

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Haataja Terttu

Kehittämishanke

## **Sisäisen kouluttajan profiili ja osaamisen johtaminen kunnallisessa organisaatiossa**

Case Nokian kaupunki

Työn ohjaaja Kaarina Ranne  
Tampere 11/2009

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu  
Opettajankoulutuksen kehittämishanke  
Sisäisen kouluttajan profiili ja osaamisen johtaminen kunnallisessa organisaatiossa  
Haataja, Terttu  
36 sivua + 1 liitesivu  
Marraskuu 2009  
Työn ohjaaja Kaarina Ranne

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä kehittämistyössä selvitettiin osaamisen johtamista Nokian kaupungissa ja sisäisen kouluttajan osaamisprofiilia osana osaamisenjohtamisjärjestelmää. Tampereen kehyskunnat aloittivat vuoden 2009 alussa laajan osaamisjärjestelmän käyttöönoton tietoteknisine sovelluksineen ja järjestelmän käyttöönotossa on edetty siten, että kehyskunta-alueella kaikille työntekijöille ja kaikille esimiehille on luotu yleistä osaamista kuvaavat osaamisprofiilit.

Nokian kaupungissa sisäinen koulutusjärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2008 alussa ja samanaikaisesti sisäinen kouluttaja myös aloitti työskentelynsä. Sisäisen kouluttajan tehtäväkenttää ei ole missään vaiheessa rajattu vaan se on muotoutunut itsekseen. Osaamisohjelman myötä on tullut tarpeelliseksi syventää ja osittain myös rajata sisäisen kouluttajan tehtäväkenttää ja samalla fokusoida ammatillisia kiintopisteitä.

Työssä on tarkasteltu myös niitä taustatekijöitä, jotka edesauttavat työyhteisöllisen osaamisen kehittämistä ja mahdollistavat ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun työyhteisössä. Samassa yhteydessä tarkasteltiin myös osaamisen kehittämisen yhteyttä työssä jaksamiseen.

Sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin muodostaminen aloitettiin laatimalla ensin osaamisprofiililuonnos ja siihen haettiin reflektion avulla näkökulmia kirjallisuudesta, opiskelijatovereilta, koulutuksen ammattilaisilta ja esimieheltä. Yhtenä tiedonhankintatapana käytettiin teemahaastattelua. Reflektion kautta saatiin arvokkaita näkemyksiä siitä, kuinka luonnosta kannattaisi edelleen kehittää.

Reflektion kautta sisäisen kouluttajan keskeisiksi osaamisalueiksi muodostuivat kouluttajan ammattitaito-osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, asiakasosaaminen, strategiaosaaminen, henkilöstöosaaminen ja kehittämisosaaminen. Kukin osaamisalue jakautui vielä 5-6 pienempään osa-alueeseen.

Tämän työn teoriaosuutta hyödynnetään Nokian kaupungin organisaatiossa, kun esimiehille koulutetaan yleisellä tasolla osaamisenhallintaa ja osaamisenkehittämistä. Oman osaamisprofiilin tuottaminen ja sen prosessin kuvaaminen jäävät sisäiselle kouluttajalle käyttöpääomaksi kun Nokian kaupungissa työtetään muiden ammattiryhmien ammatillisia osaamisprofiileja.

---

Osaamisen johtaminen, osaamisprofiili, ammatillinen kasvu

## Sisällysluettelo

1 Osaamista on kehitettävä jatkuvasti.....	4
2 Mihin osaamisen johtamista tarvitaan?.....	5
3 Ammatillisen kasvun ja henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus työyhteisössä .....	7
3.1 Osaamisen yhteys kaupungin strategiaan .....	7
3.2 Ammatillinen osaaminen.....	7
3.2.1 Ammattitaidon erilaisia määritelmiä ja niiden yhteys osaamiseen.....	8
3.3 Osaamisen yhteys työssä jaksamiseen.....	10
3.4 Yhteinen näkemys tiedosta ja osaamisesta työyhteisössä?.....	11
4 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä.....	13
4.1 Esimies uudistaa tehtäviä ja osaamista .....	13
4.2 Hyvä perehdyttäminen hyödyttää kaikkia.....	15
4.3 Esimies ammatillisen tuen ja persoonallisen kasvun edistäjänä.....	16
4.4 Yhteenvetoa esimiehen osaamisen johtamisen keinoista.....	18
5 Miten osaamiskartoitus tehdään?.....	19
5.1 Osaamiskartoitusprosessi.....	19
5.2 Esimiehen mahdollisuus vaikuttaa osaamisprofiiliin.....	20
5.3 Potentiaalisen osaamisen kehittäminen .....	20
6 Sisäisen kouluttajan osaamisprofiili -case.....	22
6.1 Lähtökohdat osaamisprofiilin tekemiselle.....	22
6.2 Prosessikuvaus sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin laatimisesta.....	23
6.3 Sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin hahmottelua... ..	24
6.4 Lopullinen, tietojärjestelmään syötetty sisäisen kouluttajan osaamisprofiili..	29
7 Pohdintaa.....	31
Lähteet.....	33
Liitteet.....	36

## 1 Osaamista on kehitettävä jatkuvasti

Elämme jatkuvaa osaamisen uudistamisen aikaa niin yritys- kuin kuntasektorilla. Kuntatyössä se näkyy eri tavalla eri ammateissa. Yhteistä on tietoteknisen osaamisen ja vuorovaikutusosaamisen muuttuminen luonnolliseksi osaksi jokaisen työtä. Uusi osaaminen uudistaa samalla myös vanhaa osaamista. Kun osaamisen johtamisesta huolehditaan, työyhteisön kiireen ja riittämättömyyden tunne helpottuu.

Osaamisen johtaminen ei ole vain koulutusta, sillä on tutkittu että vain neljännes oppimisesta voi tapahtua koulutuksessa. Muu osaamisen uudistaminen tapahtuu työssä – siksi työn sisältöjä ja työprosesseja on kehitettävä niin, että osaaminen kehittyy jatkuvasti. ”Kun voin olla varma siitä, että osaamiseni on käytössä ja kehittyy jatkuvasti, voin toimia rohkeasti ja luottaa tulevaisuuteeni ” (Uudistuva kuntatyö 2010).

Organisaatiot madaltuvat, asiantuntijuus kasvaa, koulutustaso nousee, tietotekniikka kehittyy ja organisaatioiden verkottuminen ja kumppanuudet lisääntyvät. Puhutaan oppivista organisaatioista, mikä tuo esimiesroolin lähemmäs valmentajan roolia. Muutosten mukanaan tuomat haasteet ja muuttuvat työn tekemisen tavat luovat tilaa ja tarvetta selkeälle esimiesroolille myös osaamisen johtamisen näkökulmasta. Organisaatiot ja yksiköt kasvavat kuntien hallinnossa pienempien yksiköiden ja toimipisteiden yhdistymisen myötä.

Ilman esimiehen omaa esimerkkiä ja sitoutumista henkilökunnan motivoiminen osaamisen tai työhyvinvoinnin kehittämiseen ei työyksiköissä onnistu. Nykyaikaiset esimiehet tunnistavat osaamisen merkityksen, pystyvät hyödyntämään olemassa olevan osaamisen sekä rakentamaan nopeasti uutta osaamista. Se edellyttää esimieheltä aktiivista otetta myös oman osaamisensa johtamiseen sekä ajan hermoilla pysymistä.

Kun esimiesten johdolla osaamisen käsitteistö on selkeästi määritelty ja yhteinen arviointijärjestelmä luotu, voidaan kuvailla osaamisalueita, jotka ovat tulevaisuudessa erityisen tärkeitä myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi.

## 2 Mihin osaamisen johtamista tarvitaan?

Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä on tullut niin julkisten kuin yksityistenkin organisaatioiden keskeinen voimavara. Organisaatioiden toiminnassa palvelut ja asiantuntijatyöt ovat korostuneet perinteisten tuotantotehtävien ohella. Osaajista käydään tulevaisuudessa yhä kovempaa kilpailua. Tiedolla ja osaamisella on myös suurempi merkitys julkisten organisaatioiden palveluiden laadun, asiakas-tyytyväisyyden, työhyvinvoinnin, toimintakyvyn, tuloksellisuuden ja tuottavuuden kannalta. Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Itsenäinen ja erilaisissa tiimeissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta sekä tarve pitää omaa osaamistaan ajan tasalla korostuvat lähes kaikissa työtehtävissä. (Hyrkäs & Ståhle 2005, 2-3.)

Suurten ikäluokkien eläköityminen vauhdittuu lähivuosina. Nokian kaupungilta eläköityy noin 300 työntekijää vuosina 2009 - 2012. Vallitseva taantuma hidastaa rekrytointitarvetta mutta taantumien jälkeen Nokian kaupungilla on haastava tilanne edessään uusien työntekijöiden rekrytoimiseksi. Määrätietoinen osaamisen johtaminen myötävaikuttaa osaltaan myös kaupungin työnantajakuvaan. Osaamisen johtamista korostaa myös se tekijä, että ihmiset ovat toisaalta organisaation suurin voimavara ja toisaalta muodostavat organisaatioiden suurimman menoerän. Ihmisten tuottavuus ei ainakaan nykyisissä tehtävissä juurikaan parane ”ruuvia kiristämällä”. On vaikeaa pakottaa ihmisiä ulkoapäin toimimaan tehokkaammin.

Tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamiseksi on välttämätöntä että ihmiset sitoutuvat työhönsä, ovat motivoituneita, haluavat löytää tietoa, hakevat erilaisia näkökulmia ja ratkaisevat luovasti erilaisia ongelmia. Kaikki ne toimenpiteet, joilla työntekijöiden ”aivojen” tuottavuutta voidaan nostaa, vaikuttavat organisaatioiden menestymiseen. Kuntaorganisaatioissa henkilöstön osaamisen johtamisen ja sitä tukevien käytäntöjen ja järjestelmien tarve on tiedostettu. Vasta viime aikoina on ymmärretty, että perinteisen henkilöstöhallinnon rooliin kuuluu myös osaamisen johtamisen käytäntöjen

rakentaminen ja yhtenäistäminen koko organisaatiossa. Taustalla olevana ajatuksena on, että kuntaorganisaation strategisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Ilman henkilöstön kyvykkyyttä ja kehittymistä kaupungin on mahdoton päästä niihin tavoitteisiin, joihin se kulloisenakin ajankohtana määrittelee pyrkivänsä. (Boudreau & Ramstad 2008, 19-27.)

Keskeinen johtamisen työkalu on erilaisten oppimistilanteiden luominen; luodaan yhteinen foorumi, jossa yhteistä oppimista saadaan aikaan. Eri toimialoilla uutta osaamista tulee kaiken aikaa valtavat määrät, ja sen hallitseminen on vaikeaa. Jos vielä lähdetään siitä, että pitää olla yhteinen kieli uuden osaamisen kommunikointiin, on annettava mahdollisuus yhteiseen oppimiseen. Johtamisen uudelleen ajattelukin vaatii oppimista. Ihmisten johtamisen osalta on viime kädessä kysymys siitä, miten inhimillinen energia kyetään suuntaamaan siten, että sen avulla toteutetaan organisaation tarkoitusta. Johtaja on moniottelija – on hallittava monta ulottuvuutta yhtä aikaa, monta palloa on ilmassa yhtä aikaa. Tulevaisuudessa on pystyttävä elämään yhä nopeammin, kiihkeämmin – samanaikaisesti useita asioita. Johtamistyön painotukset ja sisältö vaihtelevat tilanteesta riippuen ja samoin siinä tarvittavat taidot. On silti aina perusteltua pohtia, millaista osaamista tarvitaan; tekniset taidot, ihmissuhdetaidot ja käsitteelliset taidot vaihtelevat painotukseltaan eri johtamis- ja organisaatiotasoilla, mutta kaikki johtamisen tasot sitä vastoin edellyttävät vahvoja ihmissuhdetaitoja.

Eläköitymisen myötä katoaa paljon arvokasta kokemusta ja ns. hiljaista tietoa, jota tulee pyrkiä tekemään näkyväksi ja siirtämään työssä jatkaville. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen on siten suuri haaste. Sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatiot pyrkivät varautumaan tulevaan, jotta eläkkeelle siirtyvien osaajien vuosi kymmenten aikana keräämä arvokas osaaminen ja tietämys saadaan pidettyä organisaatioiden hallussa. (Hyrkäs & Ståhle 2005, 27 – 34.) Kuntien noin 430 000 työntekijästä ja viranhaltijasta on jäämässä eläkkeelle 140 000 kymmenen vuoden sisällä. Tämä antaa mahdollisuuden uusien tuotantotapojen ja uuden teknologian hyödyntämiseen palvelurakennetta kehitettäessä. Jos palvelut halutaan toteuttaa omana toimintana, tarvitaan niiden tuottamiseen riittävä määrä resursseja ja oikeanlaista osaamista ja vaikka siirryttäisiin osin ostopalveluihin, kunta vastaa palvelujen laadusta silloinkin. (Efeko 2006, 1-2.)

## **3 Ammatillisen kasvun ja henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus työyhteisössä**

### **3.1 Osaamisen yhteys kaupungin strategiaan**

Osaamisen hallinta lähtee organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joiden mukaan määritellään sekä organisaation ydiosaaminen että muu organisaatiossa tarvittava osaaminen. Organisaatiossa tarvittava osaaminen konkretisoidaan erilaisiksi osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri tasoilla, joita kehitetään organisaatiossa johdonmukaisesti. (Sydänmaalakka 2001, 18.)

Organisaatiolla on oltava kyky rakentaa osaamisen ylläpidon ja kehittämisen rakenteet vastaamaan kriittisten menestystekijöiden toteuttamista ja niihin kiinteästi liittyviä strategisia tavoitteita. Ilman ammattitaitoista johtamista ja työntekoa menestyksekkäs ja kannattava toiminta ei ole mahdollista. Strategisten päämäärien mukaisesti yhteisön jäsenten tulee kyetä vastaamaan tuleviin muutoksiin. Työntekijän ammattitaidon, lahjakkuuden ja persoonan parhaan mahdollisen yhdistelmän löytyminen kulloisessakin työtehtävässä lisää työntekijän motivaatiota suoriutua työstään hyvin. Miten sitten nämä valjastetaan mahdollisimman varhaisessa työuran vaiheessa koko organisaation käyttöön? Tätä tukevat työntekijöiden vahva ammattitaito ja sosiaalinen tuki, hyvä perehdyttäminen, onnistunut sosiaalistuminen sekä selkeä ja tehokas johtamisjärjestelmä (Hyrkäs & Stähle 2005, 7-13).

## 3.2 Ammatillinen osaaminen

### 3.2.1 Ammattitaidon erilaisia määritelmiä ja niiden yhteys osaamiseen

Esitän seuraavassa erilaisia ammattitaidon määritelmiä. Määritelmät on työssä esitetty aikajärjestyksessä ja voidaan päätellä, että käsitys ammattitaidosta on laajentunut vuosien saatossa ja mukaan on tullut kuvausta osaamisesta. Osaamisen tarkastelun kannalta on olennaista, että ammattitaito voidaan jakaa osa-alueisiin, kuten Helakorpi määritelmässään tuo ilmi ja että ammatillinen osaaminen on enemmän kuin henkilön ammattitaito. Määritelmässään 2004, 2006 ja 2008 Viitala tuo esille, että ammatilliseen osaamiseen lasketaan kuuluvan myös yhteistoiminnalliset taidot ja herkkyys sosiaaliseen ja teknis-taloudelliseen muutokseen. Ammattitaidon ja osaamisen välisten suhteiden tarkastelu tarjoaisi oivan jatkotyön mahdollisuuden.

Ammattitaidolla ymmärretään Lampisen ja Nummisen (Opetusministeriö 1989) mukaan kykyä hallita koko työprosessi ajattelun tasolla ja kykyä toimia oikein vaihtuvissa tilanteissa. Ketosen (1990) mukaan ammattitaito on myös taitoa varustaa ihmiset laittein ja menetelmin, jotka on havaittu elämässä välttämättömiksi. Ammattitaito voidaan ymmärtää pysyväksi tekemisvalmiudeksi, joka edellyttää harjaantumisen lisäksi tietoja.

Ammattitaidon voidaan katsoa koostuvan useista osataidoista. Tämä näkemys merkitsee mm. sitä, että ammattitaito voidaan tarvittaessa osittaa pienempiin kokonaisuuksiin. Ammatti ei silti välttämättä ole osatekijöidensä aritmeettinen summa. Ammattien ja töiden analyysihin perustuva osittaminen voi toimia välineenä halutessamme tietää, mitä jokin ammatti sisältää, miten voimme järkevästi suunnitella ja toteuttaa jonkin työn tai kehittää ammatin oppimista ja opetusta. (Helakorpi 1999, 34-35)

Ammatillisen sosiaalistumisen prosessissa yksilöstä tulee ammatillisen yhteisönsä täysivaltainen jäsen. Hän sosiaalistuu työpaikkansa organisaatiokulttuuriin sekä ajatteluja kommunikaatiotapoihin. Koulutus antaa kuvan tulevasta ammatista ja samalla opitaan tarvittavia tietoja ja taitoja. Ammatti-identiteetin muotoutumisessa minän



määrittely ja sosiaalisen kontekstin odotusten yhteensovittaminen ovat myös tärkeitä osatekijöitä. (Niemi 2001, 19.)

Ruohotien (2005b) mukaan ammatillinen kompetenssi viittaa suorituspotentiaaliin tai kykyyn suoriutua ammattiin kuuluvista ja työorganisaation arvostamista työtehtävistä. Kyseinen kompetenssi on riippuvainen paitsi työntekijän valmiuksista myös työhön kohdistuvista roolivaatimuksista. Ammatillinen kompetenssi ei ole sama asia kuin työsuoritus. Työntekijä voi epäonnistua työssään muun muassa siksi, että hänen taidoissaan on puutteita tai hän on kadottanut motivaationsa tai ympäristö jollakin tavoin rajoittaa hänen toimintamahdollisuuksiaan. Maksimaalinen suoritus viittaa ihmisen kykyihin. Se osoittaa, mitä yksilö pystyy tekemään, kun kaikki sisäiset ja ulkoiset edellytykset ovat optimaalisia ja hän saa keskittyä käsillä olevaan tehtävään. Kun tavoitteena on ammatillisen kompetenssin määrittely, viittaamme yksilön maksimaaliseen – mieluummin kuin tyypilliseen – suoritukseen, koska olemme kiinnostuneita siitä, mitä hän todella osaa tehdä, eikä niinkään siitä, mitä hän tekee tai haluaa tehdä. (Ruohotie, 2005b.) Ammatillinen kompetenssi nähdään siinä yksilön kapasiteettina, todellisena pätevyytinä. Sen rakennusaineiksia ovat ammattispesifinen tietämys ja ammattispesifiset taidot. Ammatillisen kompetenssin taustalla ovat ennen kaikkea kyvyt ja aiemman elämänhistorian muun muassa koulutuksen ja kokemuksen aikana kumuloitunut osaaminen tiedot ja taidot. (Ruohotie, 2005b.)

Asiantuntijuuskehitystä kuvatessaan Siitonen (1999) havaitsi tärkeäksi tekijäksi sisäisen voiman tunteen, joka vapauttaa omia voimavaroja ja luovuutta. Tästä Siitonen on kehittänyt teoreettisia perusteita voimaantumiselle, josta usein käytetään myös nimitystä empowerment. Tutkimustulosten mukaan tärkeää osaa asiantuntijaksi kasvussa näyttelevät toimintaympäristön ilmapiiri, myönteisyys ja arvostus. Koettu vapaus ja vastuu kasvavat turvalliseksi koetussa ja luottamuksellisessa kontekstissa. Koska voimaantuminen tulee asianomaisesta itsestään, on tärkeää, että työssä on mahdollisuus toimia aktiivisesti ja itsenäisesti kokeillen. Toisaalta oleellista on ryhmään kuulumisen, kollegiaalisuuden ja arvostuksen tunne. (Siitonen 1999, 22-47.) Työn kannustavuuden ja työtyytyväisyyden välillä on selkeä yhteys varsinkin niillä työntekijöillä, jotka arvostavat kasvun mahdollisuuksia työssä. Ruohotien (2000, 53) mukaan työ itsessään

ja siihen liittyvät vaikutusmahdollisuudet voivat ehkäistä tai edistää kasvupotentiaalin käyttöä. Vähän virikkeitä antava yksitoikkoinen työ ehkäisee sitä, kun taas vaihteleva ja itsenäinen työ luo hyvän lähtökohdan itsensä kehittämiseksi ja oppimiselle. Monille ammattilaisille antoisimmat oppimiskokemukset liittyvät työtilanteisiin, joissa työkäytänteitä kehitetään ongelmakeskeisesti kannustavassa toimintakulttuurissa.

Työntekijän ammatillinen osaaminen muodostuu yleisistä työelämävalmiuksista, ammattialakohtaisesta ja ajantasaisesta sisältöosaamisesta sekä ammattitaidosta eli työn ammattispesifisestä tietotaidosta. Ammatilliseen osaamiseen lasketaan kuuluvan myös yhteistoiminnalliset taidot ja herkkyys sosiaaliseen ja teknis-taloudelliseen muutokseen. Ammatillisen ydinosaamisen hallinta työssä pitää osaltaan yllä motivaatiota ja työssä jaksamista (Viitala 2006, 113-115).

Viitalan (2008) mukaan monet tutkijat ovat viitanneet siihen, että ammatillinen identiteetti alkaa muodostua jo koulutuksen aikana (esimerkiksi Heikkinen 2000; Katajavuori 2005,23; Virta, Kaartinen, Eloranta & Nieminen 1998). Ammatti-identiteettiinsä sitoutunut ihminen tekee työtään omaehtoisesti ja tehokkaasti ja saa siitä tyydytystä (Lahti 2004, 59). On todettu, että kehittynyt ammatti-identiteetti saa työntekijän arvostamaan työtään ja kokemaan sen osaksi omaa elämäntapaansa (Salo & Keskinen 1988, 12). Työelämän luomiin ristiriitaisiin paineisiin ja odotuksiin on helpompi suhtautua varmallalla ammatti-identiteetillä. ( Viitala 2008, 12-16)

Ammattitaitoa ei voida pitää minään pysyvänä ominaisuutena; ammattitaidon vaatimukset muuttuvat jatkuvasti työn kohteiden, muuttuvan työnjaon ja organisaation ja uuden teknologian mukana. Ammattitaito sisältää paitsi työn edellyttämän tiedon myös työn kokonaisorientaation, työhön motivoitumisen sekä työtoiminnassa opitun hiljaisen tiedon. Sen lisäksi, että hallitsee tehtäviinsä liittyvän ammattitaidon, on myös oltava yleistietoja työpaikasta ja työhön liittyvästä toimialasta. Ammattitaidon varmistamiseksi on huolehdittava työntekijän tiedoista, taidoista ja koulutuksesta. Myös työotteen, asenteiden, etiikan ja persoonankin kehittyminen muovaavat osaltaan ammatillisuutta. Kun työntekijä saa monipuoliset ja haastavat työtehtävät ja käytännön kokemusta, kehitetään asiantuntijuutta - ns. ammatin erityistaidot opitaankin yksinomaan työkokemuksen kautta. Jokainen voi kasvaa vaiheittain oman työnsä

ammattiosaajaksi (Viitala 2004, 12-19), kenties asiantuntijaksikin. Asiantuntijuuden lähtökohdana on tavallisesti ammatillinen koulutus, jossa saadaan peruspohja työssä tarvittavalle osaamiselle. Ammattitaidon ylläpitäminen ja lisääminen on jatkuvaa toimintaa kohti asiantuntijuutta.

### 3.3 Osaamisen yhteys työssä jaksamiseen

Työelämän nopea muutos aiheuttaa työpaikoilla osaamispaineita, kiirettä, stressiä ja uupumusta. Muutoksen lisäksi myös tiedon jatkuva uusiutuminen edellyttää säännöllistä täydennyskoulutusta. Jatkuvat muutokset työelämässä edellyttävät nopeaa reagoitua, jolloin korostuvat oppimaan oppimisen taidot. Ammattitaito ja sen myötä syntyvä hallinnan tunne työssä vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijän työtehtävä tulee mitoittaa oikein suhteessa hänen ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Näiden yhteensovittaminen on työssä jaksamisen kannalta hyvin keskeinen asia. Työntekijällä on myös oltava mahdollisuus vaikuttaa työntekoon liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Kun työntekijä tuntee oman osaamisensa ja kykynsä olevan oikeassa suhteessa työtehtävänsä vaativuuteen ja määrään nähden, hän ei työtä tehdessään tunne paniikkia, stressiä eikä koe olevansa ylikuormitettu tai vaarassa uupua. Samoin turhautuminen ja alikuormittuminen ovat hänelle vieraita tuntemuksia. (Korpelainen 2005, 10-22.), (Keskinen 2005, 4-9.)

Työntekijän valinnanvapautta tulee tarkastella myös työntekijän autonomia -käsitteen kautta. Vain jonkinasteinen autonomia ja siihen liittyvä luottamus työntekijää kohtaan mahdollistaa hänen motivoitumisensa. Jotta työntekijä voi kokea onnistuvansa työssä ja olevansa luottamuksen arvoinen, hänellä on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Kun ihminen luottaa toisen työntekijän ammattitaitoon ja aikeisiin, ei ole samanlaista tarvetta kontrolloida työsuoritusta. Yhdessä nämä asiat yhtäältä lisäävät työntekijöiden tuottavuutta ja toisaalta vähentävät valvonnasta aiheutuvia kustannuksia. Luotetun ihmisen hyvien aikeiden ja osaamisen lisäksi työpaikan luottamussuhteet edellyttävät sellaista ketjua, jossa yhdistyvät työntekijän puolelta valinnan mahdollisuus ja tietynlainen työn autonomia sekä työnantajan puolelta riski. Vain mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön antaa työntekijälle tilaisuuden lunastaa luottamus ja olla sen arvoinen. Toisaalta saman kolikon kääntöpuolella on riski luottamuksen pettämisestä

Pitkälle kontrolloitu työ tappaa työntekijän motivaation ja poistaa hänen oppimis- ja kehittymismahdollisuutensa. Jos ajattelu jätetään vain organisaation ylimmillä portaita olevien aivoille, työntekijöille jää tehoton mekaanisen suorittajan rooli. ( Niemi 2009, 12-15)

Oppimista, oman osaamisen käyttöä ja työhyvinvointia ajatellen on myös tärkeää, että työntekijällä on terve itsetunto. Itsetuntoa voi luonnehtia ihmisen kyvyksi luottaa itseensä, pitää itsestään ja arvostaa itseään havaitsemistaan heikkouksista huolimatta. Hyvään itsetuntoon liittyy myös kyky arvostaa muita ihmisiä, sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä ja olla riippumaton muiden mielipiteistä. Oma elämä nähdään tärkeänä ja ainutkertaisena ja oman elämän ratkaisut tehdään itsenäisesti. (Keltinkangas-Järvinen 1996, 5.) Osaaminen on kokonaisuuden summa. Alati monimutkaistuvassa maailmassa kukaan ei hallitse kaikkia asioita. Yhteisön osaaminen muodostuu yksilöistä, tiimitason yhteisöllisestä osaamisesta ja johdon osaamisesta. Perinteisen "nippelitason rutiiniosaamisen" tilalla painottuu yhteisötasolla strateginen osaaminen ja tietämyksen hallinta (Hätönen 2003, 4-6.) Osaaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä ja saamaan aikaan palkitsevia tuloksia. Kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen rakentavat työhyvinvointia (Ojanen 2008, 3-10). Lukuisten vaatimusten paineissa ihmisten on tärkeää myös oivaltaa, missä järjestyksessä uusia asioita kannattaa lähteä opettelemaan. Jatkuvan oppimisen painetta voi helpottaa jäsentämällä ja aikatauluttamalla omia haasteitaan.

### 3.4 Yhteinen näkemys tiedosta ja osaamisesta työyhteisössä?

Osaamista voidaan tarkastella myös organisaation osaamisena. Organisaation omat osaamismääritelmät ovat tärkeitä siksi, että niihin paneutumalla on mahdollista ymmärtää, miten organisaatio rakentaa osaamistaan ja millaiset näkemykset määrittävät osaamista. Osaamista määrittelevät keskeisesti organisaation jäsenten, erityisesti johdon, mutta myös esimiesten näkemykset tiedosta. Ne ilmenevät käsityksinä siitä, mikä tekeminen on oikeaa ja välttämätöntä osaamisen synnyttämiseksi, mitä tekemistä väheksytään ja pidetään tarpeettomana osaamisen kannalta sekä millä tavoin ja mistä organisaation tulee hankkia tarpeellista tietoa osaamisensa kehittämiseen. Jotta voimakkaasta käsityksestä ei tulisi este organisaation osaamisen kehittämislle, vaan se

toimisi tukena, on tärkeää, että johto, esimiehet ja henkilöstöhallinnon edustajat ymmärtävät tiedon ja osaamisen konstruktiivisen rakentumisprosessin. Osaamisenäkemyksiä voidaan purkaa kiinnittämällä huomiota vallalla oleviin ajattelumalleihin ja niiden vastakohtiin. Näin löydetään nykyisestä ajattelumallista poissuljetut tavat ajatella ja toimia sekä annetaan tilaa aikaisemmasta poikkeaville tulevaisuuden vaihtoehdoille. ( Viitala 1999, 13-23.) ( Hyyppä & Miettinen 2000, 4-5.)

Nykyäänä asioiden ja toiminnan johtamisen rinnalla korostuu johtajien ja esimiesten vuorovaikutusosaamisen ja ihmisten johtamisen taito (Hätönen 1998, 12). Osaamisen johtamista ja muita henkilöstönäkökulmiin liittyviä asioita käsitellään mm. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kannanotossa kuntapalvelujen strategisesta toteuttamisesta henkilöstöjohtamisen avulla. Kannanotto korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamisessa ja tarjoaa tietoa ja työvälineitä kuntatyönantajille työyhteisöjen ja kuntapalvelujen kehittämiseen. ”Henkilöstön osaamisen kehittäminen” -suosituksessa korostetaan osaamisen kehittämisen ja johtamisen seuranta. ( KT:n suositus 02.06.2008.) Osaavalla työyhteisöllä on yhteinen näkemys toimintansa tavoitteista ja keinoista päästä niihin. Osaava työyhteisö on jatkuvassa muutoksen tilassa. Se kehittää itseään jatkuvasti ja osaa myös paremmin hyödyntää yksittäisissä työntekijöissä piilevät lahjakkuudet ja erityispiirteet. Lisäksi se osaa paremmin ottaa huomioon yksittäisten työntekijöiden elämäntilanteet ja ominaisuudet sekä niissä tapahtuvat muutokset. Vastuu työpaikan kehittämisestä kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Tavoitteena jatkuvalla parantamisella on paikantaa työtä haittaavia ongelmia ja kehittämistarpeita ja löytää niihin ratkaisuja. Lisäksi tavoitteena on löytää aivan uusia työn tekemistä edistäviä ja helpottavia innovaatioita.

Osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen on kaikkien etu. Mitä joustavammin työyhteisö kykenee yhdessä kehittämään toimintatapojaan ja luomaan uusia innovaatioita, sitä paremmin se menestyy muuttuvassa ympäristössä, ja sitä paremmin se myös itse pystyy ohjaamaan muutosta. (Viitala 2006, 82 – 115.) Työkulttuurin muutos on pitkä oppimistapahtuma, joka valitettavan usein jää kielipelin tasolle. Työkulttuurin muutoksessa on kyse pitkälti johtamisen ja yhteistoiminnan kulttuurista. Kehittyvässä ja oppivassa organisaatiossa korostetaan yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista. Johtaja ei ole enää yksin se, joka määrää mitä ja miten tehdään, vaan työntekijät osallistuvat vastuullisesti työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Työkulttuurin

muutos on todellinen vasta sitten, kun johtamiselle ja organisaation toiminnalle löydetään yhteinen arvoperusta, johon ihmiset aidosti sitoutuvat. (Hätönen 2003, 68-69.)

## **4 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä**

### **4.1 Esimies osaamisen kehittäjänä**

Mitä enemmän ihmisistä riippuvaisemmiksi organisaatiot tulevat, sitä enemmän tarvitaan järjestelmiä ja johtajuutta, jotka kunnioittavat ihmisen yksilöllisyyttä. Osaamisen johtamista tukevan esimiestyön näkökulmasta yksilöllisyyden ymmärtämisen ja huomioimisen tarve liittyy erityisesti kannustamiseen ja koskee niin johtajia kuin johdettaviakin.

Lähiesimiehen rooli on ratkaiseva, kun pyritään parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää osaamistaan. Usein vain hän tuntee sekä työyhteisön ongelmat että alaisensa niin hyvin, että voi tunnistaa kussakin tilanteessa parhaiten toimivat ratkaisut. Esimiesten ensimmäinen osaamisen johtamiseen liittyvä velvollisuus onkin osoittaa osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle mielekäs suunta. Käytännössä tämä merkitsee esimerkiksi keskeisimpien strategisten valintojen jatkuvaa sovittamista arkikielelle. Jokaisen esimiehen on tiedostettava vastuunsa alaisensa kehittämisestä ja kehittämisestä. Se ei silti sulje pois sitä, että myös työntekijät ottavat vastuuta itsestään ja kehittämisestään. Vastuun kantaminen alaisensa kehittämisestä on keskeinen osa esimiestyötä ja se varmistetaan käymällä säännöllisin väliajoin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja jokaisen kanssa. Keskusteluilta odotetaan paljon, koska jokaisen esimiehen tulisi pystyä täyttämään alaisensa työhön liittyvät perustarpeet, valmentaa heitä suoriutumaan työtehtävissään ja tukemaan heidän kehittymistään tulevaisuuden varalta. (Boudreau & Ramstad 2008, 19-30.)

Kirjallisuudessa Sipilä (1991) kuvaa sitä kuinka työn organisoituminen ja vanha kolmiportainen johtamismalli muuttuvat tulevaisuudessa asiantuntijuuden kehittyessä. Vanha hierarkkinen pyramidi, jossa johto kuvataan pyramidin kärkeen ja toteuttavat työntekijät alhaalle on käännetty Sipilän mallissa nyt toisin päin. Ylimpinä ovat asiantuntijoista muodostuneet saarekkeet, jotka ovat suoraan kosketuksissa asiakkaisiin.

Niiden taustalla ovat tukipalvelutehtävät ja keskushallinto, joiden tehtävinä on mahdollistaa asiantuntijoiden työ.



Kuva 4. Organisaation rakenteen muutos käyttäjiä palvelevaksi asiantuntijaorganisaatioksi (Sipilä 1991, 14-17).

Asiantuntijaorganisaation tiimit ovat muodostuneet palvelemaan tietyn asiakaskunnan tarpeita kokonaisvaltaisesti. Kun asiantuntijat ovat pitkäkestoisesti tekemisissä asiakkaidensa ongelmien ja kehittämistarpeiden kanssa syntyy yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuva pyrkimys saavuttaa parempia tuloksia. Tämä kehityskulku väistämättä johtaa kuntiakin miettimään kuinka työntekijöiden ammatillista osaamista kehitetään työtehtävissä siten, että he pystyvät kohtaamaan asiakaskunnan tuottamat haasteet ja että asiantuntijuutta on mahdollisuus syntyä.

#### 4.2 Hyvä perehdyttäminen hyödyttää kaikkia

Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa ensimmäisestä kontaktista yksilön ja organisaation välillä. Tässä prosessissa yksilö siirtyy irrallisuudesta ja ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa ja ryhmän jäseneksi - perehdyttäminen käynnistää uudessa tulokkaassa sosiaalistumisprosessin. (Hätönen 1998, 13-15.) Osaamisresurssin valjastaminen käyttöön uuden työsuhteen alkuvaiheessa on haastava niin uudelle

työntekijälle kuin työyhteisöllekin. Osaamisen tason säilyttäminen ja lisääminen työsuhteen vaihtuessa on ensiarvoisen tärkeää uuden työntekijän työhyvinvoinnin varmentajana. Uusi työntekijä aloittaa työnsä korkein odotuksin; mielenkiintoisen työn ohella hän odottaa positiivista vastaanottoa, mukavaa työyhteisöä ja asiallista opastusta uuteen työhönsä. Vaikka uusi työntekijä ei ole vielä ehtinyt sosiaalistua omaan rooliinsa, työyhteisön arvoihin, normeihin tai käytäntöihin, pyrkii hän ulkopuolisuuden tunteestaan huolimatta osoittamaan olevansa valinnan arvoinen. Tilanne voi aiheuttaa monesti tulokkaalle jännityksen, hämmennyksen, vierauden ja jopa ahdistuksen tunteita (Korpelainen 2005, 17- 37.)

Organisaatioiden näkökulmasta tilanne ei ole välttämättä ollenkaan näin ainutlaatuinen. Joissain organisaatioissa uusia työntekijöitä saapuu lähes jatkuvana virtana ja heidän vastaanottamisensa on arkipäivää. Kuitenkin oikeiden henkilövalintojen tekeminen on todella tärkeää ja jos tässä epäonnistutaan, voi se merkitä suuria kustannuksia. Uudet tulokkaat myös halutaan mahdollisimman nopeasti tuottaviksi ja tehokkaiksi organisaation jäseniksi, vaikka sosiaalistumisprosessi vie usein pitkäänkin. Monet organisaatiot ovatkin suunnitelleet yksityiskohtaisen tulokkaiden perehdyttämisohjelman, joka nopeuttaa tulokkaan sosiaalistumista tehokkaaksi organisaation jäseneksi. Hyvin toteutettu perehdyttäminen myös vähentää tulokkaan kokemia negatiivisia tunteita työsuhteen alussa - voidaan ajatella, että onnistunut sosiaalistuminen luo hyvän perustan koko työsuhteelle. (Korpelainen 2005, 10-22.)

Henkilöstön suunnitelmallinen perehdyttäminen on oppivan organisaation yksi työväline. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat ja ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Perehdyttäminen on tärkeää myös sisäisissä tehtäväjärjestelyissä ja siirroissa sekä uusien tehtävien oppimisessa. Perehdyttäminen on sekä henkilöstön kehittämistä koulutuksellisin keinoin että työturvallisuuslain (738/2002) mukaista työturvallisuus- ja työterveystoimintaa. Työturvallisuuslaki korostaa jatkuvan perehdyttämisen merkitystä vaaratilanteiden tunnistamisessa ja niiden ennaltaehkäisyssä. (KT:n suositus 2.6.2008.)



### 4.3 Esimies ammatillisen tuen ja persoonallisen kasvun edistäjänä

Organisaatiossa voidaan tukea ammatillista ja persoonallista kasvua mm. roolien ja sosiaalisen tuen avulla. Roolilla tarkoitetaan tässä johonkin henkilöön työyhteisössä hänen asemansa perusteella toisten työntekijöiden ja johdon taholta kohdistettuja odotuksia (Väisänen & Silkelä 2000, 56–61.). Roolikäyttäytyminen tekee työyhteisön jäsenten käyttäytymisestä ennakoitavaa ja auttaa työyhteisön jäseniä työn sujumisessa tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti. Työyhteisön roolit ovat joko virallisia ja/tai epävirallisia rooleja. Viralliset roolit muotoutuvat usein henkilöiden työtehtävien mukaisesti. Työyhteisön esimiesten rooli on luonnollisesti johtamiseen liittyvä. Epäviralliset roolit syntyvät sen pohjalta minkälaisia rooleja työyhteisö tarvitsee toimiakseen (esim. aloitteentekijän, kyseenalaistajan, tarkkailijan, viestinviejän ja tunnelmantekijän roolit). Työyhteisön jäsenille muotoutuu yleensä kullekin oma roolinsa hänen kykyjensä ja luonteenpiirteidensä mukaisesti. Näin muodostunut roolitus vaikuttaa kunkin yksilön suhtautumiseen työyhteisöön, sen ilmapiiriin ja työtavoitteiden saavuttamiseen. (Belbin 1996, 12-46.)

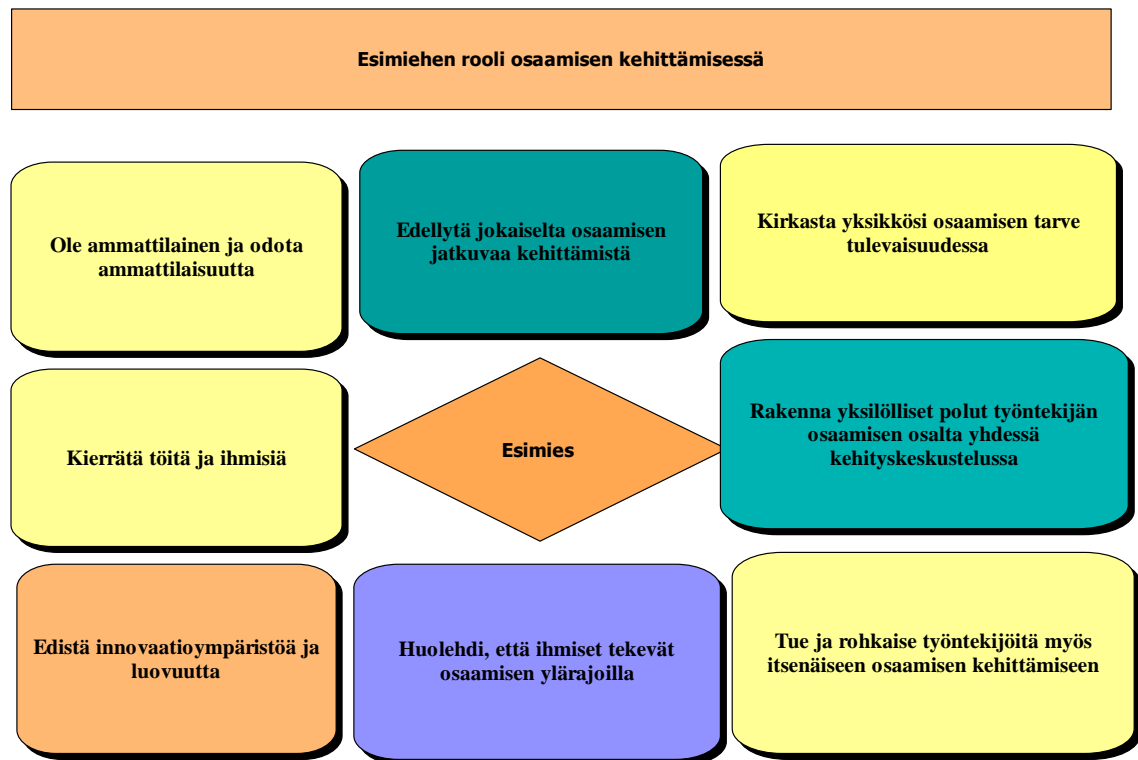
Työyhteisöt vaihtelevat rooliliikkuvuutensa suhteen. Työyhteisöissä, joissa vallitsee roolijäykkyys, työntekijän on tiukasti pysyttävä hänelle kerran muotoutuneessa roolissa. Roolista irrottautuminen voi johtaa sanktioihin muun työyhteisön osalta, kuten työyhteisön jäsenyyden ulkopuolelle eristämiseen. Epämukavaan tai epäluontevaan rooliin joutuminen saattaa pahimmillaan johtaa työntekijän sairastumiseen ja viime kädessä koko työyhteisön pahoinvointiin. Roolien jäsentymättömyys ei myöskään ole työyhteisön kannalta ihanteellista. (Belbin 1996, 12-46.)

Työssä viihtymisen kannalta keskeisempiä seikkoja on todettu olevan sosiaalisen tuen saaminen muilta. Sosiaalinen tuki on työntekijästä ja tämän työssä selviämisestä välittämistä, ja sen lähteinä työssä ovat esimies ja muut työntekijät. Osittain sosiaalista tukea voivat antaa myös asiakkaat palautteen muodossa. Työyhteisön rajojen selkeyden ylläpitämiseksi on toivottavaa saada riittävästi tukea itse työyhteisön sisältä. Sosiaalinen tuki voi olla tunneperäistä, välineellistä, tietopohjaista tai arvostavaa tukea. Sosiaalista tukea on vaikea antaa tuntematta lainkaan toista. Sosiaalinen tuki vaikuttaa siihen, miten

työyhteisön yksittäinen jäsen kokee itsensä työntekijänä ja oppijana jatkuvasti muuttuvassa työympäristössään. Sosiaalisen tuen saamiseen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen vaikuttavat osaltaan organisaatiokulttuuri, arvot ja johtaminen. Esimiehen rooli oppimisilmapiirin luojana muodostuu entistä kriittisemmäksi. Vuorovaikutteisen johtamisen tavoitteena on lisätä työtyytyväisyyttä ja vahvistaa ammatillista itsetuntoa. Työntekijälle vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja työminäkuva ovat ammatillista osaamista ylläpitäviä ja kehittäviä tekijöitä (Sydänmaalakka 2001, 18-25). Ammatillinen kasvu on siis jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä, sitoutumista työhön sekä ammatillisen identiteetin ja työpersoonan reflektiivistä uudelleen määrittelyä. Se on sekä yksilön sisäistä kasvua ajattelun, suorituksen, reflektion ja persoonallisuuden kehittymisen alueella sekä työnhallintataitojen laajenemista ja syvenemistä. Yksilön kasvua ohjaavat eettiset valinnat, henkinen kasvu, tunteet, suoritus ja reflektio. Ammatillinen kasvu on osa yksilön oppimisen kokonaisuutta, jolle työelämä ja organisaatio rakentaa ikään kuin kehykset. (Ruohotie – Ripatti 2006, 12-31.) Ihminen ei työskentele vain tietojen ja taitojensa varassa, vaan hän myös tuntee koko ajan. Ammatillinen kasvu on siis sekä kognitiivista että emotionaalista. Tiivistetysti voisi sanoa ammatillisen kasvun prosessin muodostuvan, kun tieto, taito ja tunne kohtaavat. Syntyy valmiuksia toimia uudella tavalla ja muutoksia työkäyttäytymisessä, mutta myös vaikutuksia organisaation kulttuuriin ja toimintaan. Ammatillinen kasvu ei siis ole pelkästään yksilöllinen prosessi, vaan sillä on voimakas yhteisöllinen ulottuvuus, johon liittyy mm. oman roolin löytäminen ammatillisessa ja työyhteisössä ja ammatillisen arvostuksen, profession, sisäistäminen (Wallin 2006, 3-12).

#### 4.4 Yhteenvetoa esimiehen osaamisen johtamisen keinoista

Alla olevaan kuvaan on koottu esimiehen keskeiset keinot, miten hän voi tukea työntekijöidensä osaamisen kehittämistä. Esimies siis viitoittaa osaamisen kehittämisen suunnan ja ”luotsaa” työntekijät hankkimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Reitin varrella esimies tukee työntekijän osaamisen kasvua mm. antamalla työntekijälle haastavia tehtäviä ja käymällä kehityskeskusteluja. Työntekijän kannalta on oleellista, että hän toimii osaamiskapasiteettinsa ylärajoilla, ja että hän saa palautetta osaamisensa kehittymisestä. Luovuuden, innovatiivisuuden ja ammattilaisuuden tukeminen työyhteisössä edistää myös osaamisen kasvua.



Kuva 1. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

## 5 Miten osaamiskartoitus tehdään?

### 5.1 Osaamiskartoitusprosessi

Osaamiskartoituksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että ennen työn aloittamista käydään läpi henkilöstön kanssa osaamiskartoituksen tavoitteet ja merkitys sekä keskustellaan käsitteiden sisällöstä ja lomakkeista. Lisäksi on muodostettava tarkoituksenmukaiset työryhmät, nimettävä koordinaattorit sekä sovittava aikatauluista ym. käytännön järjestelyistä. Tarkoitus ei ole, että jokaiselle yksittäiselle tehtävälle määritetään erikseen tehtäväkohtaiset osaamiset - sellainen työ on mahdotonta toteuttaa käytännössä - vaan että samaa työtä tekevät (esim. ammattinimikkeittäin) pohtivat, mitä osaamista tehtävissä tarvitaan. Hätösen mukaan (2003) tällaisesta työstämistavasta on saatu erittäin hyviä kokemuksia. Käytännössä työtehtävät samoillakin nimikkeillä voivat vaihdella vaikkapa siten, että joku on erikoistunut johonkin tiettyyn asiaan ja joku toinen taas toiseen. Näiden asioiden arviointi otetaan huomioon osaamisen

tavoitetasojen määrittelyssä.. On myös mahdollista määrittää ”muu osaaminen”, jos jossakin tehtävässä edellytetään sellaista erikoisosaamista, jota ei muissa tehtävissä tarvita ja joka on olennaista tehtävän hoitamisen kannalta. Esimerkkinä voidaan mainita jonkin harvinaisen kielen hallinta. (Hätönen 2003, 4-47) Tiivistäen Hätösen mukaan (emt.) osaamiskartoitusprosessi etenee seuraavasti:

I Tehtäväkohtaisten osaamistasojen määrittely: määritetään tehtäväkohtaiset osaamisalueet, ne puretaan kyvyiksi ja taidoiksi. Henkilöstön kanssa käydään läpi osaamiskartoituksen tavoitteet ja merkitys sekä keskustellaan eri käsitteiden sisällöstä. Esimies vahvistaa tarvittavat osaamiset ja tavoitetasot kirjataan HR-järjestelmään.

II Tehtävää hoitava henkilö saa arvioida omaa nykyosaamistaan tehtävälle määritettyä tavoiteosaamista vasten.

III Kehityskeskustelussa verrataan tehtävälle määritettyä tavoitetta ja tehtävää hoitavan henkilön arviota omasta osaamisestaan toisiinsa ja pyritään löytämään yhteinen näkemys osaamisesta, tavoitteista ja kehittämisestä.

IV Kehityskeskustelun tulos kirjataan HR-järjestelmään.

## 5.2 Esimiehen mahdollisuus vaikuttaa osaamisprofiileihin

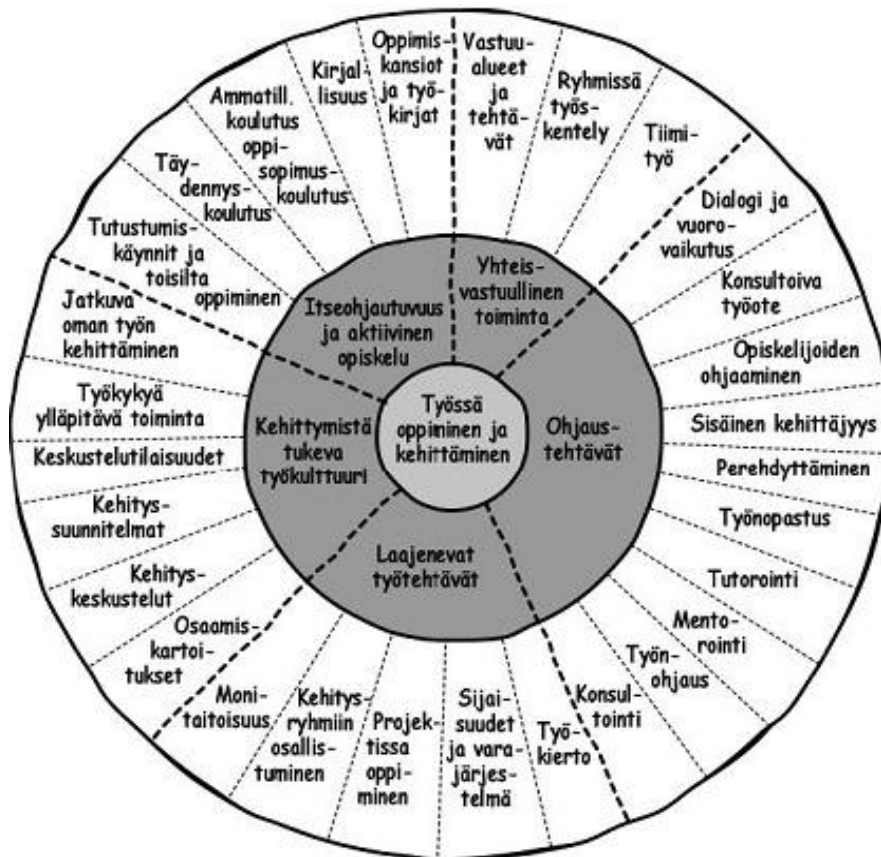
Esimes vahvistaa viime kädessä osaamisprofiilin tehtävien tavoitetasot ja osaamiset. Tämän jälkeen esimies etenee tehtävää hoitavan henkilön osaamisen arviointiin henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelu on aktiivinen keino alaisen kanssa sekä varmistaa tärkeät asiat kuntoon että pohtia organisaation ja alaisen tarpeita sekä niiden yhteensovittamista. Kehityskeskustelun kaikki kolme osa-aluetta: tavoitteet, työsuorituksen arviointi ja osaamisen kehittämissuunnitelma ohjaavat alaista kehittymään. Ennen kehityskeskustelua työntekijälle annetaan nähtäväksi hänen tehtävälleen vahvistetut osaamiset ja tavoitetasot, jolloin hän voi itse punnita omaa osaamistaan suhteessa tavoitetasoihin. Kehityskeskustelussa pyritään löytämään yhteinen näkemys osaamisesta, tavoitteista ja mahdollisesta kehittämisestä. Kehittymiskeskustelussa arvioidaan sekä lyhyen tähtäimen ammatilliset taitotarpeet että pitemmän aikajänteen osaamis- ja kiinnostusalueet. Molempien osapuolten, niin yksilön

kuin organisaation tarpeet, tulevat yhteiseen pohdintaan. Kehityskeskustelu antaa työyhteisölle hyvää tietoa tiimin osaamistilanteesta ja herättää yhteisvastuuta monipuoliseen taitojen käyttöön eri työtilanteissa. (Valpola 2005, 2-7.)

### 5.3 Potentiaalisen osaamisen kehittäminen

Perinteisen työyhteisön ulkopuolella tapahtuvan koulutuksen korvaa jatkossa yhä useammin työyhteisössä tapahtuva oppiminen. Osaamisen kehittäminen lähtee jo uuden työntekijän perehdytyksestä ja työnopastuksesta, mutta se ei riitä, vaan koko työuran ajan tulisi varmistaa oikea osaamisen taso. Työkierto tai mentorointi voivat tarjota monille työntekijöille tavan päästä sisälle uuteen työhön tai ammattiin. Vanhemmille työntekijöille mahdollisuus opastaa nuorempia rikastaa työtehtäviä. (Kuntaosaaja 2012 –hanke.) Myös erilaisissa tiimeissä, hankkeissa tai projekteissa toimiminen kasvattaa työntekijän osaamista. Tällä hetkellä kun kuntaorganisaatioiden ollut pakko vähentää uusien työntekijöiden rekrytointia taloudellisista syistä, on entistä tärkeämpää, että jo olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämisestä pidetään huolta. Olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistaa organisaation kehittymisen myös taloudellisen taantuman aikana.

Hätönen (2004) on löytänyt lukuisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen työyhteisössä



Kuva 2. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (Hätönen 2004, 52.)

Hätönen (2004, 52) on kuvan 2 mukaisesti jakanut työssä oppimisen ja kehittämisen keinot viiteen osa-alueeseen, jotka ovat yhteisvastuullinen toiminta, ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät, kehittymistä tukeva työkuilttuuri sekä itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu. Nämä osa-alueet puolestaan jakautuvat useisiin konkreettisiin osaamisen kehittämismenetelmiin, joiden avulla osaamista voidaan organisaatiossa kehittää. Keinot oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen työelämässä ovat siis moninaiset. Tärkeimpinä osaamisen kehittämisen tapoina yleensä nähdään työyhteisön sisäisen osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen sekä työssä tapahtuva oppiminen. Työssä ja työyhteisössä tapahtuvaa oppimista luonnehtivat sosiaalisuus ja yhteisöllisyys sekä kokemuksellisuus. Tärkeän osan osaamisen kehittämisessä työelämässä muodostaa myös erilaiseen organisoituun koulutukseen osallistuminen.

## 6. Sisäisen kouluttajan osaamisprofiili- case

## 6.1 Lähtökohdat osaamisprofiilin tekemiselle

Vuoden 2009 alussa Tampereen kehyskunnat aloittivat yhteisen kehitystyön ohjelmistotalo Logican kanssa luodakseen seutukunnan kuntien työntekijöitä ja esimiehiä hyödyttävän osaamisohjelman ja siihen liittyvän atk-sovelluksen. Atk-sovellusta kutsutaan ”Henkilöstöhallinnon työpöydäksi” ja se on otettu käyttöön Lempäälässä, Pirkkalassa, Ylöjärvellä, Kangasalla, Vesilahdella, Hämeenkyrössä ja Nokialla. Työpöytä ominaisuuksineen koskettaa lähes 10 000 työntekijää seutukunnan kunnissa, joten ohjelmistolta vaaditaan monikäyttöisyyttä, helppoutta ja toimintavarmuutta.

Henkilöstöhallinnon työpöytä pitää sisällään seuraavat toiminnallisuudet:

- Kehityskeskustelulomake, pitkä ja lyhyt versio
- Tehtävänkuvauslomake
- Koulutus- ja kurssiosio
- Osaamisen arviointi
- Suoriutumisen arviointi (tehtävänvaativuuden arviointi)
- Henkilöstörekrytointi
- Edellä kuvattujen osioiden raportointiominaisuudet

Henkilöstöhallinnon työpöytä rakentuu teknisen ratkaisunsa puolesta kiinteästi palkkatietojärjestelmään ja on siten aina ajantasainen. Jokainen palkansaaja saa edellä kuvatut ohjelmaosat käyttöönsä ja sähköiset lomakkeet rakentuvat työntekijän ja esimiehen väliseksi siten, että työntekijä näkee kaikki ne tiedot, joita hänestä on syötetty henkilöstöhallinnon työpöytään ja kaikki hänestä kirjatut tiedot kertyvät päivämäärän mukaan selkeiksi tiedostoiksi. Tämä vapauttaa niin työntekijät kuin esimiehetkin paperityöskentelystä eikä ole vaaraa, että lomakkeet jäisivät vahingossa ulkopuolisen silmiin.

Tässä kehittämistehtävässä keskitytään tarkastelemaan osaamisen arviointiin liittyviä osaamisprofiileja. Seutukuntayhteistyössä on tähän mennessä saatu tehtyä kaikkia

työntekijöitä koskeva yleinen osaamisarvio eli profiili, jossa kuvataan niitä välttämättömiä osaamisalueita, joita odotetaan kuntien noin 10 000 työntekijältä. Tämän lisäksi keskustelujen kautta on edetty myös esimiesprofiilin osalta, joka on nyt integroitu ohjelmaan ja mikä aiotaan ainakin Nokialla ottaa käyttöön vuoden 2010 alussa. Esimiesprofiili seutukunta-alueella koskettaa noin 600 esimiestä.

Syksyn 2009 aikana seutukunnalla työskennellään ammattialakohtaisissa työryhmissä, missä työstetään profiileja ammattiosaamisten osalta. Ammattialaryhmissä osaamisprofiilit laaditaan mm. terveydenhuoltohenkilöstölle, varhaiskasvatuksen henkilöstölle ja kuntien vapaa-aikasektorin työntekijöille. Osaamisprofiili-työryhmien pohjalta olen lähtenyt hahmottelemaan omaan työhöni liittyvää osaamista ja kutsun sitä jatkossa ”sisäisen kouluttajan osaamisprofiiliksi”. Tavoitteenani on jäsentää ja selkiyttää tehtäväkuvaani, syventää näkemystä tarvittavasta osaamisesta ja jatkossa myös saada esiin omaa potentiaalista osaamista.

## 6.2 Prosessikuvaus sisäisen kouluttajan profiilin laatimisesta

Kevään 2009 olen seurannut kehyskuntien henkilöstöpäälliköiden ja asiantuntijoiden työskentelyä, kun yleisiä osaamisprofiileja luotiin. Prosessi on ollut erityisen mielenkiintoinen ja monivivahteinen ottaen huomioon seitsemän kunnan erilaiset organisaatiokulttuurit ja tavoitteen saattaa profiilit kuitenkin sisällöllisesti suhteellisen tarkalle tasolle. Samanaikaisesti olen toiminut omassa organisaatiossa strategiatyössä ja kehityskeskustelukouluttajana. Näin olen pystynyt nivomaan omaa työskentelyäni toisaalta kaupunkistrategiaan ja toisaalta käytännön työn haasteisiin ja peilaamaan syntyneitä profiileja koko ajan niin teoriaan kuin käytäntöön. Seuraavassa kuvassa olen kuvannut kuinka olen edennyt tämän opettajakoulutuksen aikana sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin laatimisessa. Keskeisen osion profiilin laadinnassa muodostaa luonnos sisäisen kouluttajan osaamisaihioista ja näiden aiheiden reflektointi ohjaavan opettajan, oman oppimisryhmän ja kollegojen kanssa. Aihioita olen työstänyt myös kirjallisen materiaalin avulla ja oman esimiehen antamaa palautetta hyödyntäen.



	Sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin synty	
Kevät 2009	Seudullisen kehittämisryhmän toiminnan seuraaminen	Tutkimusraportin kirjoittamisen prosessin etenemisen rinnalla
	Teoreettiseen kirjallisuuteen tutustuminen	
Syyskuu 2009	Aiheen alustava hyväksyttäminen yliopettajalla	
	Alustavan profiilin luominen	
Lokakuu 2009	Luonnosprofiilin reflektointi oman pienryhmän, esimiehen, kollegojen ja lähdemateriaalin avulla	
	Profiilin puhtaaksikirjoittaminen ja syöttäminen atk-järjestelmään	
Marraskuu 2009	Profiilin käyttöönotto kehityskeskustelun yhteydessä	

Kuva 3. Sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin syntyprosessi

### 6.3 Sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin hahmottelua

Aloitin sisäisen kouluttajan osaamisprofiilin laatimisen siten, että kirjoitin paperille ne osaamisen alueet, jotka hahmotin työhöni kuuluvaksi. Tässä vaiheessa minulla oli käytettävissä lähdekirjallisuutta, mitä olin käyttänyt työn teoria osaa kirjoitettaessa, mutta kokosin osaamiset arjen näkökulmasta eli sellaisina kuin ne työssäni ovat näyttäytyneet. Alkuvaiheessa hahmotin sisäisen kouluttajan osaamisprofiiliin kuuluvaksi seuraavat osaamisalueet.

#### Asiakasosaaminen

Kaupungin koulutusilmapiirin kehittäminen  
Työntekijäryhmien koulutustarpeiden tuntemus

#### Verkosto-osaaminen

Yhteistyötahojen tunnistaminen  
Oppilaitosverkostojen rakentaminen ja hyödyntäminen  
Koulutusyritysten tuntemus

Strategiaosaaminen

Kaupunkistrategian toteuttaminen koulutustilanteissa  
 Kaupungin strategiaprosessin tuntemus ja kaupungin koulutusohjelman kytkeminen siihen

Talousosaaminen

Koulutuksen hankinta- ja kilpailutustoimenpiteiden hallinta  
 Kustannustietoisuus

Vuorovaikutusosaaminen

Yhteistyö- ja neuvottelutaidot  
 Kirjallinen esitystaito  
 Kielitaito ja kansainvälisyys  
 Informaation lukutaito  
 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen  
 Reflektio-osaaminen  
 Motivointi  
 Ryhmäprosessien tuntemus

Sopimusosaaminen

Sopimusasiakirjojen laatiminen yhdessä ulkopuolisten kouluttajien kanssa  
 Yhteishankintakoulutusten hakemus- ja sopimusosaaminen  
 Toimeksiantosopimusosaaminen yksittäisen kouluttajan kanssa

Henkilöstö-osaaminen

Suomen koulutusjärjestelmän tunteminen, rinnasteisuus  
 Omaehtoisen koulutukseen hakeutumisen kannustaminen ja tarvittaessa ohjaaminen  
 Oppisopimusjärjestelmän tunteminen  
 Työssäoppimisen edistäminen työpaikoilla; työpaikkaohjaajat, arviointiin liittyvät kysymykset

Kehittämisaosaaminen

Organisaation sisäisen koulutustoiminnan kehittäminen  
 Oman henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen  
 Kaupunkiorganisaatioon sopivien koulutusmateriaalien muokkaus ja kehittäminen

Kouluttajan ammattitieto

Kouluttajan ihmis-, tieto-, ja oppimiskäsitys  
 Erilaisten oppimisympäristöjen tuntemus  
 Ammattitieto koulutussisällöistä koulutussuunnitelmissa ja tutkintojen perusteissa  
 Opetustilanne tieto  
 Erilaisten opiskelijoiden huomiointi opetustilanteiden suunnittelussa ja järjestelyissä

Atk-pohjaisen koulutusjärjestelmän hallinta

Henkilöstön todistusten ja suoritusten tallentaminen/valvonta  
 Osaamisprofiilien luominen ja käyttöönoton ohjaus  
 Kurssi-ilmoittautumisjärjestelmän tuntemus ja ylläpito  
 Koulutusjärjestelmän raportointiominaisuuksien tuntemus ja hyödyntäminen suunnittelussa

Laadin strukturoidun kyselylomakkeen ja lähetin sen sähköpostilla Nokian johtamisen erikoisammattitutkinnon kouluttajaryhmälle. Kyselylomake on kehittämistyön liitteenä (liite 1). Määräajassa lomakkeita palautui lähetetyistä kuudesta neljä. Kyselylomakkeiden kautta saatiin ammattilaisilta huomioita koulutusmaailmasta ja erityisesti tulevaisuudessa korostuvista taidoista. Vastauksissa kiinnitettiin huomiota ryhmän johtamisosaamiseen: ryhmädynamiikkaan, erilaisten metodien tuntemukseen ja käyttöön, tärkeiksi nähtiin myös ongelmanratkaisutaidot: konfliktien hallinta, joustavuus ja erilaisten tilanteiden ymmärtäminen.

Yhdeksi kouluttajan keskeiseksi osaamiseksi koettiin yksilön valmennusosaaminen. Tällä tarkoitetaan kunkin yksilön kannalta sopivimpien menetelmien löytämistä ja käyttöä. Muitakin kouluttajalta vaadittavia osaamisasiaa tuli esille kuten vaikeuksien, virheiden ja vastarinnan kohtaaminen, ajanhallinta, tekniikan hallinta ja teknisen tuen hyväksikäyttäminen ja ehkä sama asia vähän toisin ilmaistuna eli uusien koulutusmetodien ja työkalujen asiantuntijuus. Palautetuissa lomakkeissa viestitettiin myös useassa, että ”uskalla olla oma itsesi”.

Kyselylomakkeissa esille tuli kouluttajan työssä viime vuosina tapahtuneet keskeiset muutokset eli siirtyminen asiakaslähtöisyyteen ja muutos tiimimäiseen työotteeseen. Mukaan työhön ovat tulleet verkostoitumisen uudet ulottuvuudet eli tietoverkot ja sosiaaliset verkot. Näitä muutoksia ajatellessa tärkeäksi osaamiseksi kouluttajan osalta muodostuu myös jatkuva uuden oppiminen ja oman työn kehittäminen.

Opettajakoulutuksen pienryhmässä sisäisen kouluttaja osaamisprofiililuonnosta käsiteltiin kahdesti ja sen lisäksi sain kahdelta ryhmän jäseneltä kirjallisen palautteen luonnokseen. Omassa pienryhmässä opiskelijakollegoilla ei ollut kuntasektorin tuntemusta, mutta se toisaalta osoittautui hyväksi. ”Ulkopuolisin” silmin profiilin arviointi nosti esiin sellaisia kysymyksiä ja kehittämisehdotuksia, joita en itse olisi tullut ajatelleeksi lainkaan. Asiakasosaamisen näkökulmasta nousi esille, että sisäisen kouluttajan tulisi hahmottaa myös muuttuvia kuntalaisten tarpeita ja osata ennakoida sitä kautta myös organisaation koulutustarpeita.

Verkosto-osaamisen osa-alueeseen ehdotettiin lisättäväksi tiimityö. Vuoro-vaikutusosaamiseen kollegat ehdottivat lisättäväksi tunneäly yhtenä osaamislajina sekä palautteen hankkimisen järjestetyistä sisäisistä koulutuksista. Kehittämisaamien

alueella toivottiin että Tampereen seutukunnan kunnat tekisivät yhteistyötä ja tuottaisivat henkilöstölle yhteiskoulutuksia. Yhteiskoulutusten hinta-laatusuhteen arveltiin muodostuvan paremmaksi yhteistyönä tuottaen. Kouluttajan ammattitieto osioon haluttiin lisättäväksi kasvatukselliset taidot ja kyky opettaa. Kuvatut muutosehdotukset tuntuivat hyviltä ja niinpä olen muuttanut lopullista profiilia edellä kuvattujen kommenttien suuntaan.

Lähdekirjallisuuden avulla sain viitteitä muutamasta jo käytössä olevasta kouluttaja-profiilista. Tässä vaiheessa profiilin työstämistä tukeuduin erityisesti Aikuiskouluttajan asiantuntijuus -esseeseen (Helakorpi 2001, 3-8.) ja Opettajuuden laatu –teokseen. (Patrikainen 1999.) Helakorpi on omassa esseessään jakanut aikuiskouluttajan asiantuntijuuden neljään pääryhmään: Substanssin osa-alue, pedagoginen osa-alue, kehittämisen osa-alue ja työyhteisön osa-alue. Substanssin osa-alueen alateemoiksi Helakorpi sijoittaa ammatillisen taitotiedon ja työelämäosaamisen. Pedagoginen osa-alue koostuu kasvatuksellista taidoista ja koulutusprosessin hallinnasta. Helakorpi jakaa kehittämisosaamisen oman osaamisen kehittämiseen ja oman alan ja työelämän kehittämiseen. Työyhteisön osa-alue jakautuu tiimityö- ja verkosto-osaamiseen ja talous- ja hallinto-osaamiseen. ( Helakorpi 2005.)

Patrikaisen teos kokonaisuudessaan käsittelee opettajan ammattitiedon osa-alueita. Itseäni erityisesti puhutteli prosessikuvaus, missä kuvataan ulkoajautuvan työn muuttumista itseohjautuvaksi työksi (emt. 72, 73) ja sain ajateltavaa mm. tavoitteiden asettamisen osalta. Siinä missä ulkoajautuvassa työssä hallinto asettaa tavoitteet, itseohjautuvassa työssä tavoitteiden asettaminen tapahtuu yhteisen arvokeskustelun ja yhteisen sitoutumisen kautta ja edelleen koulutustarpeiden määrittely tapahtuu yhteisesti arvioiden ja yksilölliset tavoitteet asettaen. Mietin tätä kovin paljon oman työni näkökulmasta ja pohdin kuinka saisin lisättyä itseohjautuvuutta 2000 henkilön organisaatiossa.

Työelämäosaaminen uudistuvissa organisaatioissa – teoksessa Helakorpi (2005) kirjoittaa, että jokainen työntekijä tarvitsee entistä enemmän työssään seuraavia ominaisuuksia:

- kokonaisuuksien hahmottaminen
- muutoksen ja erilaisuuden sietokyky
- analyttinen ja looginen päättelykyky
- yhteistyö- ja verkostotaidot
- käytännön ongelmanratkaisukyky
- tutkittavaa, kokeilevaa ja kehittävää työote
- globaali, ekologinen ja eettinen ajattelu

Edellä kuvatuista osa-alueista jäin miettimään sisäisen kouluttajan osaamisprofiilia siltä osin, että olenko sisällyttänyt siihen riittävästi näitä yleisiä työelämäosaamisen osatekijöitä.

Esimieheni, joka viime kädessä käyttää sisäisen kouluttajan osaamisprofiilia arvioinnin välineenä, pyysi minua vielä miettimään kuinka yksityiskohtainen profiili on osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarpeen ja varoitti, että hyvin yksityiskohtainen profiili voi johtaa ajatukset liiaksi mittaamiseen ja arviointiin. Esimieheni näkökulma osaamisen kehittämiseen on hyvin kokonaisvaltainen ja hän koki että 5-6 osa-alueessa on varmasti riittävästi sisältöä osaamisen arvioinnin kannalta.

Kokonaisuuteen kytkettynä hän perusteli mielipidettään sillä, että isossa organisaatiossa työntekijät toimivat vaativissa ja kuormittavissa olosuhteissa ja osaamisen kehittämisen ja arvioinnin tulee oikealla tavalla tukea ammatillista kehittymistä ja houkutelaa kehittymään ja kasvamaan eteenpäin. Tällöin liian yksityiskohtainen mittaaminen voi hajottaa kokonaisuutta ja aiheuttaa turhautumista. Esimieheni nimesi kuudeksi keskeiseksi sisäisen kouluttajan osaamisalueiksi seuraavat: Asiakasosaaminen, strategiaosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, henkilöstöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kouluttajan ammattitieto-osaaminen. Osaamisalueet eivät ole tässä missään erityisessä järjestyksessä.

## 6.4 Lopullinen, tietojärjestelmään syötetty sisäisen kouluttajan osaamisprofiili arviointiasteikkoineen

Saadun palautteen kautta sisäisen kouluttajan osaamisprofiili muodostui seuraavaksi:

### Kouluttajan ammattitaito-osaaminen

Kouluttajan ihmis-, tieto-, ja oppimiskäsitys

Erilaisten oppimisympäristöjen tuntemus

Ammattitieto koulutussisällöistä koulutussuunnitelmissa ja tutkintojen perusteissa

Opetustilanne tieto, kyky opettaa

Erilaisten opiskelijoiden huomiointi opetustilanteiden suunnittelussa ja järjestelyissä

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Motivointi ja innostaminen

Ryhmädynamiikan tuntemus

Yksilövalmennus, voimaannuttaminen

### Vuorovaikutusosaaminen

Yhteistyö- ja neuvottelutaidot

Ongelmanratkaisutaidot

Esiintymistaito

Kirjallinen esitystaito

Kielitaito ja kansainvälisyys

Tiimityö

### Asiakasosaaminen

Kuntalaisten palvelutarpeen muutosten ennakointi henkilöstökoulutuksessa

Kaupungin koulutusilmapiirin kehittäminen

Työntekijäryhmien koulutustarpeiden tuntemus

### Strategiaosaaminen

Kaupungin strategiaprosessin tuntemus ja koulutusohjelman kytkeminen siihen

Kaupunkistrategian toteuttaminen koulutustilanteissa

### Henkilöstöosaaminen

Suomen koulutusjärjestelmän tunteminen, rinnasteisuus

Omaehtoiseen koulutukseen hakeutumisen kannustaminen ja tarvittaessa ohjaaminen

Oppisopimusjärjestelmän tunteminen

Työssäoppimisen edistäminen työpaikoilla; työpaikkaohjaajat, arviointiin liittyvät kysymykset

### Kehittämisosaaminen

Itseohjautuvuuden lisääminen sisäisessä henkilöstökoulutuksessa

Organisaation sisäisen koulustoiminnan kehittäminen

Oman henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen

Kaupunkiorganisaatioon sopivien koulutusmateriaalien muokkaus ja kehittäminen

Edellä kuvatut osa-alueet arvioidaan seuraavalla seutuyhteistyössä tuotetulla asteikolla:

Henkilö on

1= PERUSTOIMIJA: omaa ammatilliset tiedot, ja valmiudet sekä kyvyn käyttää niitä ja hankkia tietoa; perehdytysjakson jälkeen toimii aluksi toisen työntekijän ohjauksessa ja myöhemmin omien valmiuksien mukaisesti

2= TEKIJÄ: toimii itsenäisesti, mutta tunnistaa tuen tarpeensa; toimii työyhteisön jäsenenä tiedostaen oman roolinsa; työskentely on sääntöjen, ohjeiden, laatustandardien mukaista

3= AMMATTIOSAAJA: hallitsee hyvin osaamisalueen tehtävät; pystyy neuvomaan muita; omaa tiedolliset, taidolliset ja kokemukselliset valmiudet suoriutua muuttuvissa tilanteissa; osaa hyödyntää oman osaston tietotaitoa

4= TAITAJA / KEHITTÄJÄ: tuntee osaamisalueen teorian ja käytännön; kehittää toimintaa ja tuottaa uusia ratkaisuja omassa työssään ja työyhteisössään

5= ASiantuntija: kokenut ja arvostettu alueen osaaja; tutkii/ kehittää laaja-alaisesti toimintaa osaamisalueella; tunnustettu asiantuntija yksikössä ja laajemmin organisaatiossa tai organisaation ulkopuolella; luo erityistä lisäarvoa edustamalleen ammattiryhmälle ja organisaatiolle

0= EI KUULU TEHTÄVIIN

## 7 Pohdintaa

Lähdekirjallisuutta etsiessäni huomasin, että osaamisen hallinnasta ja osaamisen kehittämisestä on vuosien saatossa kirjoitettu todella paljon ja se asetti omat haasteensa lähdekritiikille. Joskushan käy niin, että lähdemateriaalia on niukasti saatavilla ja silloin siitä on vaikea karsia mitään pois. Tällä kertaa kävi päinvastoin ja työtä kirjoittaessa tulin melkein vauhtisokeaksi eli olisin halunnut ottaa mukaan aina vaan lisää lähteitä.

Lähteisiin tutustuessani löysin myös Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksen vuodelta 2008, mikä ottaa kantaa kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tämä suositus ei ollut minulle entuudestaan tuttu ja sen vuoksi olen iloinen, että löysin sen nyt. Suosituksessa otetaan merkittäväällä tavalla kantaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, yhteiseen koulutukseen, suunnitelmalliseen perehdyttämiseen, mentorointiin, ammatilliseen henkilöstökoulutukseen, uudelleen koulutukseen ja täydennyskoulutukseen, varsin keskeinen asiakirja sisäisen kouluttajan näkökulmasta siis.

Oman osaamisprofiilin työstäminen reflektion avulla vahvisti omaa näkemystä sisäisen kouluttajan tehtäväkentästä ja saatu palaute auttoi jäsentämään omaa tekemistä uudella tavalla. Keskeiseksi nousi myös havainto, että osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia kunnassa osataan vasta hyödyntää murto-osa. Hätösen kuvaama Osaamisen kehittämisen menetelmiä – kiekko on oiva lisä sisäisen kouluttajan työkalupakkiin.

Tulen hyödyntämään tämän työn teoriaosuutta rakentamalla tästä esseestä power point-esityksen Nokian kaupungin esimiehille ja henkilöstölle. Esityksellä taustoitetaan käyttöönotettavaa atk-sovellusta. Kyseistä esitystä käytetään sisäisessä henkilöstökoulutuksessa. Työni on käytettävissä myös vastaavaan tarkoitukseen yhteistyössä toimivissa kunnissa.

Kirjallisuuteen tutustuessa kokosin tämän kehittämistyön lähdeteoksista itselleni pienimuotoisen materiaalipankin. Toisaalta tämän työn lähdeluettelo on valmis kirjallisuusluettelo osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä kiinnostuneille.



Työntekijän autonomia – käsite, minkä opin työn tekemisen aikana, on minulle uusi, mutta keskeinen myös minun työni kannalta. Työssäni on tärkeää ymmärtää, että kaikki työntekijät eivät halua osallistua sisäiseen koulutukseen ja että on täysin hyödyttömiä heitä siihen pakottaa. Pakottamista parempana vaihtoehtona näyttäytyy ”houkuttelu” ja niin mielenkiintoisten koulutusosioiden rakentaminen, että työntekijät halukkaasti niihin sitoutuvat – siis laatua määrän kustannuksella.

Koko työtä tehdessä entisestään korostui, että useimmat työntekijät odottavat esimiehiltään tukea ja sitä esimiehet voivat osoittaa kuuntelemalla, keskustelemalla, konkreettisesti auttamalla ja antamalla sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Monien työntekijöiden mielestä hyvä yhteistyö edellyttää, että esimies tuntee alaistensa työn. Työn tuntemisen kautta esimiehellä on myös hyvät edellytykset viitoittaa työyksikkönsä osaamisen kasvattamista. Toki osaamisen kasvattaminen on vahvasti myös työntekijän vastuulla. Hyvät työyhteisötaidot omaava, aktiivinen työntekijä voi vaikuttaa paitsi omaan työhönsä, myös koko työpaikkansa toimintaan. Hän voi edesauttaa osaamisen kasvattamista jakamalla omia tietojaan, antamalla rakentavaa palautetta ja tuomalla esiin ideoitaan.

Kaiken kaikkiaan on tärkeää, että työntekijöille tarjoutuu mahdollisuus henkiseen kasvuun. Henkinen kasvaminen näkyy työntekijöiden toiminnassa terveenä itsetuntona ja hyvänä käyttäytymisenä erilaisissa tilanteissa, myös vastoinkäymisissä.

Henkisesti kasvukykyinen työntekijä on yhteistyökykyinen, ottaa toiset ihmiset huomioon ja hyväksyy erilaisuuden. Henkisen kasvuun kuuluvat edellisten seikkojen lisäksi hallinnan ja osaamisen tunne, pettymysten sietäminen, kyky vuorovaikutukseen, sääntöjen noudattaminen, kuunteleminen, kannustaminen ja toisen suorituksen arvostaminen sekä kohteliaisuus.

## Lähteet

- Efeko. 2006. Kuntapalveluiden laatu ja ulkoistaminen.
- Belbin, R.M. 1996. Team Roles At work.
- Boudreau, J.Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum 2008.
- Helakorpi, S. 1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja D:119. Hämeenlinna
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen verkosto- ja tiimikoulu. Tammi. Helsinki.
- Helakorpi, Seppo. 2005. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 9/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Hyrkäs, E., Ståhle, P. 2005. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kuntaosaaja 2012 hanke.
- Hyyppä H., Miettinen, A. toim. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoiija Instituutti. 2000
- Hätönen, H. 2004. Työpaikkaohjaajan osaamiskartta. Menetelmä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Paino-Center Oy.
- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Palmenia-kustannus. Helsinki.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Keltikangas-Järvinen, L. 1994. Hyvä itsetunto. WSOY
- Ketonen O. 1990. Korkea ammattitaito. Artikkelit Kanava-lehdessä 7/1990.
- Keskinen, S.2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus.Helsinki.5.9.2005 Kunnallisan alan kehittämissäätiön (KAKS) Polemia –sarja.

- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Tampere University Press. Acta Universitatis Tamperensis; 1092.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositus. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksessa.02.06.08 Kunnallinen työmarkkinalaitos.Helsinki.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Academic Dissertation. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1338.
- Lahti, R. 2004. Vaikuttava ohjaus auttaa asiakasta jäsentämään uudelleen ammatillisen identiteettinsä. Teoksessa AVO 2004. Ammatinvalinta- ja urasuunnittelun vuosikirja. Työministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niemi, P. 2001. Identiteetti, muutos ja toimintaympäristö. Psykologia 1–2, 18–28.
- Ojanen, E. 2008. Sivistyksen filosofia. Kirjapaja.
- Opetusministeriö. 1989. Peruskoulun jälkeisen koulutuksen kehittäminen. Opetusministeriön työryhmien muistioita 1989:54. Helsinki.
- Patrikainen, R. Opettajuuden laatu, 1999. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1999.
- Ruohotie, P. 2000a. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. & Ripatti, A. 2006. Asiantuntijuus – ammatillista kasvua.
- Ruohotie, P. 2005a. Metakognitiiviset taidot ja käsitteellinen oppiminen. Ammatikasvatuksen aikakauskirja, 7(1), 4-11.
- Ruohotie, P. 2005b. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Ammatikasvatuksen aikakauskirja, 7(3), 4-18.
- Salo, M. & Keskinen, S. 1988. Perhepäivähoitajien työtyytyväisyys ja ammattiidentiteetti. Turun yliopiston psykologian laitos. Tutkimuksia 83. Turku: Turun yliopiston offsetpaino.
- Valpola, A. 2005 Ammattitaito jakoon, hiljaisen tiedon valmennusopas. Ilmarinen

- Viitala, M. 2008. Opinto-ohjaajan ammatti-identiteetti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Ohjausalan koulutus- ja tutkimusyksikkö, 2008.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.
- Viitala, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. Tutkimuksia -sarjan julkaisu nro 255, Vaasan yliopisto.
- Wallin, A. 2006. Suomi-neito Down Under –työyhteisöjen elämää Australiassa suomalaisesta naisnäkökulmasta. Johtamistaidon PD- ohjelman lopputyö. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia
- Väisänen, P. & Silkelä, R. 2000. Luokanopettajaksi opiskelevien ammatillinen kasvu ja kehittyminen pitkäkestoisessa ohjauksessa – Tutkimushankkeen teoreettisen mallin ja menetelmien kehittelyä. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita N:o 76. Savonlinnan opettajankoulutuslaitos.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Acta Universitatis Ouluensis, Series. E Scientiae Rerum Socialium 37.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>.
- Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaminen. Weilin & Göös. Jyväskylä
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## Liitteet

### Liite 1

Kyselylomakkeen kysymykset sisäisen kouluttajan osaamisprofiilista

Arvoisa vastaanottaja, Pyydän Sinua tutustumaan oheiseen ”sisäisen kouluttajan osaamisprofiiliin” ja vastaamaan seuraaviin kysymyksiin

Jos mietit sisäisen kouluttajan toimintakenttää, vastaako ohessa kuvattu osaamisprofiili mielestäsi kouluttajan työn kokonaisuutta?

Jos Sinun pitäisi valita kuvatusta 10 kokonaisuudesta 5-6 keskeistä osaamisaluetta, mitkä osaamisalueet valitset?

Kun olet valinnut nämä 5-6 keskeistä osa-aluetta, ja Sinun tulee nyt laittaa nämä osa-alueet tärkeysjärjestykseen, mikä on järjestys. ( 1= tärkein)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Sisäisen kouluttajan osaamisprofiilissa on kuvattu Kouluttajan ammattitieto\_ osio seuraavasti:

Kouluttajan ihmis-, tieto-, ja oppimiskäsitys

Erilaisten oppimisympäristöjen tuntemus

Ammattitieto koulutussisällöistä koulutussuunnitelmissa ja tutkintojen perusteissa

Opetustilanne tieto

Erilaisten opiskelijoiden huomiointi opetustilanteiden suunnittelussa ja järjestelyissä

Puuttuuko kuvatusta mielestäsi jotain?

Onko mielestäsi kuvatussa kokonaisprofiilissa jotain, mikä ei mielestäsi kuulu kouluttajan tehtäviin?