työntekijä on todennäköisesti jo motivoitunut työtä kohtaan, koska on ottanut työtehtävän vastaan. Joten tältä osin motivaation kartoittaminen ei olisi hyödyllistä. Oikeanlaisella osaamisen kartoittamisella ja arvioimisella on mahdollista hyödyntää paremmin osaamista organisaatiossa.

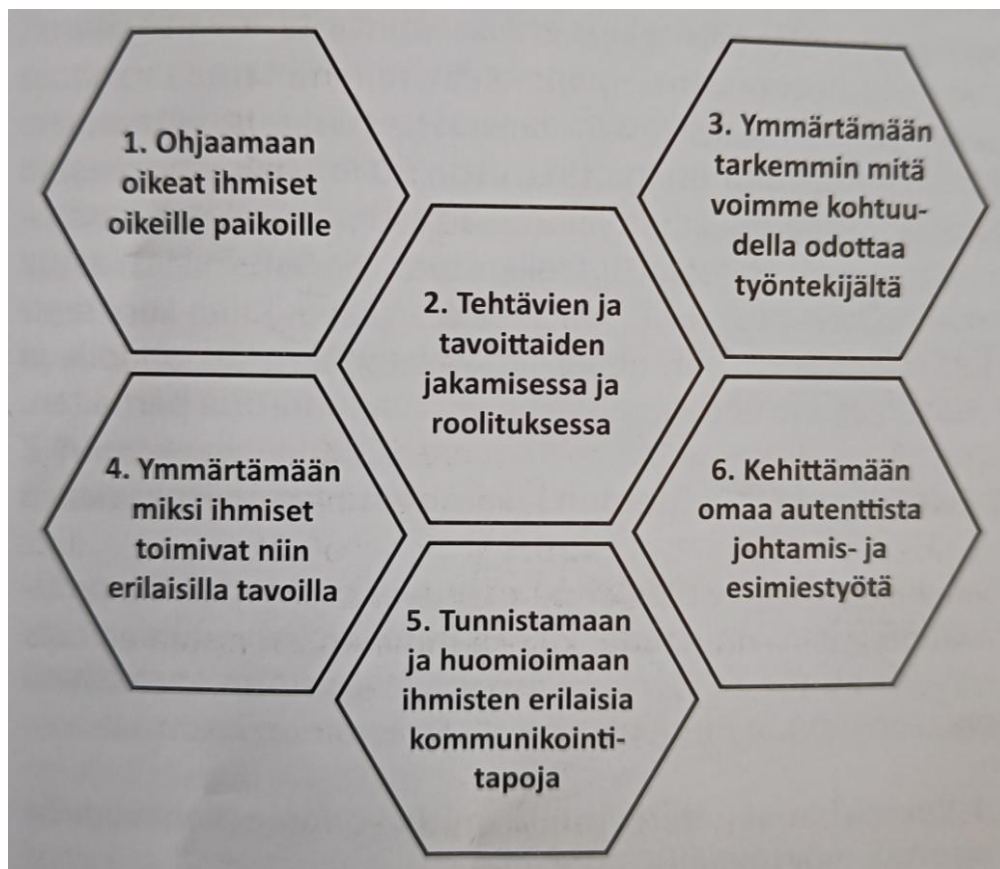
5.4 Osaamisen hyödyntäminen

Yksittäisen työntekijän kannalta oleellista on, että hän tunnistaa ammatissa tarvittavat tiedot ja taidot, jotta osaamista pystytään hyödyntämään organisaatiossa. Osaaminen on silloin hyödyllistä, kun työntekijä pystyy monipuolisesti käyttämään tietoja ja taitoja, priorisoimaan ja organisoimaan työtään, omaa hyvät ryhmätyöskentelytaidot ja pystyy mukautumaan muutoksiin joustavasti. Lisäksi se on hyödyllistä silloin kun työntekijä osaa arvioida omaa osaamistaan ja toimintaansa sekä oppia uutta. Osaaminen ei ole ainoastaan tutkinnolla eli koulutuksella saatua tietopainotteista osaamista tai perehdytyksellä saatua käytännön osaamista. Koulutus tai perehdytys voivat jo itsessään riittää työstä suoriutumiseen, mutta työelämän osaamisen osalta tulisi pystyä soveltamaan osaamista käytäntöön. (Kupias ym., 2014, s. 50-51.)

Riittävä osaamisen varmistaminen vaatii organisaatiolta asioiden selvittämistä mm. miten olemassa oleva osaaminen saadaan hyödynnettyä tehokkaasti ja mitä uutta osaamista tarvitaan. (Viitala, 2021, s. 121-122.) Työntekijät ovat usein kiinnostuneita oman osaamisensa hyödyntämisestä ja kehittämisestä työssä (Pirinen & Helka, 2023, s. 186).

Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen, arvostaminen ja hyödyntäminen auttavat organisaatiota monella eri tapaa. Kuvassa 12 näiden vaikutus näkyy kuudessa osiossa. Ensimmäisenä se auttaa työntekijöitä asettumaan oikealle paikalle työyhteisössä. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus onnistua työtehtävässään hyvin omien luontaisten vahvuuksien, substanssiosaamisen ja kokemuksensa avulla. Substanssiosaamisella tarkoitetaan omaa ammatin osaamista, joka on muodostunut oppimalla. Toisena asiana vaikutus on pienemmissä yksityiskohdissa, kuten tehtävissä, tavoitteissa ja roolituksessa organisaatiossa. Kolmantena organisaatiossa ymmärretään mitä työntekijältä voidaan odottaa kohtuudella eli onnistumisia omalla vahvuusalueellaan. Neljäntenä voidaan ymmärtää paremmin miksi työntekijät toimivat eri tavoin. Erilaiset toimintatavat vaikuttavat siihen, miten työssä toimitaan eli toiset vaativat enemmän vapauksia ja toiset yhdenmukaisia työnteon malleja. Viidentenä opitaan tunnistamaan ja huomioimaan työntekijöiden erilaiset

kommunikointitavat. Tiedonkulku on organisaatiossa parempaa, jos työntekijöiden vahvuutena on kommunikointi, kun taas ajattelun ja suorittamisen omaavilla työntekijöillä tiedonkulku on heikompaa. Kuudentena asiana on kehittää omaa autenttista johtamis- ja esimiestyötä eli johtaa oman itsetuntemuksen avulla. Itsetuntemisessa on oleellista tunnistaa omat vahvuutensa, jolloin pystyy antamaan parhaan mahdollisen panoksen organisaatiolle. Oleellista on myös keskittyä rutiineihin sellaisissa asioissa, joissa työntekijällä ei ole luontaisia vahvuuksia. (Lammi, 2020, s. 40, 51–54.)



Kuva 12. Kuusi kategoriaa, joissa organisaatiolla on mahdollisuus soveltaa vahvuuksia. (Lammi, 2020, s. 51.)

Työntekijöiden osaamisen ja kokemusten hyödyntämisen pitäisi olla osa organisaation strategiaa. Kokemusten ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen on tärkeää toiminnan kehittämisessä. (Lankinen ym., 2004, s. 33). Muutostilanteissa organisaatio pyrkii yleensä parantamaan suorituskyykyään heikoilla osa-alueilla ja hyödyntämään organisaatiossa löytyvää osaamista. Jokainen työntekijä omaa tiettyjä erityisosaamisia ja vahvuuksia. (Pirinen & Helka, 2023, s. 185.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutetaan tekemällä kysely Kelan asiakaspalveluyksiköiden ryhmäpäälliköille. Kyselytutkimuksen kysymyksillä pyritään saamaan vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman lisäksi myös teoria määritteli kyselyssä esitettyjä kysymyksiä. Kyselyn kysymysten pohjalla ei ole käytetty aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia, sillä aiheeseen liittyvää tutkimusta ei löytynyt. Kyselyä varten selvitin jokaisen yksikön ryhmäpäällikön sähköpostiosoitteen ja kysely lähetettiin yhteensä 71 ryhmäpäällikölle. Ryhmäpäälliköiden lukumäärä Pohjoisessa 14kpl, Keskisessä 13kpl, Läntisessä 9kpl, Itäisessä 18kpl, Eteläisessä 17kpl ja Ahvenanmaalla 1kpl.

Kyselylomakkeen suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon kyselyn pituus. Liian pitkä kysely vähentää vastaajien vastaamishalua. Kysymysten on myös tärkeää olla helposti ymmärrettävissä, jotta vastaajat osaavat vastata kyselyyn. Tämä on erityisen tärkeää, sillä vastaajilla ei ole samankaltaista tietopustaa kyselyn aiheesta kuin kyselyn tekijällä itsellään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 131.) Kyselylomake pitää sisällään kuusi avointa kysymystä. Osassa kysymyksessä vastaajille on annettu esimerkkejä liittyen kysymyksen sisältöön. Tämä helpottaa kysymyksen ymmärtämistä ja siihen vastaamista samalla ehkäisten ja kysymyksen väärinymmärtämisen mahdollisuutta.

Kyselylomakkeen toimivuus on tärkeää testata ennen sen laajempaa levittämistä. Kyselylomake voidaan antaa luettavaksi tutkimuksen ohjaajalle tai muulle tutkimuksen aiheita tuntevalle henkilölle. (Ojasalo ym., 2018, s. 132.) Tutkimuksen kyselylomake on käyty läpi yhdessä Kelan digitaalisen tiedonkeruun palvelussa työskentelevän työntekijän sekä ohjaavan opettajan kanssa. Kyselylomakkeeseen tehtiin tarvittavia muutoksia prosessin aikana.

6.1 Tutkimuksen tietoturva

Kelan digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteutti kyselyn tiedonkeruun ja huolehti siitä, että vastaaminen oli turvallista ja luotettavaa. Tiedonkeruun eri

vaiheissa huomioitiin tietosuoja tietoja käsiteltäessä. Kyselylomakkeessa pyydettiin, että lomakkeen vastauskenttiin ei kirjata henkilökohtaisia tietoja kuten omaa nimeä tai sähköpostiosoitetta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui nimettömästi. Kyselylomakkeessa ilmoitettiin vastaajalle, että vastausten yhteyteen ei tallenneta tunnistetietoja, sähköposteja tai tietoja selaimesta tai käyttöjärjestelmästä. Tämän avulla suojataan vastaajan henkilöllisyys. Näin ollen vastaajat eivät olleet tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista.

6.2 Tutkimuksen aikataulu

Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostina Kelan ryhmäpäälliköille ensimmäisen kerran 25.2.2025 klo 14.00. Sähköpostissa oli mukana saateteksti (Liite 1) ja suora linkki kyselyyn (Liite 2). Saatekirjeessä perustelin tutkimuksen tarpeellisuutta avaamalla vastaajille lyhyesti aiheetta, siihen liittyvää teoriataustaa sekä tutkimuksen merkitystä. Tämän avulla vastaajat tiesivät, mitä kyselyn avulla tutkitaan ja miten tuloksista voisi olla hyötyä tulevaisuudessa.

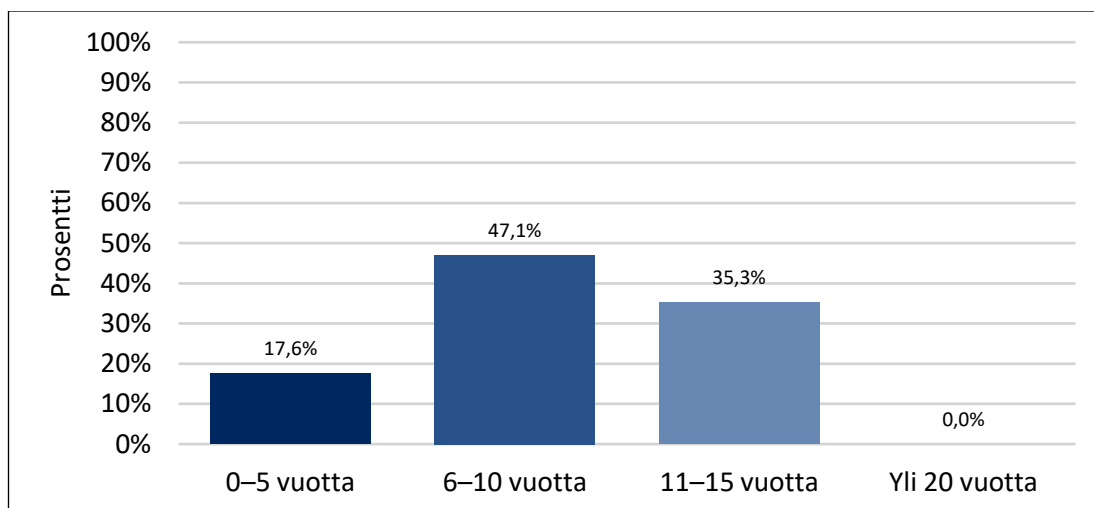
Saatekirjeen laatiminen on erittäin tärkeää. Sillä se on tärkeä dokumentti kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä on myönteinen vaikutus vastaajien määrään. Saatekirjeessä on tärkeää kertoa, mikä kysely on kyseessä. Lisäksi siinä on tärkeää nostaa esille muun muassa kyselytutkimuksen tekijä, maininta tutkimustulosten ja -aineiston käytöstä sekä vastaajien anonymiteetin säilymisestä, maininta vastausten tärkeydestä, viimeinen mahdollinen vastauspäivä sekä perustelut tutkimuksen tarpeellisuudesta. Saatekirjeessä on hyvä myös osoittaa vastaajille etukäteiskiitokset vastaamisesta ja yhteistyöstä. (Ojasalo ym., 2018, s. 133.)

Ensimmäisen viikon aikana ryhmäpäälliköiden vastauksia tuli 9kpl, joka oli 13 % kaikista vastaajista. Ryhmäpäälliköiltä tuli 7kpl automaattivastauksia sähköpostitse, joissa ilmoitettiin poissaolosta ja milloin sähköpostia luetaan seuraavan kerran. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaksi muistutusviestiä.

Ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin ryhmäpäälliköille 3.3.2025 klo 8.30 ja saatetekstiin lisättiin teksti: "Vastaaminen 10.3.2025 mennessä. Muistutusviestiä ei jatkossa lähetetä, jos olet vastannut kyselyyn". Ryhmäpäälliköiltä tuli 9 kpl automaattivastauksia, jossa ilmoitettiin poissaolosta ja milloin seuraavan kerran sähköpostia luetaan. Viimeinen muistutusviesti lähetettiin 10.3.2025 klo 8:00. Saatetekstiin lisättiin tieto: Vastaaminen on mahdollista vielä tämän päivän aikana. Ryhmäpäälliköiltä tuli 6kpl automaattivastausta, jossa ilmoitettiin poissaolosta ja milloin seuraavan kerran sähköpostia luetaan. Kyselytutkimukseen vastasi lopulta yhteensä 17 ryhmäpäällikköä, jolloin vastausaste oli 24%. Muistutusviesteillä pyrittiin muistuttamaan esihenkilöitä kyselyyn vastaamisesta ja näin ollen vaikuttamaan myönteisesti vastausprosenttiin. Muistutusviestit lisäsivät kyselyyn vastanneiden määrää melkein puolella.

7 TULOKSET

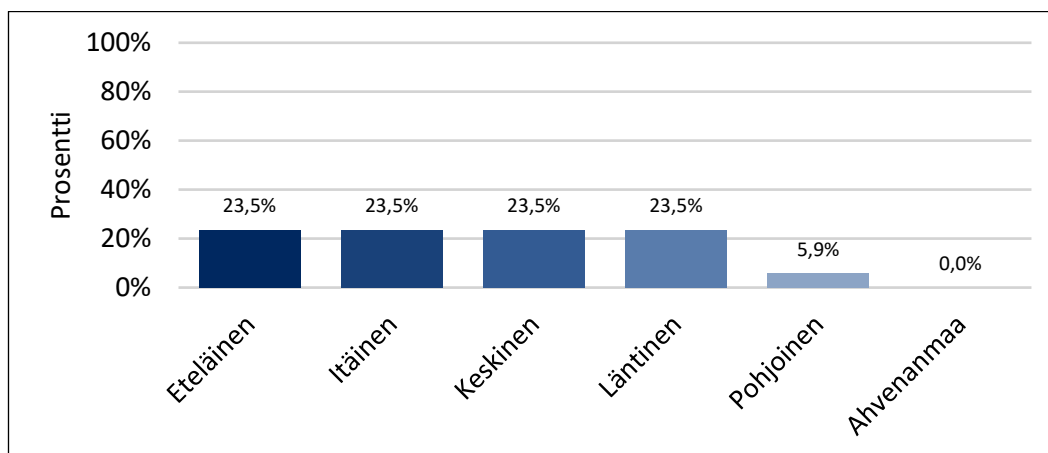
Kyselytutkimuksen (Liite 2) kahdella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Molemmat kysymykset olivat luonteeltaan monivalintakysymyksiä. Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitettiin, kuinka monta vuotta vastaaja oli toiminut esihenkilönä asiakaspalveluyksikössä (kuva 13).



Kuva 13. Montako vuotta olet toiminut esihenkilönä asiakaspalveluyksikössä?

Vastaajista 17,6% on toiminut esihenkilönä 0-5 vuotta, 47,1% 6-10 vuotta ja 35,3% on toiminut 11-15 vuotta. Kukaan vastaajista ei ole toiminut asiakaspalveluyksikössä esihenkilönä yli 20 vuotta.

Toinen kysymys liittyi vastaajan omaan asiakaspalveluyksikköön (kuva 14).



Kuva 14. Mihin asiakaspalveluyksikköön kuulut?

Vastaajista 23,5% kuului Eteläiseen, Itäiseen, Keskiseen ja Läntiseen asiakaspalveluyksikköön. Pohjoiseen asiakaspalveluyksikköön kuului 5,9% vastaajista ja Ahvenanmaan vastausprosentti oli 0.

7.1 Tulosten käsittely

Aineiston analysointiin on olemassa monenlaisia tapoja, mutta yleensä aineiston analysointi alkaa aineiston valmistelulla, jolla yleensä tarkoitetaan aineiston muokkaamista digitaaliseen muotoon (Ojasalo ym., 2018, s. 138). Kyselylomakkeella kerätty aineisto on koottiin Excel -tiedostoon Kelan digitaalisen tiedonkeruun palvelussa työskentelevän työntekijän toimesta. Tiedostossa kysymykset ja niihin liittyvät vastaukset koottiin omiin taulukoihin, jolloin näiden tarkasteleminen helpottuu. Samalla myös kaikki kysymykseen tulleet vastaukset olivat nähtävillä samanaikaisesti.

Aineiston keräämisen jälkeen kyselylomakkeen avulla saatu aineisto ryhmiteltiin. Ryhmittelyssä aineisto käydään tarkasti läpi ja siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelyssä samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Tämän jälkeen luokka nimetään sen sisältöä kuvaamalla tavalla. (Ojasalo ym., 2018, s. 140.) Aineistoa käsiteltiin yksi kysymys kerrallaan. Jokaisesta kysymyksestä nousi esiin useampi samaa tarkoittava asia, jotka yhdistettiin luokaksi. Erilaisia luokkia nousi useampia. Samaa tarkoittavat lainaukset laskettiin yhteen kaikista saaduista vastauksista, jolloin saatiin selville, kuinka monta kertaa kyseinen asia tuli vastauksissa mainituksi. Näin aineiston keskeisiä tuloksia pystyttiin esittämään kuvin.

7.2 Osaamisen kartoitus ja tunnistus

Kyselyn kolmas kysymys oli luonteeltaan avoin kysymys. Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan työsuhteen alkaessa? Kuvassa 15 ilmenee esille nousseet vastaukset: keskustelut (48%), rekrytointi (31%), laadun seuranta (7%), työnopastaja (7%) ja kartoitusta ei ole tehdä (7%).



Kuva 15. Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan työsuhteen alkaessa?

Vastauksissa 14 vastaajaa nosti esille keskustelut, joilla tarkoitettiin mm. valmistuskeskusteluja (1kk, 2kk, 3kk ja 6kk jälkeen työsuhteen alkamisesta), seurantakeskusteluja, kehityskeskusteluja, työtunteja/työvarotteja ja kysymällä työntekijältä. Työsuhteen alkaessa ensimmäisinä päivinä on keskusteluja henkilön osaamisesta ja aikaisemmasta kokemuksesta. Kolmen vastaajan mukaan uusi aloittava palveluasiantuntija itse kertoo oma-aloitteisesti omasta osaamisestaan, mikäli on tunnistettu samoja elementtejä kuin edellisessä työssä. Yhden vastaajan mielestä kaikki uudet työntekijät eivät välttämättä osaa tuoda taitojaan esille tai yhdistä aiemmassa työssään opittuja taitoja uuteen työhön tai osaamiset tulevat ilmi vasta myöhemmin.

Vastauksissa nousi esille, että on esihenkilöiden oman aktiivisuuden varassa olla perillä mitä työhaastattelussa ja hakemuksessa liitteineen on selvinnyt ja ottaa asia puheeksi yhteisissä keskusteluissa. Yhteisissä aloituskeskusteluissa voidaan keskittyä vain perehdyttämiseen ja helposti käy niin, että taustan kartoittaminen jää.

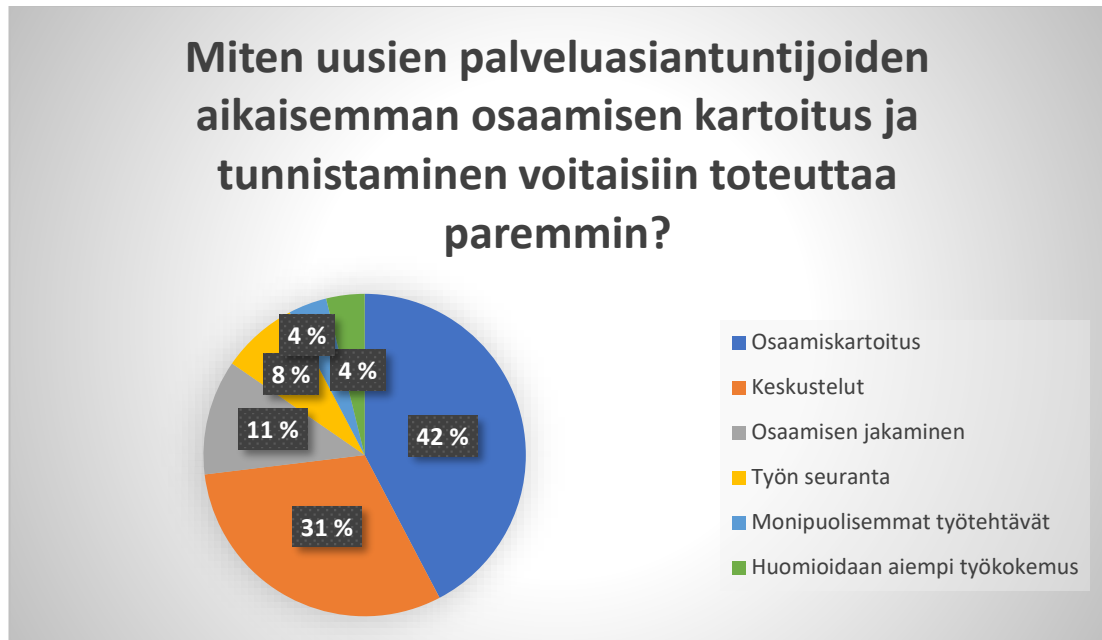
Vastaajista yhdeksän henkilöä nosti esille rekrytoinnin, jonka avulla saadaan paljon tietoa aikaisemmasta kokemuksesta ja osaamisesta. Rekrytoinnin osalta tietoa saadaan mm. video- ja henkilökohtaisella haastattelulla, CV:n ja työhakemuksella ja rekrytointi on ensimmäinen vaihe, missä kartoittamista ja tunnistamista tapahtuu.

Kahden vastaajan mukaan aikaisempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan laadun seurannalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että esihenkilö seuraa valmentavilla menetelmillä työn laatua ihan työsuhteen alusta alkaen. Käytössä on jatkuvan seurannan periaate ja lisäksi kuunnellaan myös toimihenkilön soittamia puheluita asiakkaalle eli havainnoidaan työtä. Kaksi vastaajaa kertoi, että esihenkilön lisäksi myös työnopastaja kartoittaa osaamista työsuhteen alussa. Eli työnopastaja raportoi havaintojaan ja kehittämistarpeita esihenkilölle ja keskustellaan perehdyttäjien kanssa osaamisesta.

Yhteensä kolme vastaajista nosti esille sen, että kartoittamista ei tehty mitenkään eikä järjestelmällisesti. Perehdytysvaiheessa on viitattu perehtyjän aiempaan työkokemukseen, joka on jäänyt rekrytointivaiheessa mieleen tai haastatteluvaiheessa on kysytty aikaisempaa asiakaspalvelukokemusta, joka voisi olla hyödyksi palveluasiantuntijan työssä, mutta osaamisen kartoitusta ei ole ollut työsuhteen alussa.

Kyselyn neljäs kysymys oli avoin kysymys: Miten uusien palveluasiantuntijoiden aikaisemman osaamisen kartoitus ja tunnistaminen voitaisiin toteuttaa paremmin (kuva 16). Kysymyksen lisäksi annettiin mukaan konkreettisia esimerkkejä: lomake, haastattelu, vahvuuskartoitus yms. menetelmä tai prosessi. Esimerkit valikoituivat tutkimuksessa käytetyn teorian perusteella. Osaamista on mahdollista kartoittaa esimerkiksi lomakkeella (osaamisen käsi ja osaamiskartta) ja tunnistamisen osalta esimerkiksi keskustelu tai haastattelu. Lisäksi omasta mielestäni vahvuuskartoitus voisi antaa organisaatiolle lisätietoa uuden työntekijän tärkeimmistä vahvuusalueista. Lammi (2020, s. 40, 44) nostaa esille, että työntekijän luontaiset vahvuudet tulisi huomioida eli mitkä asiat kiinnostavat, innostavat ja motivoivat työntekijää.

Vastauksissa nousi esille: osaamiskartoitus (42%), keskustelut (31%), osaamisen jakaminen (11%), työn seuranta (8%), monipuolisemmat työtehtävät (4%) ja huomioidaan aiempi työkokemus (4%).



Kuva 16. Miten uusien palveluasiantuntijoiden aikaisemman osaamisen kartoitus ja tunnistaminen voitaisiin toteuttaa paremmin?

Vastaajista yhteensä 11 oli erilaisten osaamiskartoitusten kannalla ja ehdotuksina olivat esimerkiksi kyselylomake, kyselylomake, jonka lopuksi on haastattelu sekä vahvuuskartoitus. Viisi vastaajaa nosti esille kyselylomakkeen, jossa kerättäisiin palkattavaan tehtävään liittyvää osaamista ja muita asioita. Uusi työntekijä pystyisi itse arvioimaan, miten oma kokemus olisi hyödynnettävissä uudessa tehtävässä ja samalla esihenkilö saisi kokonaiskuvan siitä, miten ja mitä aikaisempaa osaamista voisi hyödyntää. Toinen vaihtoehtoinen tapa olisi perehdytysjakson jälkeen täyttää valtakunnallinen kyselylomake, missä voitaisiin kartoittaa uusien työntekijöiden osaamista peilaten perehdytykseen. Lomakkeella saataisiin tietoon osaaminen, mikä ei ole tullut vielä ilmi ja olisi hyödynnettävissä jatkossa. Kolmen vastaajan mielestä lomakkeen ja haastattelun yhdistelmä voisi olla toimiva tapa osaamisen kartoittamiseen. Perehtyjän voisi olla helpompi tunnistaa omaa aiempaa osaamista, jos Kelassa olisi palveluasiantuntijan toimenkuva "purettu auki" osaamistarpeiden osalta, jonka jälkeen olisi lopuksi yhteinen keskusteltu esihenkilön kanssa liittyen osaamisen

tunnistamiseen. Tunnistaminen ja kartoittaminen olisi hyvä hoitaa järjestelmällisesti ja sen tulisi olla keskitettyä toimintaa, jolloin se olisi yhteisessä linjassa koko Kelassa. Lisäksi esille nousi prosessi esimerkiksi vahvuuskartoitus, josta Kela-työhön hyödynnettävä osaaminen tilastoituisi yhtenäiseen tiedostoon esimerkiksi yksikkökohtaisesti. Esille nousi myös menetelmä, jonka avulla selvitettäisiin, miten parhaiten opitaan ja onko esimerkiksi tiedonhaun osalta tapoja, joka helpottaisi kaikkia. Lisäksi kaksi vastaajaa nosti esille osaamisen profiloinnin, jossa järjestelmällisellä tavalla pidetään kirjaa osaamisista, jolloin osaamisprofiili olisi paremmin nähtävillä. Yksi vastaaja koki, että nämä tulevat kartoitetuksi hyvin tehdyssä rekrytointiprosessissa tarvittavalla tavalla. Vahvuuksiin tutustuminen nimenomaisessa työssä tapahtuu ajan kanssa. Työssä koulutetuista ja saavutetuista osaamisista sen sijaan Kelassa voitaisiin pitää paremmin kirjaa, jolloin osaamisprofiili olisi nähtävillä paremmin myös muille kuin omalle esihenkilölle.

Kahdeksan vastaajaa nosti esille keskustelut, jolla tarkoitetaan myös haastattelua. Oman osaamisen tunnistaminen vaatii reflektointitaitoja, joten keskustelu on koettu hyväksi tavaksi. Keskustelussa on mahdollista kysyä lisäkysymyksiä. Esille nousi myös, että omassa työssä tulee tehtyä haastattelua, mutta siinä voisi olla kohdennetumpia kysymyksiä aiempaan osaamiseen liittyen. Lisäksi keskustelujen lisäksi tulisi keskustelujen pohjalta myös arviointi. Keskustelut olisi hyvä tunnistaa ja aikatauluttaa osaksi perehtymissuunnitelmaa. Tällöin myös rekrytoidulle henkilölle tulee tunne, että hänestä ollaan kiinnostuneita kokonaisuudessaan. Yksi vastaajista tosin mietti antaako iso kartoitus oletusarvon, että osaamistaan pääsee hyödyntämään uudessa työssä, koska palveluasiantuntijan työssä on tietynlaiset raamit ja rajat, joita pitää noudattaa.

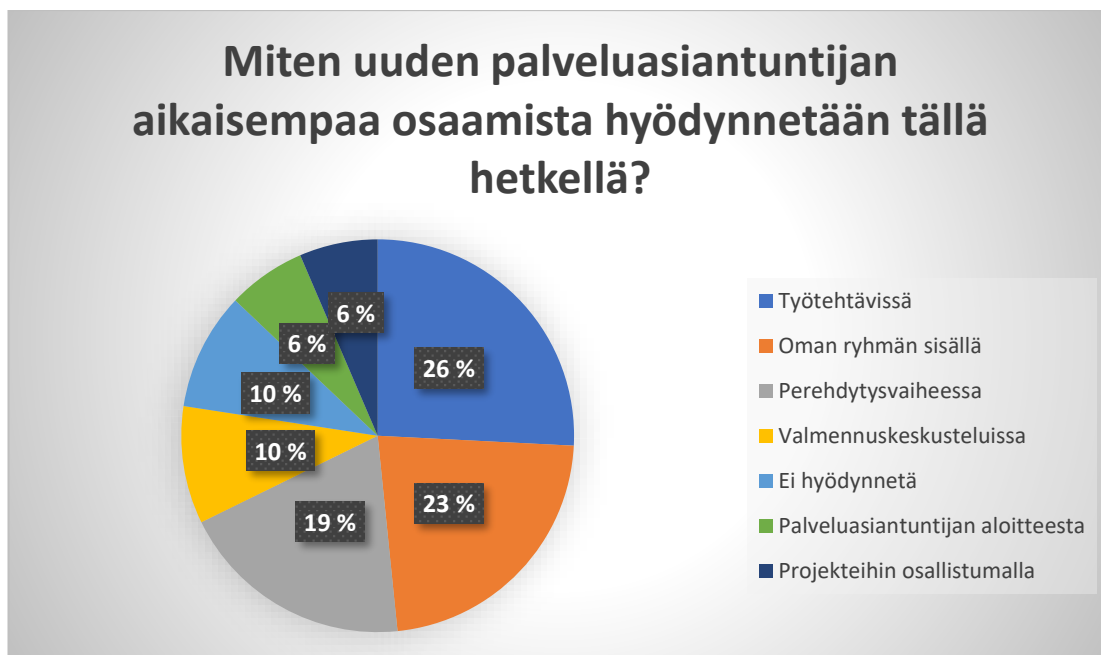
Kolmen vastaajan mielestä osaamisen jakamisen olisi hyödyllistä esimerkiksi tehokkaan työtavan jakaminen tai taito etsiä tietoa Kelan ohjeista. Yksi vastaajista nosti esille tilanteen, jossa itse ei ole osallistunut rekrytointiprosessiin. Työhaastatteluissa selvitetään asiakkaiden ominaisuuksia ja osaamisia, joiden katsotaan hyödyttävän palveluasiantuntijan tehtävään perehtymistä. Tällöin tulisi jakaa haastattelun sisältöä tuleville esihenkilöille tai olla aloitushaastattelu esihenkilön ja toimihenkilön välillä. Kokemus omista ominaisuuksista ja

osaamisista on kuitenkin subjektiivinen ja vastaaja pohti voiko haastattelun tuloksia kuitenkaan sellaisenaan hyödyntää.

Kaksi vastaajaa nosti esille työn seurannan. Alussa voisi olla enemmän työn seuraamista eli havainnointia. Yksi vastaajista nosti esille monipuolisemmat työtehtävät, jolloin olisi mahdollista hyödyntää työntekijöiden potentiaalia parhaalla mahdollisella tavalla. Kuitenkin nykytilanteessä tämä tuntuu käytännössä mahdottomalta. Yksi vastaaja nosti esille, että huomioidaan paremmin aiempi työkokemus, josta voisi olla palveluasiantuntijan työssä hyötyä esim. työllisyyspalveluissa, kaupungin vuokra-asunnoilla ja sosiaalitoimessa yms. Kelan työ on niin omalaatuista, että aiemmasta kokemuksesta on monesti hyötyä asioiden ymmärtämisessä ja hahmottamisessa, mutta pelkästään näiden avulla ei pääse suoraan palveluasiantuntijan työtä tekemään.

7.3 Osaamisen hyödyntäminen

Kyselyn viides avoin kysymys oli: Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista hyödynnetään tällä hetkellä? Kuvassa 17 nähtävissä vastaukset: työtehtävissä (26%), oman ryhmän sisällä (23%), perehdytysvaiheessa (19%), valmennuskeskusteluissa (10%), ei hyödynnetä (10%), palveluasiantuntijan aloitteesta (6%), projekteihin osallistumalla (6%).



Kuva 17. Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista hyödynnetään tällä hetkellä

Palveluasiantuntijan aikaisempaa omaa osaamista hyödynnetään kahdeksan vastaajan mukaan työtehtävissä. Vastauksissa nousi esille, että esihenkilöt kannustavat työntekijää hyödyntämään omaa osaamista ja vahvuuksia. Käytännön työssä hyödynnettävissä olevat tiedot ja taidot tulevat esille vähitellen työsuhteen jatkuessa pidempään. Osaamista voi hyödyntää esimerkiksi tietoteknisissä asioissa, asiakaspalvelussa kielitaidon kautta, kouluttajana tai opastajana, jos on vastaavaa kokemusta aikaisemmasta työstä. Palveluasiantuntijat hyödyntävät aiempaa osaamistaan perustyössään paljon ja se voi liittyä esimerkiksi asiakaspalveluosaamiseen, kommunikointiin, tietojen käsitteilytaitoihin, teknisiin taitoihin, sosiaalialan osaamiseen. Jotkut osaavat etsiä työstä paremmin sellaisia paikkoja, joissa voivat omaa osaamistaan hyödyntää esimerkiksi tekemällä itselleen ja toisilleen ohjeita, kehittämällä ja hiomalla omia työtapoja jatkuvasti, ottamalla roolia esimerkiksi ryhmäpalaverien järjestämisestä tai pitämällä infoja kollegoille.

Seitsemän vastaajan mukaan osaamista hyödynnetään oman ryhmän sisällä. Kelan ulkopuolista osaamista voidaan jakaa oppimisaamuissa esimerkiksi aikaisemmasta työstä opittu tehokkaan työskentelyn tapa tai taito etsiä tietoa Kelan ohjeista. Oppimisaamuissa on saatavissa myös vertaistukea muilta.

Yksi vastaajista nosti esille sen olevan ryhmäpäällikön vastuulla, että mahdollistaako keskustelua aiheesta, jos esimerkiksi sosiaalitoimesta siirtynyt henkilö aloittaisi Kelalla työt. Tämänlainen henkilö voi osaamisensa puitteissa tuoda kehittämisideoita ryhmän/yksikön toimintaan ja niitä esihenkilö myös pyytää rohkeasti tuomaan esille.

Kuuden vastaajan mukaan osaamista hyödynnetään perehdytysvaiheessa. Vahvoista asiakaspalvelutaidoista on hyötyä Kelan asiakaspalveluun perehtyessä ja aikaisemman kokemuksen myötä perehtyminen on myös helpompaa. Vahvuudet tulevat yleensä esille jo perehdytyksen aikana, jolloin työntekijää voi kannustaa omien vahvuuksien käyttämiseen. Palveluasiantuntijan muu Kela-osaaminen huomioidaan perehdytyksessä ja mahdollisesta työnkuvan määrittelyssä ja tekemisen aikataulutamisessa. Osaaminen vaikuttaa perehdytyksen pituuteen ja sen sisältöön sekä siihen, kuinka nopeasti palveluasiantuntija on valmis aloittamaan palvelutyön tekemisen. Eli osaamista hyödynnetään niin, että uusi palveluasiantuntija voi varhaisemmassa vaiheessa päästä kiinni käytännön palvelutyöhön.

Kolmen vastaajan mukaan osaamista huomioidaan valmennuskeskusteluissa. Osaaminen näkyy eri tilanteissa ja niistä keskustellaan valmennuskeskusteluissa, jolloin osaaminen huomioidaan suhteessa osaamisen tukemisen tarpeisiin. Osaamisen kehittämiseen ja työurasuunnitelmiin liittyen aihe nousee keskusteluihin vähintään henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa. Lisäksi kolmen vastaajan mukaan aikaisempaa osaamista hyödynnetään vain vähän asiakaspalvelussa. Mikäli osaamista on esimerkiksi sosiaalialasta niin pääsääntöisesti osaaminen jää hyödyntämättä. Koulutustaustojen ollessa erilaisia on yksilöstä kiinni, miten omaa koulutustaustaa hyödynnetään ja miten esimerkiksi sosiaalialan koulutus koetaan hyödylliseksi työssä. Kelan ulkopuolelta tulleen palveluasiantuntijan aiempaa työkokemusta ei juuri hyödynnetä vaan kaikki käyvät perehdytyksen samalla ohjeistuksella läpi.

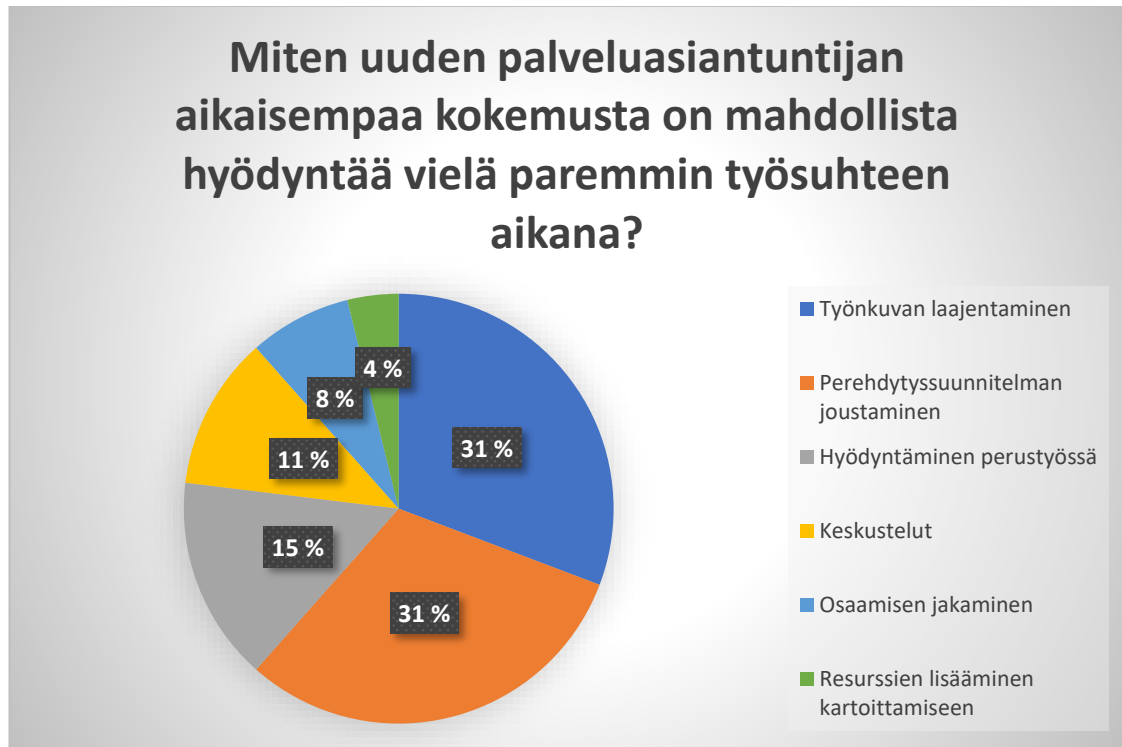
Vastauksissa nousi myös esille, että etuusosaamisen tai siihen liittyvää aiempaa kokemusta hyödynnetään hyvin, mutta asiakaspalvelutyö on kuitenkin hyvin selkeästi määriteltyä työtä, jota ohjaa palveluaika ja kova kysyntä. Näin ollen muun kuin asiakaspalvelussa tarvittavan osaamisen tai etuusosaamisen

hyödyntämiseen ei ole mahdollisuutta. Lisäksi palveluasiantuntijan työhön ei varsinaisesti muu koulutus tai työ opeta, mutta monista aiemmista kokemuksista on kuitenkin hyötyä tehtävässä menestymiselle. Aikaisemman osaamisen hyödyntämistä ei juurikaan tehdä. Palveluasiantuntija hyödyntää omia vahvuuksiaan perehtymisjaksolla ja aloittaessaan työskentelyn (ihmisten kohtaaminen, tiedonhakutaidot, ohjeiden soveltaminen, kielitaito vähintään suomi ja englanti, kyky omaksua ja käyttää useita järjestelmiä samanaikaisesti, palvelutilanteen johtaminen, itsensä johtamisen ja oman hyvinvoinnin johtamisen taidot).

Kahden vastaajan mukaan osaamisen hyödyntäminen toimii parhaiten, kun palveluasiantuntija tuo omaa osaamistaan esille esihenkilölle. Yleensä aikaisemman osaamisen hyödyntäminen tulee esiin enemmän toimihenkilön aloitteesta. Perehtymisen jälkeen työtunneilla voi nousta esiin työntekijän omia toiveita minkälaisista tehtävistä voisi löytyä jo osaamista, mutta esimerkiksi kielitaitoa voi hyödyntää heti taloon tullessa. Myös kahden vastaajan mukaan osaamista hyödynnetään projekteihin osallistumalla esimerkiksi erilaisiin työryhmiin, koska siellä on mahdollista hyödyntää omaa osaamista. Muut työt kuten kirjoittamalla palvelut ovat olleet tähän saakka palveluajan ulkopuolella tehtävää vähäistä työtä ja hienona uutena asiana on esimerkiksi chat-kokeilu, joka on alkamassa palveluajalle.

Kyselyn kuudes kysymys oli avoin kysymys: Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista on mahdollista hyödyntää vielä paremmin työsuhteen aikana? Esimerkiksi perehdytyksessä (perehdytyksen suunnittelu, aikaisemman osaamisen huomioiminen, aikataulutukset yms.) ja työtehtävissä (erityisroolit, toimenkuva yms.) tai muilla tavoin. Esimerkkien avulla haluttiin saada lisää tietoa teoretiedon tueksi, miten juuri Kelassa voitaisiin näitä esimerkkejä hyödyntää perehdytyksessä ja työtehtävissä sekä annettiin myös vaihtoehtoinen tapa kertoa myös muista tavoista. Eklund (2021, s. 115–116.) on maininnut, että rekrytoinneista saatua tietoa on mahdollista hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa. Oletan myös osaamiskartoituksen tuovan lisää apua perehdytyksen suunniteluun. Joki (2021, s. 86.) mainitsee, että työntekijän kanssa tulisi keskustella siitä, missä aikataulussa perehdyttäminen etenee ja mikä on työntekijän toimenkuva.

Vastauksissa (kuva 18) nousi esille työnkuvan laajentaminen (31%), perehdytysuunnitelma joustaminen (31%), hyödyntäminen perustyössä (15%), keskusteluilla (11%) ja resurssien lisääminen kartoittamiseen (4%).



Kuva 18. Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa kokemusta on mahdollista hyödyntää vielä paremmin työsuhteen aikana?

Kahdeksan vastaajan mukaan osaamista voitaisiin jatkossa hyödyntää paremmin laajentamalla työnkuvaa. Tällä tarkoitetaan monipuolistamalla työtä, jolloin olisi tarjolla erilaisia erityisrooleja ja toimenkuvia. Valitettavasti kuitenkin asiakaspalvelussa on karsittu erityisrooleja ja näin ollen uuden työntekijän aikaisempi osaaminen ja motivaatio jäävät usein hyödyntämättä. Palveluaikaa muuttamalla jäisi aikaa myös muuhun tekemiseen, kuin pelkästään asiakkaan toimistopalveluun ja puhelinpalveluun. Työntekijälle pystyy saamaan myös lisähaastetta lisäämällä muita puhelinlinjoja ja tavoitteena on avata kaikki linjat suomeksi ja englanniksi.

Kahdeksan vastaajan mielestä aikaisempi osaaminen olisi paremmin hyödynnettävissä perehdytysuunnitelman joustolla, mikäli aikaisempi osaaminen on

hyödynnettävissä perehdytyksessä. Tällöin perehdytys voisi olla siltä osin kevyempää ja vaikuttaa perehdytyksen aikataulutukseen. Mikäli henkilöllä on merkittävästi osaamista asiakaskohtaamista, voidaan työn aloittamista nopeuttaa siihen nähden, mitä se olisi ollut perehdytys suunnitelmassa. Sisältöä voidaan myös muokata siltä osin, että uuden työntekijän ei tarvitse opiskella kaikkia perehdytyksen osa-alueita. Vastauksissa ilmeni, että alkuvaiheen perehdytys suunnitellaan etukäteen kaikille samalaiseksi lukujärjestykseksi ja myöhemmän vaiheen perehdytykseen ja valmentamiseen voisi olla helpommin keinoja sen yksilöllistämiseen. Eli perusperehdytys on kaikilla suhteellisen samanlainen, mutta kuitenkin tuleva erityisrooli ja toimenkuva vaikuttavat perehdytykseen. Osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin, jos perehdytystä räätälöitäisiin eli suunniteltaisiin paremmaksi ja yksilöllisemmäksi. Yhden vastaajan mukaan osaamista ei yleensä hyödynnetä perehdytyksen suunnittelussa paitsi, jos henkilö on ollut Kelassa aikaisemmin töissä, koska palveluasiantuntijan substanssiosaaminen on niin spesiaalia, että sitä uusilla työntekijöillä on harvoin. Toisen vastaajan mukaan perehdytys suunnitelma on muokattavissa, jos aloittavia työntekijöitä on 1–2 henkilöä. Perehdytys suunnitelman muokkaaminen on haasteellisempaa silloin, jos samaan aikaan aloittaa useampia (10+) työntekijöitä.

Neljän vastaajan mukaan osaamista on mahdollista hyödyntää perustyössä eli silloin, kun palveluasiantuntija on päässyt ensin perustyöhön sisälle. Kahden vastaajan mukaan osaamista on vaikea hyödyntää heti työn alkuvaiheessa. Esimerkiksi erityisroolit ja räätälöity toimenkuva eivät välttämättä ole alkuvaiheessa paras menetelmä. Muu osaaminen kuten vahva asiakaspalvelutausta, osaaminen viranomaisten palveluista, sujuva tietotekninen osaaminen tulevat käytännössä esille vasta työtä tehdessä. Osaaminen on hyödynnettävissä työtehtävien ja toimenkuvan osalta, jos osaaminen ilmenee jo alussa. Tällöin osaamista pääsee hyödyntämään ja kehittämään nopeammalla aikataululla.

Kolmen vastaajan mukaan keskusteluilla osaamista olisi mahdollista hyödyntää vielä paremmin. Keskusteluissa kannustetaan kaikkia olemaan aktiivisia ja keksimään omia keinoja hyödyntää osaamista ja muokata työtä. Keskusteluissa suurena tekijänä on työntekijän oma motivaatio ja esihenkilön kanssa esiin nousseet toiveet. Ensimmäisessä valmennuskeskustelussa viimeistään

otetaan keskusteluun palveluasiantuntijan aikaisempi osaaminen, jolloin yhteisesti mietitään, miten osaamista voidaan hyödyntää enemmän.

Kahden vastaajan mukaan osaamista jakamalla on hyödynnettävissä paremmin eli esimerkiksi perehdytysvaiheessa tapahtuva vieriooppiminen ja samalla ajatusten sekä kokemusten jakaminen. Vastauksissa nousi esille vertaistuen jakaminen ja samalla myös ryhmän osaamisten vahvistaminen.

Yhden vastaajan mielestä osaamista on mahdollista hyödyntää paremmin, jos resursseja olisi enemmän osaamisen kartoittamiseen. Asiasta tekee haastavaa se, että yleensä uusia palveluasiantuntijoita aloittaa samaan aikaan isompi ryhmä. Tällöin pitäisi olla erikseen resurssia varattuna aiemman osaamisen kartoitukseen ja sen toteamiseen ennen kuin voidaan edes aloittaa suunnittelemaan perehdytyksen henkilökohtaistamista alkuvaiheen perehdytyksessä.

Kyselyn seitsemäs avoin kysymys oli: Mitä tietoja uudelta palveluasiantuntijalta tulisi selvittää työn aloitusvaiheessa, jotta aikaisempaa osaamista voitaisiin hyödyntää myöhemmin? Esimerkiksi vahvuudet, motivaatio, kokemus, kontaktit, koulutus, oppimisvalmiudet, sosiaaliset taidot, digitaidot yms. Esimerkit muodostuivat teoriassa mainitusta osaamisen kädestä (Jotpa, 2025) ja osaamisen palapelistä (Keva, 2021). Lisäksi Laurea journalin (2021) mukaan vuoden 2020 jälkeen on noussut esiin digiosaamisen tarve.

Seitsemän vastaajista vastasi suoraan, että kysymyksen esimerkit, jotka ovat lisätty taulukkoon kyseisen vaihtoehdon alle esimerkiksi kokemus kohtaan lisättiin 7 vastausta lisää. Vastauksissa (kuva 19) nousi esille digitaidot (14%), oppimisvalmiudet (14%) kokemus (13%), sosiaaliset taidot (12%), erityisvahvuudet (11%), kontaktit (10%), motivaatio (9%), koulutus (9%), työelämätaidot (4%), uudistumiskyky (4%) ja ymmärrys työstä (1%).



Kuva 19. Mitä tietoja uudelta palveluasiantuntijalta tulisi selvittää työn aloitusvaiheessa, jotta aikaisempaa osaamista voitaisiin hyödyntää myöhemmin?

Vastaajista yhteensä 11 vastasi digitaidot, joten tulisi selvittää mitä ja missä digiosaamista on aiemmin käyttänyt. Esimerkiksi tiedonhaku ja -omaksumistaitojen tärkeys korostuvat työn arjessa. Myös 11 henkilöä vastasi oppimisvalmiudet. Työssä auttaa, jos on kokemusta suurien tietomäärien omaksumisesta. Lisäksi vastauksissa esille nousi, etteivät kaikki omaksu asioita samalla tavoin, mutta perehdytysuunnitelma on kuitenkin kaikille yhteinen. Perehdyttämisessä tulisi ottaa aiempaa enemmän huomioon uuden työntekijän oppimistapa eli se, millä tavoin hän oppii parhaiten uusia asioita. Toiset omaksuvat tieto paremmin lukemalla, kun toisille taas tekemällä oppiminen auttaa sisäistämään uuden asian nopeammin.

Kymmenen henkilöä vastasi kokemuksen, joka pitää sisältä muun muassa edellisten töiden kokemuksia ja työnkuvia. Työntekijä on valmiimpi

kohtaamaan työssä erilaisia ihmisiä, kun ennestään on kokemusta ihmisten kanssa työskentelystä ja haastavista asiakaspalvelutilanteista. Aikaisempi kokemus voi olla hyödynnettävissä uudessa tehtävässä, joten siitä olisi hyvä saada syvällisempää tietoa. Hakuvaiheessa olisi myös hyvä saada esille, jos hakijalla on kokemusta isojen tietomäärien omaksumisesta.

Yhdeksän vastaajista vastasi erityisvahvuudet, joita voitaisiin hyödyntää päivittäisessä työssä esimerkiksi kielitaito yms. Vastauksissa nousi esille, että hyödynnettävyyttä voisi tutkia myös tapauskohtaisesti ajatellen omaa ryhmää. Mitkä ovat uuden palveluasiantuntijan osaamisen erityisvahvuudet ja mitä näistä osaamisen osa-alueista juuri tämä ryhmä tarvitsee, jotta niitä voidaan hyödyntää. Yhdeksän vastaajaa vastasi myös sosiaaliset taidot.

Kahdeksan vastaajista vastasi kontaktit, joista voisi olla apua työssä. Yhden vastaajan mukaan kysymyksen esimerkit tulevat yleensä esille jo työhaastattelussa kontakteja lukuun ottamatta. Seitsemän vastaajaa vastasi motivaation. Yksi henkilö vastasi, että kaikki kysymyksen esimerkit paitsi motivaatio. Koulutusta suoranaisesti kukaan ei nostanut esille, mutta se käytännössä vastattiin seitsemän kertaa kysymyksen esimerkit – vastauksena.

Kolme vastausta sai työelämätaidot. Uudelta työntekijältä tulisi selvittää yleisten työelämätaitojen taso, työskentelytapa ja työyhteisötaidot. Työelämätaidoilla tarkoitetaan eri asioita, kuin koulutus ja aiempi työkokemus, joten työelämätaitoja olisi tärkeää selvittää enemmän ja saada nämä osaamiset tietoon jo rekrytointivaiheessa. Esille nousi myös neurokirjon erityisyydet, jotka näkyvät työpaikoilla etenkin työelämässä aloittavien henkilöiden kohdalla. Nämä henkilöt eivät välttämättä vielä itsekään tunnista, kuinka haasteet näkyvät työelämässä. Näiden asioiden tunnistaminen, puheeksi ottaminen ja johtaminen on vaikeaa. Neurokirjo tarkoittaa neurokehityksellistä häiriötä esimerkiksi autismi, ADHD, Touretten oireyhmä, oppimisvaikeudet ja kehityksellinen kielihäiriö (Autismiliitto, 2023).

Uudistumiskyky sai myös kolme mainintaa vastauksissa. jota pitäisi selvittää uudelta työntekijältä. Myös joustavuuden ja mukautumiskyvyn määrittämistä

tulisi tehdä. Joustavuus muutostilanteissa nostettiin tärkeimmäksi taidoksi nykyajan työelämässä. Yksi vastaajista kertoi, että työntekijällä on tärkeää olla ymmärrystä siitä työstä, johon hän on tullut.

7.4 Palveluasiantuntijan osaaminen

Kyselyn kahdeksas avoin kysymys oli: Minkä tyylistä osaamista Kelassa tarvitaan lisää tai minkälainen osaaminen koetaan tärkeäksi palveluasiantuntijan työssä? Esimerkiksi digitaaliset taidot (esim. turvallisuusosaaminen), henkilökohtaiset taidot (esim. itsensä johtamisen taidot), kestävyystaidot (esim. ongelmanratkaisukyky, kokonaisuuksien hallinta), kulttuuriset taidot (kielitaito), oppimaan oppimisen taidot (jatkuvan oppimisen taito), vuorovaikutustaidot (esim. asiakaspalvelu). Kysymyksen esimerkit on otettu suoraan Rahikaisen tutkimuksesta, joka on jaotellut osaamisen kyseisiin kategorioihin. Pääotsikon lisäksi valitsin kyseisestä kategoriasta oleellimmän eritellyn taidon, joka on oleellista erityisesti palveluasiantuntijan työssä.

Kuusi vastaajista vastasi suoraan, että kysymyksen esimerkit, jotka ovat lisätty taulukkoon kyseisen vaihtoehdon alle esimerkiksi digitaaliset taidot kohtaan tuli viisi vastausta lisää, koska samassa vastauksessa mainittiin myös digitaalitojen tärkeys. Vastauksissa nousi esille (kuva 20) itsensä johtaminen (19%), digitaidot (17%), vuorovaikutustaidot (14%), kielitaito (11%), ongelmanratkaisutaito (11%), jatkuvan oppimisen taito (11%), resilienssi (7%), työelämätaidot (6%), ymmärrys työstä (3%) ja psyykinen kestävyys (1%).



Kuva 20. Minkä tyylistä osaamista Kelassa tarvitaan lisää tai minkälainen osaaminen koetaan tärkeäksi palveluasiantuntijan työssä?

Suurin osa vastaajista (14 henkilöä) nosti esille itsensä johtamisen taidon, joka sisältää työn hallinnan ja kyvyn priorisoida työtehtäviä. Kyky johtaa itseä koetaan tärkeäksi nykytyöelämässä. Johtamisosaaminen (itsensä ja palvelutilanteen) on tärkeää tunnistaa joka tasolla tarvittavaksi. Työntekijältä odotetaan itsensä johtamisen taitoja, kuten suunnitelmallisuutta, ennakkointia, aikataulusta ja priorisointia etenkin työn alkuvaiheessa.

Vastaajista 12 vastasi digitaidot, joka sisältää mm. tiedonhaku- ja omaksumisen taitoa sekä järjestelmäosaamista. Vastauksissa nousi esille, että sujuva digiosaaminen helpottaa ja nopeuttaa työtä aivan oleellisesti sekä tiedonhaku- taidot koetaan elintärkeiksi. Yksi vastaajista kertoi, että Kelaan ei voi tulla töihin, jos ei ole tottunut käyttämään erilaisia järjestelmiä. Työntekijällä tulee olla hyvät tiedonhakutaidot, kyky soveltaa ohjeita ja rohkeutta luottaa lukemaansa tietoon ja kertoa se asiakkaille.

Vastaajista 10 nosti esille vuorovaikutustaidot, joka sisältää mm. viestintätaidot, asiakasystävällisyyden, kohtaamisen taidon, palveluasenteen ja

rohkeuden. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat ensisijaisen tärkeitä, koska niitä tarvitaan kaikissa työyhteisöissä, vaikka asiakaspalvelua olisi vähemmän. Asiakaspalveluun tarvitaan palveluasennetta ja rohkeutta, mutta myös kykyä sanoa asiat jämäptisti ja kyky viedä tilanteita eteenpäin eli niin sanotusti johtaa tilanteita.

Vastaajista kahdeksan nosti esille kielitaidon tärkeyden. Nykyään ilman englannin kielen taitoa ei enää pärjää ja muut kielitaidot ovat työssä eduksi. Kahdeksan vastaaja nosti esille myös ongelmanratkaisutaidon, joka on yksi kestävyystaidoista. Ongelmanratkaisukyky koetaan erittäin tärkeäksi ja se on iso osa Kelassa työskenneltäessä jatkuvasti muuttuvissa työtilanteissa. Kahdeksan vastaajaa vastasi myös jatkuvan oppimisen taidon ja oppimaan oppimisen taidon, joka pitää sisällään mm. oppimista ja osaamisen kehittämistä. Työntekijän pitää pystyä oppimaan ja omaksumaan uutta tietoa nopeasti, sillä työ muuttuu jatkuvasti.

Vastaajista viisi nosti esille resilienssin, joka pitää sisällään joustavuutta, muutoksen hallintaa, muutosmyönteisyyttä ja muutoskyvykkyyttä. Neljä vastaajaa nosti esille työelämätaidot. Vastauksissa nousi esille, että Kelan työelämätaitojen listaus on hyvä pohja sille, mitä työssä vaaditaan. Lisäksi työelämätaitojen tärkeys on alkanut jo näkyä taloustilanteen tiukentumisen myötä. Kelassa on ollut havaittavissa vastakkainasettelua, työnantajavastaisuutta ja ajatusta siitä, että ylempi johto ei ymmärrä suorittavaa porrasta, mikä on myös uhka työhyvinvoinnille ja suoritustasolle. Työelämätaidot pitävät sisällään myös työyhteisötaidot, joka on yhden vastaajan mielestä yksi tärkeimmistä taidoista

Kaksi vastaajaa nosti esille ymmärryksen työstä, joka pitää sisällään ymmärryksen Kelan asiakaskunnasta ja realistisuuden työtehtävää kohtaan. Tietynlaista kovuutta on oltava ja ymmärrys siitä, että palveluasiantuntijan työ on kovaa työtä ja asiakkaan asioita ei pidä jäädä murehtimaan työpäivän jälkeen. Esille nousi, että tällaisia työntekijöitä on ajoittain tullut vastaan ja koeaikapurkua on käytettävä, jos työntekijä rasittuu työssä liikaa murehtimalla. Yksi vastaajista nosti esille psyykkisen kestävyys haastavien asiakkaiden kohtaamisen vuoksi.

8 YHTEENVETO

Tulosten yhteenvedossa käydään läpi tutkimusongelman- ja kysymysten vastaukset tulosten perusteella. Pohdinnan ja johtopäätökset osiossa arvioidaan tuloksia, tutkimuksen luotettavuutta ja työn merkitystä. Kehitysehdotukset- osiossa annetaan konkreettisia esimerkkejä osaamisen kartoittamiseen ja tunnistamiseen liittyen.

8.1 Tulosten yhteenvedo

Tutkimuksessa tutkittiin, miten Kela hyödyntää aikaisempaa osaamista tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin hyödyntää paremmin. Aineistosta nousi esiin, että eniten osaamista hyödynnetään työtehtävissä ja oman ryhmän sisällä sekä perehdytysvaiheessa. Aikaisempaa osaamista voitaisiin hyödyntää vielä paremmin laajentamalla palveluasiantuntijan työnkuvaa ja joustamalla perehdytysuunnitelmaa.

Lisäksi tutkittiin, miten aikaisempaa osaamista voidaan hyödyntää paremmin työntekijöiden perehdytyksessä ja työtehtävissä. Perehdytyksen osalta osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin, jos perehdytystä räätälöitäisiin eli suunniteltaisiin paremmaksi ja yksilöllisemmäksi. Tällöin uuden työntekijän ei tarvitsisi opiskella kaikkia perehdytyksen osa-alueita. Taustalla pitäisi olla kuitenkin merkittävästi osaamista asiakaskohtaamista, jotta työn aloittamista voitaisiin nopeuttaa siihen nähden, mitä se olisi merkittynä perehdytysuunnitelmaan. Työtehtävien osalta palveluasiantuntijan työtä tulisi saada monipuolisemmaksi, jolloin olisi mahdollista hyödyntää erilaisia erityisrooleja ja toimenkuvia. Tämä olisi mahdollista esimerkiksi muuttamalla palveluaikaa.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten palveluasiantuntijoiden aikaisempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan. Aineistosta nousi esille, että aikaisempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan keskustelujen ja rekrytointien avulla. Osaamista voitaisiin hyödyntää vielä paremmin osaamiskartoitusten ja keskusteluiden avulla.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, että minkälaisesta osaamisesta on hyötyä palveluasiantuntijan työssä ja mitä osaamista olisi tärkeää kartoittaa työn aloitusvaiheessa. Aineistosta nousi esille, että Kelan työelämätaitojen listaus toimii hyvänä pohjana sille, mitä työssä vaaditaan. Niiden lisäksi palveluasiantuntijan työssä koetaan tärkeänä itsensä johtamisen taidot, digitaidot, vuorovaikutustaidot, kielitaito, jatkuvan oppimisen taito, resilienssi, työelämätaidot ja psyykinen kestävyys. Työn aloitusvaiheessa olisi tärkeää kartoittaa digitaidot, oppimisvalmiudet, erityisvahvuudet, sosiaaliset taidot, kontaktit, motivaatio, koulutus, työelämätaidot, uudistumiskyky ja ymmärrys työstä.

8.2 Pohdinta ja johtopäätökset

Osaamisen selvittämisessä oleellista ovat osaamisen kartoittaminen, osaamisen tunnistaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen hyödyntäminen ja perehdyttäminen. Tuloksissa nousi esille, että osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin osaamisen kartoituksella. Osaamisen tunnistamista tehdään valmennuskeskusteluilla tälläkin hetkellä, mutta perehdytysvaiheen keskusteluissa aikaisempi osaamisen läpikäyminen voi helposti unohtua. Osaamisen johtamisen osalta vastauksista ilmeni, että aikaisemman osaamisen selvittäminen on ryhmäpäällikön oman aktiivisuuden varassa. Myös neurokirjon erityisyydet voivat tuoda haastetta osaamisen johtamiseen. Osaamisen hyödyntäminen vaatisi toimintatavan muutoksia palveluasiantuntijan työnkuvaan. Lisäksi perehdytysuunnitelmaa joustamalla aikaisempaa osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin, mutta se vaatisi myös lisää työpanosta ryhmäpäälliköltä.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä olisi voinut parantaa täyttämällä testikysely, ennen sen jakamista tutkittaville. Näin olisi saatu selville, onko kyselylomakkeen kysymykset selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Testikyselyn avulla olisi saatu selville kaipaavatko kysymykset muokkaamista. Lisäksi olisi saatu selville, onko tutkija onnistuneesti siirtänyt kyselylomakkeelle tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja saadaanko kyselylomakkeen avulla

vastaus tutkimusongelmaan. Testikyselystä huolimatta voidaan todeta, että kyselylomakkeen kysymyksillä vastattiin tutkimusongelmaan.

Luotettavuutta ja pätevyyttä olisi voitu parantaa myös pitämällä kyselylomakkeen kysymykset yksinkertaisempina, jolloin kysymysten esimerkit olisi voinut jättää lisäämättä. Kysymyksissä 7 ja 8 useita vastauksia saivat pelkästään kysymyksen esimerkit, joten sen voidaan olettaa vaikuttaneen kyseisten kysymysten tuloksiin. Vastaaja on voinut tosiasiallisesti tarkoittaa vastaustauksellaan kaikkia esimerkin kohtia, mutta mikäli vaihtoehtona olisi ollut esimerkiksi myös työelämätaidot – olisi sama joukko voinut edelleen vastata samalla tavalla. Tästä syystä kysymysten vastaukset eivät ole luotettavia. Toisaalta kysymysten esimerkit ovat voineet myös helpottaa kysymyksiin vastaamista ja auttaa tutkittavaa ymmärtämään kysymystä paremmin. Ei voida siis yksiselitteisesti sanoa, että kysymysten esimerkit vaikuttivat heikentävästi tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös alhainen vastausprosentti. Kyselylomakkeeseen vastasi 24 % vastaajista. Kananen (2012, s. 135) nostaa esille, että tutkimuksen lähtökohtana on se, että kaikki vastaajat saataisiin vastaamaan. Tämä ei kuitenkaan ole realistinen tavoite, eikä se onnistu koskaan. Riittävä vastausmäärä on tilannesidonnaista. Otoksen ollessa useita satoja, niin silloin tutkimus voidaan toteuttaa 30–40 % vastausmäärillä. Yhdysvalloissa tutkimuksen tekemiseen riittää 20 % vastausmäärä. Tutkimuksen alhainen vastausmäärä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Ne myös vaikuttavat tulosten tulkintaan. Mikäli otos ei vastaa koko populaatiota, niin tällöin korkea vastausmääräkään ei riitä takaamaan kerättyjen tietojen luotettavuutta. Kyselyn alhainen vastausprosentti vaikuttaa luotettavuuden lisäksi siihen, että tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan isompaa joukkoa. Luotettavuuden kannalta on kuitenkin positiivista se, että vastaukset jakautuivat tasaisesti eri asiakaspalveluyksiköiden kesken.

Kyselyn saatekirje olisi voinut olla selkeämpi, koska kyselyn pääpaino piti olla, miten rekrytoinnin jälkeen toteutetaan osaamisen kartoitusta ja tunnistamista. Vastauksissa kuitenkin ilmeni paljon vastauksia rekrytointiin liittyen. Myös

yksinkertaistettu saatekirje olisi voinut mahdollistaa suuremman vastaajamäärän. Lisäksi kartoittaminen ja tunnistaminen olisi voinut rajata omiksi erillisiksi kysymyksistä tai keskittyä vain toiseen osa-alueeseen. Myös vastauksissa oli havaittavissa näiden termien sekoittumista.

Mielestäni aikaisemman osaamisen kartoittaminen ja siihen liittyvä jälkikeskustelu olisi kannattavaa lisätä myös perehdytysuunnitelmaan. Kartoituksesta saadut tiedot eivät todennäköisesti kuitenkaan nopeuttaisi itse perehdytysprosessia, mutta voisivat mahdollistaa joustoa perehdytysuunnitelmaan ja nopeuttaa asiakaspalvelutyöhön siirtymistä. Osaamisen kartoituksen avulla aikaisempaa osaamista on mahdollista hyödyntää paremmin perehdytyksessä ja perehdytyksen jälkeen. Kartoituksen jälkeen perehdytyksen toteuttaminen ja muokkaaminen on myös helpompaa. Osaamisen kartoituslomakkeella työntekijä pystyy tunnistamaan ja sanoittamaan omaa osaamistaan näkyväksi, mikä ei välttämättä ole noussut esille haastatteluissa.

Osaamisen kartoittaminen mahdollistaisi tehokkaammin aikaisessa vaiheessa oikeiden työtehtävien löytymisen asiakaspalvelutyön rinnalle. Haasteena on kuitenkin se, että pystyykö organisaatio hyödyntämään saatua tietoa osaamisista ja onko osaamista vastaavaa lisätyötä tarjottavissa. Tällä hetkellä työtehtävät ovat painottuneet suurten asiakasmäärien vuoksi asiakaspalvelutyöhön ja myös taloustilanteen vuoksi rekrytoinnit ovat vähentyneet. Tästä syystä erityisrooleihin ei välttämättä ole resursseja niin paljon kuin ennen eikä osaamista pystytä hyödyntämään.

Opinnäytetyön avulla organisaatio sai tärkeää tietoa osaamisen kartoituksen ja tunnistamisen nykytilasta. Lisäksi organisaatio sai kehitysehdotuksia siihen, miten kartoittamista ja tunnistamista voitaisiin toteuttaa paremmin ennen perehdytyksen alkamista. Lisäksi organisaatio sai tietoa, että osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan tällä hetkellä eri tavoilla. Opinnäytetyö on merkityksellinen siinä suhteessa, että se nostaa esiin Kelan organisaatiossa tällä hetkellä ilmevät erilaiset toimintatavat. Aiempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan Kelan asiakaspalveluyksiköissä eri tavoin. Lisäksi aikaisemman osaamisen hyödyntäminen on vaihtelevaa. Opinnäytetyö nosti esiin sen, että edellä

mainittujen asioiden toteutuminen Kelan asiakaspalveluyksiköissä on esihenkilöiden oman toiminnan varassa. Johtopäätöksenä toimintatapojen yhtenäistäminen olisi paikallaan. Esimerkiksi kaksi vastaaja kertoi, että työnopastaja myös kartoittaa osaamista uuden työntekijän aloittaessa työssä. Tähän olisi tärkeää saada yhtenäinen linjaus kaikkien asiakaspalveluyksiköiden kesken. Työnopastajaa olisi hyvä hyödyntää uuden työntekijän osaamisen kartoittamisessa ja tunnistamisessa, sillä hän tekee tiivistä yhteistyötä työntekijän aloittaessa työhön perehtymisen.

Kelassa on käytössä oman osaamisen arviointi Tahti-järjestelmässä, joka on kuvattu kappaleessa 3.7. Se on myös hyvä tapa kartoittaa osaamista. Siinä osaamista arvioidaan kuitenkin suppeammin osaamista verrattuna aineistossa esiin nousseisiin vastauksiin. Tahti-järjestelmässä ei kartoiteta kaikkia aineistosta esiin nousseita osaamisen alueita, joita ryhmäpäälliköt kokivat hyödylliseksi kartoittaa. Kuitenkin Kelan työelämäosaamisen taidot ovat siellä arvioituna ja se antaa hyvän pohjan osaamisen arviointiin. Oman kokemukseni mukaan Tahti-järjestelmää voidaan kuitenkin käyttää vaihtelevasti, joten sen takia se on varmasti lisätty osaksi valmennuskeskusteluja.

8.3 Kehitysehdotukset

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena uuden työntekijän osaamisen kartoittamiseen työn aloitusvaiheessa on osaamiskartoituslomakkeen täyttäminen. Vastaukset käytäisiin esihenkilön tai työnopastajan kanssa yhteisesti läpi. Lisäksi yhdessä keskusteltaisiin, miten lomakkeessa esiin nousseet taidot olisivat hyödynnettävissä palveluasiantuntijan työssä. Kartoituslomakkeella selvitetään aineistossa esiin nousseita asioita, kuten työkokemus (toimenkuvat), kontaktit, digitaidot (tiedonhaku- ja omaksumisen taito sekä järjestelmäosaaminen), työelämätaidot, oppimisvalmius, erityisvahvuudet (esim. kielitaito), sosiaaliset taidot, motivaatio, koulutus, uudistumiskyky ja ymmärrys Kela-työstä. Lisäksi vastauksissa nousi esille yleisesti, että on tärkeää kartoittaa työskentelytavat ja hyvät käytännöt työskennellä sekä työyhteisötaidot. Mielestäni myös kiinnostus ratkaisutyöhön tulisi kartoittaa. Rahikaisen (2024) tutkimuksessa osaamisesta oli paljon yhtäläisyyksiä siihen liittyen, mikä osaaminen on tärkeää

palveluasiantuntijan työssä. (Rahikainen ym.,2024, s. 21.) Aineistossa kuusi Kelan ryhmäpäällikköä oli sitä mieltä, että työssä tärkeitä taitoja ovat juuri Rahikaisen kertomat taidot.

Toinen vaihtoehtoinen tapa on tehdä lähtötesti palveluasiantuntijan työhön liittyvistä aihealueista ja osaamistarpeista. Aihealueina voisi olla Kelan etuudet ja sen lisäksi palveluasiantuntijan työssä tarvittavat muut tärkeät osa-alueet esimerkiksi puhelinpalvelu, järjestelmäosaaminen yms. Perehtyjän olisi helpompi tunnistaa oma aikaisempi osaaminen, jos palveluasiantuntijan toimenkuva on avattu kirjallisesti osaamistarpeiden osalta. Lähtötestin avulla esihenkilö saa tarvittavaa tietoa osaamisen tasosta ja siitä onko perehdytysuunnitelmaa tarkoituksenmukaista muokata vastaamaan paremmin uuden työntekijän osaamista. Sama lähtötesti olisi hyvä tehdä myös perehdytysjakson jälkeen, jolloin saadaan kokonaiskuva siitä, mihin osa-alueisiin tulee vielä kiinnittää huomiota. Työntekijä voisi arvioida omaa osaamistaan 0–5 arvosanalla niin kuin osaamiskartassa. Lähtötestiin liittyisi vielä yhteinen keskustelu esihenkilön kanssa.

Lähtötesti voisi käytännössä olla kuin teorian osaamiskartta, joka on myös kuvattu teoriassa kuvan kappaleessa 5.3.1. Osaamiskartan avulla työntekijät ja esihenkilöt ja pystyvät ymmärtämään osaamista. Osaamiskartta on yksinkertainen työkalua ja sen avulla kartoitetaan osaamisen kehittämisen tarpeet, jos organisaatiossa ei ole käytössä osaamiskartoitusta. (Eklund, 2021, s. 106.) Kelan palveluasiantuntijan osaamiskartta koostuisi neljästä sarakkeesta. Ensimmäisessä sarakkeessa ovat osaamisalueet, jotka ovat työtehtävissä välttämättömiä esimerkiksi Kelan etuudet. Taulukkoon voi myös merkitä sarakkeeseen kiinnostuksen kyseiseen osa-alueeseen. Kelassa puhelinpalvelua yleensä aloitetaan tekemällä tiettyjä etuuksia alkuun, joten tämän avulla esihenkilö saa tärkeää tietoa, mikä osa-alue kiinnostaa. Taulukkoon on myös mahdollista merkitä osaamisalueen vastuuhenkilö, jos vastuut jakautuvat esihenkilön ja työnopastajan välillä tai käytettävissä on useampi työnopastaja. Toisessa sarakkeessa on lyhyt kuvaus kyseisestä osaamisalueesta ja siitä, mitkä kehitettävät taidot siihen kuuluvat. Kolmannessa sarakkeessa arvioidaan 0-5 arvioinnilla osaamista kyseisestä osaamisalueesta. Neljännessä

sarakkeessa merkitään kehittämisen käytännöt. Tällä tarkoitetaan toimintatapoja, jotka ovat osaamisen kehittämiseen käytettävissä liittyen kyseiseen osaamisalueeseen esimerkiksi video koulutukset ja ohjeet. Työntekijät oppivat eri tavoilla, joten vaihtoehtoisten oppimistapojen tarjoaminen on tärkeää. Työntekijä voi myös palata haastavaan asiaan omaan aikatauluunsa sopivalla ajalla.

Myös teoriassa esitelty osaamisen käsi voisi toimia Kelassa uuden työntekijän aikaisemman osaamisen tunnistamisessa. Jotpan (2025) osaamisen käsi ei pidä sisällään identiteettiä, joka on merkityksellinen osa yksilön osaamista. Eklundin osaamisen kädessä (2018) identiteetti on kuitenkin otettu huomioon, joten tämä versio osaamisen kädestä voisi toimia Kelan organisaatiossa osaamisen kartoittamisessa. Ammatillisen osaamisen käsi on työväline, jolla työntekijän on mahdollista kartoittaa omaa osaamistaan. (Eklund, 2018, s.189.) Osaamisen kättä voitaisiin täyttää perehdytysvaiheessa, jolloin uusi työntekijä täyttäisi osaamisen käden ja siinä ilmenneitä tietoja hyödynnettäisiin perehdytyksen suunnittelussa sekä toteuttamisessa. Tämä kuitenkin vaatii resursseja ja kuten aikaisemminkin työssä on nostettu esiin, niin tämänkaltainen perehdytysuunnitelman muokkaaminen ja työntekijän aikaisempien tietojen ja tietojen huomioiminen perehdytyksessä on mahdollista vain silloin, jos uusia työntekijöitä aloittaa 1–2 työntekijää samanaikaisesti.

Osaamiskartoituksia ja osaamisen tunnistamista tulisi käyttää useammin, jolloin myös osaamisen kehittäminen on tarkoituksenmukaisempaa (Thomson & Solsvik, 2020, s. 7). Uudelta työntekijältä voisi myös selvittää kartoituksella pelkästään Kelan yleisten työelämätaitojen taso. Kelan työelämätaidot ovat määritelty kappaleessa 3.3. Aineistoissa ilmeni, että näitä tietoja olisi tärkeää saada esille myös rekrytointivaiheessa. Samalla tavalla myös kokemukset isojen tietomäärien omaksumisesta. Jatkokehitysehdotuksena voisi tutkia onko alkukartoituslomaketta mahdollista käyttää osana osaamisen kartoitusta rekrytointeissa esimerkiksi ennakkotehtävän muodossa tai onko rekrytointi prosessia yleisesti kehitettävissä. Osaamiskartan osalta rekrytointeissa saataisiin tietoa kyseisen työtehtävän tärkeistä osaamisalueista. Yleisesti ottaen

itsearvioinneissa 0-5 asteikon haasteina on se, että miten työntekijä pystyy itse arvioimaan oman tasonsa ”oikein”.

Yleisesti ottaen yhtenäinen kartoituslomake auttaisi Kelaa saamaan yhtenäisen toimintavan ja varmistaisi sen, että aiempi osaaminen ei jää piiloon. Tiedot olisi tärkeää myös dokumentoida Kelan järjestelmiin niin, että osaaminen olisi helposti löydettävissä. Kelan palveluasiantuntijoille suunnattu osaamiskartoitus ei todennäköisesti olisi hyödynnettävissä muissa julkivaltiossa olevissa organisaatioissa, koska palveluasiantuntijan työtehtävät ja siinä tarvittavat osaamisvaatimukset sekä substanssiosaamiset ovat niin spesiaaleja. Sama pätee myös Kelan ratkaisuasiantuntijoihin, koska työtehtävät painottuvat omaan etuuteen. Kuitenkin yleinen kartoitus esimerkiksi osaamisen käsi antaisi uudelle ratkaisuasiantuntijalle hyvän mahdollisuuden kertoa omasta osaamisestaan, josta voisi syntyä keskustelua onko se hyödynnettävissä omassa työtehtävässä.

LÄHTEET

Autismiliitto (2023). Neurokehitykselliset häiriöt. Haettu osoitteesta 26.5.2025.

Eklund, A. (2021). Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Grano Oy.

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy.

Greform. (2024). Osaamisen johtaminen – periaatteet ja menetelmät. Haettu osoitteesta 16.2.2025. <https://www.qreform.com/blogi/osaamisen-johtaminen/>

Heinikoski, M., Koskinen M. & Laine T. (2014). Osaamisen kehittäminen työpaikalla. Työväen sivistysliitto.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. (2003). Ihmisten johtaminen. Sho Business Development.

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

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. (2025). Haettu osoitteesta 8.2.2025. <https://www.jotpa.fi/fi/omat-vahvuuteni>

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. (2025). Haettu osoitteesta 8.2.2025.

[Osaamisen käsi | Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus](#)

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy.

Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy.

Kelan www.sivut. (2024-2025). Haettu osoitteesta 8.3.2025. <https://www.kela.fi/>

Kelan Sinetti www-sivut. (2024-2025). Haettu osoitteesta 9.6.2025. <https://tyotilat-sinetti.kela.fi>

Keva. (2021). Kompassi-työkirja. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/keva_kompassi_tyokirja.pdf

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

Lammi, H. (2020). Luontaiset vahvuudet työelämässä. Vammaspaino, Sastamala.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy.

Laurea Journal. (31.8.2021). Työelämässä tarvittavaa osaamista tunnistetaan ja kehitetään yhteistyöverkostojen ja teknologian avulla. Haettu osoitteesta 1.1.2025. [Työelämässä tarvittavaa osaamista tunnistetaan ja kehitetään yhteistyöverkostojen ja teknologian avulla | Laurea Journal](#)

Oikeuspalveluvirasto. (n.d.) Talousneuvola. Haettu osoitteesta 21.3.2025. <https://www.oikeuspalveluvirasto.fi/talous-ja-velkaneuvonta/palvelumme/talousneuvola/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Opintopolku. Nuorten työpajat. Haettu osoitteesta 21.3.2025. <https://opintopolku.fi/konfo/fi/sivu/nuorten-tyopajat>

Oppisopimus. (2025). Osaamiskartoitus. Haettu osoitteesta 9.3.2025. <https://oppisopimus.net/osaamiskartoitus>

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Otavan kirjapaino Oy.

Rahikainen, E., Rautiainen, A., Tiensuu, I., Paavola, J-M., Ulander, M., Sjöblom, M., Hällström, C, & Jousilahti, J. (2024). Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt. NextGenerationEU. Haettu osoitteesta 31.8.2024.

Rikosseuraamus. (2023). Rikosseuraamuslaitos. Haettu osoitteesta 21.3.2025. <https://rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta 1.6.2025. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Satakunnan ammattikorkeakoulu. (16.8.2024). Osaamisen hyödyntäminen on avaintekijä innovaatioiden ja tuottavuuden kasvussa. Haettu osoitteesta 9.3.2025. <https://www.tiedollajohtaminen.fi/johtamisjuonia/osaamisen-hyodyntaminen-on-avaintekija-innovaatioiden-ja-tuottavuuden-kasvussa/>

Satakunnan hyvinvointialue. (2025). Aikuisten sosiaalipalvelut. Haettu osoitteesta 21.3.2025. <https://satakunnanhyvinvointialue.fi/palvelut/aikuisten-sosiaalipalvelut/>

Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (2010). Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. (2024). Maahanmuutto ja hyvinvointi. Haettu osoitteesta 21.3.2025. <https://thl.fi/aiheet/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/maahanmuutto-ja-hyvinvointi>

Tilkka, H. (2025). Tutki ja kehitä. Santalahti-kustannus.

Thomson, I. & Solsvik, A. (2020). Osaamisen kehittäminen työelämässä. Nordic Network for Adult Learning. Haettu osoitteesta 25.8.2024. [Osaamisen kehittäminen työelämässä \(nvl.org\)](#)

Training industry. (2023). Effective onboarding starts with skills assessments. Haettu 1.6.2025. <https://trainingindustry.com/articles/measurement-and-analytics/effective-onboarding-starts-with-skills-assessments/>

Tuomi, L. & Sumkin (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Haettu osoitteesta 3.6.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. TENK. (2024). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Haettu osoitteesta 3.6.2025. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta 3.6.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). Työikäisten osaamisen tunnistaminen. Haettu osoitteesta 22.3.2024. <https://tem.fi/tyoikaisten-osaamisen-tunnistaminen>

Työturvallisuuskeskus. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojausta. Haettu osoitteesta 1.6.2025. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojausta/>

Valtioneuvosto. (2022). Osaamisen tunnistamisen työryhmä. Haettu osoitteesta 22.1.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164492/VN_2022_74.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viitala, R. (2021). Henkilöstö johtaminen. Keskeiset käsitteet teorit ja trendit. Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. Johtaminen. (2019). Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Otavan kirjapaino Oy.

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

LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATETEKSTI

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely on suunnattu ainoastaan asiakaspalvelun ryhmäpäälliköille. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja on vapaaehtoista. Kysely sisältää kuusi avointa kysymystä ja aikaa vastaamiseen menee noin 10–20 minuuttia. Toivottavasti löydät aikaa vastaamiseen.

Vastaaminen 10.3.2025 mennessä.

Kysely liittyy tilanteeseen, kun rekrytoinnin jälkeen uusi palveluasiantuntija aloittaa työssä. Miten uusien palveluasiantuntijoiden aikaisempaa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan työn aloitusvaiheessa tällä hetkellä sekä miten osaamista hyödynnetään.

Kyselyn avulla pyritään saamaan kehittämissuhteita osaamisen kartoittamiseen, osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen hyödyntämiseen tulevaisuudessa.

Osaamisen tunnistamisella voidaan hyödyntää työntekijöiden koko osaamispotentiaali. Osaamisen tunnistamisen pitää sisällään: osaamisen huomaamista, osaamisen sanoittamista, osaamisen näkyväksi tekemistä, osaamisen arvostamista, osaamisen tunnustamista tai osaamisen todentamista. Osaamiskartoituksen avulla on mahdollista saada lisättyä tietoisuutta siitä, mitä osaamista uudelta työntekijältä löytyy, mitä osaamistarpeita hänellä on ja mikä on tulevaisuuden osaamisen potentiaali.

[Kyselyyn pääset vastaamaan tästä](#)

LIITE 2 KYSELYLOMAKKEEN MALLI

Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista hyödynnetään tällä hetkellä?

Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista on mahdollista hyödyntää vielä paremmin työsuhteen aikana?

Esimerkiksi perehdytyksessä (perehdytyksen suunnittelu, aikaisemman osaamisen huomioiminen, aikataulutus yms.) ja työtehtävissä (erityisroolit, toimenkuva yms.) tai muilla tavoin.

Mitä tietoja uudelta palveluasiantuntijalta tulisi selvittää työn aloitusvaiheessa, jotta aikaisempaa osaamista voitaisiin hyödyntää myöhemmin?

Esimerkiksi vahvuudet, motivaatio, kokemus, kontaktit, koulutus, oppisvalmiudet, sosiaaliset taidot, digitaidot yms.

Minkä tyylistä osaamista Kelassa tarvitaan lisää tai minkälainen osaaminen koetaan tärkeäksi palveluasiantuntijan työssä?

Esimerkiksi digitaaliset taidot (esim. turvallisuusosaaminen), henkilökohtaiset taidot (esim. itsensä johtaminen), kestävyystaidot (esim. ongelmanratkaisukyky, kokonaisuuksien hallinta), kulttuuriset taidot (kielitaito), oppimaan oppimisen taidot (jatkuvan oppimisen taito), vuorovaikutustaidot (esim. asiakaspalvelu).

Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista hyödynnetään tällä hetkellä?

Miten uuden palveluasiantuntijan aikaisempaa osaamista on mahdollista hyödyntää vielä paremmin työsuhteen aikana?

Esimerkiksi perehdytyksessä (perehdytyksen suunnittelu, aikaisemman osaamisen huomioiminen, aikataulutus yms.) ja työtehtävissä (erityisroolit, toimenkuva yms.) tai muilla tavoin.

Mitä tietoja uudelta palveluasiantuntijalta tulisi selvittää työn aloitusvaiheessa, jotta aikaisempaa osaamista voitaisiin hyödyntää myöhemmin?

Esimerkiksi vahvuudet, motivaatio, kokemus, kontaktit, koulutus, oppisvalmiudet, sosiaaliset taidot, digitaidot yms.

Minkä tyylistä osaamista Kelassa tarvitaan lisää tai minkälainen osaaminen koetaan tärkeäksi palveluasiantuntijan työssä?

Esimerkiksi digitaaliset taidot (esim. turvallisuusosaaminen), henkilökohtaiset taidot (esim. itsensä johtaminen), kestävyystaidot (esim. ongelmanratkaisukyky, kokonaisuuksien hallinta), kulttuuriset taidot (kielitaito), oppimaan oppimisen taidot (jatkuvan oppimisen taito), vuorovaikutustaidot (esim. asiakaspalvelu).

LIITE 3: REKRYTOINNIN HAASTATTELULOMAKE

Kansaneläkelaitos

Rekrytointihaastattelu



Haastateltava _____

pvm _____

Tehtävä

Haastattelijat

Henkilötiedot, koulutus ja osaaminen
<p>Vapaamuotoinen taustan esittely Kerro lyhyesti itsestäsi (keskittyen nykyiseen työtilanteeseen)? Kerro, miksi sopisit mielestäsi juuri tähän tehtävään?</p>
<p>Osaaminen Kerro osaamisalueistasi? Mitkä ovat vahvimmat osaamisesi/ominaisuutesi työntekijänä? Mitä sinun pitäisi kehittää itsessäsi (ko. tehtävää ajatellen)?</p>
<p>Koulutus, tutkinnot Kerro koulutustaustastasi.</p>
<p>Kielitaito Kuvaile kielitaitoasi? Millä tasolla on englannin/ruotsin/saksan suullinen/kirjallinen osaamisesi?</p>
<p>IT-taidot Miten arvioit IT-taitojasi? Mitä ohjelmia olet käyttänyt? Millä tasolla osaamisesi on näissä ohjelmissa?</p>
<p>Muut tehtävän kannalta olennaiset taidot Kerro, kuvaile jne.</p>
Työhistoria, nykyinen työ

<p>Työhistoria. Käy läpi työhistoriasi. Mitkä tehtävät ovat motivoineet sinua? Missä tehtävissä olet viihtynyt? Mitkä tehtävät itse näkisit keskeisinä omalla työurallasi ko. tehtävää ajatellen?</p>
<p>Onnistuminen työssä Miten olet onnistunut nykyisessä työssäsi? Missä olet onnistunut/epäonnistunut? Mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet onnistumiseen/epäonnistumiseen?</p>
<p>Motivaatio tehtävään</p>
<p>Mikä herätti kiinnostuksen Miksi olet kiinnostunut juuri tästä tehtävästä? Miksi haet? Mikä tässä tehtävässä kiinnostaa sinua eniten? Entä mikä vähiten? Mikä mietityttää työn suhteen?</p>
<p>Odotukset Mitkä ovat odotuksesi työn/työnantajan/työyhteisön/esimiestyön suhteen?</p>
<p>Mielikuva Kelasta Mikä Kelassa kiinnostaa sinua? Kelan arvot?</p>
<p>Urasuunnittelu? Millaisia suunnitelmia sinulla on urasi suhteen? Missä ajattelet olevasi 5 vuoden kuluttua?</p>
<p>Palkka</p>
<p>Haastattelun päättäminen</p>
<p>Tehtävässä aloittaminen Keskustellaan mahdollisesta aloittamisaikataulusta.</p>
<p>Suosittelijat Hakijan suostumuksella otetaan tarvittaessa yhteyttä nykyiseen työnantajaan ja suosittelijoihin.</p>
<p>Haastateltavan kysymykset</p>