

**Osaamiskartoitus Jyväskylän  
turvallinen iltapäivä ry:ssä  
Henkilöstö- ja johtamisosaaminen**

Juhana Haapalainen  
Tero Rossi

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2015  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t) Haapalainen, Juhana Rossi, Tero	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 13.11.2015
	Sivumäärä 106	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Osaamiskartoitus Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:ssä</b> Henkilöstö- ja johtamisosaaminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Partanen, Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä osaamiskartoitus, jossa toimeksiantajan henkilöstön ammattiosaaminen ja esimiesten osalta lisäksi johtamisosaaminen tulisivat näkyviin. Osaamisen selvittämiseen käytettiin kolmikantaista arviointia. Kolmikantaisessa arvioinnissa kaikki työntekijätasot, ohjaajat, lähiesimiehet ja toiminnanjohtaja, tekivät omasta osaamisestaan itsearviointin, minkä lisäksi he arvioivat muiden työntekijätasojen osaamisen. Toimeksiantajana oli Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakennettiin osaamisen kehittämisen, johtamisosaamisen, tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen ja uuden oppimisen näkökulmasta. Osaaminen rakentuu useiden eri tekijöiden summana. Osatekijöinä ovat koulutuksesta saatu teoriaosaaminen, käytännön taidot, oppimismotivaatio ja kokemus.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta, joten tutkimus sisältää piirteitä molemmista. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, joka koski yhdistyksen 21:tä työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 71 %. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että yhdistyksen osaaminen on yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Osittain keskiarvot ylsivät kiitettävälle tasolle. Kokonaiskeskiarvot olivat tyydyttävän ja erinomaisen välillä. Vahvistettavia osa-alueita havaittiin muutamia ja muutamilta osa-alueilla löytyi osaamista, jota ei hyödynnetä.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan käyttää yhdistyksen kehityskeskustelujen pohjana. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös kehitystarpeiden arvioinnissa ja koulutussuunnitelmien laatimisessa. Toistamalla osaamiskartoitus voidaan seurata osaamisen kehittymistä organisaatiossa.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>)</p> <p>Osaaminen, osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, strategia, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, iltapäivätoiminta</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Haapalainen, Juhana Rossi, Tero	Type of publication Bachelor's thesis	Date 13.11.2015
	Number of pages 106	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Competence mapping at Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry.</b> Human resources and management competence		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry		
<p>Description</p> <p>The purpose of this thesis was to perform a competence mapping showing the present vocational expertise base of the client's staff, and in addition, to show the management knowledge base of the superiors. The evaluation was done via a tripartite evaluation. In this evaluation, all three different professions, tutors, head tutors and the executive director would evaluate each other including themselves. The thesis was assigned by Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry.</p> <p>The theoretical framework was built from the viewpoints of knowledge development, management knowledge, future expertise requirements and learning. Knowledge consists of several different aspects such as knowledge acquired via education, practical skills, motivation to learn and experience.</p> <p>The study was conducted using both quantitative and qualitative methods. The study was conducted as an overall survey of all of the 21 employees of the association. The response rate was 71 %.</p> <p>The results reveal that the level of the skills and knowledge in the organization is good. Some of the averages reached as high as excellent. All of the averages were between satisfactory and outstanding. Some areas needing improvement were found. In addition, some areas had unused expertise that could be utilized.</p> <p>The results can be used as a basis for development conversations. They can also be used to evaluate potential development needs and to design education plans. By repeating the competence mapping, the development of the competence of the staff in the organization can be monitored.</p>		
Keywords ( <a href="#">subjects</a> ) knowledge, knowledge management, strategy, knowledge development, afternoon activities, competence mapping, human resources management		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>7</b>
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	7
2.2	Tutkimusotteet ja -menetelmät .....	9
2.3	Aineiston analysointi .....	13
2.4	Luotettavuuden arviointi .....	15
2.5	Tutkimuksen vaiheet .....	18
<b>3</b>	<b>Toimiala ja toimeksiantaja</b> .....	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>Osaaminen</b> .....	<b>29</b>
4.1	Osaamisen sisältö .....	29
4.2	Osaamisen merkitys .....	32
4.3	Henkilöstöosaaminen .....	36
4.4	Johtamisosaaminen .....	41
4.5	Tulevaisuuden osaaminen .....	49
4.6	Osaamisen käytön esteet .....	53
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>59</b>
5.1	Toiminnanjohtajan näkemykset .....	60
5.2	Työnkuvaan liittyvät asiat .....	61
5.3	Työyhteisö .....	64
5.4	Ammatillinen osaaminen .....	66
5.5	Johtamisosaaminen .....	76
5.6	Osaamisen tulevaisuus .....	79
5.7	Johtopäätökset .....	81
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>85</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>92</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>97</b>
	Liite 1. Toiminnanjohtajan haastattelun runko .....	97
	Liite 2. Saatekirje .....	98
	Liite 3. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa .....	99
	Liite 4. Kyselylomake .....	100

## Kuviot

Kuvio 1. Laadullinen tutkimus .....	11
Kuvio 2. Määrällinen tutkimus.....	12
Kuvio 3. Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen etenemismalli .....	19
Kuvio 4. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet .....	21
Kuvio 5. Osaamisen arvioinnin kolmikantakaavio.....	23
Kuvio 6. Otannan vaiheet .....	24
Kuvio 7. Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n organisaatiokaavio .....	28
Kuvio 8. Osaamisen ja ammattitaidon käsitekartta .....	30
Kuvio 9. Sosiaalisen median pedagogian hyödyntäminen .....	40
Kuvio 10. Perehdyttämisen prosessikuvaus .....	42
Kuvio 11. Persoonallisuusulottuvuudet.....	42
Kuvio 12. Aineettomia palkitsemistapoja .....	45
Kuvio 13. Työpaikkakiusaamisen vaikutukset .....	55
Kuvio 14. Toiminnanjohtajan ammattiosaaminen .....	72
Kuvio 15. Lähiesimiehen ammattiosaaminen .....	73
Kuvio 16. Ohjaajien ammattiosaaminen .....	74
Kuvio 17. Toiminnanjohtajan johtamisoosaaminen .....	77
Kuvio 18. Lähiesimiehen johtamisoosaaminen.....	78
Kuvio 19. Tulevaisuuden osaamispiiras .....	79
Kuvio 20. SWOT-analyysi.....	80

## Taulukot

Taulukko 1. Lakien ja normien tuntemus .....	61
Taulukko 2. Itsearviointi – lakien ja normien tuntemus .....	62
Taulukko 3. Ulkoiset palvelut .....	62
Taulukko 4. Itsearviointi – ulkoisten palveluiden käytön ohjeistus .....	63
Taulukko 5. Työn haasteet .....	63
Taulukko 6. Työhyvinvointi ja viihtyvyys .....	64
Taulukko 7. Työyhteisön ominaisuudet .....	65
Taulukko 8. Työn mielekkyys .....	66
Taulukko 9. Ammatillinen osaaminen .....	67
Taulukko 10. Lapsen kehityksen tukeminen .....	68
Taulukko 11. Erityisen tuen tarve .....	70
Taulukko 12. Työn suunnittelu ja kehittäminen .....	71
Taulukko 13. Viestintäosaaminen työyhteisössä .....	75
Taulukko 14. Tietotekninen osaaminen .....	76

# 1 Johdanto

## Tutkimuksen tausta ja tarve

Aamu- ja iltapäivätoiminta on peruskoulun 1. ja 2. luokan sekä erityisopetuksen oppilaille suunnattua kerho- tai vapaa-ajan toimintaa. Aamu- ja iltapäivätoiminnan tavoitteena on tarjota koululaisille tuttu ja turvallinen ympäristö viettää koulutyön jälkeistä aikaa. Se voi olla myös turvallinen paikka lapsen odottaa koulupäivän alkamista. Toimintaa säätelee opetushallitus, mutta sen järjestäminen on kuntien vastuulla. Toiminnan järjestäminen on kunnille vapaaehtoista. Myös lasten osallistuminen toimintaan on vapaaehtoista. Kunnan järjestäessä aamu- ja iltapäivätoimintaa, toiminnan tueksi on mahdollista saada valtionosuutta. Sen saamisen edellytyksenä on, että toimintaa järjestetään kaikille edellä mainituille lapsiryhmille. Kunta voi hankkia palvelut esimerkiksi järjestöiltä tai yhdistyksiltä. Kunta voi myös tuottaa palvelun itse, tai avustaa palvelujen tuottajia. (Rajala 2006, 9, 10.)

Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry on tuottanut iltapäivätoiminnan palvelua Jyväskylän seudulla vuodesta 2000 lähtien. Tuosta ajasta toimintaa on kehitetty jatkuvasti ja arvostava suhtautuminen toimintaa kohtaan on lisääntynyt. Iltapäivätoimintaa arvostetaan tänä päivänä laajasti yhteistyöverkoston keskuudessa ja sen merkitys lasten oppimisen ja sosiaalisten taitojen tukijana on ymmärretty ja hyödynnetty monin tavoin. (Jauhiainen 2015.)

Toimeksiantajan henkilöstön osaamisessa ja koulutustaustassa on eroavaisuuksia. Yhdistykselle oli tärkeää selvittää, millainen osaamisen taso henkilöstöllä on nyt, ja millainen on tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen taso. Tutkijat haluavat ottaa osaamista kartoitettaessa tarkasteluun myös johtamisosaamisen tason yhdistyksessä. Ongelmaa on luontevaa lähteä ratkaisemaan osaamiskartoituksen avulla.

Osaamiskartoituksella selvitetään toimeksiantajan henkilöstön ammattiosaamisen tämänhetkinen taso ja esimiesten osalta lisäksi johtamisosaamisen nykytila. Edellä mainittujen lisäksi tutkimuksen avulla pyritään saamaan myös kuva tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Osaamisen selvittämiseen

käytetään kolmikantaista arviointia. Kolmikantaisessa arvioinnissa kaikki työntekijätasot, ohjaajat, lähiesimiehet ja toiminnanjohtaja, tekevät omasta osaamisestaan itsearviointin, minkä lisäksi he arvioivat muiden työntekijätasojen osaamisen. Teoriapohja tutkimukselle rakentuu osaamisen sisällön ja merkityksen, henkilöstön ammattiosaamisen, johtamiosaamisen, tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen sekä osaamisen käytön esteiden näkökulmista.

Aamu- ja iltapäivätoimintaa on tuotettu nykyisessä muodossaan Suomessa vuodesta 2004 lähtien. Toimialana se on siis verrattain tuore. Yhdistyksen johdolla ei ole selkeää kuvaa henkilöstön osaamisen tasoista. Tulevaisuuden asettaessa osaamiselle omat haasteensa on jokaisen organisaation etu, että osaaminen kartoitetaan. Osaamista on mahdollista kehittää vasta sen jälkeen, kun osaamisen nykytaso on tiedossa.

Osaamiskartoitus on verrattain uusi työkalu osaamisen johtamiseen. Yksilötasolla osaamiskartoitus luo motivaatiota oman työn kehittämiseen, antaa ammatillista itsetuntoa sekä vaikuttaa positiivisesti työn hallinnan tunteeseen (Työpaikan osaamiskartoitus 2012). Yhteisötasolla osaamiskartoitus luo hyvän työilmapiirin, käynnistää kehityshankkeita ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Johtotasolla osaamiskartoitus antaa vastauksen henkilöstön senhetkisestä osaamistasosta sekä vastaa kysymyksiin tulevaisuuden visioihin liittyvän osaamisen hankintatarpeesta. Ylemmän johdon osaamiskartoituksesta saatavaan hyötyyn voidaan lukea myös nelikenttäanalyysi, joka voidaan luoda osaamiskartoituksen pohjalta.

Osaamiskartoituksella voidaan organisaatioissa varmistaa, ettei toimintaa haittaavia ”pullonkauloja” pääse syntymään sairauspoissaolojen, yt-neuvottelujen tai muiden organisaatiomuutosten vuoksi. Osaamiskartoitus antaa lisäksi varmuuden henkilöstön ydinosaamisentasosta, sekä sillä varmistetaan organisaation kannalta kriittinen osaaminen. Laadukkaalla osaamiskartoituksella saadaan tarvittaessa organisaatiolle jokaisesta työntekijästä oma osaamisprofiili, jonka avulla ylemmän johdon on helppo määritellä niin henkilöstön lisäkoulutustarvetta, löytää potentiaalisia henkilöitä uusiin työtehtäviin tai arvioida esimerkiksi esimiestehtäviin soveltuvia henkilöitä.



### **Mitä aiheesta on tähän mennessä tutkittu ja kirjoitettu?**

Osaamiskartoituksen ollessa monitahoinen asiakokonaisuus, tietoa löytyy pirstaleittain eri teoksista, mutta tutkijoiden oli vaikea löytää aiheesta kattavaa perusteosta. Osaamista ja sen kehittämistä käsittelevää aineistoa puolestaan löytyy kattavasti. Eri organisaatioihin ja yrityksiin on toteutettu osaamiskartoituksia muun muassa opinnäytetöinä. Esimerkiksi Torpakko (2015) toteutti osaamiskartoituksen Keski-Suomen museoon ja Pölkki (2010) kartoitti Mikkelin ammattikorkeakoulun kirjaston henkilökunnan osaamista. Osaamiskartoitusten avulla on näissä esimerkkitapauksissa löydetty selkeitä kehittämiskohteita osaamisen kehittämisen ja organisaation strategian tueksi.

Terminä osaamiskartoitus alkaa hiljalleen saada pysyvää jalansijaa suomenkielellä. Voidaan hyvällä syyllä olettaa, että tulevaisuudessa organisaatioiden toimiessa esimerkiksi talouspaineiden alla mahdollisimman niukalla henkilöstöllä, tullaan organisaatioissa tekemään enenevässä määrin osaamiskartoituksia olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseksi, tavoitteiden saavuttamiseksi ja tulevaisuudessa nähtyjen haasteiden ennakoimista varten.

### **Tutkijoiden kiinnostus aiheeseen**

Tutkijoiden HR-opinnot antoivat opiskelijoille kyvykkyyttä toteuttaa henkilöstöalaaan liittyvän opinnäytetyön. Molemmille tekijöille osaamisen kehittäminen osana henkilöstöstrategiaa oli mielenkiintoinen aihe. Ajatus osaamiseen liittyvästä opinnäytetyöstä heräsi molemmille tekijöistä opintojen aikana, ja yhteinen visio opinnäytetyön toteuttamisesta parityönä selkiintyi lopulta varsin nopeasti. Lopullista opinnäytetyön aihetta kysyttiin muutama kuukausi samalla mahdollista toimeksiantajaa etsien.

Aiheeksi valikoitui lukuisten mielenkiintoisten teemojen joukosta osaamiskartoitus. Aiemman kontaktin kautta löytyi opinnäytetyölle mahdollinen toimeksiantaja, Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry. Kävimme henkilökohtaisesti tapaa-  
massa yhdistyksen toiminnanjohtajaa Taina Jauhiaista kesäkuussa 2015 ja ehdotimme hänelle yhdistykseen suuntautuvaa osaamiskartoitusta. Hänen näkemyksensä mukaan yhdistykselle on hyödyllistä selvittää henkilöstön osaa-

misen tasoja, jonka perusteella opinnäytetyön aiheeksi varmistui osaamiskartoitus kyseisessä yhdistyksessä. Loppukesästä 2015 kävimme esittelemässä yhdistyksen toimikauden avaavassa kokouksessa opinnäytetyön aiheen ja kertomassa henkilöstölle toteutukseen liittyvistä yksityiskohdista. Tässä vaiheessa sovimme myös tutkimuksen toteutuksen alustavasta aikataulusta syksyille 2015.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

#### **Tutkimuksen tausta ja tavoite**

Tutkimuksen kohteeksi valikoitunut yhdistys on tutkijoille helposti lähestyttävä, koska tekijöillä on valmis kontakti yhdistykseen. Osaamiskartoitus on yhdistykselle ajankohtainen, tervetullut ja hyödyllinen, koska vastaavanlaista osaamiskartoitusta ei ollut yhdistyksen henkilöstölle aiemmin tehty. Toiminnanjohtaja Jauhiainen totesi, että tutkimus antaa hyödyllistä tietoa heidän yhdistyksensä lisäksi koko Jyväskylän alueen aamu- ja iltapäivätoiminnalle.

Tutkimus rajattiin koskemaan perusopetukseen kuuluvaa iltapäivätoimintaa, kun tutkimuksen toimeksiantajaksi saatiin Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry. Kysely rajattiin koskemaan vain Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n henkilöstöä, vaikka Jyväskylän alueella toimii muitakin iltapäivätoiminnan palveluntarjoajia. Tämän rajauksen ansiosta saatiin tutkimuksen perusjoukoksi yksi selkeä kokonaisuus, Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n koko henkilöstö. Tutkimus käsittää kaikki Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n kuusi toimipistettä Jyväskylässä.

Kartoitus rajattiin koskemaan henkilöstön ammatillista ydiosaamista, joka selvitettiin alan yleisten osaamisvaatimusten, tehtäväkohtaisten työnkuvausten sekä toiminnanjohtajan antamien lisäselvitysten pohjalta. Kriittisiä osaamisalu-

eita on useita, sillä henkilöstö joutuu työssään kohtaamaan monenlaisia erityistilanteita. Tutkijoiden HR-osaamisen edistämiseksi pyrittiin kartoituksessa kiinnittämään lisäksi erityishuomiota johtamisosaamiseen yhdistyksessä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n osaamisen nykytila ja mahdollisia puutteita osaamisessa sekä tulevaisuuteen sijoittuvien osaamisten lähtö- ja tavoitetila. Johtamisosaaminen nähtiin tutkijoiden ja toimeksiantajan mielestä tärkeäksi, joten se otettiin mukaan kartoituksen sisältöön. Lisäksi mahdollista piilevää osaamista pyrittiin löytämään tutkimuksen avulla.

Tutkimusongelma muotoutui tutkijoille selväksi osittain yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Yhdistykselle on tärkeää selvittää, millainen osaamisen taso henkilöstöllä on nyt, ja millainen on tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen taso. Osaamis pohjan selvittämällä yhdistyksen on mahdollista kehittää osaamistaan tulevaisuudessa. Tekijät halusivat ottaa osaamista kartoitettaessa tarkasteluun myös johtamisosaamisen tason yhdistyksessä.

Tutkimusongelmasta johdetaan ns. megakysymykset eli tutkimuskysymykset, joiden avulla ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimuskysymysten lisäksi tarvitaan myös muita kysymyksiä eli apukysymyksiä. Apukysymyksillä kerätään tietoa varsinaisten tutkimuskysymysten tueksi, joiden avulla saadaan tutkimusvastaukset ja näin ollen tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2011, 21–27.)

Selkeän tutkimusongelman jälkeen oli luontevaa siirtyä suunnittelemaan tutkimuskysymyksiä, ja näistä johdettuja aineistonkeruukysymyksiä. Jotta voitiin varmistua siitä, että aineistonkeruukysymyksistä muodostuisi alan ja toimeksiantajan kannalta relevantteja, koettiin tarpeelliseksi toteuttaa niiden tueksi yhdistyksen toiminnanjohtajalle suunnattu haastattelu (ks. liite 1). Aineistonkeruukysymyksien suunnittelussa auttoi teoriapohja, johon kuului kirjallisuuden, alan lainsäädännön ja yleisten osaamisvaatimusten lisäksi haastattelun pohjalta koottu aineisto. Tämän lisäksi aineistonkeruukysymysten suunnittelussa auttoi myös tutkijoiden aiempi kokemus osaamiskartoituksen suunnittelusta ja toteutuksesta.

Tutkimuskysymyksiä olivat: Mikä on henkilöstön nykyisen osaamisen taso? Mikä on nykyinen esimiesosaamisen taso? Mitä osaamista alalla tulevaisuudessa tarvitaan? Tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittämiseksi perehdyttiin alaan liittyviin artikkeleihin ja julkaisuihin, ja niiden pohjalta päätettiin lisätä kyselylomakkeeseen aiheeseen liittyvä avoin kysymys.

## 2.2 Tutkimusotteet ja -menetelmät

Tutkimuksen ongelmanratkaisussa pääasiallisesti käytettävä **tutkimusote** on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Kvantitatiivisessa osiossa tietojen saamiseen käytetään kysymyksiä eli mittareita, jotka ovat muuttujia. Näin saadut vastaukset ovat muuttujan arvoja (Kananen 2011, 57). Tämän lisäksi tutkimusongelman ratkaisuun käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, jonka tarkoitus on selkeyttää ja tarkentaa kvantitatiivisen tutkimuksen sisältöä. Erilaisia tutkimusotteita voidaan myös yhdistää, jolloin saadaan aikaan monimenetelmäisiä tutkimusyhdistelmiä. Näitä yhdistelmiä voidaan kutsua myös tutkimusstrategioiksi. (Kananen 2014, 21, 22.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on mahdollista käyttää vasta silloin, kun tutkittava ilmiö on tarkentunut riittävästi. Tästä syystä kvantitatiivisen tutkimuksen laadun varmistamiseksi tutkijat toteuttivat lisäksi yhdistyksen toiminnanjohtajalle suunnatun kvalitatiivisen tutkimuksen (puolistrukturoitu haastattelu), jonka avulla ilmiöstä pyritään saamaan syvällisempi näkemys ja ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus. (Kananen 2015, 71) Tämä varmistaa osaltaan oikeanlaisen osaamisen kartoituksen työntekijöiltä ja paikkansapitävät taustatiedot yhdistyksen toiminnasta kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi. (Kananen 2011, 18.)

Työntekijöiden tehtäväkuvauksissa on osaltaan määritelty vaadittava osaaminen. Tämän lisäksi vaadittua osaamista normittavat myös lainsäädännön asettamat kelpoisuusvaatimukset sekä opetus- ja kulttuuriministeriön laatukriteerit. (A986/1998; Perusopetuksen laatukriteerit 2012.)

Kvantitatiivinen osuus suunnataan yhdistyksen koko henkilöstölle heidän osaamisensa kartoittamiseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen osaamisalueiden

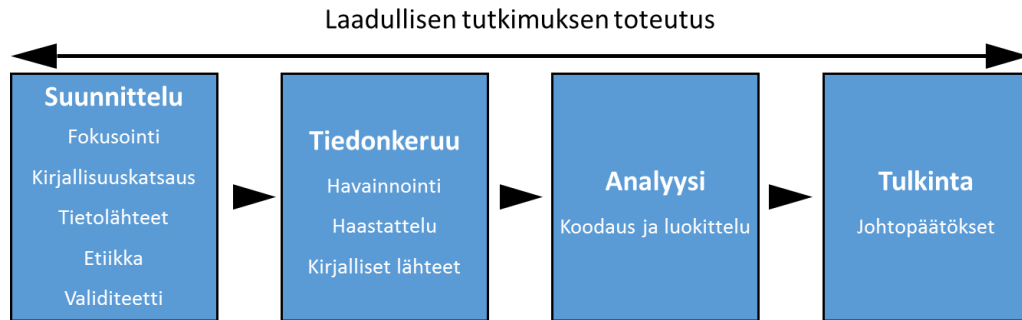
osaamista arvioidaan numeraalisesti asteikoilla 4–10. Numeroarvot kertovat seuraavaa: 4 osoittaa, ettei osaamista ole lainkaan, 5 osoittaa välttävää, 6 kohtalaista, 7 tyydyttävää, 8 hyvää, 9 kiitettävää sekä 10 erinomaista osaamista (A852/1998, 2§). Myös Kananen (2010, 88) viittaa kouluarvosana-asteikon käyttöön tutkimuksen tulosten kirjaamisessa. Tämän lisäksi on käytössä 0-arvo, joka ilmaisee, ettei kyseiselle osaamiselle ole tarvetta työtehtävissä sekä ”En halua vastata”-vaihtoehto, joka ilmaisee, ettei vastaaja tiedä vastausta tai ei halua vastata kysymykseen. Vastaamiseen pakottaminen johtaa Kanasen (2010, 88) mukaan aina virheellisiin tuloksiin.

**Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus** pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä löytämään numeraalisesti mitattavia vastauksia eikä muita tilastollisia menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista viitekehystä, vaan aineiston analyysi on enemmänkin kehämäinen prosessi ilman tiukkoja sääntöjä. Laadullinen tutkimus voidaan ajatella osana tutkimuskokonaisuutta siten, että laadullinen tutkimus käsitetään eräänlaisena esitutkimuksena ennen varsinaista määrällistä tutkimusta. (Kananen 2008, 24.) Kanasen (2014, 25) mukaan laadullista tutkimusta voidaan pitää kaiken tutkimuksen kivijalkana.

Tutkimuksen laadullinen vaihe toteutetaan yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelun kautta saadaan tarkennettua määrälliseen tutkimukseen tarvittavat tiedot, sekä saadaan tuotua yhdistyksen toimintaa ohjaavan tahon näkemykset alan ja yhdistyksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Haastattelun kautta varmistutaan siitä, että sekä haastattelijat että haastateltava ymmärtävät haastattelun sisällön ja päämäärän yhtenevästi.

Kokonaisuutena voidaankin sanoa, että haastattelu on joustava aineistonkeruun muoto ja tarjolla olevista aineistonkeruumenetelmistä tarpeeseen sopivin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204, 205.) Puolistrukturoidulla haastattelulla vältetään tavallisimpia kyselyiden sudenkuoppia, kuten kysymysten väärinymmärtäminen ja mahdollinen kato vastausprosentissa. (Hirsjärvi ym. 2013,

193–197; Vilka 2007, 28.) Kananen (2008, 36) opastaa toteuttamaan laadullisen tutkimuksen alla olevan kuvion mukaisesti (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Laadullinen tutkimus (mukailtu Kananen 2008, 36)

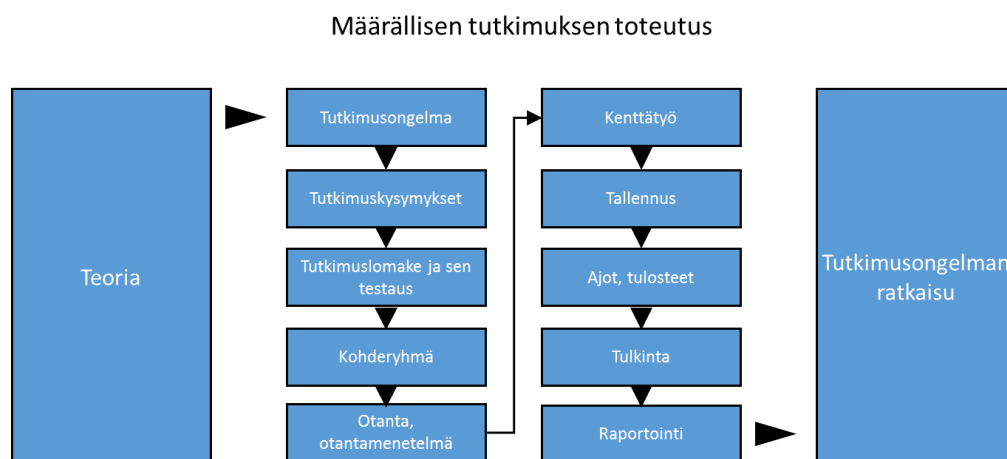
**Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus** pyrkii esittämään tutkimuksen tuloksia numeraalisesti. Tutkittava tieto kerätään numeraaliseen muotoon, jotta tuloksia olisi helppo mitata ja vertailla. (Vilka 2007, 14.) Tämän tyyppinen tutkimus on kuin juna, joka etenee ennalta määrättyjen sääntöjen mukaan tarkasti vaihe vaiheelta (Kananen 2010, 74).

Kyselyn määrällinen vaihe päätettiin toiminnanjohtajan kanssa yhteistyössä toteuttaa Webropol-kyselynä, jotta tutkimustulokset olisivat helposti tallennettavissa yhteen tietokantaan ilman erillistä litterointia. Webropolin raportointityökalu tarjoaa nopeat automaattiset raportit sekä monipuoliset tulosten tarkastelu- ja visualisointitoiminnot, jotka ovat osaltaan erinomainen lisä sähköisesti toteutettavaan kyselyyn (Automaattiset raportit ja analyysit n.d.). Tämän lisäksi päädyimme toiminnanjohtajan kanssa siihen ratkaisuun, että kvantitatiivinen tutkimuksen osuus suoritettaisiin puolistrukturoituina kyselynä. Työntekijöiden aikataulujen ja vuosilomien vuoksi kyselyä ei ollut mahdollista toteuttaa haastatteluina, mikä oli alkuperäinen tutkijoiden suunnitelma aineistonkeruuseen, vaan sekä toiminnanjohtajan että tutkijoiden mielestä oli järkevää toteuttaa kysely sähköisenä. Toiminnanjohtajan mukaan yhdistyksessä oli aiemminkin toteutettu kyselyitä sähköisellä lomakkeella. Näihin oli aiemmin saatu korkeita vastausprosentteja. Myös tämä seikka tuki osaltaan päätöstä toteuttaa kysely sähköisenä. Toiminnanjohtaja lupautui lisäksi ohjeistamaan työntekijöi-

tään siten, että kyselyyn vastaaminen kuuluu työtehtäviin, eli olisi siten pakollista. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan mahdollisimman suuri vastausprosentti ja välttämään mahdollista vastaajakatoa.

Kyselyllä on kerättävä tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa. Määrällisen tutkimuksen mittarina voidaan käyttää niin kyselylomaketta kuin haastattelu- tai havainnointilomakettakin. (Vilka 2007 14, 15.) Toisaalta puolistrukturoidunkaan kyselyn tapauksessa tutkija ei voi varmistua siitä, vastaavatko vastaajat rehellisesti heille esitettyihin kysymyksiin. On myös mahdotonta sanoa, ymmärtävätkö vastaajat kaikki kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Vastausvaihtoehtojen sopivuudesta kaikille vastaajille on myös hyvin vaikea päästä täyteen varmuuteen. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.) Voidaan myös sanoa, että ihmisillä voi olla taipumusta yliarvioida omaa osaamistaan tahattomasti. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Furu 2013, 86, 87.)

Teoksessaan ”Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas” Kananen (2010, 74) ohjeistaa määrällisen tutkimuksen toteutuksen seuraavan kuvion mukaisesti (ks. kuvio 2):



Kuvio 2. Määrällinen tutkimus (mukailtu Kananen 2010, 74)

Tutkimusongelman ratkaisuun käytetään **tutkimusmenetelmää**. Se, mikä tutkimusmenetelmä valitaan, riippuu tutkimusongelmasta. Tästä syystä tutkijan on tärkeää ymmärtää tutkittava ongelma, jotta ongelmanratkaisuun löydetään käyttöön ne keinot, jotka ovat tiedemaailman hyväksymiä ja oikeaksi toteamia.

Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa sekin seikka, onko tutkimusongelmaa jo aikaisemmin tutkittu jollakin tasolla. Mikäli näin on, voidaan kyseisestä aihealueesta toteuttaa määrällinen tutkimus. (Kananen 2015, 65, 66.)

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n henkilöstön nykyisen osaamisen tasoja ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Osaamiskartoitus pohjaa yhdistyksen toiminnanjohtajan haastatteluun, ammattinimikkeen vaatimuksiin, opetushallituksen strategiaan sekä Jyväskylän alueen esiopetussuunnitelmaan. Lisäksi tutkimateriaalina käytetään Haarasen ja Svärdin (2014, 44) osaamiskättä. Edellä mainittujen lähteiden pohjalta laaditaan kyselylomake.

## 2.3 Aineiston analysointi

**Kvalitatiivisessa tutkimuksessa** aineiston käsittely on moniosaista. Johtuen laadullisen aineiston luonteesta ja sisällöstä on sen käsittelyä jatkettava tutkimuksen edetessä ja aineistoon onkin hyvä palata, jotta aineistosta varmasti löydetään kaikki tutkimuskysymysten kannalta oleellinen tieto. Laadullisen aineiston käsittelystä voidaan erotella ainakin seuraavat vaiheet (Kananen 2015, 160):

- Litterointi
- Aineiston yhteismitallistaminen
- Aineistoon perehtyminen lukemalla
- Aineiston luokittelu ja tiivistäminen
- Aineiston tulkinta

Osaamiskartoitukseen kuuluvaa puolistrukturoitua haastattelua suunniteltaessa haluttiin antaa haastateltavalla mahdollisimman paljon vapautta vastausten antamisessa, koska haastattelun kautta pyrittiin luomaan selkeämpää kuvaa tutkittavasta ilmiöstä, eli henkilöstön osaamisesta. Haastattelun teemat suunniteltiin siten, että niiden pohjalta oli mahdollista saada ilmiön kannalta relevanttia tietoa riittävästi. Tästä suunnittelusta on hyötyä tutkimuksen edetessä, koska hyvin strukturoidusta aineistosta tiedon löytäminen on helpompaa. Oli myös haastateltavan kannalta helpompaa, kun hänen tarvisi vastata



vain ennalta suunniteltuihin ja määrättyihin kysymyksiin ja aihealueisiin. Tätä kautta myös haastattelun litterointi onnistuu haastattelun jälkeen nopeasti.

Koska tutkijoilla on vain yksi haastateltava henkilö, aineiston yhteismitallistamista ei tarvita aineiston suhteellisen suppean koon vuoksi. Samaisesta syystä aineistoon on mahdollista perehtyä lukemalla, eikä myöskään aineiston tiivistämiselle ole tarvetta. Aineistoa tulkitaan aineistolähtöisesti siten, että aineistosta pyritään löytämään ne tekijät, jotka suoraan vaikuttavat määrällisen tutkimuksen sisältöön ja rakenteeseen. Aineistosta pyritään löytämään erityisesti osaamiseen ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. (Kananen 2015, 162–171.)

**Kvantitatiivisessa tutkimuksessa** aineiston käsittely aloitetaan mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen. Aineiston käsittely on tutkimuksen ydinasia. Se pitää sisällään aineiston analyysin, tulkinnan sekä johtopäätösten teon. Aineistosta päästään tekemään päätelmiä kuitenkin vasta esitöiden jälkeen (Hirsjärvi ym. 2013, 221–223):

- Tietojen tarkistuksessa kerätyn aineiston tietojen virheettömyys ja puutteettomuus tarkistetaan.
- Tietojen täydentämisessä kerättyä ja tarkistettua tietoa voidaan tarvittaessa täydentää esim. haastatteluilla tai käyttämällä täydennyksessä keskiarvoa.
- Aineiston järjestämisessä tieto järjestellään sen tallentamista ja analysointia varten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia, jotka saavat jonkin numeraalisen arvon.

Osaamiskartoituksen ollessa ongelman kuvailua voidaan tunnuslukuja, riippuvuusanalyseja sekä ristiintaulukointeja käyttää analysointimenetelminä (Kananen 2011, 85). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tulosten analysointiin laskennallisia menetelmiä. Tuloksia voidaan tarkastella sijanti-, keski- ja hajontalukujen avulla (Vilka 2007, 133). Tässä tutkimuksessa tuloksia tarkastellaan painotettujen keskiarvojen ja prosenttiosuuksien kautta. Osa tuloksista esitetään myös kuvioin, koska ne selkeyttävät asiasisältöä ja ovat taulukoita helpommin luettavissa. Tutkimustulosten analysointia vaikeuttavat mitta-

asteikon vaihtoehdot "0", sekä "En halua vastata". Nolla-arvo laskee keskiarvoa, ja se pitää tuloksia analysoitaessa ottaa pois laskennasta. Lisäksi "En osaa/halua vastata" -vaihtoehto täytyy jättää kokonaan huomioimatta, koska vastaaja on halunnut jättää tarkoituksellisesti vastaamatta kysymykseen. Näissä tapauksissa painotettua keskiarvoa laskettaessa nämä vastaajat täytyy ottaa huomioon.

## 2.4 Luotettavuuden arviointi

### Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa tutkimukseen. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä, jotka tarkoittavat molemmat luotettavuutta. Näistä validiteetti tarkoittaa tutkimusongelman kannalta oikeiden asioiden mittaamista ja reliabiliteetti puolestaan tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2011, 118.)

Vaikka tutkimuksen reliabiliteetti olisi kunnossa, ei se takaa tutkimuksen validiutta. Silloin tutkimusta toistettaessa tutkimustulokset pysyvät samoina, mutta mittaristo on virheellinen. Reliabiliteetti voi olla korkea tutkimuksessa, mutta validiteetti matala tai korkea. Kuitenkin reliabiliteetin ollessa matala myös validiteetti jää väistämättä matalaksi. (Mts. 123.)

### Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä. Mikäli tutkimus toistettaisiin, tulisi saada samat tulokset. Se, että tutkimuksella saadaan luotettavasti toistettaessa samat tulokset, ei takaa tuloksen validiteettia. Reliabiliteetti pitää sisällään kaksi eri osatekijää: stabiliteetin ja konsistenssin. Stabiliteetti viittaa mittarin pysyvyyteen ajassa, ja konsistenssi tarkoittaa käytännössä saman ilmiön mittaamista kahdella mittarilla, jolloin mittaustulosten pitäisi olla yhteneväiset. (Kananen 2011, 119, 120.)

**Laadullisen tutkimuksen** reliabiliteettia ei pystytä mittaamaan määrällisen tutkimuksen tavoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella seuraavia seikkoja (Kananen 2015, 352):

- Luotettavuus/totuudellisuus. Kuinka hyvin tulokset kertovat todellisesta tilanteesta?
- Siirrettävyys/sovellettavuus. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään.
- Riippuvuus tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja toistettavuutta.
- Vahvistettavuus. Tutkittavat vahvistavat tulokinnan.
- Saturatio. Aineiston kylläntyminen.

Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti varmistetaan tutkimuksen vaiheiden riittävällä dokumentoinnilla ja huolellisella mittariston suunnittelulla. Tutkimuksen toistettavuus on myös yksi määrällisen tutkimuksen reliabiliteetin kriteeri. (Kananen 2011, 119–120.)

### **Validiteetti**

Validiteetti kertoo, onko mittareilla mitattu sitä mitä niillä on pitänytkin mitata. Validiteetti varmistetaan valitsemalla oikea tutkimusmenetelmä, oikea mittari ja mittaamalla oikeita asioita. Reliabiliteetin hyvyden arviointi on validiteetin hyvyden arviointia helpompaa. Validiteetista voidaan eritellä seuraavia alalajeja (Kananen 2011, 121):

- Sisäinen validiteetti: syy-seuraus-suhde
- Face-validiteetti
- Ulkoinen validiteetti: yleistettävyys
- Sisältövaliditeetti: mittaa oikeaa asiaa
- Ennustevaliditeetti
- Käsite- eli rakennevaliditeetti: heijastavatko käytetyt muuttujat juuri haluttua asiaa?
- Kriteerivaliditeetti

**Laadullisen tutkimuksen** validiteettia on reliabiliteetin tavoin vaikeaa arvioida. Koska voidaan ajatella, että kaikki tutkittavat ihmiset ovat ainutlaatuisia, ei tavanomaisia luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja voida tehdä. Voi-

daan kuitenkin todeta, että haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään tutkittavaa ongelmaa ja siihen liittyviä seikkoja niin hyvin ja selkeästi kuin mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.)

**Määrällisen tutkimuksen** osalta tarkastelu voidaan rajoittaa vain sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisen ja ulkoisen validiteetin varmistuessa voidaan määrällisen tutkimuksen kokonaisvaliditeetista varmistua. (Kananen 2011,124.)

Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää ottaa huomioon **lomakesuunnittelu**. Siinä on tärkeää ottaa huomioon se, että onnistuneen kyselylomakkeen edellytys on hyvin tehty tutkimussuunnitelma. Lomakkeen tulisi mitata etukäteen suunniteltuja asioita. Tutkijan kärsivällisyys lomaketta suunniteltaessa osaltaan edesauttaa lomakkeen virheettömyyttä. (Vilka 2007, 63.)

Onnistuneen mittariston edellytykset ovat (mts. 63):

- Asiaongelman täsmällinen määrittelemine
- Tutkimusongelman täsmällinen määrittelemine
- Teoriaan perehtyminen
- Asioiden välisten riippuvuuksien pohtiminen

Kanasen (2015, 230) mukaan Lotti (2001) määrittelee kysymyksille seuraavia laadullisia kriteereitä, joiden jokaisen tulee täytyä toimivassa kyselyssä ja jokaisessa kysymyksessä:

- Vastaajan on ymmärrettävä kysymys oikein
- Vastaajalla täytyy olla kysymysten edellyttämä tieto
- Vastaajan täytyy haluta antaa kysytty tieto
- Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä

Lisäksi on huomioitava se tärkeä seikka, että jokaisen vastaajan on ymmärrettävä kysymysteksti ja mahdolliset vaihtoehdot samalla tavalla. Tämä erittäin tiukka vaatimus usein unohdetaan tutkimusta tehtäessä. Myös kysymysten johdattelevuus sekä mahdolliset yleiskieliset ilmaisut saattavat aiheuttaa ongelmia vastaajissa. (Kananen 2015, 230, 231.)

Kysymysten sisältöä, muotoilua ja esitystapaa ei Vilkan (2007, 64) mukaan voi koskaan aliarvioida. Tutkijan kannattaakin käydä ennen lomakkeen testaamista läpi jokainen lomakkeen kysymys seuraavia kysymyksiä apuna käyttäen:

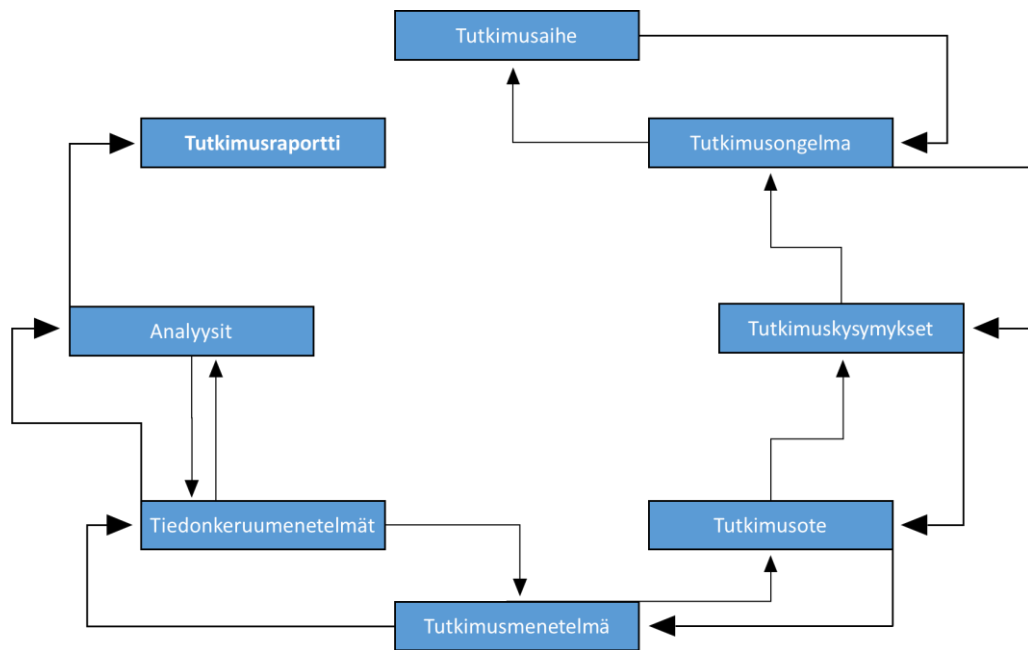
- Mikä on asiaongelma?
- Mikä on tutkimusongelma?
- Mitä asioita mitataan?
- Onko lomakkeessa näistä asioista kysymys tai kysymyksiä?
- Tarvitaanko lomakkeeseen kaikki kysymykset?
- Puuttuuko lomakkeesta jokin kysymys?

Myös saatekirjeellä on tutkimusta tehtäessä oma merkityksensä, ja sen tulisi olla sisällöltään esitetty hyvällä asiakielellä ja yleiskielellä. Saatteen tulisi antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta, koska usein juuri saatteen perusteella henkilö päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Saatekirje luo kyselyyn ensivaikutelman. Näistä syistä on tärkeää pitää saatteen ja kyselyn visuaalisuus, tyyli ja sisältö yhteneväisenä. Etenkin postitse tai sähköisesti toimitettavissa kyselyissä saatekirjeen merkitys on suuri. (Mts. 2007, 65.)

## 2.5 Tutkimuksen vaiheet

### **Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet**

Kvalitatiivinen tutkimus ei noudata kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin suoraviivaista lähestymistapaa, vaan kvalitatiivinen tutkimus on kehämainen prosessi, jossa on mahdollista palata edelliseen työvaiheeseen uudelleen, mikäli huomataan tutkimuksen toteutuksessa jotain epäkohtia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa osa tutkimusvaiheista toteutuu samanaikaisesti. Esimerkiksi aineistonkeruu- ja analysointivaihe toteutetaan laadullisessa tutkimuksessa yhtä aikaa. Seuraava kuvio selkiyttää laadullisen tutkimuksen etenemistä syklisen mallin avulla (Kananen 2008, 50):



Kuvio 3. Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen etenemismalli (mukailtu Kananen 2008, 50)

**Tutkimusaihe** oli Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n nykyinen osaaminen sekä tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Toisena polkuna tutkimuksessa oli johtamisosaaminen.

**Haastattelun tarve** muodostui yhdistyksen osaamisen kartoittamiseen vaadittavien yksityiskohtaisten tietojen keräämisestä. Myös yhdistyksen tulevaisuudennäkymät olivat osin epäselvät. Millaiset ovat ne puitteet, joiden pohjalta osaamispohjaa tulisi alkaa kartoittamaan ja kehittämään?

**Haastattelukysymykset** (ks. liite 1) rakentuivat tutkimusongelman pohjalta koskemaan yhdistyksen nykytilaa. Tutkittavia osa-alueita olivat esimerkiksi työntekijöiden teoreettiset tulevaisuuden osaamistarpeet toimialan ja yhdistyksen näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin esimerkiksi tarkat henkilöstömäärät, rahoituspohja sekä työ- ja loma-ajat. Myös yhdistyksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa koskevia kysymyksiä katsottiin parhaaksi sisällyttää haastattelupohjaan. Haastattelurunko rakennettiin siten, että sen kautta oli mahdollista saada toimeksiantajan sekä tutkittavan ilmiön kannalta merkitykselliset asiat esiin.

**Aineistonkeruumenetelmä**nä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua.

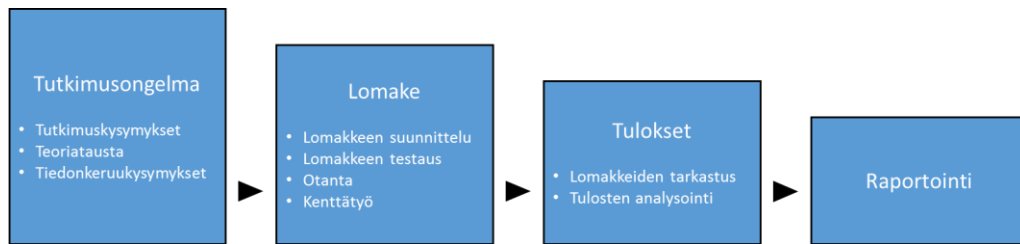
Haastattelun kautta saatiin tietoa sellaisistakin seikoista, joita pelkällä kyselyllä ei olisi saatu. Strukturoinnilla puolestaan saatiin varmistettua se, että asiat tulevat esiin selkeässä järjestyksessä. Haastattelu toteutettiin toiminnanjohtajan omassa toimistossa, jotta hänen olisi mahdollisimman helppo vastata hänelle esitettyihin kysymyksiin. Tutulla ympäristöllä osaltaan varmistettiin myös sitä, että tietoa saatiin mahdollisimman rennosti ja totuudenmukaisesti esiin. Aineisto kerättiin tekstitiedostoon, jotta vastaukset olisivat saatavilla helposti ja nopeasti analysointivaiheessa. Toiminnanjohtajan vastaukset litteroitiin haastattelun jälkeen käsitteen tasolle, jotta myöhemmin aineisto olisi helpommin ymmärrettävissä. Haastattelun nauhoittaminen ei ollut haastattelun strukturoidun luonteen vuoksi järkevää, koska tämän jälkeen litterointi olisi syönyt tutkijoiden resursseja ilman merkittävää hyötyä. Lisäksi tutkijoilla oli haastattelua tehtäessä oletamus, että haastattelukysymykset tuottavat helposti litteroitavia vastauksia ilman tarvetta nauhoitteen tekemiselle. Osaltaan päätöstä lähes reaaliaikaiseen litterointiin tuki se seikka, että tutkijoita oli kaksi.

**Analyysivaihe** toteutettiin Webropol-ohjelman avustamana. Kaikki haastatelluaineisto oli valmiiksi sähköisessä muodossa, joten varsinaista litterointia ei tarvinnut tehdä. Osaltaan Webropolin tarjoamat työkalut tekstihakuun aineiston sisältä helpottivat tiedon analysointia.

**Tutkimusraporttia** rakennettiin koko tutkimuksen ajan reaaliajassa, jotta voitiin varmistua tietojen paikkansapitävyydestä. Samalla pidettiin huolta siitä, ettei mikään tärkeä seikka jää kirjaamatta unohduksen seurauksena.

### **Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet**

Kvantitatiivinen tutkimus noudattaa ennalta määrättyä kaavaa. Se viedään läpi vaihe vaiheelta, eikä vaiheiden välillä voi seilata edestakaisin, vaan on edetävä junan tavoin lähtöpysäkiltä päätepysäkille. Mikäli määrällisessä tutkimuksessa jokin vaihe epäonnistuu, on koko tutkimus aloitettava alusta. Kuviossa 4 esitellään määrällisen tutkimuksen vaiheet. (Kananen 2011, 20.)



Kuvio 4. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (mukailtu Kananen 2011, 20)

**Tutkimusongelma** muotoutui tutkijoille selväksi osittain yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Yhdistykselle oli tärkeää selvittää, millainen osaamisen taso henkilöstöllä oli nyt, ja millainen olisi tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen taso. Tutkijat halusivat ottaa osaamista kartoitettaessa tarkasteluun myös johtamisosaamisen tason yhdistyksessä. Selkeän tutkimusongelman jälkeen oli luontevaa siirtyä suunnittelemaan tutkimuskysymyksiä ja näistä johdettuja aineistonkeruukysymyksiä. Aineistonkeruukysymysten suunnittelussa auttoi teoriapohja, johon kuului kirjallisuuden, alan lainsäädännön ja yleisten osaamisvaatimusten lisäksi myös toiminnanjohtajan haastattelun pohjalta koottu aineisto. Tämän lisäksi aineistonkeruukysymysten suunnittelussa auttoi myös tutkijoiden aiempi kokemus osaamiskartoituksen suunnittelusta ja toteutuksesta.

**Lomakesuunnitteluun** tutkijat käyttivät paljon aikaa. Tutkimuksen kannalta merkittävän aineiston keräämisen kannalta oli tärkeää, että lomake on asianmukainen. Lomakkeen kysymyksiä rakennettiin osaltaan yhteistyössä myös toimeksiantajan kanssa, jotta voitiin varmistua mm. ammattitermien paikkansapitävyydestä. Tämän lisäksi tekijät seurasivat kirjallisuuden ohjeistuksia hyvän lomakesuunnittelun ja kysymysten rakenteiden sekä sanamuotojen osalta. Tekijät halusivat muun ohella, että lomake olisi visuaaliselta ilmeeltään riittävän selkeä sähköiseen toteutukseen. Kyselylomakkeen kysymykset oli standardoitu eli vakioitu jokaiselle vastaajaryhmälle yhtenäisiksi. Vastaajaryhmiä ovat työntekijärooli, lähiesimiehet sekä toiminnanjohtaja. Kysymykset muodostuvat tutkittavan aihealueen eli henkilöstön osaamisen osatekijöistä, kuten ammattiosaamisesta ja yhdistyksen esimiesten johtamisosaamisesta.



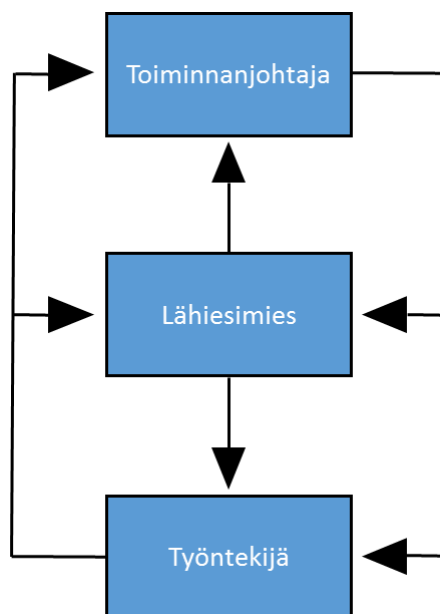
Kyselylomake (ks. liite 4) sisälsi 19 kysymystä, joista johdettiin lisäksi alakysymyksiä. Kysymykset oli jaoteltu työyhteisön roolien mukaan siten, että työntekijä-asemassa oleva henkilö vastasi vain hänelle kuuluviin kysymyksiin, lähiesimies vain hänelle kuuluviin kysymyksiin ja toiminnanjohtaja vain hänelle kuuluviin kysymyksiin. Kysymykset oli suunniteltu siten, että kaikki vastaajat pystyisivät vastaamaan niihin. Webropol mahdollistaa sähköisessä kyselyssä kysymysten piilottamisen osalta vastaajista, joten samaa kyselylomaketta voitiin käyttää kaikille vastaajille ilman pelkoa siitä, että vastaaja vastaisi virheellisesti kohtiin, jotka eivät ole hänelle tarkoitettuja.

Kyselylomakkeella käytettiin kouluarvosana-asteikkoa, joissa vastaajille jätettiin lisäksi vaihtoehdot ”En osaa/halua vastata”, koska vastaajille on aina jätettävä vaihtoehto olla vastaamatta, sekä vaihtoehto ”0”, joka tarkoittaa, ettei kyseistä osaamista tarvita työtehtävien hoitamisessa. Kysymykset olivat strukturoiduja, ja niissä käytettiin kaikille vastaajille peruskoulusta tuttua arviointias- teikkoa:

- (En osaa/halua vastata) = Vastaaja ei osaa tai halua antaa vastausta.
- (0) = Osaamista ei tarvita työtehtävissä.
- (4) = Heikko. Ei selviydy perustehtävistä edes tuettuna.
- (5) = Välttävä. Selviytyy perustehtävistä tuettuna.
- (6) = Kohtalainen. Selviytyy perustehtävistä pääosin itsenäisesti.
- (7) = Tyydyttävä. Selviytyy perustehtävistä itsenäisesti.
- (8) = Hyvä. Selviytyy itsenäisesti vaativista tehtävistä ja pystyy tukemaan muita perustehtävissä.
- (9) = Kiitettävä. Selviytyy itsenäisesti vaativista tehtävistä, pystyy tukemaan muita vaativissa tehtävissä ja pystyy opettamaan perustyötehtäviä muille.
- (10) = Erinomainen. Selviytyy itsenäisesti ja pystyy opettamaan vaativia työtehtäviä muille sekä innovoimaan uusia toimintatapoja ja ongelmanratkaisuja.

Kyselylomakkeen kysymykset ryhmiteltiin osaamiskartoituksen teemojen ja tavoitteiden mukaisesti koskemaan henkilöstön ammatillista osaamista, joka selvitettiin alan yleisten osaamisvaatimusten, tehtäväkohtaisten työnkuvausten sekä toiminnanjohtajan antamien lisäselvitysten pohjalta. Lisäksi esimiesosaamista selvitettiin erillisillä kysymyksillä. Ryhmittelyssä pyrittiin selkeyteen ja kysymysten loogiseen järjestykseen. Lomakkeen tulisi olla mahdollisimman lyhyt ja yksinkertainen. Osaltaan yksinkertaisuutta tukee kysymysten yksinkertainen sanallinen muotoilu. Myös kyselyn muotoiluun luettavuuden parantamiseksi sähköisesti on kiinnitetty erityistä huomiota. (Kananen 2015, 253, 254.)

Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan yhdistyksen henkilöstön osaamista siten, että kaikki kolme yhdistyksen työntekijätasoa, toiminnanjohtaja, lähiesimies ja työntekijä arvioivat oman osaamisensa lisäksi myös kahta muuta työntekijätasoa. Tällä pyrittiin muodostamaan selkeämpi kokonaiskuva osaamisen tasosta, mutta myös osaltaan varmistamaan osaamisen arvioinnin paikkansapitävyyttä. Tätä kautta oli mahdollista tuottaa ns. kolmikantakuvaajat tulosten esittelyvaiheessa. (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Osaamisen arvioinnin kolmikantakaavio (Haapalainen & Rossi, 2015)

**Kvantitatiivinen otanta** toteutettiin noudattaen Kanasen (2011, 65) esittämää kvantitatiivisen tutkimuksen prosessia. Tutkimuksen toteuttamisessa merkittävää oli se, että populaatio oli koko yhdistyksen henkilöstö. Otanta noudattelee seuraavaa mallia (ks. kuvio 6):



Kuvio 6. Otannan vaiheet (mukailtu Kananen 2011, 65)

**Populaatio** on tämän tutkimuksen ollessa kyseessä koko Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n henkilöstö. Henkilöstön määrä yhdistyksessä on 21 henkilöä. **Otoskehikkona** toimii yhdistyksen henkilöstörekisteri, josta kaikkien työntekijöiden nimet ja toimenkuvat kävivät selväksi. **Otantamenetelmäksi** valittiin kokonaistutkimus, koska tutkimus oli tilastollisesti ja ajankäytöllisesti mahdollista suorittaa kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa mitataan kaikki perusjoukon eli populaation otosyksiköt (Kananen 2011, 65). Lisäksi tutkijoiden näkemyksen mukaan osaamiskartoituksen tarkoitus on tutkia koko henkilöstön osaaminen, eikä tästä syystä ollut mahdollista toteuttaa tutkimusta muuten kuin kokonaistutkimuksena. **Otoskoko** oli luonnollisesti kokonaistotannan luonteen mukaisesti koko perusjoukko. **Otosyksiköitä** olivat kaikki yhdistyksen työntekijät mukaan lukien yhdistyksen toiminnanjohtaja. **Aineistonkeruu** toteutettiin kyselylomakkeella (puolistrukturoitu kysely), jonka otosyksiköt täyttivät sähköisesti. **Katota** välttääksemme päädyttiin toiminnanjohtajan kanssa siihen ratkaisuun, että tutkijat toimittivat kyselylomakkeen toiminnanjohtajan tarkastuksen kautta yhdistyksen työntekijöiden täytettäväksi osana heidän työtehtäviään. Näin voitiin mahdollista vastaajakatota minimoida ja täten saada varmasti totuudenmukainen kuva osaamisen tasoista yhdistyksessä. (Mts. 64–73.)

**Tulosten** siirtoa sähköiseen muotoon ei tarvinnut kyselyn toteutuksen jälkeen erikseen toteuttaa, vaan tämä toteutui sähköisen kyselyn kautta automaattisesti. Samalla välttyttiin mahdollisilta virheiltä tiedon kopioimisessa paperilta sähköiseen tietokantaan.

**Raportointia** toteutettiin tutkimuksen edetessä reaaliajassa. tutkijat halusivat tällä varmistaa sen, että raportointi on tarkkaa, eikä mitään oleellista jäisi raportoinnin ulkopuolelle.

### 3 Toimiala ja toimeksiantaja

Aamu- ja iltapäivätoiminta on ohjattua ja valvottua lasten vapaa-ajan toimintaa. Toiminta tukee lasten välisiä keskinäisiä suhteita, heidän hyvinvointiaan sekä heidän koulutyötään. Toiminnassa korostuvat vapaaehtoisuus ja ryhmätoiminta. Toiminnan yleisenä tavoitteena on tukea kodin ja koulun kasvatustyötä sekä lapsen tunne-elämän kehitystä ja eettistä kasvua. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma 2015.)

*Iltapäivätoiminta on jatkumo varhaiskasvatukselle ja sitä toteutetaan yhteistyössä koulujen kanssa. Iltapäivätoiminta on siihen osallistuville lapsille tärkeä ympäristö. Se on myös lapsen perheelle tärkeä palvelu. Usein osallistuminen perustuu vanhempien työssäkäyntiin tai opiskeluun, mutta yhä useammin perheet valitsevat iltapäivätoiminnan lapsen omien tarpeiden vuoksi. (Jauhainen 2015.)*

#### Toimialaa säätelevät lait ja asetukset

Toimialaa säätelevät perusopetuslaki, laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä sekä asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (Aamu- ja iltapäivätoimintaa koskeva lainsäädäntö, n.d).

Perusopetuslain avulla varmistetaan siitä, että aamu- ja iltapäivätoiminta tukee kodin ja koulun kasvatustyötä sekä lapsen tunne-elämän kehitystä ja eettistä kasvua. Lain avulla varmistetaan myös se, että toiminta edistää lasten hyvinvointia ja tasa-arvoisuutta. Lain mukaan tarjottavan toiminnan tulee antaa lapselle mahdollisuus osallistua ohjattuun ja virkistävään toimintaan sekä mahdollistaa lapsen tarpeen mukaan lepo rauhallisessa ympäristössä ammattitaitoisen ja tehtävään soveltuvan henkilön läsnä ollessa. (L 21.8.1998/628, 8 a luku.)

Koska alalla työntekijät toimivat lasten kanssa, koskee heitä myös laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä. Tämän lain tarkoituksena on suojella lasten koskemattomuutta ja edistää heidän turvallisuuttaan. Rikostaustan selvittämisen tarkoituksena on osaltaan varmistaa henkilön soveltuvuus työskentelemään lasten kanssa. Vaikka rikostaustan sisältö onkin vai tiolovelvollisuuden alaista tietoa, voi rikostaustalla olla vaikutusta henkilön työn saantiin. (L 14.6.2002/504.)

Edellä mainittujen lakien lisäksi alan henkilöstön kelpoisuutta säätelee asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Asetuksen sisältö on avattu ohessa suorana lainauksena.

*Aamu- ja iltapäivätoiminnassa ohjaajana toimimaan on kelpoinen henkilö, 1) joka on suorittanut tehtävään soveltuvan korkeakoulututkinnon, opistoasteen tutkinnon, ammatillisen perustutkinnon tai sitä vastaavat aikaisemmat opinnot, ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon ja jolla on koulutuksen yhteydessä hankittu tai kokemuksella osoitettu taito toimia lapsiryhmän ohjaajana taikka 2) jolla on kelpoisuus antaa luokanopetusta, esiopetusta, erityisopetusta tai aineenopetusta tai toimia oppilaanohjaajana. (A 115/2004.)*

Lakien ja asetusten lisäksi toimialaa ohjaavat myös Opetushallituksen määrittelemät perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet. Näiden alaa ohjaavien perusteiden tarkoituksena on yhtenäistää aamu- ja iltapäivätoiminnan sisältöä ja toteutusta toimipaikasta riippumatta. Perusteissa määritellään esimerkiksi seuraavia asioita (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011):

- Toiminnan arvot ja lähtökohdat
- Toiminnan tavoitteet
- Toiminnan sisältö
- Toiminnan järjestäminen, suunnittelu ja arviointi kunnissa

Jyväskylän kaupungin alueella on Opetushallituksen ohjeistuksen pohjalta laadittu toiminnalle toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma määrittelee toiminnan järjestämisen kannalta keskeisiä asioita, kuten toimitilat ja -paikat sekä

toimintaan hakemisen. Jyväskylän kaupunki määrittelee toimintasuunnitelmassa myös iltapäivätoiminnan tavoitteet ja sisällöt. Toimintasuunnitelman mukaan Jyväskylässä on nostettu esiin osallistavakasvatus, jotta lasten toiveet sekä tarpeet tulisivat kuulluiksi toimintasuunnitelmaa suunniteltaessa ja sen sisältöä toteutettaessa. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma 2015, 1–5.)

### **Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry**

Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry on koululaisten iltapäivätoimintoja vuodesta 2000 tarjonnut toimija Jyvässeudulla. Yhdistyksellä on viisi toimipistettä Jyväskylässä sekä yksi toimipiste Laukaassa. Yhdistyksen toimintaa on sen toiminta-aikana kehitetty jatkuvasti, minkä ansiosta toiminnan arvostus on lisääntynyt. (Jauhiainen 2015.)

Yhdistyksen johdosta vastaa jäsenten valitsema hallitus, joka kevästä 2014 lukien on nelihenkinen. Varsinaisten jäsenten lisäksi jokaisella hallituksen jäsenellä on varajäsen. Hallituksen toimikausi yhdistyksessä on kaksi vuotta, ja näin ollen nykyisen hallituksen toimikausi päättyy uuden hallituksen valintaan vuosikokouksessa keväällä 2016. (Toimintakertomus 2014, 3.)

Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n toimintaa ohjaa sen toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajalla voi olla yhdistyksessä yrityksen toimitusjohtajaa vastaava rooli. Yhdistyslaissa ei kuitenkaan ole erikseen säädetty siitä, että yhdistyksellä tulee olla toiminnanjohtaja, joten toiminnanjohtaja ei juridisesti ole toimielin. (Juutinen, Lilja, Lindgren, Perälä, Reinikainen & Steiner 2008, 85.) Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n toiminnanjohtajana on toiminut vuodesta 2008 lähtien Taina Jauhiainen. (Jauhiainen 2015).

Keskimäärin yhdistyksellä on toimintavuonna 2013–2014 ollut 25 työntekijää, joiden muodollinen pätevyys on huomioitu yhdistyksessä erittäin hyvin. Vuoden 2014 loppuun mennessä vain kahdella ohjaajalla ei ollut pätevyysvaatimuksia täyttävää koulutusta, mutta nämä ohjaajat toimivat vain avustavissa tehtävissä suurten ryhmäkokojen vuoksi. (Toimintakertomus 2014, 3.) Toimin-

nanjohtajan mukaan tutkimuksen toteutushetkellä yhdistyksellä on 22 työntekijää. Näistä työntekijöistä 15 on ohjaajia, kuusi vastuujohtajia (lähiesimiehiä) ja lisäksi toiminnanjohtaja. (Jauhiainen 2015.)

Yhdistyksen jäseniä ovat kaikkien iltapäivätoiminnassa mukana olevien lasten vanhemmat. Jäseneksi liittyminen on maksutonta ja päättyy lapsen viimeisen toimintakuukauden jälkeen. (Mts. 2.) Seuraavassa kuviossa on esitetty Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n yksinkertaistettu organisaatiokaavio (Toimintakertomus 2014, 2; Jauhiainen 2015).



Kuvio 7. Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n organisaatiokaavio (mukailtu Toimintakertomus 2014, 2; Jauhiainen 2015)

Yhdistyksen toiminta on osittain valtion tukemaa, ja tämän lisäksi myös Jyväskylän kaupunki on osaltaan mukana tukemassa toiminnan järjestämistä. Tämän lisäksi Jyväskylän kaupunki ja Laukaan kunta ovat tukeneet toimintaa tarjoamalla toiminnalle toimitilat, päivittäiset välipalat lapsille sekä tapaturmavakuutuksen iltapäivätoiminnan ajalle. Valtion maksamien tukien lisäksi toiminnasta peritään asiakasperheiltä kuukausimaksuja, joiden summat vaihtelevat toimintapäivien määrän sekä kunnan mukaan. Vuonna 2014 toimintamaksut olivat asiakasperheille Jyväskylässä 105 € kuukaudessa ja Laukaassa 85 € kuukaudessa. (Toimintakertomus 2014, 1–2.)

Yhdistys toimii yhteistyössä muiden alueen palveluntuottajien sekä Jyväskylän kaupungin ja Laukaan kunnan kanssa. Tämän lisäksi erityisen tärkeä yhteistyötaho yhdistykselle ovat asiakasperheet. Yhdistys on keskittänyt toimintaansa ensimmäisen ja toisen luokan oppilaiden iltapäivätoiminnan järjestämiseen. (Toimintasuunnitelma 2015, 1.) Asiakasrekisterin mukaan yhdistyksellä oli toimintavuoden 2014 lopussa 278 jäsentä eli asiakasperhettä (Toimintakerromus 2014, 2).

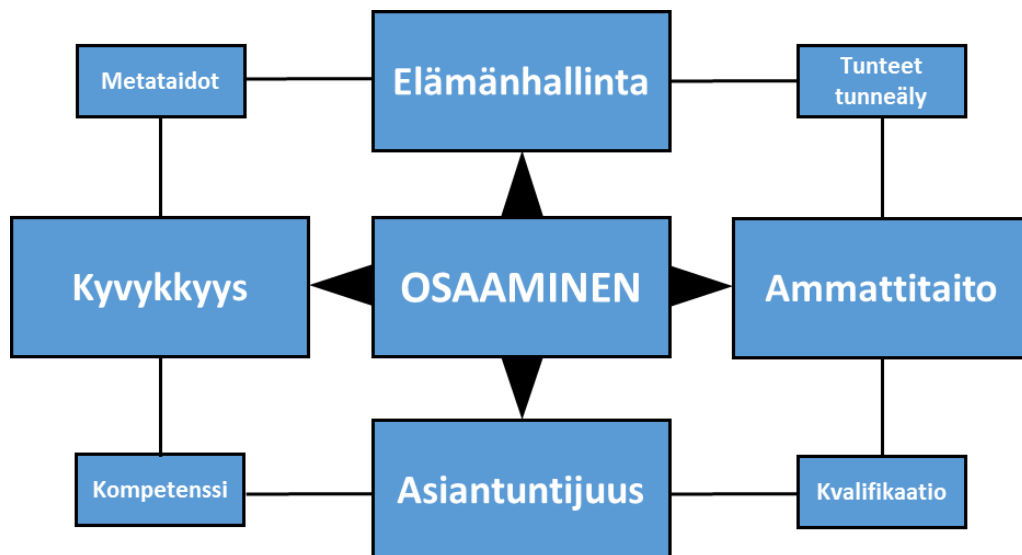
## 4 Osaaminen

*Ohjaajat saavuttavat muodollisen pätevyyden hankkimalla työhön soveltuvan koulutuksen. Omassa yhteisössämme arvostetaan ammattitaitoa ja ohjaajistamme 99 % on alalle koulutettuja. Useat meillä pitkään työskennelleistä ohjaajista ovat hankkineet ammatillisen pätevyytensä oppisopimuksen kautta. (Jauhiainen 2015.)*

### 4.1 Osaamisen sisältö

Osaaminen on sanana lyhyt ja ytimekäs, mutta lähempi tarkastelu osoittaa osaamisen olevan äärimmäisen monitahoinen kokonaisuus. Osaamista on pyritty esittämään lukuisten määritelmien kautta. Esimerkiksi Helakorven (2005, 55) esittämä osaamisen ja ammattitaidon käsiteanalyysi antaa hyvin selkeän kuvan siitä, miten mittava ja laaja-alainen käsite osaaminen on. (Ks. kuvio 8.)





Kuvio 8. Osaamisen ja ammattitaidon käsittekartta (mukailtu Helakorpi 2005, 55)

Tässä työssä osaamista tarkastellaan erityisesti henkilöstöosaamisen ja johtamisosaamisen näkökulmista. Apuna osaamisen eri osa-alueiden kartoittamisessa käytettiin Haarasen ja Svärдин (2014, 44) osaamiskättä sekä Helakorven (2005, 55) käsiteanalyysiä. Luvun otsikoiden alla avataan osaamisen merkitystä, henkilöstön osaamista, johtamisosaamista, tulevaisuuden osaamista ja esteitä osaamisen kehittymiselle.

Osaaminen koostuu Haarasen ja Svärдин (2014, 44) mukaan kahdeksasta osatekijästä. Näitä osatekijöitä ovat tiedot, taidot, tahto/motivaatio, asenne, kontaktit/verkostot, kokemus, energia ja hiljainen tieto.

**Tietojen** voidaan nähdä koostuvan opinnoista, kursseista ja koulutuksesta. Tiedot kertovat henkilön asiantuntijuudesta ja pätevyydestä. Nämä tiedot kattavat työtehtävien muodolliset vaatimukset eli pohjakoulutusvaatimukset. (Mts. 41.) Kohteena olevan yhdistyksen työntekijöiden kannalta on tärkeää työn suunnittelun vuoksi omata riittävä tieto myös toimintaa ohjaavasta toimintasuunnitelmasta. Ala on myös tarkoin säädelty, joten oman alan lakien ja asetusten tunteminen on yksi vaatimus työtehtävien hoitamiseen. (Työnkuvien määrittelyt 2010.)

**Taidot** ovat keskeisessä asemassa puhuttaessa osaamisesta. Taidot voidaan jopa nähdä tärkeimpänä osaamisen osa-alueena. Taidot koostuvat hankituista tiedoista ja taidoista sekä kyvystä soveltaa näitä hankittuja oppeja käytännössä. Henkilöllä voi olla teoreettiset valmiudet toteuttaa työssä vaadittavat toimet, mutta käytännön osaaminen ja kokemus voivat silti puuttua. Tästä syystä taito tehdä asiat oikein on erityisen tärkeää. Taitoihin täytyy lukea myös henkilön sosiaalinen kyvykkyys sekä ongelmanratkaisutaidot. (Haaranen & Svärd 2014, 41.) Sosiaalialalla viestinnän rooli työyhteisössä ja myös sen ulkopuolelle on erityisen tärkeää, ja tämä onkin yksi merkittävä osaamisalue, jota myös työnkuvien määrittelyissä painotetaan (Työnkuvien määrittelyt 2010).

**Tahto/motivaatio** kertoo niistä asioista, jotka saavat henkilön liikkeelle. Motivaation kautta työntekijä sitoutuu työhönsä, eivätkä motivaation puuttuessa tiedot tai taidot auta työtehtävän suorittamisessa. Työntekijän kyky motivoitua kertoo osaltaan työntekijän kyvystä suoriutua annetuista työtehtävistä. (Haaranen & Svärd 2014, 41.)

**Asenteella** viitataan yleiseen suhtautumiseen työhön, johtamistapaan sekä työn realiteetteihin. Myös eteen tuleviin haasteisiin ja ongelmiin suhtautumiseen vaikuttaa työntekijän oma asenne. Suhtautuminen erilaisiin ihmisiin, uusiin tilanteisiin ja vaikeuksiin sekä virheisiin kertovat yksilön asenteesta. Positiivinen suhtautuminen kertoo yleensä myönteisestä asenteesta. (Haaranen & Svärd 2014, 41.)

**Kontaktit ja verkostot** ovat nykypäivän työelämässä ratkaisevassa roolissa. Työntekijän kontaktiverkosto kertoo osaltaan henkilön yhteistyötaidoista sekä kyvystä luoda ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. (Haaranen & Svärd 2014, 42.)

**Kokemus** voidaan nähdä kasvavana luonnonvarana, joka kasvaa ajan myötä. Ihminen oppii koko ajan, ja mitä enemmän ihmisellä on elämää takana, sitä enemmän hänellä on kokemusta ja kokemuksen mukanaan tuomaa viisautta. Kokemus tuo mukanaan myös kykyä toimia optimaalisella tavalla haastavissakin tilanteissa. Kokemukseen liittyvät myös harrastukset ja kiinnostukset, jotka osaltaan kasvattavat henkilön kokemuspohjaa. (Haaranen & Svärd 2014, 40,

42.) Toimintasuunnitelman mukaan yhdistyksen toiminnan laadukkuus ja ammattitaitoinen sekä osaava henkilöstö ovat toiminnan perusedellytyksiä. Yhdistyksen hallinnon pyrkimys on luoda pitkäkestoisia työsuhteita ja näin ollen kasvattaa kokemusta työntekijöiden keskuudessa. (Toimintasuunnitelma 2015, 1, 5.)

**Energia** on tekemistemme moottorin polttoaine, jonka lähteet vaihtelevat yksilöiden välillä. Omien energialähteidensä tunnistaminen ja niistä huolehtiminen on välttämätöntä. Mikäli yksilöä vaivaa energiakato, hän ei ole luova eikä innovatiivinen, ja tulevaisuuteen sijoittuvat visiot ovat saavuttamattomissa. Henkilö vahvuus edesauttaa ehkäisemään energiakatoa. (Haaranen & Svärd 2014, 40, 42.)

**Hiljainen tieto** on käsitteenä jo kymmeniä vuosia vanha. Michael Polanyi, joka oli unkarilaislähtöinen tutkija, totesi vuonna 1967, että me tiedämme enemmän kuin pystymme sanomaan. Hänen teoriasensa mukaan mm. aavistukset ja valistuneet arvaukset muodostavat henkilön osaamisesta sellaisen osa-alueen, joka on hyvin vaikeasti dokumentoitavissa formaaliin muotoon. Hän nimisi tämän osa-alueen hiljaiseksi tiedoksi. (Smith 2003.)

Hiljaiseksi tiedoksi voidaan ymmärtää Otalan (2001) mukaan kädentaidot, arki ajattelu, toimiminen käytännön tilanteissa ja ongelmanratkaisu. Jopa 80 % osaamisesta voi olla hiljaista tietoa. (Mts. 25.)

## 4.2 Osaamisen merkitys

Huipputuloksen lähtökohtana on huippuosaaminen. Ilman ammattitaitoisia työntekijöitä ei ole mahdollista saavuttaa kilpailukykyisiä tuloksia. On eri asia kilpailla pienillä markkinoilla kuin suuremmilla markkinoilla. Kilpailukykyisen tuloksen saavuttamiseksi ei riitä, että henkilöstön osaaminen on huipputasolla. Tämän lisäksi tarvitaan vielä tukevaa osaamista myös kaikilta yrityksen yhteistyötahoilta. (Furu 2013, 78.)

### **Henkilökohtainen osaaminen tulevaisuudessa**

Nykyään ja tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin työelämässä ilmaantuvien rakennemuutosten seurausten hallinnassa koulutus on avainasemassa. Nämä työelämän muutokset luovat tarvetta myös koulutuksen ja oppimisen muutoksille. Työnkuva tulee tulevaisuudessa enenevässä määrin muuttumaan joustavammaksi ja sosiaalisissa verkossa toteutettavaksi. Työurat saattavat muodostua palkkatyöstä, yrittäjyydestä ja kolmannella sektorilla työskentelystä, ja verkostoyrittäjyys lisääntyy. Tulevaisuudessa on yhä enenevässä määrin selvää, ettei vain yksi ammattiura ole riittävä. (Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 21)

Näistä muutoksista johtuen vuorovaikutustaitojen merkitys, verkostoituminen ja verkostotoimintataidot sekä modulaariset tutkinnot tulevat olemaan tulevaisuudessa entistä suuremmassa roolissa. Myös globalisaatio ja teknologian kehitys luovat omia muospaineitaan työelämään ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. (Mts. 21.)

### **Osaaminen yhteydessä asiakaskokemukseen**

Henkilöstön osaaminen on suorassa yhteydessä palvelun laatuun ja sitä kautta suoraan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on hauras, koska jokaisessa kontaktissa on siemen sen murtumiseen tai vahvistumiseen. Hyvän ja huonon asiakaskokemuksen voivat erottaa hyvinkin pienet asiat, ja hymy, oven avaaminen tai hyvän päivän toivotus voivat muuttaa asiakaskokemuksen myönteiseksi. Nämä kokemukset jäävät elämään asiakkaiden mieliin, ja näitä kokemuksia myös jaetaan nykypäivänä entistä helpommin sosiaalisen median mahdollistettua avoimen kanavan kommentoinnille ja jopa kritiikille. (Hyvä palvelukokemus pienestä kiinni 2013.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaiden tiedostettujen ja tiedostamattomien mielipiteiden ja näkemysten pohjalta muodostunutta kuvaa organisaatiosta. Mielipide rakentuu kaiken sen vuorovaikutuksen kautta, jota asiakkailla on organisaation kanssa koko heidän asiakassuhteensa aikana. Mielipiteen rakentumiseen vaikuttavat esimerkiksi palvelun laatu ja viestintä, kuten organisaation internet-sivut. Hyvän asiakaskokemuksen kautta luodaan kestäviä

asiakassuhteita ja saadaan asiakkaat jopa osaltaan toimimaan organisaation puolestapuhujina. (Customer Experience Management n.d.)

Organisaatiot toteuttavat usein erilaisia asiakastyytyvyyttä kartoittavia tutkimuksia ja kyselyjä. Näiden ongelmaksi saattaa nousta se seikka, ettei mikään yksittäinen asia ole organisaation toiminnassa erittäin huonoa, vaan pienet epäkohdat jotka eivät välttämättä näy näissä tutkimuksissa kasaantuvat pidemmällä aikavälillä aiheuttaen lopulta huonon asiakaskokemuksen. Käytännössä organisaatio, jolla on osaamista asiakaskokemuksen hallintaan, pystyy sen osaamisen avulla saavuttamaan kilpailullista etua. Hyvän asiakaskokemuksen kautta asiakastyytyvyys paranee, asiakaskato pienenee, tuotot paranevat ja työntekijöiden työttyytyvyys ja tehokkuus nousevat. (Duncan, Jones & Rawson 2013.)

### **Osaaminen organisaation kilpailutekijänä**

Osaaminen on merkittävä kilpailukykytekijä organisaatioille nykyajan alati uudistuvassa ja muuttuvassa työelämässä. Henkilöstörakenteiden muutokset pakottavat yritykset kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Myös jatkuvasti kehittyvä tietoyhteiskunta paineistaa organisaatioita myös henkilöstön ja johtamisen kehittämiseen muiden toimintojen kehittämisen ohella. Tieto ja osaaminen ovat tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä roolissa niin julkisen sektorin kuin yksityisten organisaatioidenkin menestyksessä. (Helakorpi 2005, 56.)

Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen voidaan myös nähdä yhtenä tärkeänä kilpailutekijänä. Etenkin nykypäivänä piilossa olevan hiljaisen tiedon ja osaamisen löytäminen ja talteenotto luovat yrityksille kilpailuetua. Hiljaisen tiedon syntymisen ja leviämisen ymmärtäminen on ensimmäinen askel kilpailukyyn parantamiseen. Toinen askel on rakentaa sellainen toimintaympäristö, jossa hiljaisen tiedon siirtyminen on tehty mahdollisimman helpoksi ja luonnolliseksi. Kun nämä tekijät ovat järjestyksessä, työntekijät pystyvät hyödyntämään saatavilla olevaa tietoa ja luomaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Nämä ratkaisut ja niiden mahdollistaminen luovat todellista kilpailuetua. (Merrill 2014.)

### **Osaaminen organisaation aineettomana pääomana**

Osaaminen tulisi nähdä osana organisaation aineetonta pääomaa. Organisaation henkilöstön osaamista kehittämällä kasvatetaan samalla organisaation pääomaa. Organisaation menestyksen edellytyksenä on, että osaaminen ymmärretään sellaisena voimavarana, jolla organisaation tavoitteet ja uudistuminen varmistetaan. Organisaation osaamisen summaksi muodostuvat yksilöiden osaamisen lisäksi myös organisaation tietovarannot, prosessit ja käytännöt. (Helakorpi 2005, 170–172)

Strategisesti onkin tärkeää tietää (mts., 170–172):

- Mihin ollaan menossa ja miksi?
- Mitkä ovat tarvittavat resurssit tavoitteeseen pääsemiseksi (osaamistarve)?
- Mikä on tiedossa oleva osaaminen (osaamiskartoitus, osaamisvaranto)?
- Mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu)?
- Miten resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi)?

### **Osaaminen muutoksen tukena**

Muutokset ovat työelämässä jokapäiväistä. Muutoksia voi suunnitella, ennakoita ja edesauttaa, mutta on kiinni ihmisten halusta ja kyvystä toteuttaa muutosta. Muutos on yksilöille mahdollisuus oppia, organisaatioilla mahdollisuus kehittyä. Tämä monisyisyys ja muutosten nopeus haastavat sekä yksilöt että organisaatiot. Työstä ja sen tekemisestä on tullut entistä kaoottisempaa. Tämän lisäksi toimintaympäristön jatkuvat muutokset osaltaan lisäävät kouluttautumisen ja kehittymisen tarvetta niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Muutosjohtamisen käsitteestä tulisi ehkä jo siirtyä ajattelemaan jatkuvaa muutoksessa elämisen taitoa. (Osaaminen muutoksessa 2009, 22.)

## 4.3 Henkilöstöosaaminen

### Alan erityisosaaminen

Iltapäivätoimen ohjaajien ammattiosaamiseen liittyy monia alakohtaisia ammattiosaamisen osa-alueita. Ammatissa toimivat henkilöt toimivat erilaisissa ympäristöissä tukien, ohjaten ja avustaen lapsia. Erityisen tuen tarpeet asettavat työntekijälle omat haasteensa. Alalla toimivien työntekijöiden on oltava perillä alaa säätelevien lakien sisällöstä ja kehittämisestä, heidän täytyy tietoisesti kyetä kehittämään omaa osaamistaan, heidän täytyy kyetä toimimaan useiden erilaisten erityistuen tarpeessa olevien lasten kanssa, heidän täytyy pystyä tukemaan lapsen henkistä ja fyysistä kehitystä sekä heidän täytyy tuntea myös ulkoiset toimintaa tukevat palvelut. (Koulunkäynnin aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjauksen ammattitutkinto 2010, 11–27.)

Erityisen tuen tarpeessa olevien lasten määrän nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Tämä asettaa osaltaan haasteita, mutta tarjoaa myös mahdollisuuksia henkilöstön ammattiosaamisen kehittämiseksi. Ohjaajien vastuulle jää varmistaa, että lasten leikki ja muut aktiviteetit ovat turvallisia ja ikätasolle sopivia. (Jauhiainen 2015).

### Työn suunnittelu ja kehittäminen

Kyky ja mahdollisuus kehittää omaa työtä ovat tärkeä osa jokaisen yksilön työtä. Vaikka viime kädessä vastuu työnkuvasta onkin työnjohdolla, on jokaisen yksilön vastuulla huolehtia siitä, että työnkuva ja siihen liittyvät tehtävät pysyvät ajan tasalla. Työn kehittäminen on jokapäiväistä toimintaa, joka tulisi nähdä niin henkilöstön kuin organisaationkin tasolta merkittävänä keinona edesauttaa työn laadukkuutta. (Borgman & Packalén 2002, 22.) Työyhteisön jäsenille voidaan laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, jotka tuovat omaan kehittämiseen jatkuvuutta. Suunnitelmalla lisäksi autetaan työyhteisön jäsentä hahmottamaan, mikä oma panos on koko työyhteisön ja sen osaamisen kehittämisessä. (Kehitä osaamista! 2007, 17.)

Tärkeä osa työn kehittämistä on arviointi. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi arvioida omaa työtään systemaattisesti. Tätä kautta mahdolliset kehityskohdat

on helppo havaita, ja jokaisen työyhteisön jäsenen onkin velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista, jotta ne voidaan huomioida ja korjata. Tämän lisäksi on tärkeää asettaa kehittymiselle tavoitteita, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. (Kehitä osaamista! 2007, 23.)

Työn kehittämisen ja suunnittelun kannalta on tärkeää, että viestintä on kunnossa niin organisaation sisällä kuin myös organisaation sidosryhmien kanssa. Tällä tavalla työn arviointiin saadaan käyttöön uusia kanavia ja voimavaroja, jotka tukevat työyhteisön ja sen jäsenten kehittymistä. (Mts. 24.)

### **Tiimityöskentely**

Varhaiskasvatus tapahtuu moniammatillisessa työryhmässä yhdessä vanhempien kanssa. Aamu- ja iltapäivätoiminnassa työskennellään pääsääntöisesti tiimeissä, joissa keskeisinä periaatteina ovat yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi. Tiimien sisäinen yhteistyö on tärkeää, sillä lasta kasvatetaan ja ohjataan yhteistuumin toimintaa arvioiden. Yhteistyötä tehdään myös lasten vanhempien sekä muiden ammattilaisten kanssa. (Lasten päivähoito 2015.)

Hyvä määritelmä tiimille on Spiikin (2003, 39) esittämä ytimekäs toteamus: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä.” (Spiik 2003, 39.)

Tiimejä voi olla monen kokoisia. Jopa kahden hengen työparin voidaan ajatella olevan tiimi. Tiimit voidaan luoda vain jotain lyhyttä yksittäistä tarkoitusta varten, tai ne voivat toisaalta vastata joistain kokonaisuuksista pitkiäkin aikoja, joten tiimit voivat olla pitkäikäisiäkin. (Mts. 40.)

Hyvä tiimi rakentuu ihmisten erilaisuuden hyödyntämiselle. Ihanteellisessa tilanteessa tiimissä olisi toisiaan täydentävillä ammattitaidoilla ja persoonilla varustettuja ihmisiä tukemassa toinen toistaan. Lisäksi olisi hyvä, jos tiimin jäseniltä löytyisi muun muassa laajaa osaamista, ennakkoluulotonta ajattelua, luovaa pohdiskelua, avointa keskustelua ja kriittistä suhtautumista. (Mts. 134.)

Kaikista organisaatioista ja niiden työntekijöistä voidaan erottaa ns. kova ja pehmeä puoli. Organisaation kannalta kovalla eli asiat-puolella tarkoitetaan



niitä konkreettisia, määriteltävissä ja usein mitattavissa olevia asioita kuten rakennuksia, laitteita, välineitä, suunnitelmia, tietoa ja rahaa. Pehmeällä eli ihmiset-puolella on henkilöstö, joka on laaja ja monimuotoinen kokonaisuus. Työntekijöiden kannalta ajatusta voidaan jatkaa siten, että heidän asiat-puolellaan on heidän ammattitaitonsa, koulutuksensa ja kokemuksensa. Heidän ihmiset-puolellaan on taas erilaisia ajatteluun, ihmisyyteen ja tunteisiin liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi motivaatio. (Spiik 2003, 41.)

Tiimityön onnistumisen edellytyksenä voidaankin nähdä olevan sekä kovan että pehmeän puolen riittävä huomioiminen. Jos organisaatiossa on asiat-puolella puutteita, esimerkiksi laitteet ovat vanhentuneita tai toimimattomia, eivät ihmisten hyvät sosiaaliset suhteet ja motivointi tiimin sisällä riitä täysin paikkaamaan tätä ongelmaa. Sama ongelma voidaan nähdä myös toisinpäin. Vaikka organisaation resurssit, laitteet ja osaaminen olisivat huippuluokkaa, voivat huonot sosiaaliset suhteet tiimin sisällä heikentää oleellisesti organisaation kykyä toimia. (Mts. 41.) Persoonallisuuksien eroja on käsitelty lisää vielä Johtamisosaaminen-luvun perehdytys-osiossa. (ks. 4.4 Johtamisosaaminen)

Toimivan tiimityön avulla organisaatiolle luodaan edellytyksiä menestyä muuttuvissa tilanteissa. Onnistuneen tiimityön avulla asiat sujuvat ja ihmiset kokevat onnistumista ja tyytyväisyyttä työssään. Tiimityö mahdollistaa suuremmat saavutukset kuin mihin tiimin yksittäiset jäsenet pystyvät. Tiimillä on yhteiset tavoitteet ja perusrakenteet, mutta muutoin toiminta on tiimin jäsenten itse rakentamaa. Tiimin jäseniä yhdistävät taito ja halu toimia yhdessä. (Furu 2013, 21.)

### **Työyhteisöviestintä**

Nykyisin viestintäkanavia on käytössä työyhteisöissä huomattavasti enemmän kuin vielä joitakin vuosia sitten. Paitsi viestintäkanavien, myös viestin vastaanottajien määrät ovat samalla kasvaneet. Uuden viestintäteknologian käyttöönotto tuo usein mukanaan koulutuksen tarvetta. Työyhteisön jäsenten omaaloitteisuus ja oman osaamisen kehittäminen on tässäkin asiassa ensiarvoisen tärkeää. Mikäli hyvä viestintä vaatii avoimen ilmapiirin, viestijöiden täytyy

olla avoimia vastaanottamaan ja välittämään viestejä. (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2009, 3–12.)

Tällaisen uuden avoimen ajan osaamisvaatimuksiksi Aalto (2012, 93) esittää seuraavaa:

- Sujuva kirjoittaminen
- Vuorovaikutustaidot
- Verkottuneen toimintaympäristön ymmärrys
- Tavoitteista lähtevä onnistumisen arvioiminen
- Välinetaidot.

Juholin (2013, 177–180) esittää työyhteisöviestinnälle uuden toimintamallin. Hän puhuu tästä mallista uutena agendana. Työyhteisöviestintä ei ole erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan se on kiinteä osa kaikkia organisaation ja työyhteisön toimintoja ja tekemisiä. Sen tulisi pyrkiä eräänlaiseen ihannetilään, jossa otetaan huomioon kuusi eri osatekijää. Näitä kuutta tekijää yhdistävät foorumit, avoimet tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikat, jotka yhdistävät työyhteisön verkostoihin, sidosryhmiin ja toimintaympäristöön.

Tämän Juholinin (2013, 177–180) mallin esittämä uusi agenda pitää sisällään seuraavat kuusi osatekijää:

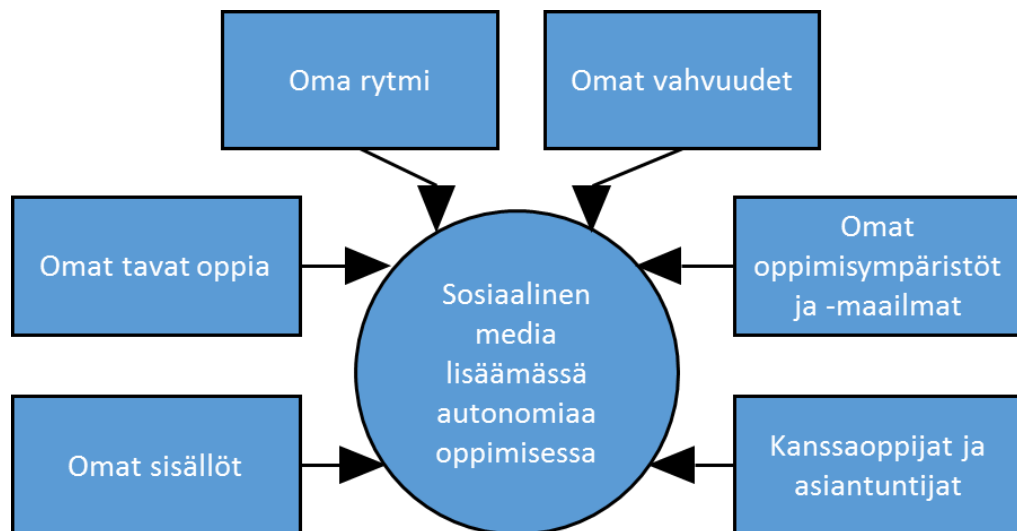
- Ajantasainen tieto ja oma rooli sen tuottamisen, jalostamisen, etsimisen ja vaihdannan osalta.
- Isojen ja merkityksellisten asioiden vuorovaikutuksellinen käsittely.
- Tunnelma on avoin, jokainen uskaltaa ilmaista mielipiteensä, koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.
- Osallisuus ja vaikuttaminen mahdollistetaan kaikille työyhteisön jäsenille.
- Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, tukee sekä yksilöitä että työyhteisöä ja pitää sisällään jatkuvan monisuuntaisen palautteen. Edesauttaa uudistumiskykyä ja haasteiden ennakoimista ja niihin vastaamista.

- Työnantajamaine on yhteinen asia, jonka vaikutukset heijastuvat takaisin työyhteisön jäseniin vaikuttaen heidän identiteettiinsä.

Tällaista avointa viestinnän toimintamallia ei kuitenkaan voida luoda organisaatioon perustamalla sinne avoimuustoimintoja ja nimittämällä avoimuusjohtaja. Mallin käyttöönoton kannalta on kriittistä, että asiakaspalvelun, viestinnän, markkinoinnin ja johdon edustajien on pystyttävä osallistumaan julkisiin keskusteluihin. (Aalto 2012, 91.)

Yhtenä kanavana työyhteisöviestinnälle on nykyisin sosiaalinen media. Sen käyttö on lisääntynyt ja sen merkitys myös opetuskäytössä on noussut suurempaan rooliin. Verkossa kommunikoiminen näyttäisi olevan monelle suomalaiselle henkilökohtaista kohtaamista luontaisempi tapa olla vuorovaikutustilanteessa. Sosiaalinen media voi olla läsnä aamu- ja iltapäivätoiminnan, kodin ja koulun välisessä vuorovaikutuksessa. (Kokemukset kiertoan 2013, 127, 128.)

Sosiaalinen media lisää oppimisen autonomiaa, kuten seuraavasta kuviosta voi havaita (mts. 127):



Kuvio 9. Sosiaalisen median pedagogian hyödyntäminen (mukailtu Kokemukset kiertoan 2013, 127)

Työyhteisöviestinnän vaikutukset näkyvät organisaation sisällä lisäämällä päivittäisviestinnän sujuvuutta ja avoimuutta. Tämän lisäksi päivittäinen työviestintä helpottuu ja sen laatu paranee. Hyvällä viestinnällä luodaan hyvää yhteishenkeä ja rentoa tunnelmaa työyhteisön jäsenille. Mikäli työyhteisössä vallitsee salailun ja kilpailuhenkisyiden kulttuuri, päivittäisviestintä vaikeutuu. (Juholin 2013, 57–58.)

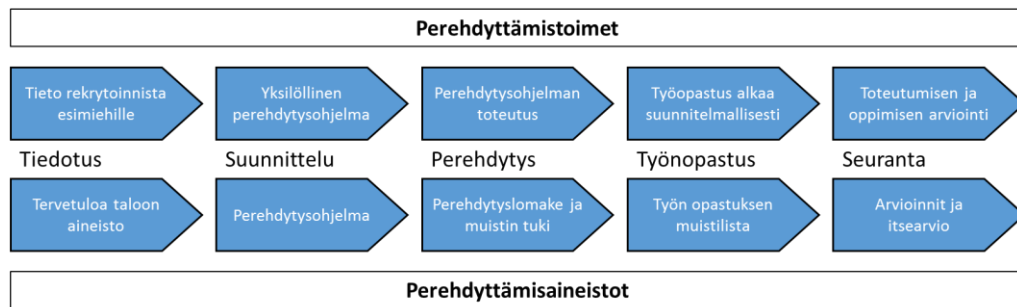
Mikäli päivittäisviestinnässä tulkintoja synnytetään yhdessä pohtien, syntyy tällöin viestinnässä tiedonvaihdantaa. Parhailaan viestinnästä tulee tällöin kerralla ymmärrettävää ja tehokasta informointia. Näin toimittaessa rutiiniasiat eivät enää vie resursseja tärkeämmältä viestinnältä. (Juholin 2013, 59.)

## **4.4 Johtamisosaaminen**

### **Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen on kiinteässä yhteydessä yrityksen strategiseen toimintakonseptiin. Perehdyttämisessä ja perehtymisessä on ymmärrettävä ne haasteet, joita organisaatio kohtaa omaan toimintakonseptiinsa peilaten. On pohdittava, millaista perehdytystä ja perehtymistä juuri nyt vaaditaan ja mikä on organisaatiossa juuri nyt mahdollista toteuttaa. Perehdytysprosessissa asetetaan rinnakkain yksilön ja organisaation tarpeet. Vaikka perehdytystyylejä onkin olemassa useita, niitä tulisi aina yhdistää tietyn suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden suhde. (Kupias & Peltola 2009, 43–48.)

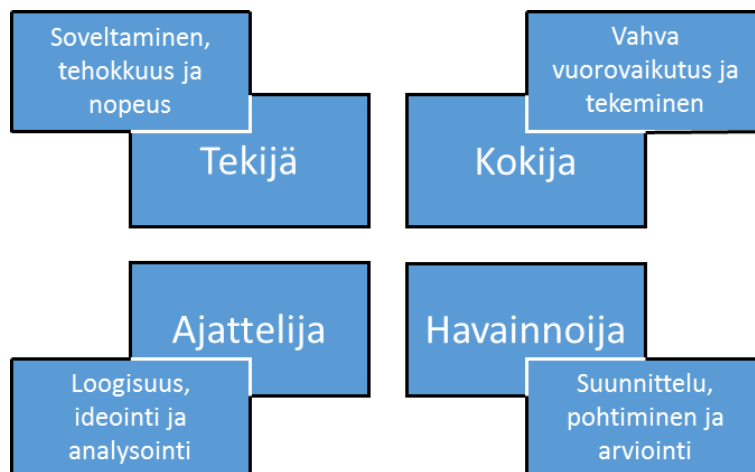
Moisalo (2011, 319) kuvailee perehdyttämistä työpaikan ja työolosuhteiden yleisluontoisena esittelynä ja harjaantumisenä siellä toimimiseen, sekä työn opastuksena, joka antaa valmiudet työyhteisössä toimimiseen ja työtehtävän hoitamiseen. (Ks. kuvio 10.)



Kuvio 10. Perehdyttämisen prosessikuvaus (mukailtu Moisalo 2011, 324)

Perehdytys voidaan jakaa karkeasti viiteen erityyppiseen malliin (ks. liite 3), joissa jokaisella toimijalla on omat roolinsa ja joista jokainen on soveltuva tietynlaiseen perehdytystilanteeseen (Kupias & Peltola 2009, 48).

Myös ihmisten erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, perehdytysprosessiin ja sen onnistumiseen. Yksittäisten perehdyttäjien ja perehdytettävien erilaisuudet perehdytystilanteissa voivat johtaa oppimiskonflikteihin, jolloin perehdytys ei onnistu. Esimerkiksi jos perehdyttäjällä on oma tyyliinsä hoitaa asiat hitaasti ja perusteellisesti ja perehdytettävä on luonteeltaan enemmän nopeiden ratkaisujen ja toimien kannalla, saattaa perehdytys olla ongelmallista. Persoonallisuusmalleja (ks. kuvio 11) voidaan jakaa karkeasti neljään eri ulottuvuuteen. (Moisalo 2011, 331.)



Kuvio 11. Persoonallisuusulottuvuudet (mts. 331)

Mikäli ihmisten persoonallisuuksien eroja tutkitaan vielä hieman syvällisemmin, voidaan apuna käyttää Myers-Briggs Tyyppi-Indikaattoria (MBTI), joka pohjautuu sveitsiläisen psykiatrin C.G. Jungin havaintoihin ihmisten erilaisuudesta. MBTI jakaa ihmiset kuuteentoista erilaiseen persoonallisuustyyppiin neljän eri preferenssiparin avulla. (Brandt 2011, 16–18.)

Nämä neljä preferenssiparia ovat (mts. 16–18):

- energian suunta (ekstrovertti – introvertti),
- havainnointitapa (tosiasiallinen – intuitiivinen),
- päätöksentekotapa (ajatteleva – tunteva) ja
- elämäntyyli (järjestelmällinen – spontaani).

Ihmisten persoonallisuuserot tulisi ottaa työyhteisössä huomioon perehdytystä järjestettäessä ja toteutettaessa. Nämä erot ovat etenkin joidenkin ihmisten välillä suuria ja voivat aiheuttaa kitkaa työpaikan ihmissuhteisiin. Vaikka näiden persoonallisuuden erojen ymmärtäminen ei välttämättä tuo asioihin muutosta, saattaa se edesauttaa kanssakäymistä työyhteisön sisällä. Erilaisten persoonallisuustyyppien olemassaolon ymmärtäminen tuo mukanaan sen, että työntekijät pystyvät välillä näkemään asiat myös toisen kannalta. Joskus henkilö ei vain voi omalle persoonallisuudelleen mitään, mutta omaa persoonallisuustyyppiään ei kuitenkaan voi pitää kehityksen esteenä. Ihminen voi aina yrittää toimia tietoisesti toisin etenkin niissä tilanteissa, joissa tietää omien toimiensa häiritsevän työyhteisön toimintaa. (Brand 2011, 18.)

Usein perehdytys jää organisaatioissa vähälle huomiolle, vaikka sen merkitys onkin yleisessä tiedossa. Perehdyttämällä helpotetaan uuden työntekijän tai työtä vaihtavan työntekijän sopeutumista ja oppimista. Sopeutuminen ja oppiminen lisäävät samalla myös työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Myös erilaiset tapaturmat vähenevät ja työn henkinen kuormittavuus pienenee, kun työympäristö- ja tehtävät ovat työntekijälle tuttuja ja hän kokee hallitsevansa työnsä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen on työn taito- ja laatuvaatimusten kattamisen lisäksi myös työturvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvien asioiden kattamista. (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 3.)

Toimeksiantajan mukaan toimipisteissä ei ole perehdytykselle erikseen määrittäjä vastuuhenkilöitä, vaan perehdytys hoidetaan yhteisöllisesti. Käytössä ovat perehdytyskansiot, mutta niiden sisällössä on paljon ylimääräistä ja vanhentunutta tietoa. Perehdytyskansioita ylläpidetään jokaisessa ryhmässä erikseen, ja niiden sisältö on kasvanut ajan saatossa jokaisen ryhmän tarpeita vastaavaksi. (Jauhiainen 2015.)

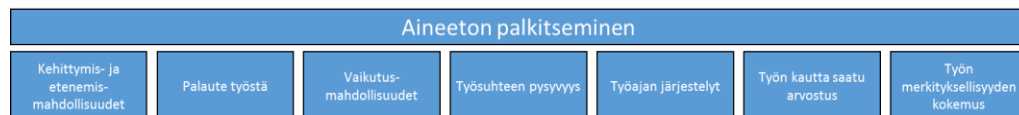
Jyväskylän kaupunki on vuoden 2015 toimintasuunnitelman mukaan tuomassa aamu- ja iltapäivätoimintaa toteuttaviin toimipisteisiin päivitettyt perehdytyskansiot, ja tämän lisäksi uudet ohjaajat osallistuivat elokuussa perehdytyskoulutukseen. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma 2015, 9.) Tutkimusta tehtäessä toimeksiantajalla ei ollut vielä käytössä tätä uutta perehdytyskansiota, joten sen sisällön tarkempaa analysointia ei ollut mahdollista suorittaa. Kansioihin tulee kuitenkin jokaisen ryhmän omaa aineistoa myös jatkossa, jotta sisältö vastaa työn realiteetteja mahdollisimman hyvin.

### **Palkitseminen**

Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellinen palkitseminen on rahassa mitattavaa työstä saatavaa korvausta. Aineelliseksi palkitsemiseksi voidaan käsittää peruspalkan lisäksi eri palkanosat, palkkiot ja osakkeet. Rahanarvoisia etuja ovat myös esimerkiksi työterveydenhuolto ja eläkejärjestelmät. (Handolin 2004, 3.)

Koska tutkimuksen toimeksiantajana toimii yleishyödyllinen yhdistys, jossa ei palkan lisäksi makseta tehtäväkohtaisia lisiä, bonuksia tai erillisiä palkkioita, on tässä tutkimuksessa perusteltua käsitellä lähemmin vain aineettoman palkitsemisen eri muotoja. Yhdistys ei tuota toiminnallaan voittoa, eikä myöskään maksa tulospalkkioita työntekijöilleen.

Sukupolvien välillä on suuria eroja aineettoman ja aineellisen palkitsemisen merkityksen välillä. Nuoremmat sukupolvet arvostavat aineettoman palkitsemisen eri muotoja jopa aineellisen palkitsemisen muotoja enemmän. Vapaa-aika, työn mielekkyys sekä kehittymismahdollisuudet ovat etenkin nuorempien työntekijöiden mielestä merkityksellisiä palkitsemisen muotoja. (Alaräisänen 2014, 28.) Aineeton palkitseminen on moninaista, kuten Vartiainen (2005, 22) esittää (ks. kuvio 12):



Kuvio 12. Aineettomia palkitsemistapoja (mukaillen Vartiainen 2005, 22)

Vaikka työyhteisössä olisi käytössä aineettoman palkitsemisen keinoja, ei pelkkien keinojen olemassaolo riitä palkitsemiseksi. Organisaation johdon tehtävänä on ottaa aineeton palkitseminen osaksi jokapäiväisiä toimintoja. Aineettoman palkitsemisen keinojen käyttämisen esille tuominen on tärkeää, jotta työyhteisön jäsenet ymmärtävät kaikki ne palkitsemisen keinot, joita organisaatiossa on käytössä. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että työyhteisön jäsenten on vaikeita olla kiitollisia eduista, joiden olemassaolosta tai merkityksestä he eivät ole tietoisia. On myös tärkeää, että kaikki organisaatiossa johtamisvastuuta kantavat henkilöt seisovat näiden aineettoman palkitsemisen kanavien ja keinojen takana. (Rötkin 2015, 143–144.)

Käytännössä toimeksiantajayhdistyksessä on esimerkiksi parannettu palkkatasoa vastaamaan paremmin työn vaativuutta sekä lisätty virkistystoiminta budjettiin ja siten sen toteuttaminen säännöllisenä ja odotettuna toimintana. Myös järjestäytynyt työterveydenhuolto, sekä eläke- ja vakuutusasioiden järjestäminen on otettu yhdistyksessä osaksi palkitsemista. (Jauhiainen 2015.)

### **Työssä tukeminen**

Tuen antaminen työyhteisön jäsenille on vastavuoroista tuen vastaanottamista ja tuen antamista. Työyhteisössä ilmenevää toisten tukemista voi selvittää tuen antamisen, ideoiden etsimisen, toisten ideoiden päälle rakentamisen ja tuen vastaanottamisen kykyjen kautta. Tuen antaminen muille voidaan kokea



ihmisten osalta sen mukaan, saavatko heidän esittämänsä ideat ja ajatukset vastakaikua, vai tyrmätäänkö heidän ideansa ja ajatuksensa. Ideoiden etsiminen on avoimuutta uusille ajatuksille ja tavoille tehdä asioita. Se on eräänlaista aktiivista asennetta, jonka vastakohtana voidaan pitää toimimista saman vanhan kaavan mukaan. Toisten ideoiden päälle rakentamisessa pyritään hyödyntämään toisten työyhteisön jäsenten ideoita ja kehittämään niitä edelleen. Huonostakin ideasta voi rakentua hyvä idea, mikäli sen annetaan kehittyä. Kyvyllä vastaanottaa tukea muilta tarkoitetaan yksilöiden ja tiimien kykyä toimia yhdessä muiden kanssa. Tuen vastaanottaminen vaatii aktiivista kuuntelua, ja sitä pitää usein hakea aktiivisesti. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma työnsä hoidettavana, eikä heillä ole mahdollisuutta etsiä joukostaan tuen tarpeessa olevia yksilöitä. (Furu 2013, 168–169.)

Neuvojen kysyminen ja avun saaminen on harvoin systemaattista. Konsultaation avulla kuitenkin voidaan ratkaista sellaisia työntekoon tai työtehtäviin liittyviä ongelmia, jotka oleellisesti vaikeuttavat tai hidastavat työn tekemistä ammattitaitoisesti. Konsultaation kohteena olevan henkilön oletetaan omaavan asiasta enemmän tietoa kuin kysyjän. (Borgman & Packalén 2002, 121.)

Mikäli työyhteisössä on aito tukemisen kulttuuri, siitä saadaan selkeitä hyötyjä myös tulostasolla. Työ on luonnollisesti sitä kannattavampaa, mitä asiantuntevammin työntekijät pystyvät työnsä tekemään. Tuen avulla työntekijää voidaan auttaa mahdollisimman varhain, jos hänen työnsä tekemisessä tai työkyvyssään ilmenee ongelmia. Lisäksi tuen tarkoituksena on osaltaan myös työkyvyn tukeminen ja työssä jatkamisen mahdollistaminen myös niiden henkilöiden osalta, joiden työkyky on alentunut. (Aktiivinen tuki – ratkaisuja sujuvaan työhön 2015.)

### **Johtamisviestintä**

Mikäli työyhteisöä verrataan jääkiekkjoukkueeseen, niin tiedetään, ettei joukkue voi pärjätä, mikäli pelaajat eivät ymmärrä valmentajan viestiä. Valmentajalla on oikeus ohjata oman joukkueensa peliä siihen suuntaan, kun hän itse parhaaksi kokee. Pelaajien tehtävä on toteuttaa valmentajan näkemystä oman osaamisensa puitteissa. Valmennuksen viestien tulee olla selväsanaisia ja

ajantasaisia. Mikäli valmennuksen välittämät viestit eivät ole tasapuolisia kaikkia pelaajia kohtaan, pelaajien motivaatio toteuttaa valmentajan ohjeita parhaansa mukaan kärsii. Valmennusjohdon tulee ohjeiden antamisen lisäksi osata kuunnella pelaajien näkemyksiä, ja osata mukauttaa toimia tarpeen mukaan. Mikäli valmennusjohto ei kuuntele pelaajia ja heidän näkemyksiään, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa pelaajat eivät enää usko omaan tekemiinsä eivätkä johdon kyvykkyyteen. Viestinnän epäonnistuksessa lopputulemana on varma turmio.

Viestinnän onnistuminen on organisaatiolle tärkeää. Viestinnän suunnittelu tulisi organisaatiossa toteuttaa ainakin jollain tasolla systemaattisesti. Systemaattisuuden ei tarvitse tarkoittaa tiukkaa ja järjestelmällistä suunnitelman toteuttamista ja seuraamista, vaan se voi olla myös väljempien linjausten sarja. Strategia luo pohjan toiminnoille ja mahdollistaa tehokkaan toiminnan. Niissä tilanteissa, joissa strategia ei anna riittäviä eväitä, on toimittava parhaan harkinnan ja olemassa olevan tiedon pohjalta. (Juholin 2013, 86–87.)

Organisaation ylimmän johdon rooli viestijänä on ensiarvoisen tärkeä. Olenaiseksi johdon viestinnän tekee se tosiasia, että organisaation ylin johto omaa kaikkein reaaliaikaisimman ja paikkansapitävimmän tiedon kaikesta organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Ylimmän johdon osalta tulevaan viestintään kohdistuu suuria odotuksia, sillä viestien sisältö vaikuttaa varmimmin koko työyhteisöön välittömästi tai tulevaisuudessa. (Mts. 195–196.)

Ylimmän johdon keskeisiin viestintätehtäviin voidaan lukea seuraavat asiat (Juholin 2013, 196):

- Tulossa olevien asioiden ennakointi ja valmistelu
- Välitön tiedottaminen päätöksistä ja niiden vaikutuksista
- Reagointi ja vastaaminen organisaatiotasolla ja julkisessa mediassa käytävään keskusteluun
- Palautteen vastaanottaminen ja käsittely sekä palautteen antaminen asianosaisille

- Keskustelu työyhteisön ja sidosryhmien kanssa niin muodollisesti kuin vapaamuotoisestikin
- Työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja kuuleminen

Aktiivisella kuuntelemisella johtavassa asemassa toimiva henkilö pystyy nopeasti ja verrattain tarkasti saamaan käsityksen työntekijöiden osaamisesta. Lisäksi tällä tavoin johtavassa asemassa oleva henkilö pystyy ymmärtämään helpommin työntekijöiden näkökulmia ja käsityksiä työyhteisön asioista. Tätä kautta on mahdollista löytää oikeat henkilöt oikeisiin rooleihin työyhteisössä. Tiedonsaannin lisäksi kuuntelemalla ja yksinkertaisesti läsnäololla työyhteisön luottamusta voidaan rakentaa ja vahvistaa. (Furu 2013, 115.)

Lähiesimiehen rooli työyhteisön viestijänä on toimia linkkinä työyhteisön ja ylemmän johdon sekä toimintaympäristön välillä. Esimiehen tapa johtaa ja viestiä on yksi yleisimpiä syitä työpaikan vaihtoon. Lähiesimiehen johtamisosaaminen ja johtamisviestintä joutuvat koetukselle etenkin esimerkiksi rekrytointitilanteissa, työhön perehdyttämisessä ja kehityskeskusteluissa. (Juholin 2013, 202–203)

### **Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämässä**

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista tilaa työyhteisössä. Esimiehet vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin osaltaan omalla johtamisosaamisellaan. Esimiesten vastuulla on, että työntekijät ymmärtävät organisaation perustehtävän ja oman työnsä merkityksen suhteessa tähän perustehtävään. Organisaation strategia, visio ja arvot on tuotava esille siten, että niiden merkitys konkretisoituu jokaisen työntekijän osalta. Lisäksi esimiesten vastuulla on varmistaa, että työyhteisön vuorovaikutus on avointa, yhteiset pelisäännöt ovat kaikille selvillä ja niitä noudatetaan ja johtaminen on oikeudenmukaista ja palvelee työntekoa. (Österberg 2014, 174–175.)

## 4.5 Tulevaisuuden osaaminen

*Toivon edelleen jatkossa voivani kehittää yhdistystä vahvemmaksi työpaikaksi työntekijöillemme sekä luotettavaksi yhteistyökumppaniksi asiakasperheillemme. Tämä kehitystyö vaatii tiivistä yhteistyötä alueen muiden palveluntuottajien sekä kuntien kanssa ja monipuolista työryhmätyöskentelyä, jossa säännölliset kokoukset mahdollistavat vahvan ja toimivan verkoston iltapäivätoiminnan toimialueella. (Jauhiainen 2015.)*

### Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kokonaisvaltainen kartoitus on ensiaskel osaamisen kehittämiseen. Sen tulisi aina olla osa henkilöstö- ja organisaatiostrategiaa. Osaamisen kehittäminen tulisi aina toteuttaa organisaation ja yksilön tarpeista lähtevän suunnittelun kautta. Osaamisen kehittämisen tulisi perustua oppivan organisaation ja jatkuvan kasvun ideologiaan. (Helakorpi 2005, 172.)

Osaamisen kehittäminen organisaation perustehtävälähtöisesti takaa sen, että työyhteisön jäsenien osaaminen vastaa organisaation toiminnan tavoitteisiin. Työn ja työyhteisön kehittäminen tulee aloittaa organisaation perustehtävän analysoinnilla. Esimiehet ovat vastuussa siitä, että organisaation toiminta on suunniteltu pitkällä aikajänteellä yhteiskunnan muutokset huomioon ottaen. Lisäksi esimiesten vastuulla on tulevaisuuden tarpeiden määrittely. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 71, 72.)

### Koulutus

Jyväskylän kaupunki varmistaa aamu- ja iltapäivätoiminnassa mukana olevan henkilöstön ammattiosaamisen kehittymisen järjestämällä heille erilaisia teemakoulutuksia toimintavuoden aikana. Yhdistyksen on oman toimintasuunnitelmansa nojalla mahdollistettava koulutukseen osallistuminen kaikille halukaille työntekijöille. Nämä koulutukset ovat vapaaehtoisia, mutta niiden ajalta maksetaan normaali palkka. (Toimintasuunnitelma 2015, 3.)

Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry on kouluttanut omiin työvoiman tarpeisiinsa osaavaa henkilöstöä oppisopimuskoulutuksen avulla. Oppisopimus mahdollistaa myös jatkokoulutuksen erityisammattitutkintoon. Tämän lisäksi yhdistys

toimii yhteistyössä paikallisten oppilaitosten kanssa tarjoten opiskelijoille harjoittelu- ja työkokeilupaiikkoja. Koulutukseen on yhdistyksen mukaan tärkeää panostaa jatkossakin. (Toimintakertomus 2014, 3.)

Työntekijöiden kouluttamisella on monia myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden ammattitaidon lisäksi myös heidän suhtautumiseensa työhön, työnantajaan ja työyhteisöön. Asianmukaisella koulutuksella voidaan vähentää työyhteisön jäsenten vaihtuvuutta ja parantaa työntekijöiden motivaatiota. Myös esimerkiksi parempi yhteenkuuluvuuden tunne ja yleinen organisaation imagon parannus voivat olla seurausta hyvin toteutetusta koulutuksesta. (Beech & McKenna 2002, 249, 250.)

### **Perehdyttämisen merkitys**

Vaikka Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:ssä onkin pyrkimys järjestää pitkäkestoisia ja pysyviä työsuhteita, olisi selkeät perehdytyskäytännöt hyvä olla olemassa. Onnistunut perehdytys helpottaa uusien työntekijöiden integroitumista työyhteisöön ja heidän todellinen osaamisensa saadaan paremmin organisaation käyttöön. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta huolellisesti hoidettu perehdytys korvaa siihen käytetyn ajan takaisin uuden työntekijän oppiessa mahdollisimman nopeasti toimimaan työtehtävässään ilman muiden työntekijöiden jatkuvaa opastusta. Perehdyttämisen ei aina tarvitse olla tarkan suunnitelman noudattamista, vaan se voi olla myös luova prosessi, jossa hyödynnetään työyhteisön sen hetkisiä vahvuuksia ja tilannetta. Oleellista on, että perehdytys hoidetaan. (Österberg 2014, 115, 125.)

Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n kaltaisessa tiimipainotteisessa organisaatiossa myös lähiesimiehet ovat suuressa roolissa. Olisikin tärkeää tulevaisuuden kannalta pitää huoli siitä, että lähiesimiehet perehdytetään johtamistehtäviin. Johtamistehtäviin tulevan henkilön perehdytys tulisi olla jopa laajempi kuin muille organisaation tasoille tulevan henkilön perehdytyksen. Hänelle tulee normaalien perehdytystoimenpiteiden lisäksi toteuttaa erillinen perehdytys vielä johtamistehtäviin, sidosryhmiin sekä hänen valtaansa ja vastualueeseensa liittyviin asioihin. (Mts. 117.)

Työvoimapulan on ennustettu joillakin aloilla nousevan tulevaisuudessa. Tästä syystä yrityskuvaan vaikuttavan perehdytyksen hoitaminen ei ole yhdentekevää, vaan se tulisi hoitaa hyvin myös lyhemmissä työsuhteissa, kuten harjoittelijoiden ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden osalta. (Mts. 118.)

### **Elinikäinen oppiminen**

Elinikäinen oppiminen voidaan nähdä jokaisen ihmisen velvollisuutena. Elinikäisellä oppimisella ei tarkoiteta vain koulutuksen kautta hankittua osaamista, vaan se on yksilön koko eliniän ajan jatkuva kehitysprosessi. Työnantaja tarjoaa tarpeen mukaan henkilöstölle koulutusta ja muita resursseja heidän kehittymisensä tueksi, mutta viime kädessä vastuu oppimisesta ja ammattitaitonsa kehittamisestä on jokaisella yksilöllä itsellään. (Österberg 2014, 146–147.)

Henkilöstön oman osaamisen kehittämistä voi organisaation tasolta tukea esimerkiksi osallistumalla opiskelun kustannuksiin, antamalla yksittäisiä vapaa-päiviä tai myöntämällä opintovapaata opiskelun tueksi. Myös tarjoamalla mahdollisuutta osallistua opiskelua tukeviin organisaatiossa käynnissä oleviin projekteihin tai tarjoamalla opinnäyte- ja projektityön aiheita voidaan osaltaan edesauttaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. (Mts. 149.)

### **Hiljainen tieto**

Usein eri alojen ammattilaiset tietävät, miten jokin asia on tehtävä, mutta eivät osaa selittää sitä. Tämän kokemuksen kautta hankitun hiljaisen tiedon jakaminen ja säilyttäminen organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää. (Kuuletko hiljaisen tiedon? 2009.)

Tietämys ja sen jakaminen etenkin tiimiorganisaatioissa, kuten Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:ssä, tapahtuu hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Se tapahtuu yksilöiden välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tieto voi siirtyä näiden kahden tyyppisen tiedon välillä neljällä eri tavalla (Helakorpi n.d.):

- hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon, jossa toiminnan ja kokemuksen kautta hiljainen tieto siirtyy ja kerääntyy työntekijältä toiselle

- hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon, jossa tieto siirtyy henkilöiden välillä kokemuksia, mentaalisia malleja ja käytännön taitoja jakamalla
- eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon, jossa tieto kehittyy tiimin sisäisesti esimerkiksi uuden innovaation tai toimintatavan muodossa ja
- eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon, jossa tiimin yhteinen käsitteellinen tieto muuttuu yksilön hiljaiseksi tiedoksi.

Oman osaamisen merkitys työmarkkinoilla on entisestään noussut ja nousee jatkossakin. Oman osaamisen jakaminen saattaa olla usein ongelmallista. Henkilöt voivat ajatella tekevänsä itsensä tarpeettomiksi jakamalla osaamistaan. On myös mahdollista, että henkilöt eivät tahdo jakaa osaamistaan ja kokemustaan henkilöille, joista he eivät pidä. (Kuuletko hiljaisen tiedon? 2009.)

Hiljaista tietoa siirtämällä mahdollistetaan yksilöiden, tiimien ja koko organisaation kehittyminen. Organisaatiossa voi olla neroja, mutta heidän koko potentiaaliaan ei voida hyödyntää ilman heidän ympärillään yhteistyössä toimivia yksilöitä. Yksilöiden osaaminen siirtyy luontevasti henkilöltä toiselle luoden näin uutta ja mahdollistaen kasvun yksilöille, tiimeille ja organisaatiolle. (Merrill 2014.)

### **Osaamiskartoitus**

Osaamiskartoitus on erittäin tärkeä työkalu mille tahansa organisaatiolle, joka pyrkii kehittämään osaamistaan. Sen avulla pystytään paikantamaan mahdollisia aukkoja osaamisessa sekä osaamisen tarjoamia mahdollisuuksia. Etenkin oikealla hetkellä toteutettu osaamiskartoitus tarjoaa organisaatiolle tehokkaan ja taloudellisen tavan osaamisen kartoittamisen lisäksi paikantaa myös muita kehitystä kaipaavia asioita organisaatiossa. Sen avulla organisaatio voi rakentaa osaamiskartan, arvioida tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä suunnitella tulevia rekrytointeja. Osaamiskartoituksen kautta voidaan myös selvittää kilpailullisia tekijöitä sekä helpottaa muutoksia. (Knowledge audit toolkit 2012.)

Osaamiskartoitus on erittäin käyttökelpoinen työkalu organisaatiolle, jotka haluavat selvittää osaamistarpeitaan, kirkastaa ydinosaamistaan sekä kartoittaa

työntekijöiden tämänhetkistä osaamista. Osaamiskartoituksen voi jakaa karkeasti kahteen osaan, osaamisen nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden kartoittamiseen sekä osaamiskartan laadintaan. Osaamiskartan pohjalta organisaatio voi luoda työntekijöille oman osaamisen tavoiteprofiilin. (Kupias & Peltola, 2015.)

Esimiesten saamat hyödyt osaamiskartoituksesta konkretisoituvat yksittäisten työntekijöiden ja tiimien kehittämispolkujen hahmottumisen ja oivaltamisen kautta. Lisäksi osaamiskartoitus voi tuottaa syvällistä tietoa siitä, mihin työ on menossa ja millaista osaamista siinä nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan. Mitä enemmän tietoa on käytettävissä, sitä helpompaa on tehdä myös yksilötasolla strategisia päätöksiä oman työn sujuvuuden helpottamiseksi. (Mt.)

Osaamiskartoituksen osana voidaan henkilöstön osaamisesta rakentaa nelikenttäanalyysi. Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi muodostuu englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhkat). Selvien vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi arvioidaan myös organisaation ulkoisista tekijöistä johtuvia uhkia sekä organisaation sisäisiä ja ulkoisia mahdollisuuksia. (Osaamista kehittämään! 2011, 12.)

Analyysin pohjaksi kerättävä tieto saadaan organisaation työntekijöiltä, jotka voivat vastata jokaiseen nelikentän osa-alueeseen ensin yksin. Tämän jälkeen nelikentän osa-alueista voidaan vielä keskustella ja käydä niiden sisältöä läpi. Nelikenttäanalyysin tärkein vaihe on johtopäätösten teko ja niiden pohjalta suunnitellut toimenpiteet. Tulevaisuuden arviointiin ja ennakkointiin kiinnitetään nykyään yhä enenevässä määrin huomiota. (Mts. 2011, 12.)

## **4.6 Osaamisen käytön esteet**

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti asioita ja ilmiöitä, jotka voivat hidastaa ja/tai haitata työntekoa sekä aiheuttaa työpahoinvointia. Pahimmassa tapauksessa nämä ongelmat voivat jopa lamaannuttaa koko työyhteisön. Näihin ongelmiin tarjotaan ratkaisua johtamisosaamisesta. Johtamisosaamisella ennaltaehkäistään ja ratkaistaan työyhteisössä ilmeneviä ongelmia.



## **Työhyvinvoinnin puutteet**

Työhyvinvoinnin puute on organisaatiolle menoerä. Sairaspoissaoloista johtuvien rahallisten menetysten lisäksi suoria kustannuksia voidaan nähdä aiheutuvan tapaturmista, varhaisesta eläköitymisestä sekä henkilöstön vaihtuvuudesta, joista seuraa osaamiskatoa. Epäsuoria kustannuksia aiheutuu sijaisten rekrytoinnista poissaolojen vuoksi, työkuormituksen lisääntymisestä aiheutuvista jaksamisongelmista, motivaatio-ongelmista sekä poissaolojen aiheuttamista katkoksista työnteossa. (Österberg 2014, 175.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla. Heidän tulisi huolehtia omastaan ja toisten jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Mikäli työntekijä havaitsee merkkejä ylikuormittumisesta tai uupumisesta on välittömästi käännyttävä esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan puoleen. (Mts. 181.)

Esimiesasemassa olevan henkilön keinot ennaltaehkäistä työhyvinvoinnin puutteita ovat moninaiset. Joinakin konkreettisina esimerkkeinä voidaan ottaa esimerkiksi (Österberg 2014, 177):

- Riittävä perehdyttäminen
- Kouluttautumisen ja kehittämisen mahdollistaminen
- Yhteistyön tekeminen työterveydenhuollon kanssa
- Henkilöstön tuntemuksien ja kehittämisehdotuksien seuraaminen
- Henkilöstön, työvälineiden ja osaamisen riittävä resursointi

## **Työpaikkasyrjintä ja kiusaaminen**

Irlannissa opetushenkilöstölle tehdyn tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamisella on moninaisia vaikutuksia henkilön hyvinvointiin. Vaikka toimintaympäristö Irlannissa on erilainen kuin iltapäivätoiminnan toimintaympäristö Suomessa, voidaan työpaikkakiusaamisen vaikutukset (ks. kuvio 13) nähdä verrattain samanlaisina toimintaympäristöstä riippumatta. (Devine & Fahie 2014.)



Kuvio 13. Työpaikkakiusaamisen vaikutukset (mukailtu Devine & Fahie 2014)

Työnantajalla on velvollisuus taata työntekijöille turvallinen ja terveellinen työympäristö. Työnjohdolla on keinoja ehkäistä ja puuttua jo käynnissä olevaan kiusaus- tai häirintätilanteeseen. Häirinnän ja kiusaamisen ehkäisemiseksi kehitetään työyhteisön ilmapiiriä ja työkäyttäytymistä siten, ettei huonolle työkäyttäytymiselle ja häirinnälle jää mahdollisuutta. Näiden käytänteiden toimeenpanemiseksi on työyhteisössä hyvä olla yhteiset pelisäännöt. Tämän lisäksi työpaikan toimintaohjeessa tulisi olla selkeästi määritelty ne kanavat ja keinot, miten nämä ristiriitatilanteet tulisi ottaa esille ja kuinka ne ratkaistaan. (Ennaltaehkäisyn keinoja n.d.)

### Mitä jos osaamista ei kehitetä?

Osaamisen kehittämiseksi on useita eri muotoja. Mitä tapahtuu, jos nämä osaamisen kehittämisen muodot jätetään käyttämättä? Otetaan esimerkiksi kaksi osaamisen kehittämisen muotoa, koulutus ja hiljaisen tiedon siirtäminen.

Koulutuksen laiminlyönnillä osaamisen nykytaso ei kehity vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita, eikä uutta erityisosaamista synny. Koulutusta laiminlyönnillä yritys tekee tietoisin päätöksin jättää henkilöstön osaaminen paikalleen sen nykytilaan. Vain henkilöstön oma aktiivisuus ja heidän tahtonsa kouluttautua itsenäisesti voi pelastaa tällaisen organisaation. Organisaatio, joka ei kehity, käytännössä taantuu. Sen toimintaympäristö jatkaa muuttumistaan ja kilpailijat kehittävät omia toimintojaan. Mikäli organisaatio ei ole välittömässä kilpailutilanteessa, se voi pärjätä nykyisellä osaamisellaan jonkin aikaa, mutta työntekijöiden osaaminen käy hyvin nopeasti vaillinaiseksi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

On esimiehen tehtävä pitää huoli siitä, että hänen tiiminsä etenee kohti asetettua tavoitetta. Täytyy myös varmistua siitä, että työntekijöiden taidot ovat riittävät myös muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisvaateiden muuttuessa. Koulutustarve voi nousta organisaation sisältä, mutta myös ulkoinen tekijä voi laukaista tarpeen kehittyä. Organisaation toimintaan sidoksissa olevien tahojen tarpeet muuttuvat jatkuvasti, ja esimiehen täytyy pyrkiä havaitsemaan niitä heikkoja signaaleja, joita nämä sidosryhmät lähettävät. Etenkin muuttuvissa tilanteissa esimiehen roolin merkitys korostuu. (Mt.)

Hiljainen tieto on etenkin asiantuntijaorganisaatiossa merkittävä voimavara. Sen poistuminen organisaatiosta aiheuttaa vakavaa osaamisvajetta. Esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä organisaatiosta voidaan viedä mukanaan paljon sellaista osaamista ja tietoa, jonka olemassaolosta edes eläköityvä henkilö ei itse tiennyt. Tällaiseen piilevään osaamiseen kiinni pääseminen on haastavaa, eikä siihen välttämättä organisaatiossa mitenkään kiinnitetä huomiota. (Kupias ym. 2014.)

Hiljaisen tiedon talteenotto tapahtuu luontevimmin työtä seuraamalla, mento-  
rintisuhteessa. Tähän suhteeseen kuuluu oleellisena osana riittävä aktorin toteuttama mentorin todellisen työnteon seuranta. Aina tähän ei kuitenkaan ole mahdollisuutta, ja siitä syystä onkin joskus paikallaan hieman edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä mentorilta aktorille antamalla tiedon siirtymiselle parhaat mahdolliset edellytykset. Näitä edellytyksiä ovat aika, levollisuus ja arvostus. (Mt.)

## Epäonnistunut perehdytys

Uutta henkilöä palkattaessa on perehdytyksen rooli tärkeää. Rekrytointi on kallis ja aikaa vievä prosessi, mutta vielä kalliimmaksi käy huono tai puutteellinen perehdytys. Kupias ja muut (2014) kuvaavat kirjassaan seuraavan tilanteen:

*Teemu valitaan palvelualan yritykseen asiakasneuvontatehtäviin. Hänen kuukausipalkkansa sivukuluineen on 3 200 euroa. Valintaan liittyvät kustannukset ovat 1 000 euroa. Työpaikalla on niin kiire, että Teemulle ei ehditä tehdä perehdyttämissuunnitelmaa eikä kenelläkään ole aikaa opastaa häntä. Ensimmäisenä päivänä Teemu otetaan nopeasti vastaan ja loppupäivän hän istuukin yksin tai vaeltaa työpaikalla keskustelukumppania etsien. Seuraavina viikkoina tilanne jatkuu suurin piirtein ennallaan. Teemua alkaa jo huolestaa se, miten hän voi osoittaa koeaikana olevansa kelpollinen työntekijä. Työtehtäviä hän ehtii jo jonkin verran tekemään ensimmäisten kolmen kuukauden aikana, mutta niissäkin hän joutuu jatkuvasti hakemaan tukea jonkin verran vastahakoisesti apua antavilta työkavereilta. Teemu päättyy purkamaan työsuhteen kolmen kuukauden kuluttua. Tuottavaa työtä hän ei ole oikeastaan ehtinyt tehdä lainkaan. Yritykselle on aiheutunut kuluja vähintään 10 600 euroa. Lisäksi rekrytointiprosessi täytyy aloittaa alusta.*

Yllä oleva esimerkki huomioi varsin karkeasti ja minimalistisesti ne kulut, joita epäonnistunut rekrytointi organisaatiolle aiheuttaa. Tämän lisäksi kuluja aiheutuu esimerkiksi työtehon menetyksen kautta. Täytyy myös huomioida, että perehdytysprosessin aikana työtehon heikkeneminen ei ole vain uuden perehdytyksen kohteena olevan työntekijän ongelma, vaan koko työyhteisö kärsii huonosti hoidetusta perehdytyksestä. (Moisalo 2011, 321.)

Haapalaisen (2005, 66) vahvan näkemyksen mukaan käytäntö on osoittanut, että uudelle työntekijälle on noin 100 päivää aikaa opettaa talon tavat ja käytänteet. Mikäli tuona aikana ei toimita oikein, työntekijä tulee ottamaan käyttöönsä omat toimintamallinsa ja asenteensa. Nämä toimintamallit ja asenteet saattavat poiketa jyrkästi organisaation toimintamalleista ja asenteista. Ei riitä, että perehdyttämisen aikana käydään läpi kaikki ne asiat, jotka ovat välttämättömiä työtehtävistä selviämiseen. Esimiehen on varmistettava, että perehdytettävä on hyvin perillä asioita, joita organisaatiossa pidetään erityisen tär-

keänä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi organisaation perusarvot ja niiden vaikutus hänen työhönsä sekä organisaation toiminta ja hänen roolinsa organisaation menestyksessä. Kaikki syyt olla käyttämättä perehdyttämiseen siihen vaadittavia resursseja ovat tekosyitä, sillä kaikki perehdyttämiseen käytetty aika ja raha maksavat itsensä takaisin tulevan työuran aikana.

### **Epäpätevät tai tehtävään sopimattomat esimiehet**

Kuten tutkimuksessa esitellystä kolmikantakaaviosta (ks. kuvio 5) voi havaita, lähiesimies on organisaation toimintojen keskiössä. Täytyy kuitenkin muistaa, että aivan kuten kaikki muutkin työyhteisön jäsenet, myös lähiesimiehet ovat ihmisiä. Kaikille yksilöillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja joskus nämä luontaiset ominaisuudet haittaavat esimiestyötä. Etenkin lähiesimiesten tapauksessa huono esimies on usein entinen hyvä työntekijä, hyvä asiantuntija tai ylemmän johdon hyvä kaveri. Ylennys on yleinen tapa kiittää hyvin tehdystä työstä, vaikka esimiesasemaan pitäisi etsiä esimiestaitoja omaavia yksilöitä. (Paalosallo 2002.)

Esimiesasemalla ja sen mukanaan tuomalla vallalla voi olla ikäviä vaikutuksia. Vaikka voidaankin sanoa, että esimiesasemassa toimivalta henkilöltä vaaditaan tiettyä narsismia, sen ilmeneminen saattaa kärjistyä henkilön saavutettua esimiesasema. Johtamisvastuun ja vallan henkinen paine saattaa nousta liian suureksi, ja sitä kautta valta saattaa nousta esimiesasemassa olevan henkilön päähän. Tämä saattaa kehittyä ylimielisyydeksi ja ylimielisyys saattaa johtaa irrationaalsiin ratkaisuihin ja päätöksiin. (Kets de Vries 2004.) Myös Heiskanen (2011, 125–127) on samoilla linjoilla vallan vaikutuksesta ihmisen persoonallisuuteen. Hän mainitsee kirjassaan kuinka rajaton valta muuttaa ihmistä kielteisellä tavalla. Henkilön ajatukset täyttää maine, valta, asema ja arvovalta. He eivät kunnioita sääntöjä tai sopimuksia, vaan pyrkivät kohti asettamiaan päämääriä vaikka se johtaisikin eettisesti arveluttavaan toimintaan. Mikäli asiat heidän toimistaan johtuen ajautuvat kriisiin, heidän ratkaisunsa on syyttää ongelmista muita.

Uudet ja kokemattomat esimiehet painivat usein työssään ongelmien kanssa. Näihin ongelmiin on tärkeää puuttua. Henkilöstöasiantuntijan rooli on esimiestyön kehittämisessä tärkeä. Hänen tulisi yhdessä organisaation ylemmän johdon kanssa koulutuksen suunnittelun lisäksi rakentaa esimiehille tietopaketti, jossa olisi tarjolla välineitä ja keinoja hoitaa käytännön esimiestyötä. (Österberg 2014, 129.)

Vaikka yksittäisen työntekijän on vaikea puuttua esimiestyön ongelmiin, on aina tärkeää ottaa asia esille. Hyvä kanava käydä keskustelua on esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, mutta täytyy muistaa pitäytyä faktoissa ja perustella omat mielipiteet. Faktoja ei voi mieltää pelkästään valitukseksi ja niitä ei voi sivuttaa niin helposti. Myös kollegoiden tuki esimiestyön laatuun liittyvään kritiikkiin auttaa palautteen perille menemistä. (Paalosalo 2002.)

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen kvalitatiivisena osiona toteutettu haastattelu antoi varsinaisen osaamiskartoituksen kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiselle tärkeitä taustatietoja. Toiminnanjohtajan näkemykset toimialasta ja yhdistyksen toiminnasta oli tärkeää saada tietoon, jotta näitä tuloksia ja tietoja voitiin verrata kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin.

Kvantitatiivinen kysely lähetettiin yhteensä 21 henkilölle. Yhdistyksen työntekijöistä oli kyselyn toteutushetkellä kaksi henkilöä lomalla, toinen äitiyslomalla ja toinen vuosilomalla, joten käytännössä oli mahdollista saada vastaukset 19 työntekijältä. Kaikista työntekijöistä kyselyyn vastasi 15 henkilöä, ja toiminnanjohtajan lisäksi kaikki lähiesimiehet. Lisäksi kysely oli avattu seitsemän kertaa lähettämättä vastauksia. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 71 %.

Tulokset esitetään yksityiskohtaisemmin taulukoissa. Tulokset esitetään prosentiosuuksina ja keskiarvoina. Taulukoissa käytetään numeroiden lisäksi lyhenteitä "OET" ja "EOS", jotka tarkoittavat "Osaamiselle ei tarvetta" ja "En

osaa tai halua vastata”. Työntekijäroolien yksityiskohtaista osaamista arvioitaessa tulokset esitetään kolmikantakuvaajien kautta. Vastaaajilta kysyttiin heidän omaa osaamistaan tarkemmin kuin muiden työntekijäroolien osaamista. Tästä syystä kolmikantakuvaajia varten työntekijän itsearviointiin käytetyt arvot ovat lopulta useamman osakysymyksen vastausten keskiarvo.

## 5.1 Toiminnanjohtajan näkemykset

Toiminnanjohtajan haastattelun pohjalta selvisi se, että perehdyttämisen laadussa oli mahdollista heikkoutta. Toiminnanjohtajan näkemyksen mukaan perehdytys on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla, eikä toimipistekohtaista erillistä vastuuhenkilöä ollut nimetty. Yhdistyksessä on käytössä perehdytyskansiot, mutta niiden sisällössä oli toiminnanjohtajan mukaan vanhentunutta tietoa. Uudet perehdytyskansiot tulevat yhdistyksen käyttöön vielä vuoden 2015 aikana.

Haastattelun kautta selvisi lähiesimiehille esimiestyön hoitamiseen varatun ajan määrä. Jokaiselle lähiesimiehelle on varattu kahdesta kolmeen tuntia viikossa toimisto- ja muihin esimiestyöhön liittyviin tehtäviin.

Toiminnanjohtajan osalta haastattelussa heräsi kysymys siitä, millä tasolla henkilöstön osaaminen ohjata erikokoisia lapsiryhmiä on. Toiminnanjohtajan näkemyksen mukaan toimialaa kohtaan kohdistuu yhä enemmän paineita kasvavien lapsiryhmien muodossa.

Kielitaidon merkityksestä käytiin haastattelun yhteydessä keskustelua. Yhdistyksen henkilöstöllä ei ole varsinaista kielitaitovaatimusta, eikä toiminnanjohtajan näkemyksen mukaan ollut syytä kartoittaa henkilöstön kielellistä osaamista. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi se, että yhdistys joutuu asiakasperheiden monikulttuurisen taustan vuoksi toisinaan turvautumaan tulkkauspalveluiden käyttöön. Tulkkauspalvelut hankitaan Tulkkikeskuksen kautta. Monikulttuurisista asiakasperheistä ja lapsista huolimatta toimintaa toteutetaan suomen kielellä. Ryhmissä on verrattain paljon lapsia eri kulttuureista.

## 5.2 Työnkuvaan liittyvät asiat

### Lait ja normit

Ensimmäisenä osaamiskartoituksessa kysyttiin vastaajilta heidän työnkuvaansa säätelevien lakien ja normien tuntemusta. Lakien ja normien tuntemus oli työyhteisössä keskimäärin kiitettävää tasoa (ka = 8,5). Lakien ja normien kehityksen sekä muutosten seuraaminen oli keskiarvoltaan hyvällä tasolla (ka = 8,1). Lakien ja normien noudattaminen oli työyhteisössä kiitettävällä tasolla (ka = 9,3). Lähes kolmannes (27 %) vastaajista seuraa lakien ja normien kehitystä ja muutoksia tyydyttävästi tai huonommin. Vastauksissa oli verrattain paljon hajontaa. Lakeja ja normeja noudattaa työssään erinomaisella tasolla lähes puolet (47 %) vastaajista. (Ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Lakien ja normien tuntemus

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka hyvin tunnet alaasi säätelevät lait ja normit? N=15	0	0	0	7	40	47	7	0	0	100	8,5
Kuinka hyvin seuraat alaasi säätelevien lakien ja normien kehitystä ja muutoksia? N=15	0	7	7	13	33	20	20	0	0	100	8,1
Kuinka hyvin noudatat työssäsi sitä sääteleviä lakeja ja normeja? N=15	0	0	0	0	20	33	47	0	0	100	9,3

Itsearvioinneissa lakien ja normien tuntemuksessa oli eroavaisuuksia eri työntekijätasojen välillä. Ohjaajien lakien ja normien tuntemuksen itsearvioinnin keskiarvo oli kiitettävällä tasolla (ka = 8,5), ja lähiesimiesten hyvällä tasolla (ka = 8,3). Toiminnanjohtaja arvioi oman lakien ja normien tuntemuksensa erinomaiselle tasolle (10,0). (Ks. taulukko 2.)



Taulukko 2. Itsearviointi – lakien ja normien tuntemus

	Ohjaaja N = 8	Lähiesimies N = 6	Toiminnanjohtaja N = 1	KA N = 15
Lakien ja normien tuntemus	8,5	8,3	10,0	8,5

### Ulkoiset palvelut

Työntekijöiden kyky ohjeistaa asiakasperheitä tarvittaessa käyttämään ulkoisia palveluita oli keskimäärin tyydyttävällä tasolla (ka = 7,4). Valtaosa vastaajista (80 %) tunsivat lapsille ja asiakasperheille suunnattuja ulkoisia palveluita vähintään hyvin. Ulkoisten palveluiden käyttöön ohjeistamisen vastauksissa oli merkittävää hajontaa. Kaikki vastausvaihtoehdot olivat käytössä. Lähes kolmannes vastaajista (28 %) ohjeisti ulkoisten palveluiden käyttöä tyydyttävästi tai heikommin. Pieni osa vastaajista (7 %) koki, ettei kyseiselle osaamiselle ollut tarvetta. Lisäksi pieni osa (13 %) ei osannut tai halunnut vastata kysymykseen. (Ks. taulukko 3.)

Taulukko 3. Ulkoiset palvelut

	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	OET %	EOS %	Yht. %	KA
Kuinka hyvin tunnet lapsille ja asiakasperheille suunnattuja ulkoisia palveluita Keski-Suomen alueella? N=15	0	0	7	13	47	27	7	0	0	100	8,1
Kuinka hyvin ohjeistat asiakasperheitä tarvittaessa käyttämään näitä palveluita? N=15	7	7	7	7	40	7	7	7	13	100	7,4

Työntekijätasojen välillä oli merkittäviä eroja heidän osaamisessaan ohjeistaa asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin. Ohjaajat arvioivat oman osaamisensa hyvälle tasolle (ka = 7,8), lähiesimiehet tyydyttäväksi (ka = 6,8) ja toiminnanjohtaja hyväksi (8,0). (Ks. taulukko 4.)

Taulukko 4. Itsearviointi – ulkoisten palveluiden käytön ohjeistus

	Ohjaaja N = 8	Lähiesimies N = 6	Toiminnanjohtaja N = 1	Keskiarvo N = 15
Kuinka hyvin ohjeistat asiakas- perheitä tarvittaessa käyttämään ulkoisia palveluita?	7,8	6,8	8,0	7,4

### Työn haasteet

Työhön liittyviä haasteita pyrittiin kartoittamaan avoimella kysymyksellä, johon henkilöt saivat kirjoittaa yhdestä kolmeen työhön liittyvää haastetta. Suurin osa vastaajista kirjoitti kolme eri asiaa, mutta osa yhden tai kaksi.

Kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Puolet (50 %) vastaajista koki tilojen puutteen ja suuret lapsiryhmät haasteellisiksi. Yli kolmannes (36 %) vastaajista koki, että henkilöstön määrä ja työaika ovat riittämättömiä työtehtävien hoitamiseen. Lähes kolmasosa (29 %) vastaajista koki palkan riittämättömyyden ja erityislasten tarpeisiin vastaamisen haasteelliseksi. Meluhaitat koki haastaviksi noin viidennes (21 %) vastaajista. Pieni osa (7 %) vastaajista koki haasteeksi viestintäkanavien puutteen ja koulun suhtautumisen iltapäivätoimintaan. (Ks. taulukko 5.)

Taulukko 5. Työn haasteet

Haasteellisimmat asiat työssäsi, N = 14	%
Lapsiryhmän suuri koko	50
Tilojen puutteet	50
Työaika riittämätön työn määrään nähden	36
Liian vähän henkilöstöä	36
Erytyslasten tarpeisiin vastaaminen	29
Palkan riittämättömyys	29
Meluhaitat	21
Koulun suhtautuminen iltapäivätoimintaan	7
Viestintäkanavien puute	7

## 5.3 Työyhteisö

### Työhyvinvointi ja viihtyvyys

Oman työn arvostus oli työyhteisössä kiitettävää tasoa (ka = 9,1). Työhyvinvoinnista huolehtiminen oli työyhteisössä kiitettävällä tasolla (ka = 8,5). Viidenes (20 %) vastaajista arvioi työhyvinvoinnista huolehtimisensa tyydyttäväksi tai välttäväksi. Toimintaympäristön turvallisuudesta huolehdittiin kiitettävästi (ka 9,1). Uhka- ja vaaratilanteissa toimiminen oli työyhteisössä kiitettävällä tasolla (ka = 8,7). (Ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Työhyvinvointi ja viihtyvyys

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka paljon arvostat omaa työtäsi? N=15	0	0	0	7	13	47	33	0	0	100	9,1
Kuinka hyvin huolehdit omasta sekä muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnista? N=15	0	0	7	13	20	47	13	0	0	100	8,5
Kuinka hyvin huolehdit työssäsi toimintaympäristön turvallisuudesta? N=15	0	0	0	0	20	53	27	0	0	100	9,1
Kuinka hyväksi koet kykysi toimia vaaratilanteissa? N=15	0	0	0	0	40	47	13	0	0	100	8,7
Kuinka hyväksi koet kykysi toimia uhkatilanteissa? N=15	0	0	0	0	47	40	13	0	0	100	8,7

### Työyhteisön ominaisuudet

Osaamishuippuja olivat työntekijöiden kyky tulla toimeen työyhteisön muiden jäsenten kanssa (ka = 9,3) ja työntekijöiden aktiivinen vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken (ka = 9,2). Heikoimpina kohtina koettiin ammattimainen perehdytys työtehtäviin (ka = 7,9), työyhteisön kyky motivoida jäseniään (ka = 8,1) ja työntekijöiden kyky perehdyttää muita työntekijöitä työtehtäviin (ka = 8,3). Epätasaisimpana kuvastui työtehtäviin perehdyttäminen, joka sai arvioita heikon (4) ja erinomaisen (10) väliltä. (Ks. taulukko 7.)

Taulukko 7. Työyhteisön ominaisuudet

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka hyvin tulet toimeen työyhteisön muiden jäsenten kanssa? N=15	0	0	0	0	13	47	40	0	0	100	9,3
Kuinka aktiivisesti osallistut työyhteisön vuorovaikutukseen? N=15	0	0	0	0	20	40	40	0	0	100	9,2
Kuinka onnistuneesti työkuormituksen jakaminen toimii omalta osaltasi työyhteisössä? N=15	0	0	0	20	20	20	40	0	0	100	8,8
Kuinka tasapuolisesti työyhteisössä jaetaan työn kuormittavuutta työntekijöiden kesken? N=15	0	0	7	13	33	20	27	0	0	100	8,5
Kuinka hyvin motivoit työyhteisösi jäseniä heidän työssään? N=15	0	0	0	20	27	40	13	0	0	100	8,5
Kuinka hyvin työyhteisö motivoi jäseniään työssä? N=15	0	0	7	27	27	27	13	0	0	100	8,1
Kuinka hyvin tuet työyhteisön jäseniä heidän työssään? N=15	0	0	0	7	33	40	20	0	0	100	8,7
Kuinka hyvin työyhteisö tukee jäseniään työssä? N=15	0	0	0	13	40	27	13	7	0	100	8,4
Kuinka ammattitaitoisesti sinut perehdytettiin työtehtäviin? N=15	7	7	0	13	33	27	13	0	0	100	7,9
Kuinka ammattitaitoisesti osaat perehdyttää työntekijöitä työtehtäviin? N=15	0	7	0	13	27	33	13	0	7	100	8,3
Kuinka laadukkaasti työyhteisö mielestäsi toimii? N=15	0	0	0	0	40	47	13	0	0	100	8,7

## Työn mielekkyys

Parhaat tulokset olivat työviihtyvyys työyhteisössä (ka = 8,9) ja ohjaajien mukaan ottaminen toimintasuunnitelman laadintaan (ka = 8,6). Heikoimmat kohdat olivat ammattimaisen perehdytyksen järjestäminen (ka = 8,0) ja työstä saatava tunnustus palkan lisäksi (ka = 7,5). (Ks. taulukko 8.)

Taulukko 8. Työn mielekkyys

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka hyväksi koet työviihtyvyyden työyhteisössä? N = 15	0	0	0	7	40	13	40	0	0	100	8,9
Kuinka hyvin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät otetaan huomioon? N = 15	0	0	7	27	20	33	13	0	0	100	8,2
Kuinka ammattimaisesti perehdytys on mielestäsi järjestetty työyhteisössä? N = 15	0	7	7	13	27	47	0	0	0	100	8,0
Kuinka hyvin työyhteisössäsi ohjaajat on otettu mukaan toimintasuunnitelman laatimiseen? N = 15	0	0	7	20	0	47	20	0	7	100	8,6
Kuinka paljon koet saavasi työstä palkan lisäksi tunnustusta? N = 15	0	7	13	27	27	27	0	0	0	100	7,5

## 5.4 Ammatillinen osaaminen

Ammatillista osaamista kartoitettiin useilla alaan liittyvillä kysymyksillä. Parhaat tulokset saavutettiin lasten motivoinnissa (ka = 9,0) ja lasten ohjaamisessa terveellisiin elämäntapoihin (ka = 9,0). Keskimäärin heikoin osa-alue ammatillista osaamista arvioitaessa oli vastaajien keskuudessa lapsen kielellisen, matemaattisen ja luovan kehityksen tukeminen, jonka vastaajat arvioivat hyväksi (ka = 8,3). Tällä osa-alueella yli puolet (54 %) vastaajista ei yltänyt kiitettävälle tasolle. Kokonaisuutena työntekijöiden oman näkemyksen mukaan he olivat hoitaneet työnsä kiitettävästi (ka = 8,9). (Ks. taulukko 9.)

Taulukko 9. Ammatillinen osaaminen

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka paljon otat mieles- täsi kasvatusvastuuta työs- säsi? N=15	0	0	0	7	13	67	13	0	0	100	8,9
Kuinka esimerkillinen rooli- malli koet olevasi lapsille? N=15	0	0	0	0	13	80	7	0	0	100	8,9
Kuinka hyvin pyrit motivoi- maan lapsia työssäsi? N=15	0	0	0	0	20	60	20	0	0	100	9,0
Kuinka ammattitaitoisesti osaat ohjata yksittäisiä lap- sia heidän tarpeitaan vas- taavasti? N=15	0	0	0	0	13	80	7	0	0	100	8,9
Kuinka ammattitaitoisesti osaat ohjata suurempia lapsiryhmiä itsenäisesti? N=15	0	0	0	7	20	67	7	0	0	100	8,7
Kuinka hyvin pystyt työs- säsi havaitsemaan lasten oppimisen ja kehityksen heikkouksia ja vahvuuksia? N=15	0	0	0	0	40	53	7	0	0	100	8,7
Kuinka tehokkaasti tuet lapsen kielellistä, mate- maattista ja luovaa kehi- tystä työssäsi? N=15	0	0	7	7	40	40	7	0	0	100	8,3
Kuinka hyvin osaat ohjata työssäsi lapsia terveellisiin elämäntapoihin huomioi- den ravinnon, liikunnan, ul- koilun ja levon merkityk- sen? N=15	0	0	0	0	27	47	27	0	0	100	9,0
Kuinka onnistuneesti olet mielestäsi hoitanut työsi kokonaisuutena? N=15	0	0	0	0	27	60	13	0	0	100	8,9

## Lapsen kehityksen tukeminen

Lapsen kehityksen tukeminen on kaikessa varhaiskasvatustoiminnassa tärkeässä osassa työn sisältöä. Huipputulokset lasten kehityksen tukemisessa saatiin sosiaalisten suhteiden kehityksen tukemisessa (ka = 9,1) ja lasten yhdenvertaisuuden edistämässä (ka = 9,1). Heikoimmat osa-alueet lapsen kehityksen tukemisessa olivat lapsen kehityksessä ilmenevien vaikeuksien sekä kehityksen viivästymien huomiointi (ka = 8,3) ja lapsen henkilökohtaisen tuen tarpeen huomiointi (ka = 8,4). (Ks. taulukko 10.)

Taulukko 10. Lapsen kehityksen tukeminen

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka paljon arvioit lapsen henkilökohtaisen tuen tarvetta työssäsi? N=15	0	0	0	2	6	6	1	0	0	15	8,4
Kuinka hyvin huomioit työssäsi lasten kehityksen viivästymiä ja kehityksessä ilmeneviä vaikeuksia? N=15	0	0	0	2	8	4	1	0	0	15	8,3
Kuinka hyvin edistät työssäsi lasten yhdenvertaisuutta? N=15	0	0	0	0	1	11	3	0	0	15	9,1
Kuinka hyvin ehkäiset työssäsi ennakkoluuloja ja stereotyyppioita vähemmistökulttuureita kohtaan? N=15	0	0	0	0	5	6	4	0	0	15	8,9
Kuinka hyvin edistät lasten sosiaalisten suhteiden, sosiaalisen kehittymisen ja ystävyyssuhteiden rakentamista? N=15	0	0	0	0	3	8	4	0	0	15	9,1
Kuinka hyvin edistät toiminnallasi lapsen myönteistä minäkuvaa, persoonallisuutta ja itsetuntoa? N=15	0	0	0	0	3	10	2	0	0	15	8,9

### **Erityisen tuen tarve**

Toiminnanjohtajan haastattelun yhteydessä kävi ilmi, että erityisen tuen tarpeessa olevien lasten määrät tulevat tulevaisuudessa kasvamaan ja erityisosaamisen tarve tulee samalla lisääntymään.

Erityisen tuen tarpeen lasten tukemiseen liittyviin kysymyksiin saatiin huipputulokset erityisen tuen tarpeen tunnistamisessa (ka = 8,9) ja liikunta, näkö- ja kuulovammaisten tukemisessa (ka = 8,6), mutta huomionarvoista oli, että tämän kysymyksen kohdalla yli puolet vastaajista (54 %) ei arvioinut osaamistaan numeraalisesti. Heikoimmat kohdat löytyvät aistien yhdentämisestä ja hahmottamisen vaikeuksista kärsivien lasten auttamisesta (ka = 8,0), jossa lähes kolmannes (26 %) ei arvioinut osaamistaan numeraalisesti, lasten psykososiaalisen kehityksen tukemisesta (ka = 8,1) ja erityisen tuen tarpeeseen liittyvän tiedon omatoimisesta etsimisestä (ka = 8,2). (Ks. taulukko 11.)



Taulukko 11. Erityisen tuen tarve

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka hyvin tunnistat erityisen tuen, avun tai ohjauksen tarvetta lapsissa? N=15	0	0	0	0	20	73	7	0	0	100	8,9
Kuinka hyvin tuet, avustat ja ohjaat lapsia heidän yksilöllisen tuen tarpeen mukaan? N=15	0	0	0	7	40	47	7	0	0	100	8,5
Kuinka paljon etsit omatoimisesti tietoa lapsen erityiseen tuen tarpeeseen liittyen? N=15	0	0	0	33	27	27	13	0	0	100	8,2
Kuinka ammatillisesti tuet lapsen psykososiaalista kehitystä työssäsi? N=15	0	7	0	13	40	27	7	0	7	100	8,1
Kuinka ammatillisesti tuet liikunta-, näkö- ja kuulo- vammaisten lasten toimia työssäsi? N=15	0	0	0	7	13	20	7	47	7	100	8,6
Kuinka ammatillisesti tuet autistisen lapsen toimia työssäsi? N=15	0	0	0	7	7	7	7	60	13	100	8,5
Kuinka ammatillisesti tuet kehitysvammaisen lapsen toimia työssäsi? N=15	0	0	0	7	13	13	7	53	7	100	8,5
Kuinka ammatillisesti tuet pitkäaikaissairaana lapsen toimia työssäsi? N=15	0	0	0	7	27	27	7	20	13	100	8,5
Kuinka ammatillisesti tuet tarkkaavaisuuden ja keskittymisen vaikeuksista kärsivää lasta työssäsi? N=15	0	0	0	7	33	33	0	13	13	100	8,4
Kuinka ammatillisesti tuet kielellisistä vaikeuksista kärsivää lasta työssäsi? N=15	0	0	0	7	29	36	7	7	14	100	8,5
Kuinka ammatillisesti tuet aistien yhdentämisestä ja hahmottamisen vaikeuksista kärsivää lasta työssäsi? N=15	0	0	0	20	33	20	0	13	13	100	8,0

## Työn suunnittelu ja kehittäminen

Toiminnanjohtajan haastattelusta selvisi, että työyhteisön ja osaamisen kehittäminen on ollut yksi hänen työnsä tavoitteista. Korkein tulos työn osaamista ja suunnittelua kartoittavissa kysymyksissä saatiin oman ammattiosaamisen arvioinnista ja kehittämisestä (ka = 8,6) ja matalin tulos puolestaan oman ammattiosaamisen suunnitelmallisesta kehittämisestä (ka = 8,1). (Ks. taulukko 12.)

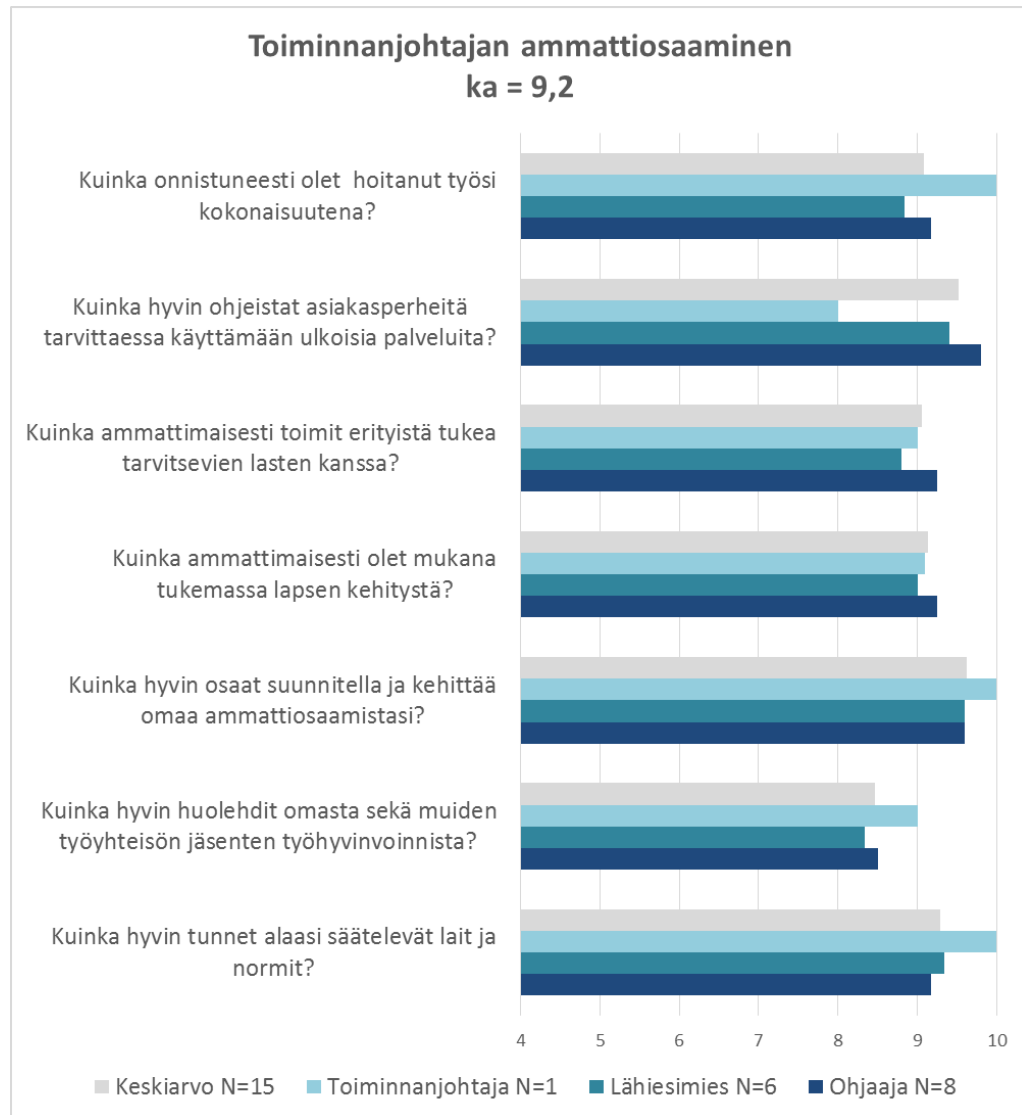
Taulukko 12. Työn suunnittelu ja kehittäminen

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka ammattimaisesti hyödynnät työssäsi koulutuksen kautta hankkimaasi teorian tietoa? N=15	0	0	0	13	47	27	13	0	0	100	8,4
Kuinka hyvin osaat arvioida ja kehittää omaa ammattiosaamistasi? N=15	0	0	0	7	40	40	13	0	0	100	8,6
Kuinka suunnitelmallisesti kehität omaa ammattiosaamistasi itsenäisesti? N=15	0	0	0	33	27	33	7	0	0	100	8,1
Kuinka tehokkaasti käytät työsi tukena erilaisia ohjauksen menetelmiä? N=15	0	0	0	7	53	27	7	0	7	100	8,4
Kuinka laadukkaasti pystyt suunnittelemaan ryhmän toimintoja päivä-, viikko- ja kuukausitasolla? N=15	0	0	0	13	40	33	7	0	7	100	8,4

Ammattiosaamista kartoitettiin lisäksi kolmikantakuvaajien avulla ohjaajien, lähiesimiesten ja toiminnanjohtajan osalta. Heidän osaamistaan arvioivat kaikki työyhteisön työntekijätasot, ohjaajat, lähiesimiehet sekä toiminnanjohtaja.

## Toiminnanjohtajan ammattiosaaminen

Toiminnanjohtaja teki omasta ammattiosaamisestaan itsearvioinnin. Tämän lisäksi lähiesimiehet ja ohjaajat arvioivat toiminnanjohtajan ammattiosaamista. Näin muodostettiin kolmikantakuvaaja toiminnanjohtajan ammattiosaamisesta.

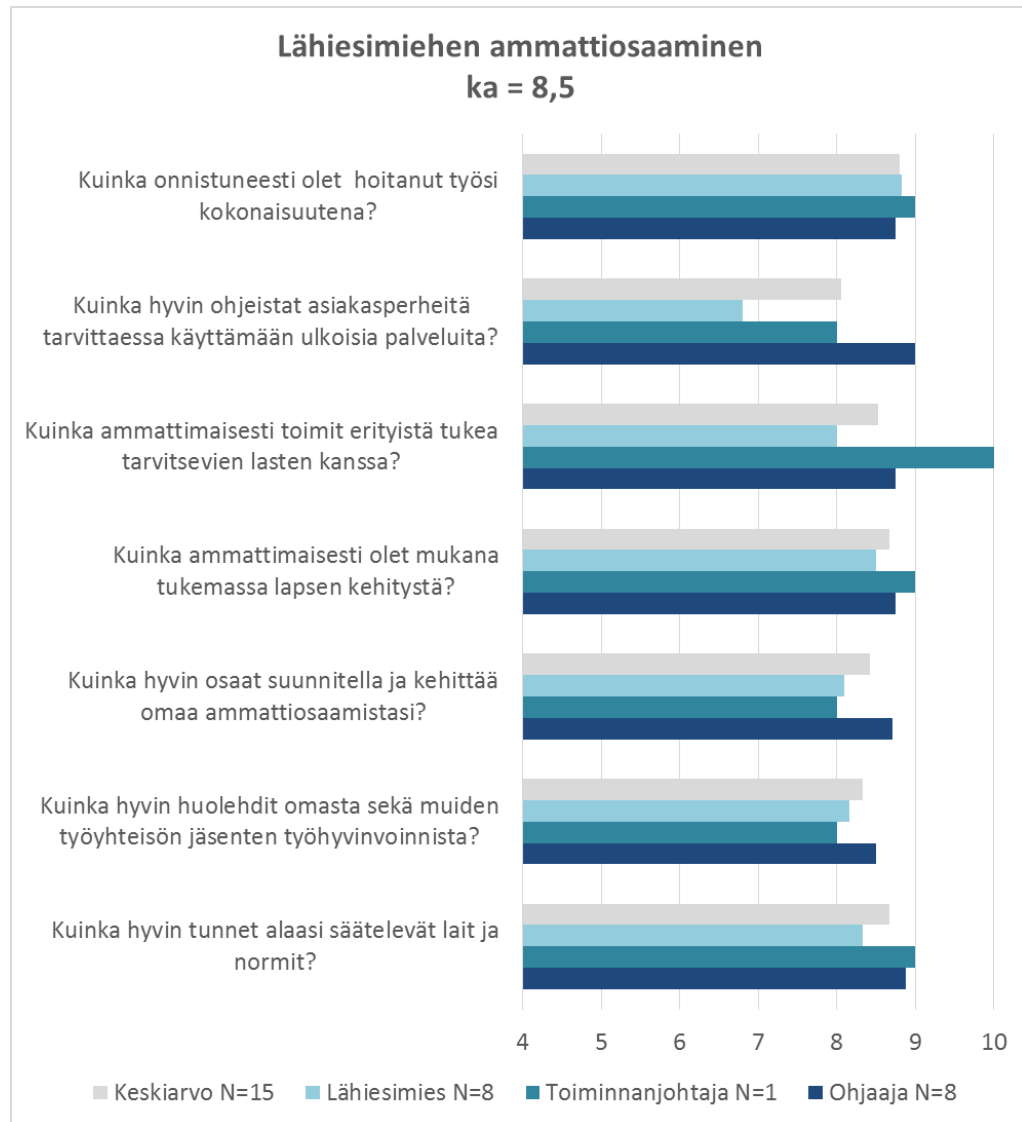


Kuvio 14. Toiminnanjohtajan ammattiosaaminen

Osaamishuippuja olivat oman ammattiosaamisen kehittäminen, joka sai erinomaisen arvosanan (ka = 9,6), sekä kyky ohjeistaa asiakasperheitä käyttämään tarvittaessa ulkoisia palveluita, joka sai myös erinomaisen arvosanan (ka = 9,5). Heikoinkin arvosana oli työhyvinvoinnista huolehtimisesta saatu kiitettävä (ka = 8,5). Kokonaisuutena toiminnanjohtajan ammattiosaaminen oli kiitettävällä tasolla (ka = 9,2). (Ks. kuvio 14.)

## Lähiesimiesten ammattiosaaminen

Lähiesimiehet tekivät omasta ammattiosaamisestaan itsearviointin. Tämän lisäksi toiminnanjohtaja ja ohjaajat arvioivat lähiesimiesten ammattiosaamista. Näin muodostettiin kolmikantakuvaaja lähiesimiesten ammattiosaamisesta.

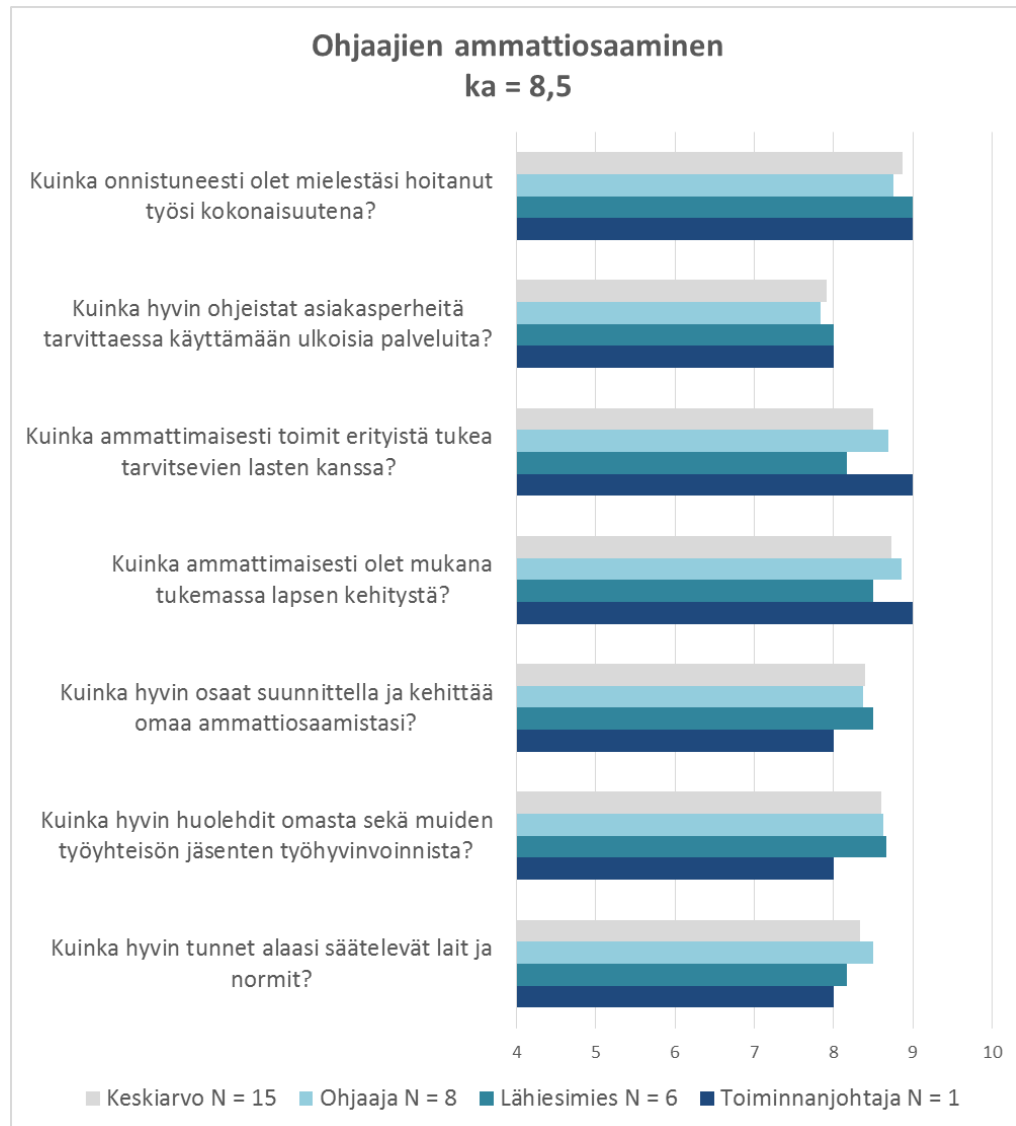


Kuvio 15. Lähiesimiehen ammattiosaaminen

Matalimmat tulokset olivat ulkoisten palveluiden käyttöön ohjeistaminen hyvällä arvosanalla (ka = 8,1) ja työhyvinvoinnista huolehtiminen hyvällä arvosanalla (ka = 8,3). Korkeimmat tulokset lähiesimiehet saivat oman työnsä hoitamisesta (ka = 8,8), lasten kehityksen tukemisesta (ka = 8,7) sekä alaa säätelevien lakien ja normien tuntemuksesta (ka = 8,7). Lähiesimiesten ammattiosaaminen arvioitiin yleisesti ottaen kiitettäväksi (ka = 8,5). (Ks. kuvio 15.)

## Ohjaajien ammattiosaaminen

Ohjaajat tekivät omasta ammattiosaamisestaan itsearviointin. Tämän lisäksi lähiesimiehet ja toiminnanjohtaja arvioivat ohjaajien ammattiosaamista. Näin muodostettiin kolmikantakuvaaja ohjaajien ammattiosaamisesta.



Kuvio 16. Ohjaajien ammattiosaaminen

Osaamishuiput olivat oman työn hoitamisen kiitettävä tulos (ka = 8,9) sekä lapsen kehityksen tukemisen kiitettävä tulos (ka = 8,7). Heikoimmat arvosanat saivat ulkoisten palveluiden käyttöön ohjeistaminen hyvällä arvosanalla (ka = 7,9) sekä alaa säätelevien lakien ja normien tuntemus hyvällä arvosanalla (ka = 8,3). Kokonaisuutena ohjaajien ammattiosaaminen kiitettävällä tasolla (ka = 8,5). (Ks. kuvio 16.)

## Viestintätaidot ja tietotekninen osaaminen

Viestintäosaamisen osaamishuiput osuivat kommunikointiin lasten kanssa (ka = 9,2) ja kykyyn ottaa vastaan palautetta (ka = 8,7). Heikoimmat osa-alueet olivat viestintäaktiivisuus koulun suuntaan (ka = 7,9) ja viestintä työasioista työyhteisön sisällä (ka = 8,2). (Ks. taulukko 13.)

Taulukko 13. Viestintäosaaminen työyhteisössä

	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	OET %	EOS %	Yht. %	KA
Kuinka onnistuneeksi arvioit oman työasioidesi viestinnän työyhteisön sisällä? N=15	0	0	0	7	67	27	0	0	0	100	8,2
Kuinka hyväksi arvioit oman viestintäaktiivisuutesi vanhempien suuntaan? N=15	0	0	0	7	60	33	0	0	0	100	8,3
Kuinka hyväksi arvioit oman viestintäaktiivisuutesi koulun suuntaan? N=15	0	0	0	33	40	20	0	0	7	100	7,9
Kuinka hyvin kommunikoit lasten kanssa? N=15	0	0	0	0	13	53	33	0	0	100	9,2
Kuinka hyväksi koet kykysi ottaa vastaan palautetta? N=15	0	0	0	7	40	33	20	0	0	100	8,7
Kuinka hyväksi koet kykysi antaa palautetta? N=15	0	0	0	27	27	27	20	0	0	100	8,4

## Tietotekninen osaaminen

Oma yleinen tietotekninen osaaminen arvioitiin työyhteisössä kiitettäväksi (ka = 8,5). Työssä käytettävien tietoteknisten järjestelmien ja laitteiden käyttäminen oli työyhteisössä hyvällä tasolla (ka = 7,9). Sosiaalisen median hyödyntäminen työssä oli tyydyttävällä tasolla (ka = 6,5). Viidennes vastaajista (20 %) oli sitä mieltä, ettei sosiaalisen median hyödyntämisellä ole työssä tarvetta. Tietokoneiden ja muiden tietoteknisten laitteiden ja ohjelmistojen hyödyntäminen opetuksen apuna oli tyydyttävällä tasolla (ka = 6,9). Sosiaalisen median sekä tietokoneiden tai muiden tietoteknisten laitteiden hyödyntämisessä huippuosaamista ei löytynyt lainkaan. (Ks. taulukko 14.)

Taulukko 14. Tietotekninen osaaminen

	4	5	6	7	8	9	10	OET	EOS	Yht.	KA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Kuinka hyväksi arvioit oman yleisen tietoteknisen osaamisesi? (internetin, sähköposti, yms.) N=15	0	0	7	7	33	33	20	0	0	100	8,5
Kuinka hyväksi arvioit oman työssäsi käytettävien tietoteknisten järjestelmien, laitteiden ja ohjelmistojen käyttämisen? N=15	0	0	7	27	33	13	7	13	0	100	7,8
Kuinka tehokkaasti hyödynnät työssäsi sosiaalista mediaa? N=15	7	13	13	20	20	0	0	20	7	100	6,5
Kuinka paljon hyödynnät työssäsi tietokoneita tai muita tietoteknisiä laitteita ja ohjelmistoja opetuksen apuna? N=15	7	7	7	27	33	0	0	13	7	100	6,9

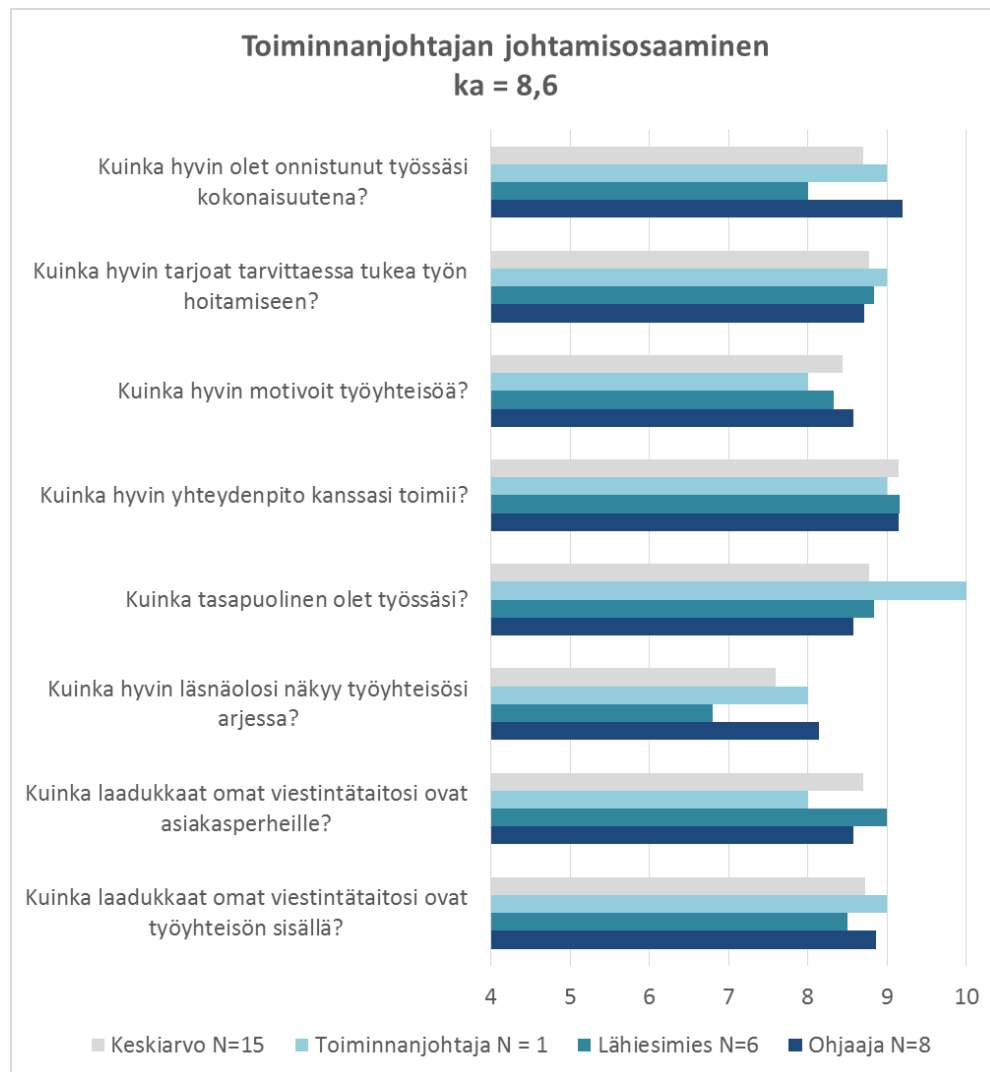
## 5.5 Johtamisosaaminen

Johtamisosaamista kartoitettiin lähiesimiesten ja toiminnanjohtajan osalta.

Heidän osaamistaan arvioivat kaikki työyhteisön työntekijätasot, ohjaajat, lähiesimiehet sekä toiminnanjohtaja.

## Toiminnanjohtajan johtamisosaaminen

Toiminnanjohtaja teki omasta johtamisosaamisestaan itsearviointin. Tämän lisäksi lähiesimiehet ja ohjaajat arvioivat toiminnanjohtajan johtamisosaamista. Näin muodostettiin kolmikantakuvaaja toiminnanjohtajan johtamisosaamisesta.



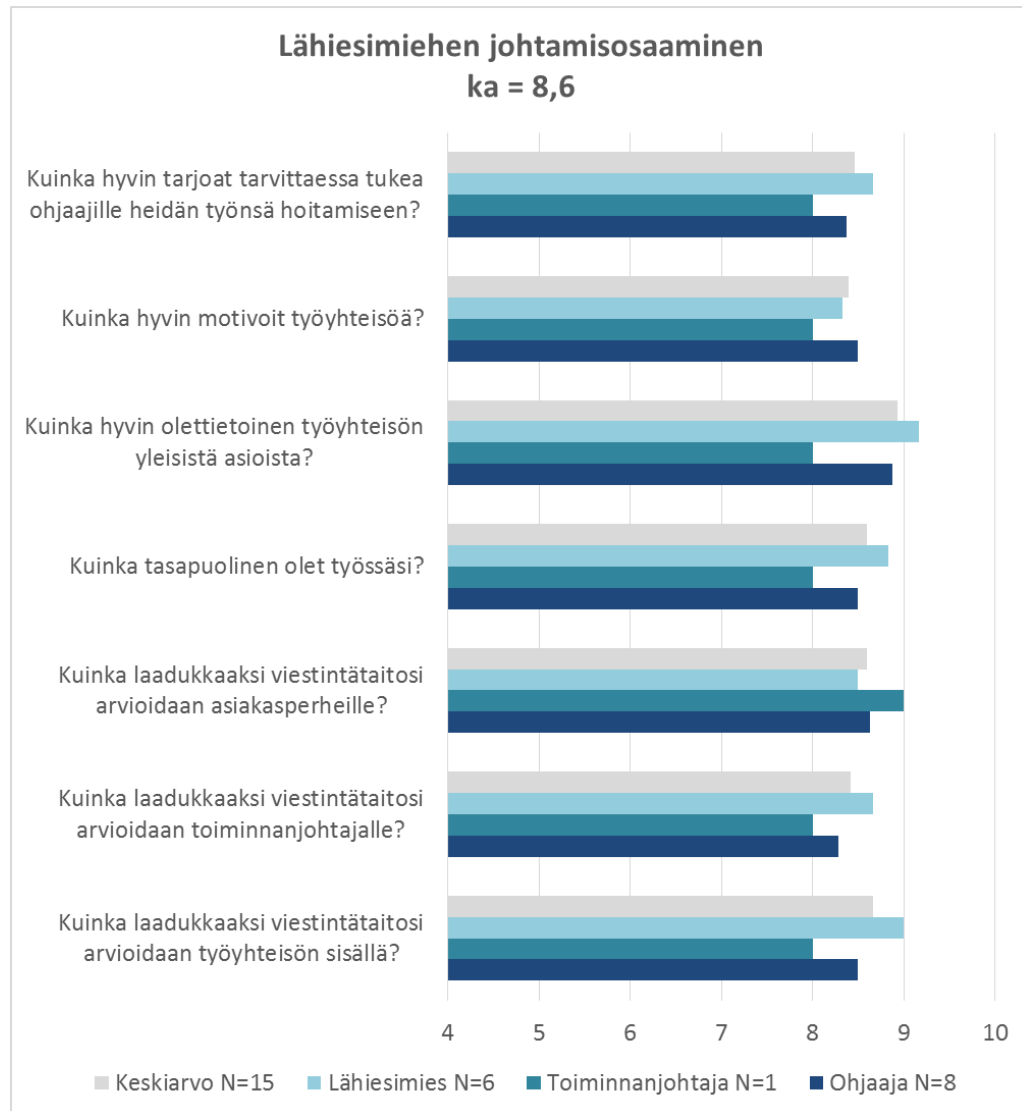
Kuvio 17. Toiminnanjohtajan johtamisosaaminen

Osaamishuiput löytyivät yhteydenpidosta toiminnanjohtajan kanssa (ka = 9,1) ja toiminnanjohtajan kyvystä tarjota tukea muille työyhteisön jäsenille (ka = 8,8). Heikoimmat osa-alueet toiminnanjohtajan johtamisosaamisessa olivat läsnäolon näkyvyys työyhteisön arjessa (ka = 7,6) ja työyhteisön motivointi (ka = 8,4). Toiminnanjohtajan johtamisosaaminen nähtiin kokonaisuutena kiitettäväksi (ka = 8,6). (Ks. kuvio 17.)



## Lähiesimiesten johtamisosaaminen

Lähiesimiehet tekivät omasta johtamisosaamisestaan itsearvioinnin. Tämän lisäksi toiminnanjohtaja ja ohjaajat arvioivat lähiesimiesten johtamisosaamista. Näin muodostettiin kolmikantakuvaaja lähiesimiesten johtamisosaamisesta.



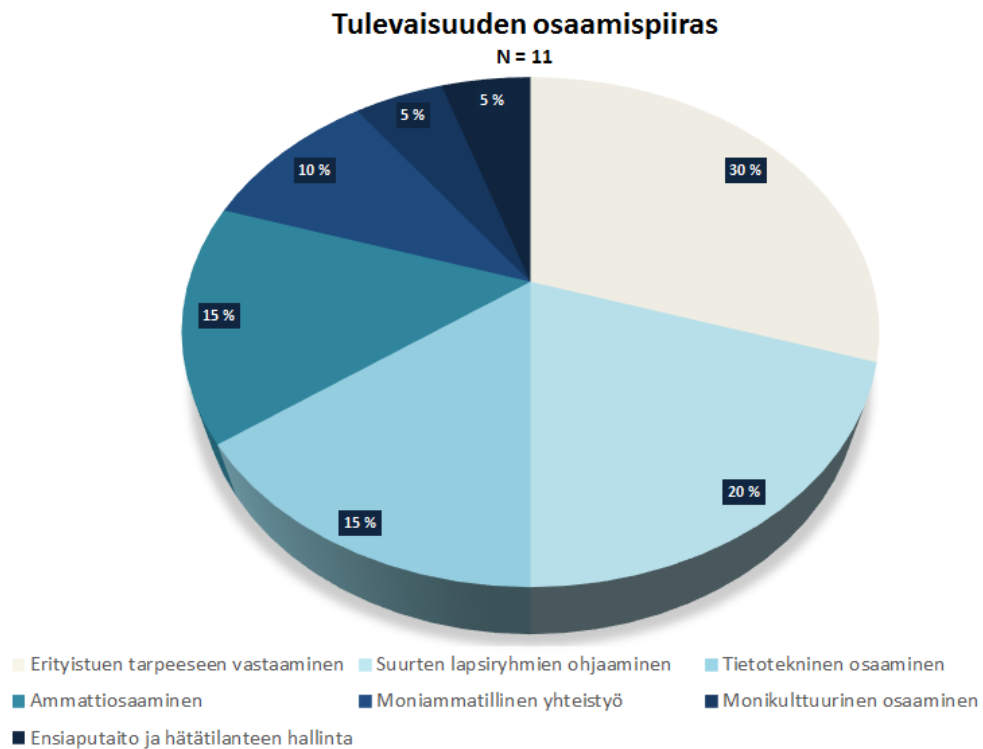
Kuvio 18. Lähiesimiehen johtamisosaaminen

Osaamishuippuja olivat tieto työyhteisön yleisistä asioista, joka arvioitiin kiitettäväksi (ka = 8,9) sekä viestintätaidot työyhteisön sisällä, jotka nähtiin myös kiitettäväksi (ka = 8,7). Heikoimmat osa-alueet olivat työyhteisön jäsenten motiivointi, joka arvioitiin hyväksi (ka = 8,4) sekä viestintätaidot toiminnanjohtajan suuntaan, joka myös arvioitiin hyväksi (ka = 8,4). Lähiesimiesten johtamisosaaminen nähtiin keskimäärin kiitettäväksi (ka = 8,5). (Ks. kuvio 18.)

## 5.6 Osaamisen tulevaisuus

*Toivon edelleen jatkossa voivani kehittää yhdistystä vahvemmaksi työpaikaksi työntekijöillemme sekä luotettavaksi yhteistyökumppaniksi asiakasperheillemme. Tämä kehitystyö vaatii tiivistä yhteistyötä alueen muiden palveluntuottajien sekä kuntien kanssa ja monipuolista työryhmätyöskentelyä, jossa säännölliset kokoukset mahdollistavat vahvan ja toimivan verkoston iltapäivätoiminnan toimialueella. (Jauhiainen 2015.)*

Työntekijöiden käsitystä tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Vastajat saivat kertoa oman näkemyksensä mukaan heidän mielestään tulevaisuudessa tarvittavia osaamisen osa-alueita.



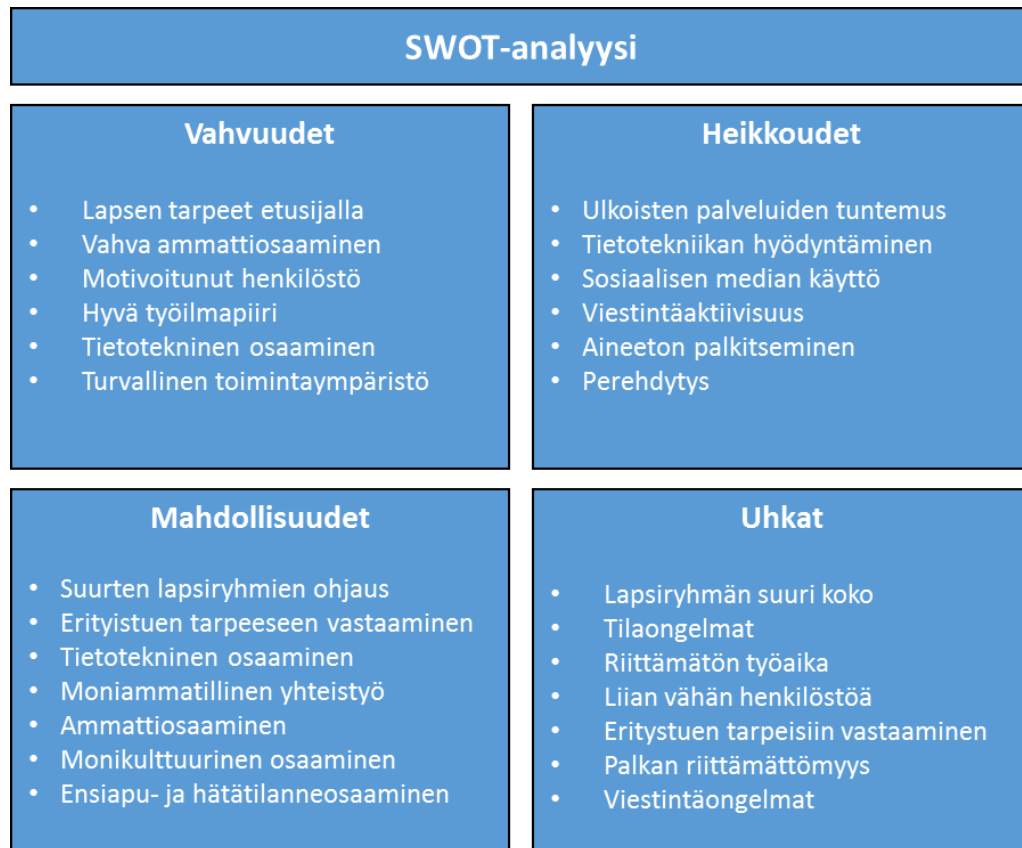
Kuvio 19. Tulevaisuuden osaamspiiras

Lähes kolmannes (30 %) vastaajista näki yritystuen tarpeeseen vastaamisen olevan tärkeää tulevaisuudessa. Viidennes (20 %) vastaajista piti suurten lapsiryhmien ohjaamisen hallitsemista tärkeänä osaamisena tulevaisuudessa. Lähes viidennes (15 %) vastaajista oli sitä mieltä, että ammattiosaaminen sekä tietotekninen osaaminen ovat tulevaisuudessa tärkeässä roolissa. Kymmenesosa (10 %) vastaajista piti moniammatillista yhteistyötä tulevaisuudessa

tärkeänä osaamisen osa-alueena. Vastaajista pieni osa (5 %) piti ensiaputaitoja ja hätätilanteiden hallintaa sekä monikulttuurista osaamista tulevaisuudessa tärkeänä osaamisena. (Ks. kuvio 19.)

### SWOT-analyysi

Tutkimustulosten pohjalta laadittiin SWOT-analyysi, jossa nelikentän avulla havainnollistetaan työyhteisön toiminnassa havaitut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat (ks. kuvio 20).



Kuvio 20. SWOT-analyysi

## 5.7 Johtopäätökset

### Lait ja normit

Lakien ja normien kehityksen seuraamisessa oli havaittavissa merkittävää hajontaa. Vastaajat arvioivat seuraavansa lakien ja normien kehitystä alemmalla tasolla kuin he arvioivat tuntevansa ja noudattavansa lakeja ja normeja. Voidaankin pohtia, voidaanko lakeja ja normeja tuntea ja noudattaa kiitettävällä tasolla, mikäli niiden kehitystä ei seurata systemaattisesti. (Ks. taulukko 1.)

Toiminnanjohtajan tuntiessa lait lähiesimiehiä ja ohjaajia huomattavasti paremmin voidaankin kysyä, tulisiko toiminnanjohtajan jakaa osaamistaan ja tietämystään lakien sisällöstä enemmän työyhteisölle. Lisäksi huomio kiinnittyi itsearvioissa siihen, että lähiesimiehet määrittelivät tuntevansa lait kaikista työntekijäryhmistä heikoiten. (Ks. taulukko 2.)

### Ulkoiset palvelut

Vastaajien ulkoisten palveluiden (esimerkiksi lastensuojeluasiat ja terveystalvet) tuntemus oli tasoltaan keskimäärin hyvää, vaikka vastauksissa olikin havaittavissa merkittävää hajontaa. Ulkoisten palveluiden piiriin ohjaaminen ilta- päivätoiminnassa on kuitenkin tarvittaessa tärkeää, ja vähintäänkin niiden tuntemus olisi ohjaajille erittäin tärkeää. (Ks. taulukko 3.)

Yleisellä tasolla kyky ohjata asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin oli tyydyttävällä tasolla, ja vastauksissa oli erittäin merkittävää hajontaa (ks. taulukko 3). Ulkoisten palveluiden piiriin ohjaamisen heikkoudet näkyivät etenkin lähiesimiesten osalta (ks. taulukko 4).

Voidaankin kysyä, mistä tämä kyvyn puute johtuu. Onko kyse siitä, että ilta- päivätoiminnan henkilöstö kokee asiakasperheiden ohjaamisen ulkoisten palveluiden piiriin heidän vastuualueensa ulkopuoliseksi toiminnaksi? Vai johtuuko ilmiö siitä, ettei vastaajilla ole riittävää tietotasoa ulkoisista palveluista? Olisi kuitenkin tärkeää, että tukea ja apua tarvitsevat asiakasperheet ja lapset ohjattaisiin ulkoisten palveluiden piiriin mahdollisen tarpeen ilmetessä.

## **Ammattiosaaminen**

Erityistuen tarpeessa olevien lasten määrä on kasvanut koko 2000-luvun ja määrä kasvaa edelleen (Jauhiainen 2015). Tutkimustulokset osaltaan tukivat tätä teoriaa ja vastaajat näkivät erityistuen tarpeeseen vastaamisen yhdeksi tulevaisuudessa tarvittavaksi osaamiseksi (ks. kuvio 19). Tutkimustulosten ja teorian yhteneväisyydestä huolimatta tutkimustuloksista kävi ilmi, että tämän hetkinen osaaminen erilaisten erityistuen tarpeessa olevien lasten kanssa toimimiseen ei välttämättä ole ihanteellisella tasolla. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi (ks. taulukko 9), useat vastaajat eivät joko tarvinneet erityisosaamista nykyisessä työssään tai eivät halunneet vastata kysymyksiin.

Käyttämätön osaaminen heikkenee ajan myötä, ja tulevaisuudessa osaamistarpeen ilmetessä osaamisen tasot ovatkin heikentyneet oleellisesti. Olisikin tärkeää ylläpitää näitä erityisosaamisen eri osa-alueita, jotta voitaisiin varmistua siitä, että osaaminen on riittävällä tasolla tulevaisuudessa sitä tarvittaessa. Varmistamalla oman ammattiosaamisensa yksilöt varmistavat samalla oman kilpailukykynsä tulevaisuuden työvoimamarkkinoilla.

## **Viestintä**

Viestintätaidot ovat työpaikasta huolimatta suuressa roolissa. Viestintätaitojen merkitys korostuu etenkin niissä työtehtävissä, joissa ollaan lähes jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Myös tietotekninen osaaminen on suuressa roolissa useiden työtehtävien hoitamisessa ja viestinnän tukena.

Palautteen antamisessa työyhteisön sisäisesti ja viestintäaktiivisuudessa työyhteisön ulkopuolelle olisi työyhteisössä parannettavaa. Palautteen vastaanottamisen kyky oli yleisesti ottaen paremmalla tasolla kuin palautteen antamisen taso. Palautteen antaminen tarkoittaa luonnollisesti myös positiivisen palautteen antamista, joka tukisi osaltaan työyhteisön rakenteita. Positiivisen palautteen määrän voidaan nähdä korreloivan suoraan työntekijöiden tuntemukseen palkan lisäksi saamasta tunnustuksesta työstään. (Ks. taulukko 13.)

## **Tietotekninen osaaminen**

Yleinen tietotekninen osaaminen työyhteisössä kuvastui kiitettävänä. Kuitenkin työssä käytettävien tietoteknisten laitteiden, järjestelmien ja ohjelmistojen käytössä oli havaittavissa alemaa ja se kuvastuikin hyvälle tasolle. Kuitenkin tietoteknisten laitteiden ja ohjelmistojen käyttäminen opetuksen apuna oli vain tyydyttävällä tasolla. (Ks. taulukko 14.) Vastaajien osaamista käyttää tietoteknisiä laitteita tulisi käyttää enemmän hyödyksi opetusta ja toimintoja toteutettaessa, koska osaamista on selkeästi olemassa. Selkeästi huolestuttavaa oli se, että osa vastaajista koki, ettei tietotekniselle osaamiselle ole työssä tarvetta. Tietotekninen osaaminen on kuitenkin yksi tulevaisuuden osaamistarpeista (ks. kuvio 19).

## **Sosiaalinen media**

Sosiaalisen median hyödyntäminen työssä oli tyydyttävällä tasolla. On kuitenkin selvää, että nykyään nuoret ja lapset käyttävät sosiaalista mediaa. Opetuksen monimuotoisuuden ja lasten omien vahvuuksien hyödyntämisen kannalta olisi sosiaalinen media otettava entistä enemmän mukaan myös iltapäivätoiminnan toteutuksessa. (Ks. taulukko 14.)

## **Työyhteisö**

Työyhteisöön liittyviä asioita kysyttiin useamman teeman kautta, joita ovat esimerkiksi työhyvinvointi, työviihtyvyys, perehdytyksen laatu ja työyhteisön motiivointi. Tätä kautta saatiin mahdollisimman selkeä kokonaiskuva työyhteisön tilasta.

## **Perehdytys**

Tutkimuksen tietoperustana käytetyn aineistonkeruun toteutuksen jälkeen yhdistykseen saatiin uudet perehdytyskansiot, joiden sisältöä ei ole voitu ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa. Tämä voi osaltaan olla syynä perehdytystoimien saamiin arvioihin. Uudesta perehdytyskansiosta huolimatta voidaan tulokset nähdä hyviksi. (Ks. taulukko 7.) Toiminnanjohtajan haastattelun ja tutkimustulosten pohjalta voidaan myös päätellä, että perehdytyksen käytännön järjestelyissä on puutteita. Perehdytyksen tulisi olla yksilöllisesti suunniteltua ja tavoitteellista, ja sitä ei pitäisi nähdä pienenä ajanjaksona uuden työntekijän

palkkauksen yhteydessä. Perehdytys on jatkuva prosessi, joka on osa osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja elinikäistä oppimista.

### **Esimiestyö**

Toiminnanjohtajan onnistuminen työssään nähtiin kiitettävänä. Lähiesimiehet antoivat muusta linjasta poiketen hieman heikomman arvosanan toiminnanjohtajan työstä kokonaisuutena, heidän näkemyksensä mukaan toiminnanjohtajan työ oli onnistunut hyvin. Suurin ongelmakohta toiminnanjohtajan työssä nähtiin hänen näkymisessään työyhteisön arjessa. Myös työntekijöiden motiivointi oli yksi toiminnanjohtajan työn heikkouksista. Toiminnanjohtaja kokee lisäksi olevansa työssään huomattavan paljon tasapuolisempi kuin hän työntekijöiden mielestä on. (Ks. kuvio 17.)

Mikäli toiminnanjohtaja ei ole toimissaan tasapuolinen, se voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Osaltaan tämän voidaan nähdä vaikuttavan haitallisesti työn kuormittavuuden jakautumiseen. Mikäli jatkossakin koetaan, ettei toiminnanjohtaja ole tasapuolinen, voivat nämä ongelmat konkretisoitua.

Motivoinnin vaikutukset työntekijöiden työsuorituksiin ovat useimmiten positiivisia. Motivoimalla työyhteisöä luodaan yhteenkuuluvuutta. Henkilökohtaisella motivoinnilla toiminnanjohtaja voi lisätä työntekijän tunnetta siitä, miten paljon hän saa tunnustusta työstään.

Lisäämällä näkyvyyttä työyhteisössä luodaan lisää luottamusta toiminnanjohtajan ymmärrykseen työyhteisön asioista. Läsnä olemalla toiminnanjohtaja voi itse todeta työyhteisön sisäisten asioiden kulloisenkin tilan.

Lähiesimiehet kokevat itsensä läpi linjan paremmiksi kuin muut työyhteisön jäsenet, mukaan lukien toiminnanjohtaja, arvioivat (ks. kuvio 18). Tosin ammattiosaamista kartoitettaessa lähiesimiehet arvioivat itsensä keskiarvon alapuolelle lähes kaikilla arvioitavilla osa-alueilla (ks. kuvio 15). Toiminnanjohtajan kokiessa lähiesimiesten ominaisuudet keskimääräistä heikommalle tasolle, voisi toiminnanjohtaja tarjota enemmän työnjohdollista tukea lähiesimiehille.

### **Tulevaisuuden osaaminen**

SWOT-analyysissä on havaittavissa yhteneväisyyksiä eri nelikentän osa-alueiden kohdissa. Esimerkiksi tietoteknisen osaamisen taso oli vahvuus, mutta tietotekniikan hyödyntäminen oli kuitenkin vähäistä. Mikäli tietotekniikan hyödyntämistä työssä lisätään, voidaan se nähdä tulevaisuudessa mahdollisuutena. Toisena esimerkkinä voidaan nähdä mahdollisuudet-kentässä olevan erityistuen tarpeeseen vastaaminen, joka on toimintaa kehitettäessä mahdollisuus, mutta siitä saattaa muodostua uhka, mikäli asiaan ei kiinnitetä huomiota. (Ks. kuvio 20.)

Yhdistyksen toiminnan kannalta olisi tärkeää, että SWOT-analyysin pohjalta ryhdyttäisiin toimiin tulevaisuuden uhkakuvien vaikutuksien minimoimiseksi ja heikkouksien kehittämiseksi. Esiin nousseiden vahvuuksien ja mahdollisuuksien varaan on hyvä rakentaa tulevaisuuden toimintaa.

## **6 Pohdinta**

### **Tavoitteet ja tulokset**

Tavoitteena oli selvittää Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n henkilöstön ammattiosaamista, sekä työnjohto-oikeutta käyttävien lähiesimiesten ja toiminnanjohtajan osalta lisäksi johtamisosaamista. Edellä mainittujen lisäksi oli tarkoitus löytää yhdistyksen työntekijöiden piilevää osaamista, hyödyntämätöntä osaamista organisaation sisältä, mahdollisia osaamisvajeita ja tulevaisuuden kehityskohteita. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tuloksina saatiin tavoitteiden mukaisesti laadittua kuva henkilöstön ammatillisen osaamisen tasoista sekä johtotehtävissä toimivien henkilöiden johtamisosaamisesta. Lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeita onnistuttiin löytämään tutkimuksen avulla. Tutkimuksen avulla saatu tieto oli toimeksiantajayhdistykselle uutta tietoa, koska yhdistykseen ei ole aiemmin tehty osaamiskartoitusta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstön perusosaaminen oli hyvällä tasolla. Teorian mukaan osaaminen on suorassa yhteydessä asiakaskokemukseen,



eli tässä tapauksessa iltapäivätoiminnassa mukana oleviin lapsiin sekä heidän vanhempiinsa. Lisäksi yhteistyökumppaneiksi voidaan nähdä koulut. Asiakasperheille ja iltapäivätoiminnassa mukana oleville lapsille työntekijöiden osaaminen käytännön työssä näkyy laadukkaana kokonaisuutena. Kun tarkastellaan kouluja, näkyy siihen suuntaan osaaminen viestintäaktiivisuutena ja viestintätaitoina. Tällä osa-alueella Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:llä olisi kehittämisen varaa, sillä viestintäaktiivisuudessa koulujen suuntaan oli parantamisen varaa. Asiakasperheiden suuntaan kohdistuva viestintä oli kunnossa, sekä kommunikointi lasten kanssa oli kiitettävällä tasolla.

Teoriassa työyhteisöviestintä ja päivittäisviestintä nousivat vahvasti esiin työyhteisön toimivuutta ja viihtyvyyttä parantavaksi elementeiksi. Pääosin tutkimuksessa nämä osa-alueet kuvastuivat tasolle: hyvä. Huomioitavaa oli kuitenkin se, että tietokoneiden, muiden tietoteknisten laitteiden ja ohjelmistojen käyttö, oli arvioitu huomattavasti heikommaksi. Työntekijöiden antamissa vastauksissa parhain arvosana oli kahdeksan, ja useampi työntekijä oli arvioinut osaamisensa asteikon alapäähän. Nykyaikana kuitenkin työyhteisöviestintä ja päivittäisviestintä tarvitsevat tuekseen tietoteknistä osaamista onnistuakseen, joten Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n kannattanee kiinnittää tähän epäkohtaan huomiota tulevaisuudessa.

Esimiesosaaminen on kaikissa organisaatioissa keskeinen tekijä onnistumisen ja epäonnistumisen välillä. Teoriassa käsitellyt aihealueet perehdytys, palkitseminen, motivointi ja läsnäolo, olivat esillä kyselyssä. Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:ssä johtamisesosaaminen näyttäytyi sekä lähiesimiesten että toiminnanjohtajan osalta perin hyvänä. Lähiesimiesten kohdalla ei suuria näkemuseroja työntekijäroolien välillä ollut lainkaan. Toiminnanjohtajan osalta hänen läsnäolonsa toivottiin lisääntyvän.

### **Tulevaisuuden näkymät**

Tulevaisuuden arviointi on siitä näkökulmasta hankalasti arvioitava kokonaisuus, että se on kuitenkin pääsääntöisesti aina arvailujen, olettamusten ja todennäköisyysarvioiden varassa. On todennäköisempää, että et voita rahapeliarvonnassa suurta summaa seuraavan vuoden aikana, kun että voitaisit.

Kuitenkin voit tehdä ennakkoarvioita, että mitä tekisit, jos voittaisit. Iltapäivätoiminnan tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä on onneksi hieman suurempi todennäköisyys osua oikeaan, vaikka sekään ei perustu mihinkään varmaan.

Suurella todennäköisyydellä sosiaalinen media ei ole ainoastaan tullut jäädäkseen, vaan sen merkitys jokapäiväisessä elämässä on nousujohtoinen. Tutkimuksessa sosiaalisen median hyödyntäminen työssä, oli huonolla tasolla. Viidennes vastaajista ei kokenut sitä tarvittavan lainkaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan erityistuen piiriin kuuluvien lasten määrän olevan nousussa, koska diagnoosien määrä on kasvussa. Kyselytuloksissa eriateisten erityisen tuen tarvetta tarvitsevien lasten kanssa toimiminen kuvastui hieman heikkona. Työntekijät eivät myöskään kovin vahvasti hakeneet omatoimisesti tietoa erityisen tuen tarvetta koskien, joten edellä mainituihin seikkoihin olisi syytä kiinnittää huomiota kehityskohteena, arvioitaessa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista.

### **Reliabiliteetti ja validiteetti**

Reliabiliteettia arvioitaessa täytyy huomioida, että osaaminen on henkilöillä kasvava pääoma. Toinen muuttuja osaamista arvioitaessa on alakohtainen osaamistarve, joka muuttuu nopeatempoisessa työelämässä jatkuvasti. Kolmantena muuttuvana osatekijänä voidaan nähdä henkilöstömuutokset, jonka seurauksena osaaminen joko lisääntyy tai vähenee, kuitenkin se varmuudella muuttuu. Tulosten toistettavuus olisi mahdollista saavuttaa, mikäli uusi kysely tehtäisiin melko lyhyen ajanjakson kuluttua, mutta esimerkiksi kahden vuoden kuluttua suoritettava osaamiskartoitus antaisi todennäköisesti hieman tästä tutkimuksesta poikkeavat tulokset. Toisaalta tutkimuksen kohteena olevan osaamisen tulisikin muuttua ja kehittyä ajan kuluessa.

Kyselylomakkeen ja haastattelurungon rakentamiseksi tutkijat perehtyivät sosiaalialaa käsitteleviin verkkosivustoihin, alaa sääteleviin lakeihin, yleisiin säädöksiin sekä Jyväskylän kaupungin ja Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n tulevaisuuden toimintasuunnitelmiin. Näin voitiin osaltaan varmistua siitä, että kysyttiin tutkittavan ongelman kannalta relevanttia tietoa.

Kokonaisuutena tutkimuksen validiteettia arvioitaessa huomionarvoista oli, että kyselyn vastausprosentti jäi hieman oletettua alhaisemmaksi (71 %). Yhdistyksen toiminnanjohtaja määräsi kyselyn kuuluvan henkilöstön työaikaan, joten oletuksena oli saada korkeampi vastausprosentti.

Kaikki lähiesimiehet sekä toiminnanjohtaja vastasivat kyselyyn, joten kaikki kyselyyn vastaamatta jättäneet olivat perustehtäviä yhdistyksessä suorittavia ohjaajia. Syytä ilmiölle voidaan tässä kohtaa vain arvailla. Oliko syynä tiedonkulku, työajan riittämättömyys, pelko vastausten antamisesta työnjohtoa tai omaa osaamistaan koskien vai suoranainen välinpitämättömyys työpaikkaa kohtaan, jää arvailujen varaan.

Tutkittavan yhdistyksen henkilöstöllä on alaa normittavan tutkintovaatimusten vaade, ilman tutkintoa kelpoisuusvaade ei täyty, eikä alalla voi silloin työskennellä. Tästä tutkintovaatimuksesta johdettiin ammattiosaamista avaavia kysymyksiä. Ihmetystä tutkijoissa aiheutti se, että osaan näistä kysymyksistä saatiin vastauksena suurimmalta osalta vastaajista, ettei osaamiselle ollut tarvetta. Oliko kysymyksessä, ettei työskentelyssä Jyväskylän turvallinen ilta-päivä ry:ssä ollut tarvetta kyseiselle osaamiselle, vai nähdäänkö nämä tutkimuksen osat muuten tarpeettomina? Tämä pohdinta jää arvailujen varaan, eikä tutkimus pysty siihen vastaamaan.

Koska tutkimuksessamme kaikki työntekijätasot arvioivat itsensä lisäksi myös toinen toisiaan, voidaan tutkimuksen todeta tältä osin vastaavan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeristöä. Toteutettu tutkimus olisi itsessään siirrettävissä mihin tahansa ilta-päivätoiminnan toimipisteeseen, joten näin ollen tutkimuksen siirrettävyyskriteerit täytyvät. Tutkimus olisi myös toistettavissa, vaikkakin täytyy ottaa huomioon se seikka, että tutkittavat ihmiset ovat yksilöitä ja heidän osaamisensa tasot muuttuvat ajan saatossa, joten saatavat tulokset olisivat näin ollen erilaiset. Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuksen kohteelle, jolloin saadaan varmistettua myös tutkimuksen vahvistettavuus. Saturatiopistettä on koko henkilöstön osaamista kartoitettaessa vaikeaa määrittää, sillä jokaisella henkilöllä on omat osaamisen tasot, eikä voida varmuudella sanoa, että aineisto alkaisi toistaa itseään.

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti varmistettiin tutkimuksen vaiheiden riittävällä dokumentoinnilla ja huolellisessa mittariston suunnittelulla. Lisäksi kaikki ratkaisut ovat tutkimusta tehtäessä ja sen edetessä perusteltu riittävästi. Tutkimus olisi toistettavissa, mutta ajankäytöllisesti se ei olisi opinnäytetyötä tehtäessä mahdollista. Täältä osin tutkimus on luotettava. (Kananen 2011, 119–120.)

Sisäisen validiteetin toteutumista edesauttoi osaltaan se, että tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko tutkitaan, jolloin vältetään liian pieneltä otoskoolta. Ulkoinen validiteetti toteutuu samoin, kokonaistutkimuksen kautta, sillä otos vastaa perusjoukkoa, ja tulokset ovat näin yleistettävissä koko perusjoukkoon.

Haastattelu toteutettiin toiminnanjohtajan toimistolla, jotta hänellä oli mahdollisimman miellyttävä ilmapiiri vastata luontevasti työtä ja työyhteisöä koskeviin kysymyksiin. Haastateltavalle varattiin riittävästi aikaa kertoa kysymyksiin liittyvää tietoa, jotta kaikki tutkimuksen kannalta tärkeä ja oleellinen tieto tuli ilmi. Tärkeää tutkimuksen validiuden kannalta oli myös se, että haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, ja näin ollen voitiin osaltaan varmistua siitä, että kaikki tarvittava tieto tuli selvitettyä. Haastattelun yhteydessä keskusteltiin myös toteutettavan kyselyn saatekirjeestä ja toiminnanjohtajan näkemysensä mukaan saatekirjeen ei tarvinnut olla tässä yhteydessä pitkä, koska hän itse lupautui ohjeistamaan työntekijöitä kyselyyn vastaamisessa. Sähköisen kyselyn oheen kuitenkin laadittiin lyhyt saatekirje toiminnanjohtajalle ja muille kyselyyn osallistuville, jotta voitiin varmistua siitä, että kaikki kyselyyn vastaajat ymmärtävät kyselyn tavoitteet ja aikataulun.

### **Miten ei tutkittu**

Kyselylomakkeen arviointiasteikkoa pohdittiin tarkasti, ja vaihtoehtoina käytiin läpi useita eri malleja. Valittu seitsenportainen peruskoulusta tuttu arviointiasteikko osoittautui oikeaksi valinnaksi, joka täytti tehtävänsä erinomaisesti. Numeroarvoille luotiin lisäksi sanallinen muoto, jolla varmennettiin että vastaajat ymmärtävät käytetyn arviointiasteikon oikein, tämä ratkaisu osaltaan vahvisti tutkimuksen validiteettia.

Toisena arviointiasteikkona tutkimuksessa harkittiin käytettäväksi Likert-asteikon muotoista asteikkoa, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, 2 tarkoittaa jokseenkin eri mieltä, 3 tarkoittaa ei samaa eikä eri mieltä, 4 tarkoittaa jokseenkin samaa mieltä, 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja 6 en halua vastata (Mittaus: Muuttajien ominaisuudet 2007). Tämä todettiin kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa tutkimuksen kannalta sopimattomaksi ja olisi osaltaan aiheuttanut tutkimuksen kohteissa turhaa sekaannusta asteikkojen suhteen.

Khiin neliö -testin käyttämistä harkittiin kyselytulosten valmistuttua, mutta sen käytöstä luovuttiin kyselyyn vastanneiden suppean lukumäärän vuoksi. Testin luotettavuuden edellytykset eivät täyty, ja tästä syystä testillä ei olisi mahdollista saada luotettavia tuloksia.

### **Tulosten hyödyllisyys**

Toimeksiantajan kanssa käytiin ennen tutkimuksen aloittamista keskustelua siitä, että tutkimuksen tuloksia voisi hyödyntää myös muiden Jyväskylän alueen aamu- ja iltapäivätoimintaa tarjoavien toimijoiden osaamisen kehittämisen tukena. Etenkin alaan kohdistuvat tulevaisuuden haasteet ovat yleistettävissä myös muihin toimijoihin toimeksiantajan lisäksi. Toimeksiantaja kertoi lisäksi, että tutkimustuloksia voisi hyödyntää koulutuksen kehittämisessä ja koulutuksen suunnittelussa.

### **Jatkokehityksen mahdollisuudet**

Alaan tai toimeksiantajaan liittyvää tutkimusta siitä, miten hiljainen tieto siirtyy työntekijöiden välillä, voisi harkita toteutettavaksi esimerkiksi opinnäytetyönä. Hiljainen tieto on itsessään niin laaja käsite, että sen rakentumiseen, kehittämiseen ja siirtymiseen paneutuminen olisi varmasti mielenkiintoista ja hyödyllistä niin toimeksiantajalle kuin opinnäytteen tekijälle. Toimeksiantajan toimiala on vahvasti sidoksissa henkilöstön osaamiseen ja palvelun laatuun. Nämä seikat ovat merkittäviä hiljaisen tiedon palasia.

Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa vastaavanlainen kartoitus samalle toimeksiantajalle uudelleen jonkin ajan kuluttua. Näin olisi mahdollista seurata osaa-

misen kehittymistä ja arvioida, miten hyvin tutkimuksessa esiin tulleet tulevaisuuden näkymät toteutuivat. Samalla selviäisi onko tässä tutkimuksessa esiin nousseet osaamisvajeet saatu korjattua.

### **Yleisen merkityksen tarkastelu**

Tulevaisuudessa ihmisten teoreettisen ja käytännön osaamisen merkitys korostuu. Kelpoisuusvaatimukset ovat jo nykyäänkin huomattavasti korkeammalla kuin vielä muutama vuosikymmen sitten. Moniosaamisen merkitys tulee korostumaan toimialasta riippumatta. Nykyäänkin monessa työpaikassa työntekijät joutuvat olemaan monen alan asiantuntijoita. Esimerkiksi pankin toimihenkilönä työskentelevän henkilön tulisi hallita kassapalvelun lisäksi laina-, vakuutus- sekä sijoituspalveluiden perustehtävät. Tässä yhteydessä ei enää voisi puhua kassahenkilöistä, vaan täytyisikin puhua finanssialan ammattilaisista. Sama pätee yhä enenevässä määrin myös muihin työtehtäviin. Samalla kun erityisosaamisen tarve kasvaa, myös moniosaamisen tarve kasvaa. Monialaisia erityisosaajia tullaan jatkossa tarvitsemaan työelämässä entistä enemmän, ja tästäkin syystä osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen on tärkeää.

Kaiken toiminnan peruskivenä on osaaminen. Ilman osaamista ei ole tuloksia. Kaikilla meillä on osaamista, mitä muut eivät näe. Osaamiskartoitus on avain tämän näkymättömän osaamispääoman saloihin.

## Lähteet

A 115/2004. Valtioneuvoston asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen muuttamisesta. Viitattu 9.11.2015. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040115](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040115).

A 852/1998. Perusopetusasetus. Viitattu 7.9.2015. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980852](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980852).

A 14.12.1998/986. Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Viitattu 7.9.2015. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980986](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980986).

Aalto, H., Ahokas, I. & Kuosa, T. 2008. Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 - Menestyksen eväät tulevaisuudessa. Hankkeen loppuraportti. Turun Kauppakorkeakoulun aineistoja. Viitattu 5.11.2015. [Https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu\\_2008-1.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2008-1.pdf).

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn lectura.

Aamu- ja iltapäivätoimintaa koskeva lainsäädäntö. N.d. Opetushallituksen aineistoa. Viitattu 10.11.2015. [Http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/lainsaadanto/aamu\\_ja\\_iltapaivatoiminta](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/lainsaadanto/aamu_ja_iltapaivatoiminta).

Aktiivinen tuki – ratkaisuja sujuvaan työhön. 2015. Kevan aineistoja. Viitattu 2.11.2015. [Https://www.keva.fi/fi/tyossa\\_jatkaminen/aktiivinen\\_tuki/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/Sivut/Default.aspx).

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Automaattiset raportit ja analyysit. N.d. Viitattu 15.9.2015. [Http://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/analysoi-ja-visualisoi/](http://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/analysoi-ja-visualisoi/).

Beech, N. & McKenna, E. 2002. Human Resource Management. A Concise Analysis. London: Pearson Education Limited.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Brand, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuhteet. Vaasa: Fram.

Customer Experience Management. N.d. SAS Institute. Viitattu 13.10.2015. [Http://www.sas.com/en\\_us/insights/marketing/customer-experience-management.html](http://www.sas.com/en_us/insights/marketing/customer-experience-management.html).

Devine, D. & Fahie, D. 2014. The Impact of Workplace Bullying on Primary School Teachers and Principals. *Scandinavian Journal Of Educational Research*, 58, 2, 235-252.

Duncan, E, Jones, C. & Rawson, A. 2013. The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*. Viitattu 13.10.2015. <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience/ar/1>.

Ennaltaehkäisyn keinoja. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.11.2015. [http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyoyhteison\\_toiminta/ennaltaehkaisyn\\_keinoja](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta/ennaltaehkaisyn_keinoja).

Furu, P. Jazzia johtamiseen – anna osaajien loistaa. 2013. Helsinki: Sanoma Pro.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.

Haapalainen, J. & Rossi, T. 2015. Osaamisen arvioinnin kolmikantakaavio.

Haaranen, M. & Svärd, E. 2014. Urakortit uusiksi. Piilotyöpaikasta aito työpaikka. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Handolin, V-V. 2004. Systeemiälykäs palkitseminen. Aalto yliopisto. Viitattu 12.10.2015. [Systemsintelligence.aalto.fi/handolin.doc](http://systemsintelligence.aalto.fi/handolin.doc).

Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum.

Helakorpi, S. N.d. Mentorointi ja hiljainen tieto. Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuteen ja sen arviointiin. Viitattu 3.11.2015. <http://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/Helakorpi%20Seppo%20-%20Mentorointi%20ja%20hiljainen%20tieto.pdf>.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 17. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyvä palvelukokemus pienestä kiinni. 2013. Turun Sanomat. Viitattu 13.10.2015. <http://www.ts.fi/mielipiteet/lukijoilta/512180/Hyva+palvelukokemus+pienesta+kiinni>.

Jauhiainen, T. 2015. Sähköpostiviesti 5.10.2015. Pyydetty Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n toiminnanjohtajan puheenvuoro.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Kopijyvä.



Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehitä osaamista! 2007. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Viitattu 3.11.2015. [http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01/kehita\\_osaamista.pdf?MOD=AJPERES](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01/kehita_osaamista.pdf?MOD=AJPERES).

Kets de Vries, M. 2004. Are leaders born or are they made? The case of Alexander the Great. Ebrary verkkokirjahylly.

Knowledge audit toolkit. 2012. Viitattu 9.11.2015. <http://www.knowledgestudio.co.uk/products/knowledge-audit-toolkit/>.

Kokemukset kiertoon. Ideoita oppimisympäristön kehittämiseen. 2013. Opetushallituksen julkaisuja. Viitattu 28.10.2015. [http://www.oph.fi/download/153505\\_kokemukset\\_kiertoon\\_2.pdf](http://www.oph.fi/download/153505_kokemukset_kiertoon_2.pdf).

Koulunkäynnin aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjauksen ammattitutkinto 2010. Opetushallituksen aineistoja. Viitattu 7.10.2015. [http://www.oph.fi/download/131494\\_Koulunkaynnin\\_at\\_net.PDF](http://www.oph.fi/download/131494_Koulunkaynnin_at_net.PDF).

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki : Palmenia University Press.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdytys. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Talentumin verkkokirjahylly. Helsinki: SanomaPro.

Kuuletko hiljaisen tiedon? 2009. Artikkelit Talouselämä-lehdessä. Viitattu 3.11.2015. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kuuletko-hiljaisen-tiedon-3405442>.

L 14.6.2002/504. Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä. Viitattu 7.10.2015. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504).

L 21.8.1998/628. Perusopetuslaki. Viitattu 6.10.2015. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628).

Lasten päivähoito. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.10.2015. [Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/22\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/22_ammattiala).

Merrill, P. 2014. Collective Knowledge - A Gift From Teams. Journal For Quality & Participation, 37, 3, 15-19.

Moisalo, V-P. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. 2011. Helsinki: Infor.

Osaaminen muutoksessa. 2009. Valtionkonttorin aineistoa. Viitattu 5.11.2015. [Http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839](http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839).

Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 2011. KT Kuntatyönantajat. Viitattu 7.10.2015. [Http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamista\\_kehittamaan.pdf](http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf).

Otala, L. 2001. Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Helsinki: WSOY.

Paalosalo, M. Paha pomo. Työpaikan vaihto ei ole ainoa tapa selvitä huonosta esimiehestä. 2002. Taloussanomien aineistoa. Viitattu 5.11.2015. [Http://www.taloussanommat.fi/arkisto/2002/05/18/paha-pomo/200225625/12](http://www.taloussanommat.fi/arkisto/2002/05/18/paha-pomo/200225625/12).

Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011. Opetushallituksen julkaisu. Viitattu 7.10.2015. [Http://www.oph.fi/download/131412\\_po\\_aamu\\_ja\\_iltapaivatoiminnan\\_perusteet\\_2011.pdf](http://www.oph.fi/download/131412_po_aamu_ja_iltapaivatoiminnan_perusteet_2011.pdf).

Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma. 2015. Jyväskylän kaupungin aineistoa. Jyväskylä.

Perusopetuksen laatukriteerit. 2012. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu. Viitattu 7.9.2015. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm29.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm29.pdf).

Pölkki, A. 2010. Henkilöstön osaamiskartoitus. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2015. [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13880/Polkki\\_Anna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13880/Polkki_Anna.pdf?sequence=1).

Rajala R. 2006. Lasten parhaaksi. Tukea ja laatua lasten aamu- ja iltapäivätoimintaan. Opetushallituksen aineistoa. Viitattu 13.11.2015. [Http://www.oph.fi/download/47281\\_lapsenparhaaksi.pdf](http://www.oph.fi/download/47281_lapsenparhaaksi.pdf).

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

- Smith, M. 2003. Michael Polanyi and tacit knowledge. The encyclopedia of informal education. Viitattu 23.9.2015. [Http://infed.org/mobi/michael-polanyi-and-tacit-knowledge/](http://infed.org/mobi/michael-polanyi-and-tacit-knowledge/).
- Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Toimintakertomus 2014. N.d. Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry. Jyväskylä.
- Toimintasuunnitelma 2015. N.d. Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry. Jyväskylä.
- Torpakko, R. 2015. Keski-Suomen museon osaamispohja ja tulevaisuuden osaamistarve. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2015. [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87257/Torpakko%20Raija.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87257/Torpakko%20Raija.pdf?sequence=1).
- Työhön perehdyttäminen ja opastus. 2009. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 12.10.2015. [Http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).
- Työnkuvien määrittelyt. 2010. Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n aineistoja. Jyväskylä.
- Työpaikan osaamiskartoitus. 2012. Kuntatyönantajien aineistoa. Viitattu 9.11.2015. [Http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hyvatkaytannot/osaamisen-johtaminen-kehittaminen-ja-ennakointi/osaamiskartoitus/Sivut/kartoitus-tyopaikalla.aspx](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hyvatkaytannot/osaamisen-johtaminen-kehittaminen-ja-ennakointi/osaamiskartoitus/Sivut/kartoitus-tyopaikalla.aspx).
- Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2009. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.11.2015. [Http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf).
- Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

# Liitteet

## Liite 1. Toiminnanjohtajan haastattelun runko

### **Yleistä organisaatiosta**

- Rahoituspohja
- Aukioloajat
- Organisaatiokaavio
- Tarkka henkilöstömäärä
- Lait ja asetukset

### **Henkilöstö**

- Tehtäväkuvaukset
- Työaika
- Ammattinimikkeet, työroolit
- Vaadittava kielitaito
- Koulutustausta

### **Johtamisosaaminen**

- Osaamiskartoituksen tavoitteet toiminnanjohtajan osalta
  - Lähiesimiesten (vastuuohjaajien) esimiesosaaminen (erityistä esimiesosaamista toiminnanjohtajan näkökulmasta?)
  - Työntekijöiden ammattiosaaminen (erityistä osaamista toiminnanjohtajan näkökulmasta?)
- Toimintasuunnitelma & toimintakertomus & Strategia
- Pehdyttämiskansio

### **Toiminnanjohtajan puheenvuoro**

- Saat vapaasti kertoa haluamaasi toimialaan, yhdistykseen ja/tai omaan toimenkuvaan liittyen.
- Miten hallituksen toimet vaikuttavat iltapäivätoiminnan asiakkaisiin tai palveluntarjoajaan?
- Miten tieto kerätään? Anonyymi, toimipistekohtainen, henkilökohtainen?
- Haastattelujen käytännön toteutus

## Liite 2. Saatekirje

### **Hyvät Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n työntekijät**

Kuten jo ehkä aiemman tapaamisemme pohjalta muistatte, olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Nyt on tullut tuo loppukesällä kokouksessanne keskusteltu aika toteuttaa opinnäytetyömme tiedonkeruuvaihe työyhteisönne koko henkilöstölle. Niille, jotka eivät sitä muista tai tiedä, teemme yhdistyksenne henkilöstölle osaamiskartoitusta, jonka tarkoitus on kartoittaa henkilöstön ammattiosaamista sekä esimiesten ammatti- ja johtamisoosaamista.

Aiemmasta keskustelusta poiketen päädyimme toiminnanjohtajan kanssa käymämme keskustelun pohjalta siihen ratkaisuun, että tiedonkeruu toteutetaan sähköisenä kyselynä kaikille yhdistyksen työntekijöille. Emme siis tule toteuttamaan haastatteluja toimipisteissänne. Tämä johtuu työntekijöiden loma-ajoista, jotka olisivat vaikeuttaneet tiedonkeruun toteuttamista järkevässä aikataulussa.

Toivoisimme, että vastaisitte kyselyymme mahdollisimman nopeasti vaikka vastausaikaa onkin 11.10.2015. saakka. Vastaaminen vie vastaajalta aikaa noin 20 minuuttia. Vastausten saaminen on tärkeää sekä meille opinnäytetyömme kannalta, sekä teille työyhteisönne kehittämisen kannalta.

Mikäli kysely herättää kysymyksiä, voitte olla yhteydessä kyselyn toteuttajiin:

Juhana Haapalainen [g7774@student.jamk.fi](mailto:g7774@student.jamk.fi), 040 758 3039

Tero Rossi [g8243@student.jamk.fi](mailto:g8243@student.jamk.fi), 044 288 3585

Linkki kyselyyn

<https://www.webpolsurveys.com/S/4BB68C2D9BD50155.par>

Yhteistyöterveisin,  
Juhana & Tero

Liite 3. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (mukailtu Kupias & Peltola 2009, 49)

	Vierihoitoperehdyttäminen	Malliperehdyttäminen	Laatuperehdyttäminen	Riittävä työ perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
<b>Esimies</b>	Toimii mentorina.	Työnjohdollinen esimiesrooli.	Koordinoi perehdyttämisprosessin kehittämistä tiimityön kautta.	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston tai delegoi sen perehdyttäjälle.	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.
<b>Perehdyttäjä</b>	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena.	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena.	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen.	Osallistuu perehdyttämisuunnitelman laatimiseen.	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo osaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi.
<b>Perehdyttävä</b>	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti mentorin roolissa.	Varmistaa sovitunlaisen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esimiehen apuna.	Kuten esimies, paitsi ei työnjohdollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille aj tukee dialogisuuden kehittymistä.
<b>HR ammattilainen</b>	Ei aktiivista roolia.	Hoittaa yleisperehdyttämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille.	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.	Luo edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.
<b>Työyhteisö</b>	Joku kollegoista voi toimia mentorina.	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.	Tiimi keksiseesä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana.	Kollegat osallistuvat sovitujen osa-alueiden perehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.

## Liite 4. Kyselylomake

### ALKUSANAT

Tervetuloa vastaamaan Jyväskylän turvallinen iltapäivä ry:n henkilöstön osaamista kartoittavaan kyselyyn. Vastaaminen vie Sinulta aikaa noin 20 minuuttia.

Tarkoitus on vastata kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti, pyrkimättä vähättelemaan tai liioittelemaan vastauksia. Vastauksia ei ole jälkikäteen mahdollista yhdistää kyselyyn vastanneeseen henkilöön.

Tuloksia käsitellään kokonaisuutena koko henkilöstön osalta. Tavoite on saada selkeä kokonaiskuva työyhteisön osaamisen tilasta kyselyn avulla. Tuloksia on tutkimuksen jälkeen mahdollista käyttää työyhteisön ja työyhteisön osaamisen kehittämisen tukena.

Kiitos, kun osallistut työyhteisösi kehittämiseen.

Huomioithan, että vastauksissa Sinun on arvioitava osaamistasi seuraavalla arviointias-  
teikolla:

- (0) = Osaamista ei tarvita työtehtävässä.
- (En osaa/halua vastata) = Vastaaja ei osaa tai halua antaa vastausta.
- (4) = Heikko. Ei selviydy perustehtävistä edes tuettuna.
- (5) = Välttävä. Selviytyy perustehtävistä tuettuna.
- (6) = Kohtalainen. Selviytyy perustehtävistä pääosin itsenäisesti.
- (7) = Tyydyttävä. Selviytyy perustehtävistä itsenäisesti.
- (8) = Hyvä. Selviytyy itsenäisesti vaativista tehtävistä ja pystyy tukemaan muita perustehtävissä.
- (9) = Kiitettävä. Selviytyy itsenäisesti vaativista tehtävistä, pystyy tukemaan muita vaativissa tehtävissä ja pystyy opettamaan perustyötehtäviä muille.
- (10) = Erinomainen. Selviytyy itsenäisesti ja pystyy opettamaan vaativia työtehtäviä muille sekä innovoimaan uusia toimintatapoja ja ongelmanratkaisuja.

## AMMATTIOSAAMINEN

### TYÖNKUVAA SÄÄTELEVÄT LAIT JA NORMIT

- Kuinka hyvin tunnet alaasi säätelevät lait ja normit?
- Kuinka hyvin seuraat alaasi säätelevien lakien ja normien kehitystä ja muutoksia?
- Kuinka hyvin noudatat työssäsi sitä sääteleviä lakeja ja normeja?

### TYÖHYVINVOINTI JA VIIHTYVYYS

- Kuinka paljon arvostat omaa työtäsi?
- Kuinka hyvin huolehdit omasta sekä muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnista?
- Kuinka hyvin huolehdit työssäsi toimintaympäristön turvallisuudesta?
- Kuinka hyväksi koet kykysi toimia vaaratilanteissa?
- Kuinka hyväksi koet kykysi toimia uhkatilanteissa?

### TYÖN SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

- Kuinka ammattimaisesti hyödynnät työssäsi koulutuksen kautta hankkimaasi teoriatietoa?
- Kuinka hyvin osaat arvioida ja kehittää omaa ammattiosaamistasi?
- Kuinka suunnitelmallisesti kehität omaa ammattiosaamistasi itsenäisesti?
- Kuinka tehokkaasti käytät työsi tukena erilaisia ohjauksen menetelmiä?
- Kuinka laadukkaasti pystyt suunnittelemaan ryhmän toimintoja päivä-, viikko- ja kuu-kausitasolla?

### AMMATILLINEN OSAAMINEN

- Kuinka paljon otat mielestäsi kasvatusvastuuta työssäsi?
- Kuinka esimerkillinen roolimalli koet olevasi lapsille?
- Kuinka hyvin pyrit motivoimaan lapsia työssäsi?
- Kuinka ammattitaitoisesti osaat ohjata yksittäisiä lapsia heidän tarpeitaan vastavasti?
- Kuinka ammattitaitoisesti osaat ohjata suurempia lapsiryhmiä itsenäisesti?
- Kuinka hyvin pystyt työssäsi havaitsemaan lasten oppimisen ja kehityksen heikkouksia ja vahvuuksia?
- Kuinka tehokkaasti tuet lapsen kielellistä, matemaattista ja luovaa kehitystä työssäsi?
- Kuinka hyvin osaat ohjata työssäsi lapsia terveellisiin elämäntapoihin huomioiden ravinnon, liikunnan, ulkoilun ja levon merkityksen?
- Kuinka onnistuneesti olet mielestäsi hoitanut työsi kokonaisuutena?

### LAPSEN KEHITYKSEN TUKEMINEN

- Kuinka paljon arvioit lapsen henkilökohtaisen tuen tarvetta työssäsi?
- Kuinka hyvin huomioit työssäsi lasten kehityksen viivästymiä ja kehityksessä ilmeneviä vaikeuksia?
- Kuinka hyvin edistät työssäsi lasten yhdenvertaisuutta?
- Kuinka hyvin ehkäiset työssäsi ennakkoluuloja ja stereotyyppioita vähemmistökulttuureita kohtaan?
- Kuinka hyvin edistät lasten sosiaalisten suhteiden, sosiaalisen kehittymisen ja ystävyyssuhteiden rakentumista?
- Kuinka hyvin edistät toiminnallasi lapsen myönteistä minäkuva, persoonallisuutta ja itsetuntoa?



**ERITYISEN TUEN TARVE**

- Kuinka hyvin tunnistat erityisen tuen, avun tai ohjauksen tarvetta lapsissa?
- Kuinka hyvin tuet, avustat ja ohjaat lapsia heidän yksilöllisen tuen tarpeen mukaan?
- Kuinka paljon etsit omatoimisesti tietoa lapsen erityiseen tuen tarpeeseen liittyen?
- Kuinka ammatillisesti tuet lapsen psykososiaalista kehitystä työssäsi?
- Kuinka ammatillisesti tuet liikunta-, näkö- ja kuulovammaisten lasten toimia työssäsi?
- Kuinka ammatillisesti tuet autistisen lapsen toimia työssäsi?
- Kuinka ammatillisesti tuet kehitysvammaisen lapsen toimia työssäsi?
- Kuinka ammatillisesti tuet pitkäaikaissairaana lapsen toimia työssäsi?
- Kuinka ammatillisesti tuet tarkkaavaisuuden ja keskittymisen vaikeuksista kärsivää lasta työssäsi?
- Kuinka ammatillisesti tuet kielellisistä vaikeuksista kärsivää lasta työssäsi?
- Kuinka ammatillisesti tuet aistien yhdentämisestä ja hahmottamisen vaikeuksista kärsivää lasta?

**ULKOISET PALVELUT**

- Kuinka hyvin tunnet lapsille ja asiakasperheille suunnattuja ulkoisia palveluja Keski-Suomen alueella?
- Kuinka hyvin ohjeistat asiakasperheitä tarvittaessa käyttämään näitä palveluita?

**TIIMITYÖ****ARVIOI SEURAAVIA OMINAISUUKSIA ITSESI OSALTA**

- Kuinka hyvin tulet toimeen työyhteisön muiden jäsenten kanssa?
- Kuinka aktiivisesti osallistut työyhteisön vuorovaikutukseen?
- Kuinka onnistuneesti työkuormituksen jakaminen toimii omalta osaltasi työyhteisössä?
- Kuinka hyvin motivoit työyhteisösi jäseniä heidän työssään?
- Kuinka hyvin tuet työyhteisön jäseniä heidän työssään?
- Kuinka ammattitaitoisesti sinut perehdytettiin työtehtäviin?
- Kuinka ammattitaitoisesti osaat perehdyttää työntekijöitä työtehtäviin?

**ARVIOI SEURAAVIA OMINAISUUKSIA TYÖYHTEISÖN OSALTA**

- Kuinka laadukkaasti työyhteisö mielestäsi toimii?
- Kuinka tasapuolisesti työyhteisössä jaetaan työn kuormittavuutta työntekijöiden kesken?
- Kuinka hyvin työyhteisö motivoi jäseniään työssä?
- Kuinka hyvin työyhteisö tukee jäseniään työssä?

## VIESTINTÄ

### VIESTINTÄTAIDOT JA TIETOTEKNINEN OSAAMINEN

- Kuinka hyväksi arvioit oman yleisen tietoteknisen osaamisesi? (internetin käyttö, sähköposti, yms.)
- Kuinka hyväksi arvioit oman työssäsi käytettävien tietoteknisten järjestelmien, laitteiden ja ohjelmistojen käyttämisen?
- Kuinka tehokkaasti hyödynnät työssäsi sosiaalista mediaa?
- Kuinka paljon hyödynnät työssäsi tietokoneita tai muita tietoteknisiä laitteita ja ohjelmistoja opetuksen apuna?
- Kuinka onnistuneeksi arvioit oman työasioidesi viestinnän työyhteisön sisällä?
- Kuinka hyväksi arvioit oman viestintäaktiivisuutesi vanhempien suuntaan?
- Kuinka hyväksi arvioit oman viestintäaktiivisuutesi koulun suuntaan?
- Kuinka hyvin kommunikoit lasten kanssa?
- Kuinka hyväksi koet kykysi ottaa vastaan palautetta?
- Kuinka hyväksi koet kykysi antaa palautetta?

## TYÖNKUVAN ARVIOINTI

Vastaa seuraaviin kysymyksiin lyhyesti yksittäisillä sanoilla tai käsitteillä.

- Mitkä ovat mielestäsi haasteellisimmat asiat työssäsi? Mainitse enintään kolme (3) asiaa.
- Mitkä ovat mielestäsi kolme (3) tulevaisuudessa tärkeintä alaasi liittyvää osaamistarvetta?

## TAUSTATIEDOT

Merkitse tähän oma roolisi työyhteisössä ja toimipisteesi. Tätä tietoa tarvitaan, jotta voimme kohdentaa oikeat kysymykset juuri Sinulle.

### Ammattinimikkeesi

- Ohjaaja
- Lähiesimies/vastuuohjaaja
- Toiminnanjohtaja

### Toimipisteesi

- Jokela
- Keski-Palokka
- Nenäinniemi
- Pohjanlampi
- Reppula
- Tikka

## OHJAAJAN KYSYMYKSET

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia työsi osalta

- Kuinka hyväksi koet työviihtyvyyden työyhteisössä?
- Kuinka hyvin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät otetaan huomioon?
- Kuinka ammattimaisesti perehdytys on mielestäsi järjestetty työyhteisössä?
- Kuinka hyvin työyhteisössäsi ohjaajat on otettu mukaan toimintasuunnitelman laatimiseen?
- Kuinka paljon koet saavasi työstä palkan lisäksi tunnustusta?

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia lähiesimiehen/vastuuohjaajan osalta

- Kuinka laadukkaaksi arvioit lähiesimiehen viestinnän työyhteisön sisällä?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit lähiesimiehen viestinnän toiminnanjohtajalle?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit lähiesimiehen viestinnän asiakasperheille?
- Kuinka tasapuolinen lähiesimies on työssään?
- Kuinka hyvin vastuuohjaaja on mielestäsi tietoinen työyhteisön yleisistä asioista?
- Kuinka hyvin lähiesimies motivoi työyhteisöä?
- Kuinka hyvin lähiesimies tarjoaa tarvittaessa tukea työsi hoitamiseen?

### Lähiesimiehen/vastuuohjaajan ammattiosaaminen

- Kuinka hyvin lähiesimies tuntee työnkuvaa säätelevät lait ja normit?
- Kuinka hyvin lähiesimies huolehtii työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä?
- Kuinka onnistuneesti lähiesimies osaa suunnitella ja kehittää omaa osaamistaan?
- Kuinka ammattimaisesti lähiesimies on mukana tukemassa lapsen kehitystä?
- Kuinka ammattimaisesti lähiesimies pystyy toimimaan erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa?
- Kuinka ammattimaisesti lähiesimies pystyy tarvittaessa ohjaamaan asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin?
- Kuinka hyvin lähiesimies on mielestäsi onnistunut työssään kokonaisuutena?

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia toiminnanjohtajan osalta

- Kuinka laadukkaaksi arvioit toiminnanjohtajan viestinnän työyhteisön sisällä?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit toiminnanjohtajan viestinnän asiakasperheille?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtajan läsnäolo näkyy työyhteisösi arjessa?
- Kuinka tasapuolinen toiminnanjohtaja on työssään?
- Kuinka hyvin yhteydenpito toiminnanjohtajan kanssa toimii?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja motivoi työyhteisöä?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja tarjoaa tarvittaessa tukea työsi hoitamiseen?

### Toiminnanjohtajan ammattiosaaminen

- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja tuntee työnkuvaa säätelevät lait ja normit?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja huolehtii työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja osaa suunnitella ja kehittää omaa osaamistaan?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja on mukana tukemassa lapsen kehitystä?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja pystyy toimimaan erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja pystyy tarvittaessa ohjaamaan asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja on mielestäsi onnistunut työssään kokonaisuutena?

## LÄHIESIMIEHEN/VASTUUOHJAAJAN KYSYMYKSET

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia työsi osalta

- Kuinka hyväksi koet työviihtyvyyden työyhteisössä?
- Kuinka hyvin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät otetaan huomioon?
- Kuinka ammattimaisesti perehdytys on mielestäsi järjestetty työyhteisössä?
- Kuinka hyvin työyhteisössäsi ohjaajat on otettu mukaan toimintasuunnitelman laatimiseen?
- Kuinka paljon koet saavasi työstä palkan lisäksi tunnustusta?

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia omalta osaltasi

- Kuinka laadukkaaksi arvioit omat viestintätaidot työyhteisön sisällä?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit omat viestintätaidot toiminnanjohtajalle?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit omat viestintätaidot asiakasperheille?
- Kuinka tasapuolinen olet työssäsi?
- Kuinka hyvin olet mielestäsi tietoinen työyhteisön yleisistä asioista?
- Kuinka hyvin motivoit työyhteisöä?
- Kuinka hyvin tarjoat tarvittaessa tukea ohjaajille heidän työnsä hoitamiseen?

### Ohjaajien ammattiosaaminen

- Kuinka hyvin ohjaajat tuntevat työnkuvaa säätelevät lait ja normit?
- Kuinka hyvin ohjaajat huolehtivat työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä?
- Kuinka onnistuneesti ohjaajat osaavat suunnitella ja kehittää omaa osaamistaan?
- Kuinka ammattimaisesti ohjaajat ovat mukana tukemassa lapsen kehitystä?
- Kuinka ammattimaisesti ohjaajat pystyvät toimimaan erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa?
- Kuinka ammattimaisesti ohjaajat pystyvät tarvittaessa ohjaamaan asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin?
- Kuinka hyvin ohjaajat ovat mielestäsi onnistuneet työssään kokonaisuutena?

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia toiminnanjohtajan osalta

- Kuinka laadukkaaksi arvioit toiminnanjohtajan viestintätaidot työyhteisön sisällä?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit toiminnanjohtajan viestintätaidot asiakasperheille?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtajan läsnäolo näkyy työyhteisösi arjessa?
- Kuinka tasapuolinen toiminnanjohtaja on työssään?
- Kuinka hyvin yhteydenpito toiminnanjohtajan kanssa toimii?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja motivoi työyhteisöä?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja tarjoaa tarvittaessa tukea työsi hoitamiseen?

### Toiminnanjohtajan ammattiosaaminen

- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja tuntee työnkuvaa säätelevät lait ja normit?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja huolehtii työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä?
- Kuinka onnistuneesti toiminnanjohtaja osaa suunnitella ja kehittää omaa osaamistaan?
- Kuinka ammattimaisesti toiminnanjohtaja on mukana tukemassa lapsen kehitystä?
- Kuinka ammattimaisesti toiminnanjohtaja pystyy toimimaan erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa?
- Kuinka ammattimaisesti toiminnanjohtaja pystyy tarvittaessa ohjaamaan asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin?
- Kuinka hyvin toiminnanjohtaja on mielestäsi onnistunut työssään kokonaisuutena?

## TOIMINNANJOHTAJAN KYSYMYKSET

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia työsi osalta

- Kuinka hyväksi koet työviihtyvyyden työyhteisössä?
- Kuinka hyvin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät otetaan huomioon?
- Kuinka ammattimaisesti perehdytys on mielestäsi järjestetty työyhteisössä?
- Kuinka hyvin työyhteisössäsi ohjaajat on otettu mukaan toimintasuunnitelman laatimiseen?
- Kuinka paljon koet saavasi työstä palkan lisäksi tunnustusta?

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia omalta osaltasi

- Kuinka laadukkaaksi arvioit omat viestintätaidot työyhteisön sisällä?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit omat viestintätaidot asiakasperheille?
- Kuinka hyvin läsnäolosi näkyy työyhteisösi arjessa?
- Kuinka tasapuolinen olet työssäsi?
- Kuinka hyvin yhteydenpito kanssasi toimii?
- Kuinka hyvin motivoit työyhteisöä?
- Kuinka ammattimaisesti tarjoat tarvittaessa tukea ohjaajille heidän työhönsä?
- Kuinka ammattimaisesti tarjoat tarvittaessa tukea lähiesimiehille heidän työnsä hoitamiseen?
- ammattimaisesti olet mielestäsi onnistunut työssäsi kokonaisuutena?

### Arvioi seuraavia ominaisuuksia lähiesimiesten osalta

- Kuinka laadukkaaksi arvioit lähiesimiesten viestintätaidot työyhteisön sisällä?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit lähiesimiesten viestintätaidot toiminnanjohtajalle?
- Kuinka laadukkaaksi arvioit lähiesimiesten viestintätaidot asiakasperheille?
- Kuinka tasapuolisia lähiesimiehet ovat työssään?
- Kuinka hyvin lähiesimiehet ovat tietoisia työyhteisön yleisistä asioista?
- Kuinka hyvin lähiesimiehet motivoivat työyhteisöä?
- Kuinka hyvin lähiesimiehet tarjoavat tarvittaessa tukea ohjaajille heidän työnsä hoitamiseen?

### Lähiesimiesten ammattiosaaminen

- Kuinka hyvin lähiesimiehet tuntevat työnkuvaa säätelevät lait ja normit?
- Kuinka hyvin lähiesimiehet huolehtivat työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä?
- Kuinka onnistuneesti lähiesimiehet osaavat suunnitella ja kehittää omaa osaamistaan?
- Kuinka ammattimaisesti lähiesimiehet ovat mukana tukemassa lapsen kehitystä?
- Kuinka ammattimaisesti lähiesimiehet pystyvät toimimaan erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa?
- Kuinka ammattimaisesti lähiesimiehet pystyvät tarvittaessa ohjaamaan asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin?
- Kuinka hyvin lähiesimiehet ovat mielestäsi onnistuneet työssään kokonaisuutena?

### Ohjaajien ammattiosaaminen

- Kuinka hyvin ohjaajat tuntevat työnkuvaa säätelevät lait ja normit?
- Kuinka hyvin ohjaajat huolehtivat työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä?
- Kuinka onnistuneesti ohjaajat osaavat suunnitella ja kehittää omaa osaamistaan?
- Kuinka ammattimaisesti ohjaajat ovat mukana tukemassa lapsen kehitystä?
- Kuinka ammattimaisesti ohjaajat pystyvät toimimaan erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa?
- Kuinka ammattimaisesti ohjaajat pystyvät tarvittaessa ohjaamaan asiakasperheitä ulkoisten palveluiden piiriin?
- Kuinka hyvin ohjaajat ovat mielestäsi onnistuneet työssään kokonaisuutena?