

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan Kehittäminen

2018

Ulla Rokala

# OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI ULOSOTTOLAITOKSESSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2018 | 60 sivua, 48 liitesivua

Ulla Rokala

# OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI ULOSOTTOLAITOKSESSA

Ulosottolaitoksessa on käynnissä rakenneuudistushanke (URA), jossa täytäntöönpanotehtäviä on tarkoitus uudistaa siten, että jatkossa täytäntöönpano jaettaisiin laajaan täytäntöönpanoon, perustäytäntöönpanoon ja erityistäytäntöönpanoon.

Tämä opinnäytetyö vastaa osaltaan ulosottolaitoksen strategiakartassa vuodelle 2021 asetettuun tavoitteeseen, jonka mukaan osaamisen kehittämisen tulee ulosottolaitoksessa olla tuolloin systemaattista ja tavoitteellista. Toimenpiteiksi strategiakarttaan on määritelty tiedon kokoaminen henkilöstön osaamisesta ja koulutustarpeista. Opinnäytetyössä tehtiin kyseisen tiedon kokoamiseksi osaamisen kehittämisen toimintamalli. Toimintamalli tehtiin luomalla ensin osaamiskartta työnkuvaan kuuluvista osaamisalueista. Osaamiskartan avulla luotiin osaamiskartoituskyselyt ja ohjeistus niiden pohjalta toteutettavaan osaamiskeskusteluun. Tässä työssä osaamiskartta on tehty rakenneuudistuksen myötä laajaan täytäntöönpanoon siirtyvälle henkilöstölle, mutta toimintamalli sinällään on tarkoitettu käytettäväksi myös muille henkilöstöryhmille.

Ulosottolaitoksen strategiakartassa on asetettu tavoitteeksi myös johtamistaitojen parantaminen ja tukeminen. Tämän työn teoriaosuudessa käsitellään myös osaamisen johtamista ja sivutaan sen tuomista käytäntöön.

## ASIASANAT:

Ulosotto, osaamisen johtaminen, osaamiskartta, osaamisen kehittäminen, rakenneuudistushanke, laaja täytäntöönpano.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2018 | 60 pages, 48 pages in appendices

Ulla Rokala

# OPERATIONAL MODEL FOR COMPETENCE DEVELOPMENT IN A ENFORCEMENT OFFICE

An organizational reform project (URA), is presently carried out in the Enforcement office. The aim of the project is to reform the enforcement tasks so that they in the future would be divided into broad enforcement tasks, basic enforcement tasks and specific enforcement tasks.

This thesis corresponds to the goal set out in the strategy chart of the enforcement offices for 2021, according to which the development of competence in the enforcement offices at that time should be systematic and goal-directed. The strategy map has defined gathering of information on staff skills and training needs as action to be taken. In this thesis a knowledge-based operating model was created for compiling the information. The operating model was made by first creating a competency map of the competence requirements within the different areas of work. By using the competency map, competency mapping queries and guidelines for the competence-based discussion were created. In this work, the competency map is created for the staff working with specific enforcement task cases, but the operating model is also intended for use by other staff groups.

The goal of the strategy map is also to improve and support management skills within the organization. The theoretical part of this work also includes managing competence, and touches upon the way in which it is brought into practice.

## KEYWORDS:

Enforcement, competency management, competency map, developing competence, reform project, broad enforcement tasks

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Opinnäytetyön taustaa	8
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja rajaus	10
1.2.1 Tavoitteet	10
1.2.2 Tutkimusmenetelmät	11
1.2.3 Työn eteneminen ja työn tuotos	11
1.2.4 Työn rajaus	14
1.3 Case organisaation esittely	14
1.4 Aiheen ajankohtaisuus	19
<b>2 OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA JA OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>21</b>
2.1 Yksilön osaaminen	21
2.2 Organisaation osaaminen	24
2.3 Osaamisen johtaminen	26
2.3.1 Johtamisosaaminen edellytyksenä osaamisen johtamiselle	27
2.3.2 Kehityskeskustelut osana osaamisen johtamista	28
2.3.3 Alaistaitojen vaikutus osaamisen johtamiseen	29
2.3.4 Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	31
<b>3 OSAAMISEN HALLINTA</b>	<b>33</b>
3.1 Osaamiskartoitus osaamiskartan avulla	34
3.2 Osaamistasojen määrittäminen	37
3.3 Osaamiskartoituksen tulosten käsittely	38
3.4 Kehittämissuunnitelma	38
<b>Mentorointi</b>	40
<b>Koulutus</b>	41
<b>Työnohjaus</b>	42
<b>Työn varjostaminen</b>	42
<b>Työkierto</b>	43
<b>4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI LAAJAAN TÄYTÄNTÖÖNPANOON ULOSOTTOLAITOKSESSA</b>	<b>44</b>

4.1 Valmiin toimintamallin sisältö	44
4.2 Toimintamallin luonti	44
4.3 Osaamistasojen määrittely osaamiskarttaan	47
4.4 Ohjeistus osaamiskeskusteluun	48
4.5 Ohjeistus henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tekoon	50
4.6 Toimintamallin testaus ja käyttöönotto organisaatiossa	51
<b>5 POHDINTAA</b>	<b>53</b>
5.1 Toimintamallin vaikuttavuuden arviointi	53
5.1.1 Hyödyllisyys	53
5.1.2 Haasteet	55
5.2 Lopuksi	57
<b>LÄHTEET</b>	<b>59</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Osaamistasojen yleiset kuvaukset
- Liite 2. Osaamiskartta laajaan täytöntöönpanoon
- Liite 3. Ohjeistus kartoitukseen vastaajalle
- Liite 4. Osaamiskartoituskysymykset
- Liite 5. Osaamiskeskustelukaavake
- Liite 6. Kehittämissuunnitelmakaavake
- Liite 7. Koulutusmateriaali toimintamallin jalkauttamiseen

## KUVAT

Kuva 1 Osaamiskartta-työpajan työskentelyn tuotos .....	39
---	----

## KUVIOT

Kuvio 1 Ulosottolaitoksen strategiakartta 2018-2021 Henkilöstö (Valtakunnanvoudinvirasto 2018).....	9
Kuvio 2 Opinnäytetyön eteneminen .....	12
Kuvio 3 Toimintamallin sisältö.....	13

Kuvio 4 Organisaatiokuva ulosotto nykyään (Valtakunnanvoudinvirasto 2018) .....	17
Kuvio 5 Organisaatiokuva uusi ulosottolaitos (Valtakunnanvoudinvirasto 2018) .....	18
Kuvio 6 Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2011, 11).....	23
Kuvio 7 Nonakan SECI-malli (Viitala 2013, 177) .....	25
Kuvio 8 Osaamisen hallinnan perusprosessi (eOsmo- työkirjaa mukaillen).....	34
Kuvio 9 Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58).....	40

## TAULUKOT

Taulukko 1 Osaamiskarttamalli (EslogC2018.).....	29
Taulukko 2 Riskianalyysitaulukko .....	49

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Rooteli	Hoidettavat ulosottoasiat jaotellaan niitä hoitaville kihlakunnanulosottomiehille aakkosten tai aluejaon mukaan, hoidettava velallisryhmä muodostaa rootelin
UK	Ulosottokaari
VVV	Valtakunnanvoudinvirasto

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Manpower Group teetti tänä vuonna (2018) maailmanlaajuisen tutkimuksen osaajapulan ratkaisemiseksi. Tutkimuksen mukaan käsillä on pahin osaajapula 12 vuoteen. Tutkimuksessa puhutaan osaamisen vallankumouksesta, eli ilmiöstä jossa uusia työtehtäviä syntyy yhtä nopeasti kuin vanhoja muuttuu tarpeettomaksi. Tutkimuksen mukaan 45 % suomalaisista työnantajista kertoo vaikeuksista täyttää avoimia työtehtäviä osaajapulan vuoksi, ja että yritykset ovat alkaneet etsiä ratkaisua osaajapulaan kouluttamalla omia työntekijöitään. (Manpower Group 2018.) Tässä opinnäytetyössä osaamisen vallankumousta käsitellään muutoksen keskellä olevassa ulosottolaitoksessa.

Opinnäytetyö perustuu Valtakunnanvoudinviraston toimeksiantoon. Ulosottolaitoksessa on käynnissä rakenneuudistushanke (URA-hanke), jonka myötä organisaation työntekijöiden työtehtävät ja työnkuvat tulevat muuttumaan. Muutokset edellyttävät uudenlaista ja erilaista osaamista henkilöstöltä, minkä vuoksi henkilöstön osaamisen kartoitus on tarpeen. URA-hankkeen myötä osassa työtehtävistä vaadittava asiantuntijuus syvenee entisestään. Ulosottolaitoksen strategiakartassa (Kuvio1) on asetettu tavoite, jonka mukaan osaamisen kehittämisen tulee olla systemaattista ja tavoitteellista vuoteen 2021 mennessä. Toimenpiteiksi strategiakarttaan on määritelty tiedon kokoaminen henkilöstön osaamisesta ja koulutustarpeista.





Kuvio 1 Ulosottolaitoksen strategiakartta 2018-2021

Tämä opinnäytetyö on syntynyt vastauksena tarpeeseen kehittää edellä esitettyjen syiden vuoksi osaamisen johtamista ja osaamisen hallintaa uudessa ulosottolaitoksessa.

Case organisaatio esitellään tarkemmin johdannon kappaleessa 1.3. Luvussa 2 esitellään teoriaa osaamisesta ja osaamisen johtamisesta ja luvussa 3 käsitellään osaamisen hallintaa. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt toimintamalli, sen teko ja käyttö, esitellään kokonaisuudessaan luvussa 4. Luvussa 5 on pohdittu toimintamallin vaikuttavuutta, hyödyllisyyttä ja sen haasteita sekä osaamisen hallinnan tulevaisuutta ulosottolaitoksessa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja rajaus

### 1.2.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä osaamista uudessa työtehtävässä ulosotto-laitoksessa tarvitaan, miten organisaatiossa olevaa osaamista voidaan selvittää ja miten osaamista voidaan kehittää. Näiden selvittämiseksi opinnäytetyössä luodaan organisaatiolle ehdotus toimintamallista, jolla voidaan selvittää olemassa oleva ja tarvittava osaaminen. Opinnäytetyössä luodaan osaamisen kehittämisen toimintamalli virkamiehille, jotka siirtyvät aiempaa työnkuvaansa asiantuntevampaan työtehtävään. Tämän työn puitteissa ei siis selvitetä kohdeorganisaation olemassa olevaa osaamista tai osaamisen tarvetta, vaan luodaan organisaatiolle käytettäväksi työkalu, jolla on mahdollista kartoittaa olemassa oleva osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarve eli kouluttamisen yksilöllinen tarve.

Edellä esitetyssä ulosottolaitoksen strategiakartassa (Kuvio1) on asetettu tavoitteeksi myös esimiestaitojen kehittäminen. Työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on pitkälti kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta (Paaso ym. 2016,7). Käsittelemäni työni teoriaosuudessa osaamisen käsitettä ja osaamisen johtamista laajasti. Tämän opinnäytetyön myötä syntyvällä toimintamallilla on tarkoitus selvittää olemassa olevaa substanssiosaamista eli asiaosaamista. Ulosottoylitarkastajan työn luonteen vuoksi mallissa on kuitenkin pyritty kartoittamaan jonkin verran myös työelämän yleisiä taitoja, näistä päällimmäisenä tiedon soveltamistaitoa. Tämän lisäksi pyrin tuomaan työssä esiin sitä, että osaaminen käsitteenä tulee ymmärtää huomattavasti substanssiosaamista laajempaan kokonaisuutena. Tarkoituksena toimintamallissa on, että varsinaisen kartoituksen jälkeen toteutettavissa toimenpiteissä, eli osaamiskeskustelussa ja kehittämissuunnitelman luonnissa otettaisiin huomioon osaaminen kokonaisuutena. Lisäksi työn tavoitteena on saada organisaation esimiehiä ajattelemaan nykyistä enemmän sitä, millainen vaikutus osaamisen johtamisella on yksilön suorituksen tasoon. Näitä tekijöitä käsittelem tarkemmin luvussa 3.

### 1.2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Työn toteutus sisältää toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, joka kohdistuu tiettyyn erityistapaukseen. Kyseessä on tutkimusmenetelmä, jonka avulla puututaan todellisiin elämän tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulon vaikutuksia. Tavoitteena ei niinkään ole saada yleistettävää tietoa, vaan täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. Toimintatutkimus on ryhmien ja yksilöiden omaa systemaattista tutkimusta toimenpiteistä. Toimintatutkimus tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmaksi. Menetelmä on uudella tavalla ymmärretty prosessi, lähestymistapa, joka ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. (Digma 2018.) Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan siinä on kyse lähinnä tavasta lähestyä tutkimuskohdetta. Toimintatutkimuksella on kaksi keskeistä tavoitetta, toiminnan kehittäminen ja ongelmalliseksi koettuun tilanteeseen vaikuttaminen. (Metodix 2018.)

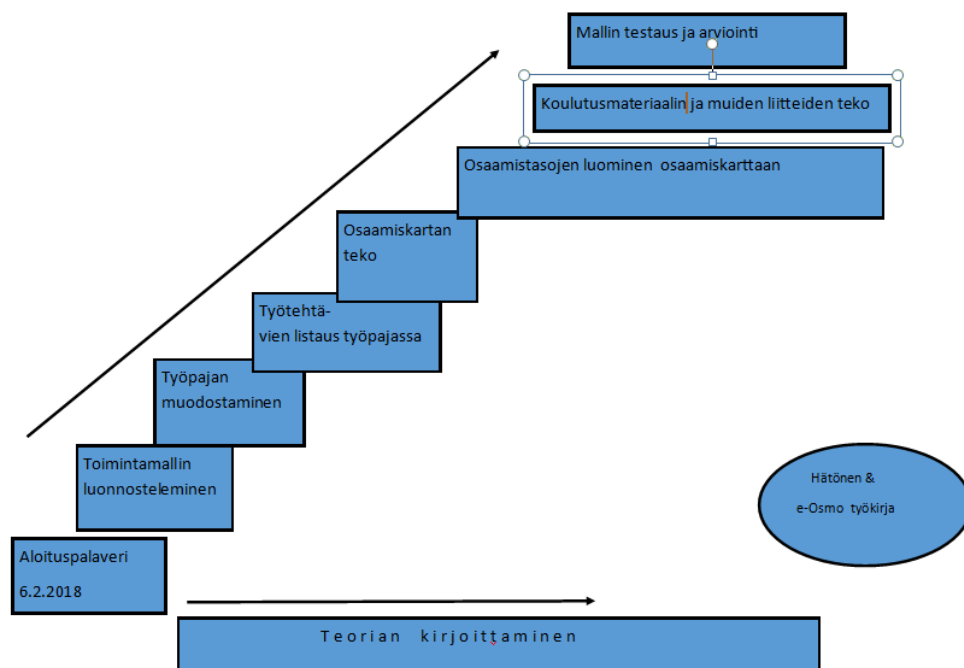
Toimintatutkimuksen lisäksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmät muistuttavat myös kehittämistutkimusta. Kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen, joka käytännössä tarkoittaa tutkimusongelman poistamista tai parantunutta olotilaa muodossa tai toisessa (Kananen 2015, 11).

### 1.2.3 Työn eteneminen ja työn tuotos

Opinnäytetyötäni varten valtakunnanvoudinvirasto nimesi työryhmän, jonka jäseninä olivat URA-hankkeen kehittämispäällikkö Jarmo Kivistö ja valtakunnanvoudinviraston ylitarkastaja Leena Kopio. Kivistö toimi opinnäytetyön ohjaajana. Työryhmä pohti yhdessä, millä tavoin osaamiskartoitus on järkevintä toteuttaa muutoksen keskellä olevassa organisaatiossa ja miten kartoituksesta saadaan saavutettua suurin hyöty.

Työskentelen itse Varsinais-Suomen ulosottovirastossa kihlakunnanulosottomiehenä. Osaamiskartan teon aloitin muodostamalla kollegoideni kanssa toiminnallisen työpajan pohtimaan laajaan täytäntöönpanon siirtyvien tehtävien sisältöä ja niissä tarvittavaa osaamista. Työpajan jäseninä olivat itseni lisäksi kihlakunnanulosottomies Linda Lassus ja kihlakunnanulosottomies Eija Ala-Hakula.

Osaamiskartan osaamistasojen tekoa valmistelin perehtymällä olemassa oleviin koulutusmateriaaleihin ja keskustelemalla aiheesta kollegoideni kanssa. Opinnäytetyönohjaaja Jarmo Kivistön kanssa linjattiin ne osa-alueet, joista tehdään vaativampia avoimia kysymyksiä. Tiedustelin myös kollegoideni viime aikaisia haastavia velallistapauksia. Näistä ja omista kokemuksistani olen ammentanut osaamiskartoituskyselyn avoimet kysymykset. Tein opinnäytetyötä varsinaisen työni ohella, prosessi kokonaisuudessaan on kestänyt lähes vuoden. Tuona aikana olen useiden keskustelujen lisäksi pyrkinyt havainnoimaan erilaisia työyhteisössämme omaksuttuja toimintatapoja, niin työn tekemisen, kuin osaamisen johtamisen osalta, ja pyrkinyt huomioimaan nämä havainnot lopullisessa toimintamallissa.

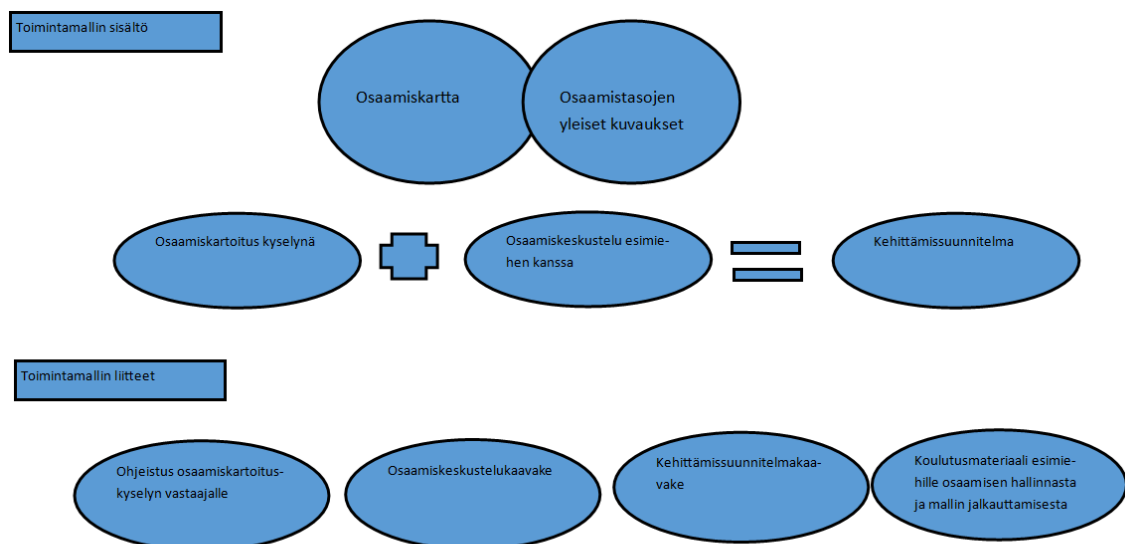


Kuvio 2 Opinnäytetyön eteneminen

Työn varsinaisen osaamiskartoitusvaiheen osuudessa on ollut kaksi päälähdettä. Heljä Hätösen osaamiskartoituksesta kehittämiseen on ollut mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan, lisäksi osaamisen kehittämisen malli on toteutettu hyvin pitkälle eOsmo -työkirjan oppien mukaisesti. eOsmo-työkirja on Arttu Puhakan (YTM, ratkaisukeskeinen kouluttaja), Päivi Sihvon (THM, opettaja Pohjois-Karjalan AMK), Katja Väyrösen (YTM, opettaja ja suunnittelija Pohjois-Karjalan aikuisopistossa), Mikko Häkkisen (TTM,

psykoterapeutti, lehtori) ja Tuula Kukkosen (YTT, sosiaali- ja terveystieteiden palvelu- ja innovaatiotoiminnan yliopettaja) kirjoittama osaamisen hallinnan opas, jonka tavoitteena on auttaa lukijaa kehittämään osaamisen hallintaa ja johtamista omassa organisaatiossa. (eOsmo 2011.)

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi osaamiskartta, osaamiskartoituskysymykset, osaamiskeskustelukaavake, kehittämissuunnitelmakaavake ja ohjeistukset esimiehille näiden toteuttamiseksi. Lisäksi opinnäytetyön liitteeksi on tehty tiivis koulutusmateriaali esimiehille osaamiskartoituksista ja osaamisen johtamisesta yleisesti. Tämän koulutusmateriaalin tarkoituksena on auttaa toimintamallin jalkauttamisessa. Oheisessa kuviossa (Kuvio3) on havainnollistettu toimintamallin sisältö kokonaisuudessaan.



Kuvio 3 Toimintamallin sisältö

Opinnäytetyössä syntyvän osaamiskartan avulla hahmotetaan, mitä osaamista uudistetun organisaation uudenaikaisessa tehtävässä tarvitaan. Osaamiskartan avulla luodaan kartoitettavalle henkilöstölle kysymyssarja, jonka avulla varsinaista osaamista kartoitetaan. Osaamiskartoituskysymyksiin vastataan webropol-kyselyn avulla. Kyselyllä saadaan kerättyä tietoa siitä, mitä osaamista uuteen tehtävään siirtyvillä työntekijöillä omasta

mielestään on, ja mitä osaamista työntekijän mielestä tulee lisätä. Kyselyn jälkeen työntekijä käy esimiehensä kanssa osaamiskeskustelun, jossa luodaan jokaiselle uuteen tehtävään siirtyvälle työntekijälle henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma ja arvioidaan sen hetkinen osaamistaso osaamisalueittain. Toimintamallin perusajatuksena on, että osaamiskyselyn ja osaamiskeskustelun tuloksien perusteella esimies ja työntekijä luovat yhdessä kehittämissuunnitelman työntekijälle. Työntekijän ja esimiehen kanssa tehdyn kehittämissuunnitelman tiedot ladataan valtakunnalliseen osaamisen hallinnan järjestelmään.

#### 1.2.4 Työn rajaus

Yhtenä rakenneuudistuksen tarkempana tavoitteena on päästä tilanteeseen, jossa laajaan täytöntöönpanoon siirtyvillä ulosottoylitarkastajilla on nykyistä enemmän resursseja tutkia käsiteltävänä olevan velallisen kokonaistilannetta. URA-hankkeen kehittämispäällikkö Jarmo Kivistö totesi haastattelussa 6.2.2018, että uudistuksella tavoitellaan syvällisempää osaamista vaikeiden ja työläiden asioiden parissa. Kihlakunnanulosottomiehen koulutusvaatimuksena on tällä hetkellä korkeakoulututkinto, virkaan soveltuva ammatillinen tutkinto tai ylioppilastutkinto. Hallituksen esityksen mukaan on tarkoitus, että ulosottoylitarkastajan kelpoisuusvaatimukset olisivat korkeammat kuin nykyisin kihlakunnanulosottomiehillä. Tämä ei kuitenkaan koskisi lain voimaan tullessa kihlakunnanulosottomiehen virassa olevia virkamiehiä. (HE 71/2018.)

Edellä esitetyistä syistä tulevassa ulosottolaitoksessa on tarve kartoittaa laajaan täytöntöönpanoon siirtyvien työntekijöiden osaamisen nykytilanne ja arvioida tulevia koulutus- tarpeita. Tässä opinnäytetyössä toteutettava osaamisen kehittämisen toimintamalli on kohdistettu laajaan täytöntöönpanoon siirtyville ulosottoylitarkastajille.

#### 1.3 Case organisaation esittely

Ulosotto on laiminlyödyn maksuvelvoitteen ja muun ulosottokaareissa tarkoitetun velvoitteen täytöntöönpanoa. Täytöntöönpanosta vastaa valtion ulosottolaitos ulosottokaareissa säädetyssä järjestyksessä. (Linna 2008, 11.) Nykyinen ulosotto-organisaatio on

kaksiportainen, johon kuuluu valtakunnallinen keskushallintovirasto eli valtakunnanvoudinvirasto ja paikalliset ulosottovirastot.

Opinnäytetyötä kirjoitettaessa ulosottolaitoksessa on käynnissä valtakunnallinen rakenneuudistushanke (URA-hanke). Oikeusministeriö on antanut Valtakunnanvoudinvirastolle, ulosoton keskushallintovirastolle, toimeksiannon valmistella ulosottoimen rakenneuudistusta taloudellisuuden ja tuottavuuden parantamiseksi, asianosaisten oikeusturvaa vaarantamatta. Oikeusministeriön antama toimeksianto perustuu Valtakunnanvoudinvirastolle annettuihin tulostavoitteisiin ja oikeudenhoidon uudistamisohjelmaan vuosille 2013-2023. Ulosottoimen rakenneuudistushanketta alettiin valmistella 31.12.2014 valtakunnanvoudinviraston oikeusministeriölle antaman toteuttamissuunnitelman pohjalta. Ulosottoimen rakenneuudistushankkeen lainsäädäntöryhmä antoi asiassa ensimmäisen mietintönsä 15.6.2016 ja toisen mietintönsä 12.4.2017. Hallitus antoi esityksen eduskunnalle ulosoton uudistamiseksi 31.5.2018. (Valtakunnanvoudinvirasto, 2018.)

## **Nykytilanne**

Ulosottovirastoilla ja maakunnanvoudinvirastolla on yhteensä 64 toimipaikkaa, jotka jakautuvat 22 päätoimipaikkaan ja 42 sivutoimipaikkaan. Valtakunnanvoudinvirasto hoitaa ulosoton operatiivisia hallintotehtäviä, kuten tulosohejausta, koulutusta, henkilöstöhallintoa ja tarkastusta. Varsinaiset ulosottotehtävät hoidetaan ulosottovirastoissa ulosottomiesten toimesta. Ulosottomiehiä ovat johtavat kihlakunnanvoudit, kihlakunnanvoudit ja Ahvenanmaan maakunnanvoudi. Heidän apunaan toimivat kihlakunnanulosottomiehet. Lisäksi ulosottovirastoissa työskentelee toimistohenkilökuntaa. (Oikeusministeriö 2018). Johtavan kihlakunnanvoudin tehtäviin kuuluu ulosottomiehen tehtävien ohella ulosottoviraston päällikön tehtävät. Kihlakunnanvoudeille kuuluvat ulosoton lainkäyttötehtävät ja yksikön tai viraston johtotehtävät. Ulosottomiesten tehtäviä hoitavat myös kihlakunnanvoudien alaisina kihlakunnanulosottomiehet. Kihlakunnanulosottomiehille kuuluvat ne tehtävät, jotka kihlakunnanvoudi määrää. Käytännössä kihlakunnanulosottomies hoitaa hyvin itsenäisesti hänelle kuuluvien velallisten täytäntöönpanotehtävät ja asiakaspalvelun. Nykytilanteessa hoidettavat ulosottoasiat jaotellaan niitä hoitaville kihlakunnanulosottomiehille velallisen sukunimen aakkosten ja aluejaon mukaan. Kihlakunnanulosottomiehet hoitavat itsenäisesti kihlakunnanvoudin johdolla heille jaettua velallisryhmää, eli rootelia.

Ulosoton toimistotehtäviä hoitaa viraston päällikön ja toimistopäällikön alaisuudessa

toimistohenkilöstö, joka koostuu apulaistoimistopäälliköistä, osastosihteereistä ja perintäsihteereistä. Toimiston keskeisimpiä tehtäviä ovat kirjaaminen, realisoinnin valmistelu, perinnän tukeminen, ulosoton maksuliikenne, kirjanpito sekä henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävät. (Lainsäädäntötyöryhmän toinen mietintö, Valtakunnanvoudinvirasto 2017.)

Nykyisessä organisaatiossa on lisäksi erikseen erikoisperintä, jossa keskitytään velallisiin, joiden varallisuuden selvittäminen vaatii erityisen suurta työmäärää. Osa kihlakunnanulosottomiehistä toimii erikoisperintään määrättyinä. Normaaliperinnän puolella perintäprosessin on oltava nopeaa ja tehokasta, eikä tällaisten työläiden velallistapausten käsittely normaaliperinnän puolella ole tarkoituksenmukaista. Velallinen siirretään erikoisperintään kahdesta syystä; joko normaaliperinnässä havaitaan epäily runsaasti työtä aiheuttavasta velallisen väärinkäytöksestä tai tapaus tulee ilmi toisen viranomaisen, kuten poliisin tai verottajan toimesta. (Valtakunnanvoudinvirasto Turpeinen, 2017.)



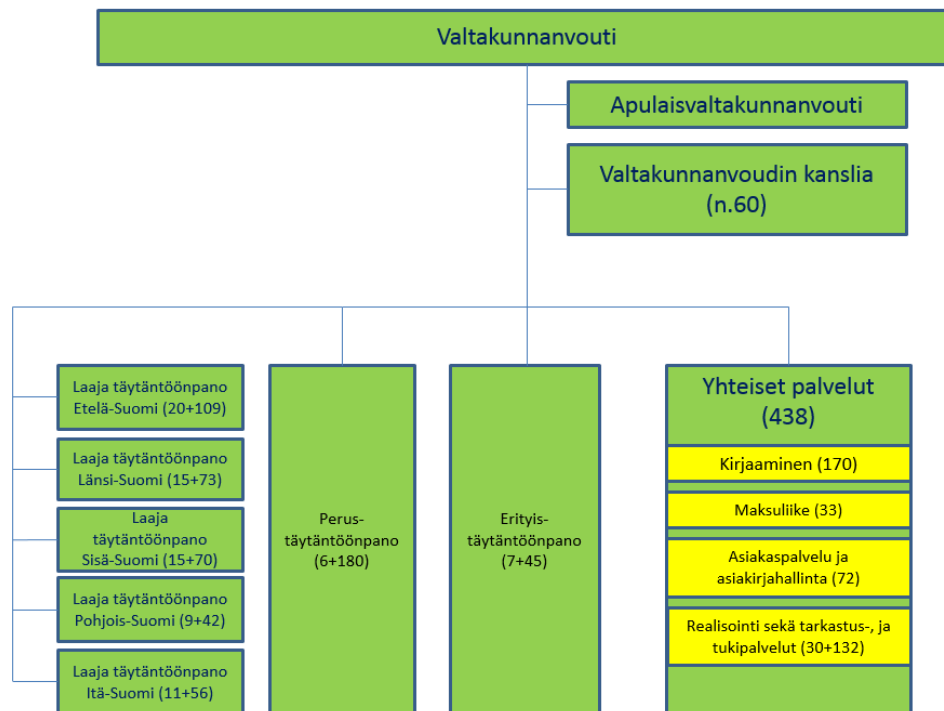


Kuvio 4 Organisaatiokuva ulosotto nykyään

### Rakennemuutoksen keskeinen sisältö

Hallituksen esityksessä esitetään kaksipuolaisesta ulosotto-organisaatiosta luopumista siten, että valtakunnanvoudinvirastosta ja 22 ulosottovirastosta muodostettaisiin yksi oikeusministeriön hallinnonalaan kuuluva valtakunnallinen virasto, ulosottolaitos. Uudistuksen tavoitteena on kehittää organisaatiota, lainsäädäntöä, tietotekniikkaa, ulosotto-menettelyä sekä tarvittavaa henkilörakennetta tuottavuuden ja taloudellisuuden parantamiseksi oikeusturvaa vaarantamatta. Osa ulosoton tehtävistä keskitetään valtakunnallisesti, osa tehtävistä säilyy alueilla. (HE 71/2018.)

Hallituksen esityksen mukaan täytäntöönpano jaettaisiin laajaan täytäntöönpanoon, perustäytäntöönpanoon ja erityistäytäntöönpanoon. Erityistäytäntöönpano vastaisi pääosin nykyistä erikoisperintää. Alla on esitelty organisaatiokuva uudesta ulosottolaitoksesta. Organisaatiokuvassa (kuvio5) esiintyvä yhteiset palvelut korvaa ulosoton nykyiset toimistoroolit.



Kuvio 5 Organisaatiokuva uusi ulosottolaitos

Edellä esitetty jako muuttaa kihlakunnanulosottomiehen nykyistä työnkuvaa merkittävästi. Kihlakunnanulosottomiesten osalta uudistus tarkoittaisi työmenetelmien ja täytäntöönpanotoimien osalta sitä, että jatkossa kihlakunnanulosottomiehen tehtävät tultaisiin jakamaan perus- ja laajaan täytäntöönpanoon. Laaja täytäntöönpano tulisi olemaan ulosoton paikallinen ydintehtävä. Hallituksen esityksessä esitetään, että muodostettaisiin uusi ulosottomiehen aseman omaava henkilöstöryhmä, joka hoitaisi perustäytäntöönpanoa. Perustäytäntöönpanon virkamiesten virkanimike olisi ehdotuksen mukaan ulosotto-tarkastaja. Tällä hetkellä kihlakunnanulosottomies hoitaa siis työssään molempia täytäntöönpanolajeja. Perustäytäntöönpano tulee esityksen mukaan olemaan toiminto, jossa toimitettaisiin sellaisten velallisten maksuvelvoitteiden täytäntöönpanoa, joiden velat kertyisivät kohtuullisessa ajassa. Esityksen mukaan perustäytäntöönpano olisi sellaisten maksuvelvoitteiden täytäntöönpanoa, jotka voidaan käsitellä nopeasti, velallista tapaa-matta ja lähtökohtaisesti sähköisin menetelmin. Laajassa täytäntöönpanossa pantaisiin täytäntöön kaikkia ulosottokaarella tarkoitettuja velvoitteita ja turvaamistoimia kuten

ennenkin, eli laajan täytäntöönpanon virkamiehillä olisi sama toimivalta kuin ulosottomiehellä on voimassa olevan lain nojalla. Hallituksen esityksen mukaan laajan täytäntöönpanon virkamiesten virkanimike olisi ulosottoylitarkastaja. Ulosottokaassa on määritelty vastaavan ulosottomiehen käsite (UK3:13§) jonka mukaan sama kihlakunnanvouti ja kihlakunnanulosottomies käsittelevät kaikki samaa vastaajaa koskevat ulosottoasiat. Esityksen mukaan uudistus ei muuttaisi tätä vastaavan ulosottomiehen periaatetta, vaan velallisen asioita käsiteltäisiin kokonaisuutena kussakin täytäntöönpanomenettelyssä. Laajan täytäntöönpanon velallismäärä tulisi olemaan huomattavasti pienempi kuin nykyisissä rooteleissa. (HE 71/2018.)

Laajassa täytäntöönpanossa hoidetaan siis vaativien asioiden lisäksi myös perustäytäntöönpanossa hoidettavia asioita, mutta kokonaisuuteen tulee syventyä perustäytäntöönpanoa tarkemmin. Ulosottoylitarkastajan työnkuva tulee siis olemaan erittäin laaja ja vaatii monipuolista osaamista. Laajaan täytäntöönpanoon siirtyvät kaikki kihlakunnanulosottomiehet, joilla on ulosottolaitoksessa vakituinen virka. Tällä hetkellä ulosotossa on valtakunnallisesti 401 vakituista kihlakunnanulosottomiestä (Tuomala 11.5.2018, Valtakunnanvoudinvirasto).

#### 1.4 Aiheen ajankohtaisuus

Aiheen ajankohtaisuudesta on esimerkkinä jo aiemmin mainitsemani ManpowerGroupin teettämä tutkimus osaajapulasta. ManpowerGroupin toimitusjohtaja Matti Kariola on kirjoittanut aiheesta myös viimeaikaisissa blogikirjoituksissaan. Blogikirjoituksessa ”5 matalankynnyksen ratkaisua osaajapulaan” 15.8.2018 Kariola esittää ratkaisuvaihtoehtoja osaajapulaan. Kariolan mukaan ensisijainen ratkaisu osaajapulaan on panostaa nykyisten työntekijöiden koulutukseen. Monessa yrityksessä kärsitään digitaalisten kompetenssin vajeesta, kun työntekijöiden vanhat taidot happevat käsiin ja uudet teknologiat valtaavat alaa. Kariolan mukaan maininnat koulutuksen lisäämisestä ovat lisääntyneet globaalisti yritysten HR-strategioissa, mutta silti vain puolet näistä yrityksistä tarjoavat minkäänlaista koulutusta henkilöstölleen. (Kariola, Manpowergroup 2018.)

Kariola tuo esiin myös sen, että suurin osa omasta kehittämisestä on aina yksilön vastuulla, mutta se ei poista työnantajan vastuuta tarjota koulutusmahdollisuuksia ja resursseja oppimisen tueksi. Hyvä huomio Kariolalta on myös se, että tutkintopohjaiset

koulutukset ovat usein liian pitkiä vastaamaan muuttuviin työelämän tarpeisiin ja siksi työntajalta tarvitaan täydentäviä ratkaisuja kuten muunto- ja täsmäkoulutusta. (Kariola, Manpowergroup 2018.)

Toinen aiheen ajankohtaisuutta osoittava Kariolan blogi on yksilön vastuunottamista koskeva kirjoitus 15.5.2018 otsikolla ”Jos tulevaisuudessa jokainen johtaa itse itseään, mihin johtajia enää tarvitaan?”. Tässä kirjoituksessa Kariola käsittelee sitä, miten työn tekemisen tavat ovat murroksessa ja kuinka vastuun ja vapauden tasapaino puhuttaa. Kariolan mukaan edistystä on tapahtunut hyvään suuntaan, mutta myös työuupumukset ovat lisääntyneet selvästi. Kariola toteaa käsillä olevan laaja-alainen osaamisen ja työelämän vallankumous, joka samalla vaatii perusteellista muutosta johtamisessa. (Kariola, Manpowergroup 2018.)

## 2 OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä laajan täytäntöönpanon tehtävä on asiantuntijatehtävä. Ulosottolaitos voidaan nähdä asiantuntijaorganisaationa, jonka perustehtävän toteuttaminen vaatii syvällistä osaamista ja asiantuntijuutta.

### 2.1 Yksilön osaaminen

Juth ja Seppänen-Järvelä (2003) kirjoittavat artikkelissaan strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen olevan monisyinen ilmiö, joka sisältää oman keskusteluperinteensä, aivan kuten asiantuntijuuskin. Heidän mukaansa osaamista on kuvailtu lukuisin eri käsittein ja määritelmin ja sisältö on vaihdellut useasti sen mukaan, millainen viitekehys tai tausta tarkastelijalla on ollut. (R.Seppänen-Järvelä & E.Juth 2003.) Seuraavassa tarkastellaan osaamisen käsitettä eri näkökulmista ja lähteistä.

Hätösen (2011) mukaan tulevaisuuden työelämässä tarvitaan kykyä hakea, hyödyntää ja jakaa tietoa. Tulevaisuudessa tarvitaan sosiaalisen vuorovaikutuksen taitoja, mikä tarkoittaa muun muassa aktiivista oman panoksen antamista kehittämiseen ja valmiutta auttaa ja tukea toisia. Lisäksi kaivataan myös kykyä toimia erilaisissa nopeasti vaihtuvissa tiimeissä, kykyä verkostoitua, innovaatio-osaamista, ja kykyä tarkastella eli reflektoida omaa toimintaansa. (Hätönen 2011, 7.)

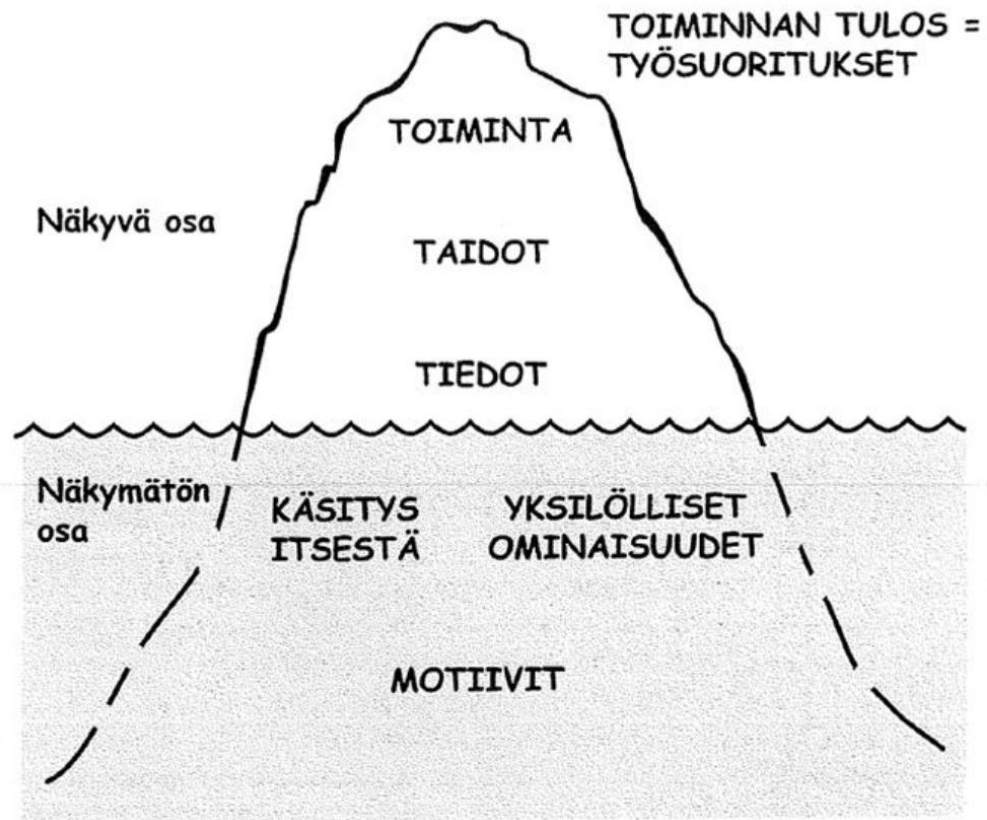
Hätönen (2011) erotelee ammattitaidon ja osaamisen käsitteet. Ammattitaito on kykyä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Osaamisessa taas yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen käyttäminen, ajattelun taidot ja kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa ja samalla kehittää tätä kaikkea. (Hätönen 2011, 9.)

Pentti Sydänmaanlakan (2015) mukaan osaaminen on tietoa, taitoa, asenteita, kokemusta ja kontakteja. Nämä yhdessä mahdollistavat hyvän suorituksen syntymisen. On

huomattava tämän ajattelun ydinajatus, jossa tieto on vain yksi osa osaamista. Asenne on tärkeä osa osaamista. Asenteeseen kuuluu myös motivaatio omien taitojen käyttämisestä. On paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustausta ennen kuin siitä voi kehittyä todellista osaamista. Osaaminen näkyy kyvyssä toimia tehokkaasti tiettyssä tilanteessa, lisäksi osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää. Osaamista voi harjoitella ja kehittää, osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Poisoppiminen ei kuitenkaan tarkoita asioiden unohtamista vaan tiettyjen asioiden sivuun siirtämistä tietoisesti, etteivät ne ohjaisi käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2015, 152.) Myös Hätönen toteaa osaamisen syntyvän oppimisen tuloksena ja mitä monipuolisemmat oppimistaidot työntekijällä on, sitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia uuden osaamisen hankkimiseen. Hätösen mukaan organisaatiossa tuleekin panostaa oppimistaitojen poistamiseen ja oppimisilmapiirin kehittämiseen. Kun kehitetään oppimistaitoja, kehitetään työkaluja hankkia osaamista. (Hätönen 2011, 7.) Osaamisen tulee myös olla tiedostettua, kuitenkin joskus se ihmisillä on tiedostamatonta. Jos ihminen ei tiedä osaavansa jotakin asiaa, hän ei osaa hyödyntää tätä osaamista riittävästi. (Sydänmaanlakka 2015, 152-153.)

Yksilön näkökulmasta osaaminen on olennaista, jotta hän suoriutuu tehtävästään. Vaadittava osaaminen hankitaan koulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Kun osaaminen ymmärretäänkin, tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, siihen liittyvät läheisesti myös yksilön työmotivaatio ja työkyky, jotka ovat olennainen osa työhyvinvointia. Hyvä osaaminen parantaa työkykyä ja hyvä työkyky taas on ehto työssä menestymiseen ja kehittymiseen. Positiiviset henkilösuhteet työpaikalla ja oppimista tukeva johtajuus edistävät työhyvinvointia, joka on olennainen osa osaamisen johtamista. (Hätönen 2011, 9.)

Osaamisesta ja oppimisesta kertova kirjallisuus viittaa usein oheiseen Spencerin ja Spencerin (1993) jäävuorimalliin (Kuvio 6).



Kuvio 6 Jäävuorimalli osaamisesta mukailten Spenceriä & Spenceriä (Hätönen 2011, 11)

Työssä on tutustuttu kyseiseen jäävuorimalliin Hätösen (2011) esittelemänä. Spencerin ja Spencerin (1993) mukaan osaaminen voidaan määritellä viiden käsitteen mukaan, jotka ovat motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot. Heidän mukaansa motiivit ohjaavat tietoisesti tai tiedostamattomasti käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suuntaan. Yksilölliset ominaisuudet taas määrittelevät sen, miten yksilö reagoi ympäristöärsykkeisiin tai vastaanotettavaan ja käsiteltävään tietoon. Tämä yksilöllinen reagoitukyky ja -tyyli on yleensä tilanteesta riippumatonta. Käsitys itsestä taas muodostuu yksilön arvoista ja asenteista. Arvot ja asenteet ohjaavat käyttäytymistä ja arvottavat sitä, miten yksilö suhtautuu ympäristöön. Nämä kolme kohtaa, motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys itsestä ovat Spencerin ja Spencerin (1993) mukaan implisiittistä eli hiljaista tietoa. Sellaista tietoa joka on syvällä organisaatioissa ja ihmisissä,

sellaista, jota on vaikea täsmentää ja konkretisoida ja joka ilmenee toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Jäävuorimallissa tiedot ja taidot ovat eksplisiittistä eli näkyvää tietoa, jota voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Tieto on tiettyyn alueeseen liittyvää spesifiä tietämystä, joka osoittaa, mitä yksilö todella osaa. Spencerin ja Spencerin (1993) tärkeä huomautus on, että tieto on arvokasta vain, kun sitä osaa soveltaa ja hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla. Taitojen avulla yksilö taas saa aikaan erilaisia abstrakteja ja konkreettisia tuloksia, esimerkiksi päätöksiä ja oivalluksia. (Hätönen 2011,11.)

## 2.2 Organisaation osaaminen

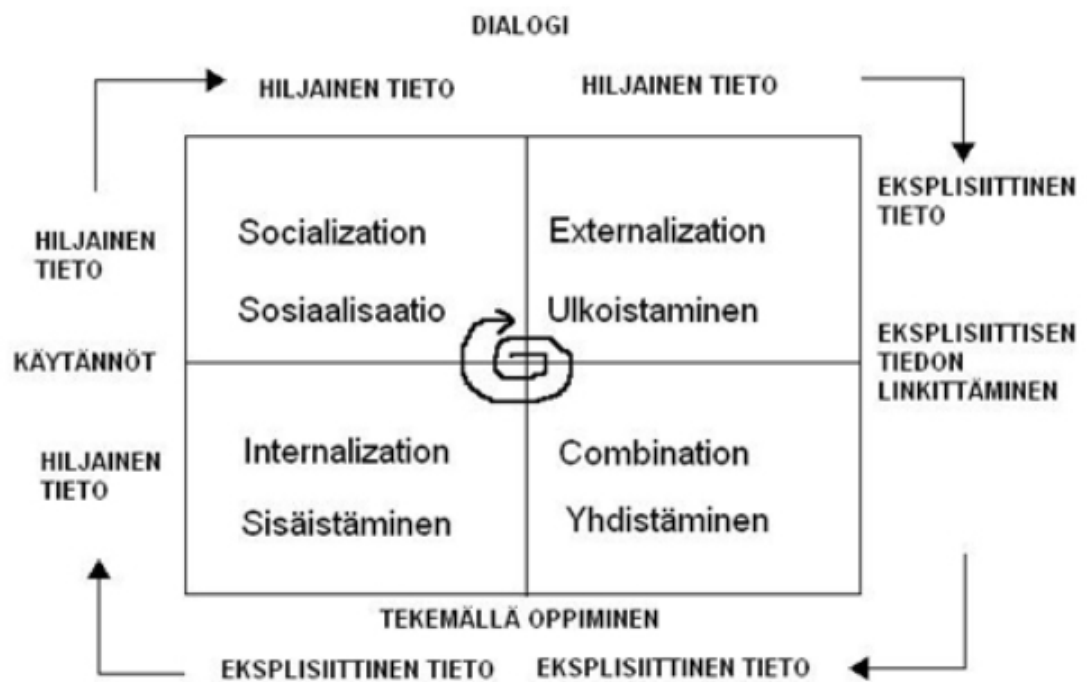
Organisaation näkökulmasta osaaminen ymmärretään usein ydinosoamisena. Toisin kuin yksilön osaaminen, organisaation osaaminen on yksittäisestä työntekijästä riippumaton. Ydinosoaminen on organisaatiolle tyypillistä, laajasti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen ympäristössään. Ydinosoaminen on vaikeasti korvattavissa, sillä se on syvällistä erityisosaamista. Ydinosoamista voidaan jalostaa jatkuvasti ja soveltaa uusiin palveluihin. Ydinosoamisen lähtökohtana on kollektiivinen oppimiskokemus, ja se koskettaa kaikkia organisaation jäseniä. Ydinosoamista voidaan pitää organisaation strategisena työvälineenä. Ydinosoamisen määrittelemisen pakottaa ajattelemaan organisaatiota kokonaisuutena ja huomioimaan kaikki työntekijäryhmät. (Hätönen 2011, 14.)

Yksilön oppiminen siirtyy ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi. Tunnetuin malli kuvaamaan tätä prosessia on Nonakan (1994) ja myöhemmin yhdessä Takeuchin (1995) ja Konnon (1998) kanssa kehittämä dynaaminen teoria organisaation oppimisesta. Teoriaa kutsutaan myös SECI-malliksi, joka syntyy englanninkielisistä nimistä socialization (sosialisaatio), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internalization (sisäistäminen). Lähtökohtana mallissa on, että organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat osaamista toisiltaan. Mallissa tieto on jaettu hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Teorian mukaan tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas hiljaiseksi neljän edellä esitetyn vaiheen kautta eli sosialisaation, ulkoistamisen,



yhdistämisen ja sisäistämisen kautta. Sosialisatio on kokemus- ja mallioppimista, jossa osaajien toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta vuorovaikutuksen välityksellä. Toisessa vaiheessa hiljainen tieto ulkoistetaan artikuloimalla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kehittämissalavereissa tai työtiimeissä, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia. Yhdistämävaiheessa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi tai muiksi näkyviksi opasteiksi toiminnalle. Viimeisessä vaiheessa, sisäistämävaiheessa, yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. (Viitala 2013, 176-177.)

### SECI-malli



Kuvio 7 Nonakan SECI-malli (Viitala 2013,177)

Viitala (2006) avaa termiä oppijohtajuus seuraavasti: ”Organisaation oppimista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies alaisensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä työyhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua ja jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaisten kanssa. Lisäksi hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään” (Viitala 2006, 178.)

### 2.3 Osaamisen johtaminen

Yhteiskuntamme on nykyään enemmän osaamispohjainen ja tästä syystä organisaatioiden tulisi identifioida, luoda, hyödyntää ja arvostaa osaamistaan menestyäkseen globaalissa informaatioyhteiskunnassa. Osaaminen on ainoa resurssi, jota kilpailijat eivät kykene kopioimaan helposti ja siksi se on modernin organisaation tärkein resurssi ja ainutlaatuisuuden lähde. Asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen johtaminen on keskeinen menestystekijä. Kuitenkin kaikenlaiset organisaatiot, voittoa tavoittelevista yleishyödyllisiin ja julkiseen sektoriin, tarvitsevat osaamisen johtamista. (Mustakangas 2014.)

Kuten osaamiselle, myös osaamisen johtamiselle on paljon määritelmiä. Mustakankaan (2014) mukaan osaamisen johtaminen sisältää uuden tiedon luomisen, tiedon soveltamisen, jakamisen ja kehittämisen. Nämä ovat prosesseja, joita voidaan mahdollistaa ja tukea organisaatiossa esimerkiksi ryhmässä tekemistä lisäämällä, dokumentoimalla tietoa ja osaamista tietojärjestelmiin ja asettamalla osaamisen kehittämiseksi tavoitteet. (Mustakangas, 2014.) Viitala (2013) kirjoittaa osaamisen johtamisella tarkoitettavan kaikkea sellaista tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana tuo kaikki tapahtuu. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä parempina toimintatapoina, tuotteina ja palveluina ja lopulta parempana taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013,170.)

Viitalan (2013) mukaan ei ole olemassa mitään sellaista osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. Tästä johtuen osaamisen johtamisessa tärkeintä on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja

uudistaminen ovat yleensä aina yritysten osaamisen johtamisen strategioissa yhtenä toimintaperiaatteena. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön osaamisen ylläpitoa ja uudistamista toivottuun suuntaan. Osaamisen kehittämisestä tehdään usein yrityksessä kehittämissuunnitelma muutaman vuoden aikajänteellä. Kehittämissuunnitelmassa määritellään muun muassa missä halutaan kehittyä, mihin pyritään, miten tavoitteet aiotaan saavuttaa, mitkä tahot kehittämistoimintaan osallistuvat, mikä on aikataulu ja miten tuloksia seurataan. (Viitala 2013, 186-187.)

### 2.3.1 Johtamisosaaminen edellytyksenä osaamisen johtamiselle

Useassa organisaatiossa esimiestyö ajatellaan tuottamattomana työnä, jota tehdään, mikäli aikaa jää. Ylin johto saattaa painottaa johtamisjärjestelmään kuuluvien kehityskeskusteluiden ja ryhmäpalavereiden tärkeyttä, mutta jättää ne kuitenkin itse kokonaan hoitamatta vetoamalla kiireisempiin työtehtäviin. Monissa organisaatioissa kannattaisi pohtia, mitkä ovat seuraukset, jos esimies keskittyy ainoastaan suorittavaan työhön. Huono johtaminen aiheuttaa tehottomuutta, motivaatio-ongelmia, puutteellisia työsuorituksia tai työyhteisön energian suuntautumista epäolennaisiin asioihin. Organisaatioissa pitäisi muistaa johtamisen ydinajatus: ”tuloksiin päästään ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan”. (Järvinen 2005, 15-16.)

Julkiseen sektoriin kohdistuu useita haasteita. Hidastuva talouskasvu, lisääntyvä velkaantuminen ja väestön ikääntyminen edellyttävät julkiselta sektorilta aiempaa tehokkaampaa toimintaa. Staattinen hallintojärjestelmä tulisi muuttaa dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. Julkinen sektori kaipaa johtamisen vallankumousta, nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamista, turhan byrokratian purkamista ja johtamisjärjestelmän yksinkertaistamista. (Sydänmaanlakka 2015, 15.)

Sydänmaanlakka (2015) toteaa, että johtaminen tulee ymmärtää julkisen organisaation tärkeimpänä menestystekijänä ja organisaation yhtenä ydinosamisena tulee aina nähdä johtaminen. Johtaminen tulee ottaa vakavasti ja sitä on hoidettava ammattimaisesti. Sydänmaanlakan (2015) mukaan organisaation osaamisen kehittämiseksi on aina ensin rakennettava hyvä hallintojärjestelmä ja läpinäkyvää johtamista ja vasta sen jälkeen tarkennettava työntekijöiden roolia. (Sydänmaanlakka 2015, 162.)

Julkisella sektorilla tulisi korostaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Myös ihmisten johtaminen kaipaa uudistusta julkisella sektorilla. Tulisi päästä perinteisestä hallintoalamaisuudesta jaettuun ja kollektiiviseen johtamiseen. Kolmen K:n johtaminen (käske, kontrolloi ja korjaa) ei enää toimi, vaan pitäisi pyrkiä enemmän kohti kolmen I:n johtamista (innostu, innosta ja innovoi). Julkisen sektorin sisälläkin johtaminen on erilaista. Valtion ja kunnan johtamisessa on eroja ja myös valtion viraston johtaminen voi erota merkittävästi ministeriön tietyn osaston johtamisesta. Erot on hyvä pitää mielessä, kun mietitään johtamisen samankaltaistumista, mutta toisaalta muistettava, että johtamisen ytimessä ovat samat perusasiat. (Sydänmaanlakka 2015, 17.)

### 2.3.2 Kehityskeskustelut osana osaamisen johtamista

Kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä ja seuranta. Kehityskeskustelut ovat etukäteen suunniteltuja esimiehen ja alaisen välisiä vähintään kerran vuodessa pidettäviä tavoitteellisia keskusteluja. Kehityskeskustelut ovat keino ohjata yksilöä henkilökohtaisesti. Keskusteluissa pitäisi syntyä palautteenantoa molemminpuolisesti sekä henkilökohtainen kehityssuunnitelma alaiselle, mutta myös tietoa koko organisaation kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2013, 187.)

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelun pitäisi olla organisoitu vuorovaikutteinen tilanne, jossa voi ilmaista omia käsityksiään ja ideoitaan sekä keskustella omasta asemastaan ja kehittymisestään organisaatiossa.

Esimiehen ja organisaation näkökulmasta kehityskeskustelu on johtamisen väline, jonka avulla on mahdollista tuoda henkilöstölle esiin organisaation sen hetkinen osaamistilanne. Kehityskeskustelu auttaa esimiestä tuntemaan työntekijöitään, ja keskustelussa saatu palaute auttaa esimiestä kehittymään työssään. (Hätönen 2011, 34-35.)

Ahonen ja Fabritius (2015) pohtivat artikkelissaan ”Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin” sitä, pitäisikö perinteisen kehityskeskustelun siirtyä uuteen aikaan. Heidän mukaansa näitä vuosittaisia esimies-alaiskeskusteluja on käyty Suomessa jo 30 vuotta melko samanlaisella peruslogiikalla. Ahonen ja Fabritius (2015) esittelevät Helsingin yliopiston kirjaston kehittävä dialogi-hankkeen, jossa purettiin perinteinen tehtäväpohjainen kehityskeskustelu asetelma. Hankkeessa kehitetyssä toimintamallissa

kohtaavat oppimisen tarjonta ja kysyntä. Toimintamallissa esimies ja henkilöstö pitävät ensin yhdessä työyhteisön oppimispalaverin, jossa yhdessä pohtivat mitä osaamista työyhteisössä on ja mitä tarvitaan lisää. Toisessa vaiheessa esimies käy henkilökohtaisen keskustelun työntekijöiden kanssa. Keskustelun teemoina on työntekijän kokemukset ja kiinnostukset ja niihin luodaan perspektiiviä henkilökohtaisesta historiasta. Työntekijän kiinnostuksen kohteita verrataan oppimispalaverin tuloksiin ja katsotaan missä töissä, koulutuksissa ja muutoksissa työntekijän olisi syytä olla mukana. Keskustelun jälkeen työntekijät laativat itselleen oppimissuunnitelman. Henkilökohtaisten keskustelujen jälkeen järjestetään uusi ryhmäkeskustelu, jossa tarkastellaan, millaista oppimista työyhteisössä tarvitaan ja miten se järjestetään yhdessä. Ahosen ja Fabritiuksen (2015) mukaan tällainen kehityskeskustelu on aiempaa dialogisempi. Oppimispalaverissa syntyy uudenlaista vuorovaikutusta ja kehitystarpeet saadaan näkyviksi ja palaverissa päästään yhdessä kehittämään käytännön tapoja järjestää tarvittavaa osaamisen kehittämistä ja toimintatapojen uudistamista. (Ahonen & Fabritius 2015.)

### 2.3.3 Alaistaitojen vaikutus osaamisen johtamiseen

Johtamisen kehittämiseen on panostettu julkisella sektorilla erityisesti valtionhallinnossa. Kehittämisprojektit eivät kuitenkaan ole aina saavuttaneet niille asetettuja tavoitteita. Organisaatioissa on ollut muutosvastarintaa uudistuksia kohtaan. Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen vaatii ennen kaikkea nykyisen johtamiskulttuurin uudistamista. (Sydänmaanlakka 2015, 18.)

Julkisella sektorilla on myös käynnissä laajoja organisaatiouudistuksia, joissa yksikköjä yhdistelemällä pyritään lisäämään kustannustehokkuutta, erikoistumista ja hallinnon keskittymistä. Tavoitteena julkisella sektorilla näissä uudistuksissa on parantaa palvelun laatua ja tehokkuutta henkilöstömäärää lisäämättä. Yrityksillä taas yhä tärkeämmäksi menestymisen kannalta on tullut se, miten nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä pystytään havainnoimaan ja miten nopeasti pystytään hyödyntämään havaitut muutokset ja tilaisuudet. Yhä paremmin ymmärretään, miten vaikeasti konkretisoitavat ja perinteisen johtamisen ulottumattomissa olevat asiat kuten organisaation kulttuuri ja identiteetti vaikuttavat organisaatioiden menestykseen. Organisaatio rakentuu ihmisistä ja ihmiset

toiminnallaan joko mahdollistavat tai estävät valitun strategian toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Ihmiset saavat siis toiminnallaan aikaan organisaation tuloksen, joka johtuu siitä, että työn luonne on monilta osin muuttunut asiantuntijakeskeiseksi. (Puusa ym. 2011, 94.)

Työntekijöiden tiedoista, taidoista ja asiantuntemuksesta koostuu inhimillinen pääoma. Jotta inhimillinen pääoma saadaan hyödynnettyä, tarvitaan yrityksen ihmissuhdeverkoitoin sitoutunutta sosiaalista pääomaa muun muassa vuorovaikutuksen, yhteistyön ja tiedon jakamisen muodossa. Lisäksi tarvitaan organisatorista rakennepääomaa, joka on sidoksissa organisaation kulttuuriin, identiteettiin ja rakenteisiin, johtamisjärjestelmiin, erilaisiin toimintatapoihin ja rutinoituneisiin käytänteisiin ja käytössä oleviin tietokantoihin. Näihin kaikkiin on osaltaan varastoitunut institutionalisoitua kokemusta ja osaamista. (Puusa ym. 2011 95.)

Jos työntekijät omaavat hyvät alaistaidot, organisaatiolla on potentiaalisesti käytössään paljon inhimillistä pääomaa, mikä taas oikeiden olosuhteiden vallitessa kerryttää organisaatioiden sosiaalista pääomaa ja pohjaa organisaation pitkäaikaiselle menestymiselle. Inhimilliset resurssit ovat lopulta ainoa liiketoiminnan resurssi, jolla on luovuutta ja sopeutumiskykyä ylläpitää ja uudistaa menestystä ja kilpailukykyä jatkuvasti käynnissä olevasta muutoksesta huolimatta. Mikäli työpaikoilla kuitenkin toteutetaan liian tiukkaa, ohjeistavaa kontrollia, henkilöstö kokee, ettei se pysty hyödyntämään osaamistaan täysimääräisesti, minkä seurauksena paljon hyvää potentiaalia jää käyttämättä. (Puusa ym. 2011, 95 – 96.)

Puusan ym. (2011) mukaan sanotaan, että hyvä johtaminen erottuu huonosta viimeistään muutoksia toteutettaessa. Muutostilanteissa jätetään usein huomioimatta se, että johto on muutosagenttina toimimisen lisäksi itsekin muutoksen kohteena. Tällöin myös johdon ajattelu- ja toimintamallit on muututtava, jotta voidaan vaatia työntekijöiltä asennoitumisen tai käyttäytymisen muutosta. Johto on kuitenkin usein määrävähemmistö organisaatioissa ja muutoksen onnistumisessa ovat kaikki toimijat vastuussa. Tätä taustaa vasten alaistaidot ovat oikeutettu vaatimus. Huomion kiinnittäminen alaistaitoihin on kuitenkin ennen kaikkea kunnioitusta työntekijää kohtaan. (Puusa ym 2011,99.)

### 2.3.4 Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Seppänen-Järvelä ja Juth (2003) kirjoittavat artikkelissaan strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa aiheen haasteista. Heidän mukaansa osaamisen hallinta on olennainen kysymys tietointensiiviselle asiantuntijaorganisaatiolle, sillä näiden organisaatioiden perustehtävän hoitaminen nojaa sekä yksilöiden että organisaatioiden osaamisen oikeaan laatuun, tehokkaaseen hyödyntämiseen ja kasvatamiseen. Artikkelissa Seppänen-Järvelä ja Juth (2003) pohtivat, miksi osaamisen johtaminen nähdään relevanttina kehittämistrendinä, millaisia kysymyksiä siihen liittyy juuri julkisen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, ja miten osaamisen johtamisella voidaan tukea työyhteisön kehittämistä. Heidän mukaansa osaamisen johtamisen kirjallisuus tarjoaa erilaisia tarkastelunäkökulmia aiheeseen ja useat osaamisen johtamisen tekstit tarjoavat ratkaisuksi yhden toimintamoodin osaamistematiikan haltuun ottamiseksi. Esimerkiksi julkisissa asiantuntijaorganisaatioissa on otettu käyttöön vahvasti henkilöstön kehittämiseen kiinnittynyt strategialähtöinen osaamisajattelu, kun taas liikkeenjohdon ja organisaatiotason tarkasteluun on usein sovellettu knowledge management suuntausta eli tiedon ja tietämyksen johtamista. (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003.)

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Tiedon johtamisessa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi. (Sydänmaanlakka 2015, 158.) Kun julkisissa organisaatioissa etsitään lisää tehokkuutta, olisi Seppänen-Järvelän ja Juthin (2003) mukaan syytä ottaa osaamistematiikkaa hyödyllisemmin käyttöön niin sanotussa kovassa johtamisessa eli päätöksenteossa resursseista ja rakenteista. Seppänen-Järvelän ja Juthin (2003) mukaan juuri tästä näkökulmasta osaamiskysymysten vahva kytkeytyminen julkisissa organisaatioissa henkilöstöhallintoon on ongelmallista. Tietoinen osaamis pohjainen strateginen ajattelu ja sen mukaan tehdyt resurssipriorisoinnit voisivat olla strategista osaamisjohtamista parhaimmillaan. Tämä edellyttäisi osaamisnäkökulman omaksumista osaksi koko organisaation kokonaisjohtamisen asennetta. (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003.)

Mustakangas (2014) taas kirjoittaa, että osaamisen hallinnan tulee olla strategialähtöistä, jotta sillä on yhteys organisaation kilpailukykyyn ja toteaa, että asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen johtaminen on keskeinen menestystekijä. Hänen mukaansa

asiantuntijaorganisaatiossa johtajan rooli on tärkeä. Johtaja ei saa olla kehittymiselle jarruna eikä toimia liian byrokraattisesti, vaan hänen tulee innostaa, kannustaa ja valmentaa. Hänen mukaansa asiantuntijat johtavat itse itseään, kunhan saavat siihen tilaa. (Mustakangas 2014.)

Elinkeinoelämän keskusliitto arvioi vuodeksi 2015 tehdyissä koulutus- ja työvoimapolitiisissa linjauksissaan työelämän ja työtehtävien sisällön muutosten nopeutuvan ja olemassa olevan ammattitaidon vanhenevan entistä nopeammin. Muutos on jatkuvasti läsnä ja se vaatii sopeutumista ja uusiutumista organisaatioilta ja yksilöiltä. Tästä syystä työ ja oppiminen kulkevat nykyään käsi kädessä ja kaikissa työtehtävissä tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. On syytä korostaa, että uudistuvassa työelämässä pelkästään tieto ja työtehtäväkohtaiset tiedot ja taidot eivät enää riitä, vaan osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää. (Hätönen 2011, 6.)

Jotta organisaatio voi menestyä muuttuvassa maailmassa, tarvitaan osaavia työntekijöitä. Osaavien työntekijöiden tärkein ominaisuus lienee heidän asenteensa oppimishalukkuuteen. Osaaminen ja oppiminen ovat tärkeitä taitoja menestyksessä ja muuttuva työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on halu, tahto ja kyky oppia jatkuvasti uutta. (Ruohotie 1997, 7.) Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään osaamistaan (Viitala 2013,171.)

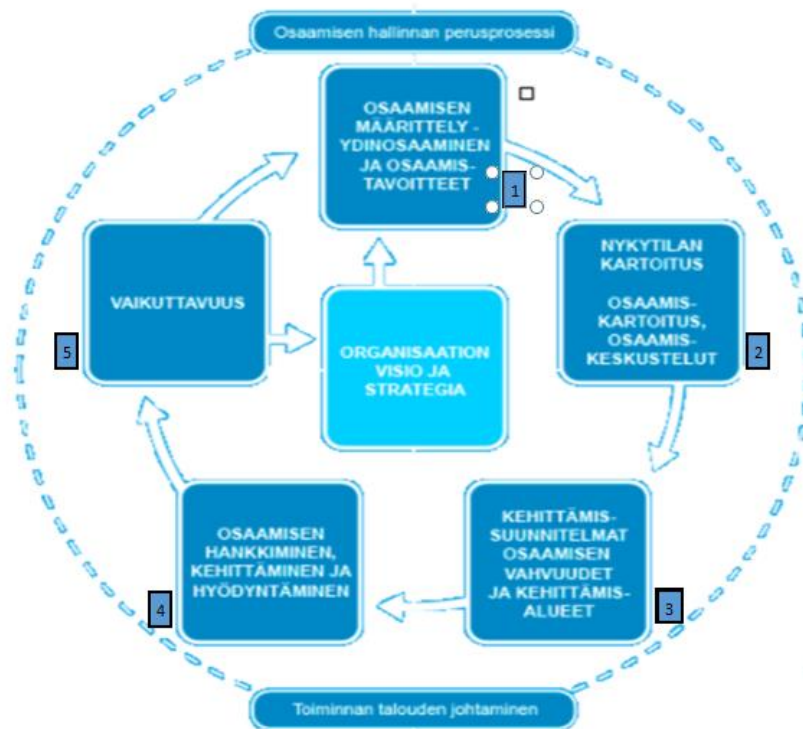


### 3 OSAAMISEN HALLINTA

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää, että osaaminen ymmärretään voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Kehittyäkseen organisaation kehittämisen pääpainon tulisi olla organisaatiossa jo olevien pätevyyksien vahventamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä ja oppimisesteiden poistamisessa. Oleellisinta tässä on löytää ne osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat tärkeimpiä erityisesti tulevaisuutta ajatellen, ja pyrkiä sitten kehittämään juuri niitä. (Hätönen 2003, 7.)

Osaamisen hallinnan perusprosessi on esitelty kattavasti eOsmo-työkirjassa. Työkirjan mukaan osaamisen hallinnan perusprosessi pitää sisällään osaamisen, ydinosaamisen ja osaamistavoitteiden määrittelyn, nykytilan kartoittamisen, kehittämissuunnitelmat, osaamisen hankkimisen kehittämisen ja hyödyntämisen sekä vaikuttavuuden. Osaamiskartoituksen tuloksien pohjalta selvitetään osaamisen kehittämiskohteet ja osaamisen vahvuusalueet. Kehittämiskohteiden ja vahvuuksien mukaan laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat organisaatiolle. (eOsmo 2011.)

Oheinen kuvio (Kuvio 8) kuvastaa osaamisen hallinnan prosessia selkeästi.



Kuvio 8 Osaamisen hallinnan perusprosessi (eOsmon työkirjaa mukaillen)

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kuvion (kuvi 8) kohta 1, eli määritellään ulosottoyhtiön tarkastajan työssä vaadittava ydinosaaminen ja osaamistavoitteet. Lisäksi työssä luodaan työkalu muiden kohtien toteuttamiseksi.

### 3.1 Osaamiskartoitus osaamiskartan avulla

Ennen kuin organisaatiossa olevaa ja näkyvää osaamista voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti, on tärkeää perusteellisesti selvittää, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, sekä organisaatiossa jo oleva osaaminen. Vasta tämän jälkeen on mahdollista hyödyntää osaamista ja kehittää työkaluja sen vahvistamiseksi. Organisaation osaamisen hahmottamiseksi tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskartta on osaamisen hallinnan työväline, sen avulla dokumentoidaan organisaation eri tasoilla oleva osaaminen. Osaamiskartta toimii osaamisen arvioinnin apuna, antaa mahdollisuuksia

työntekijöille oman osaamisen itsearviointiin, oman osaamisen kehittämisen suunniteluun ja toteutukseen. Kartta antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun ja antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kuvaaminen kartan avulla antaa siis yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaation kokonaisosaamisesta. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskarttaan kuvataan kaikki ne toiminnot, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa (Hätönen 2011,18). Osaamiskartan aloitusvaiheessa kuitenkin päätetään, kuvataanko osaamistavoitteet koko organisaatioille, eri yksiköille ja/tai eri tehtävissä tai rooleissa työskenteleville. Nämä asetetut tavoitteet ohjaavat laatimisessa sitä millä tarkkuudella ja millä tasoilla osaamista kuvataan. (eOsmo 2011.) Hätönenkin (2011) toteaa, että osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation osaamisesta, tietyn henkilöstöryhmän osaamisalueista, tietyn tiimin tai vain jostain erikseen valitusta osaamisalueesta esimerkiksi johtamisosaamisesta (Hätönen 2011, 18). Tavoitteiden asettamisen jälkeen määritellään, mitä osaamista tehtävässä tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (eOsmo 2011).

Osaamiskartan laadintaan olisi Hätösen mukaan suositeltavaa ottaa mukaan koko henkilöstö, mutta hän kuitenkin toteaa, ettei tämä aina ole mahdollista ja silloin on syytä perustaa kartan laatimista varten työryhmä, joka edustaa hyvin eri osaamisalueiden henkilöstöä. Osaamiskartan laadintaan kannattaa panostaa, koska se tulee jatkossa olemaan organisaation osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja seurannan työkalu. (Hätönen 2011, 18.)

Valmis osaamiskartta on yhdelle A4:lle kuvattu kokonaisuus, minkä pystysarakkeessa on nähtävissä työtehtäviin liittyvä osaaminen. Vaakasarakkeisiin kirjataan kuhunkin osaamisalueeseen liittyvät tehtäväkokonaisuudet. Osaamiskartassa tulisi olla osaamisalueita keskimäärin 5-7 kappaletta ja työtehtäväkokonaisuuksia noin 3-8 kappaletta per osa-alue. (EslogC 2018.)

Taulukko 1 Osaamiskarttamalli (EslogC 2018.)

Taulukko 1 Osaamiskarttamalli (EslogC 2018.)

Osaamisalueet		1	2	3	4	5	6
<b>A</b>	Osaa jotakin työprosessiin liittyvää	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida
<b>B</b>	Osaa jotakin työprosessiin liittyvää	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida
<b>C</b>	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
<b>D</b>	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
<b>E</b>	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
<b>F</b>	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
<b>G</b>	Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia	On vuorovaikutus- ja viestintätaitoinen	On yhteistyökykyinen	On ongelmanratkaisutaitoinen	Kykenee oppimaan	Toimii eettisesti	Omaa esteettisiä taitoja
<b>H</b>	Osoittaa henkilökohtaisia taitoja	Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	Omaa kansainvälisiä valmiuksia	Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä	Noudattaa kestävän kehityksen periaatteita	Noudattaa yrittäjyyden periaatteita	Hyödyntää teknologiaa tietotekniikkaa

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kartoittaa ulosottolaitoksessa laajaan perintään siirtyvien kihlakunnanulosottomiesten olemassa oleva osaaminen. Kartan laadinnassa on kuitenkin pyritty huomioimaan Hätösen (2011) toteamus, ettei osaamisalueiden kartoittamisesta ole syytä kiinnittää huomiota ainoastaan nykyosaamiseen, vaan osaamisalueiden määrittelyssä tarvitaan riittävän vahva, yhteinen näkemys niistä organisaation tavoitteista, joiden varassa voidaan määrittää myös tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamiskartan tulee aina olla räätälöity ja luotu juuri kyseisen organisaation tarpeisiin. Organisaatiosidonnaiset osaamisalueet ovat aina luonteeltaan räätälöityjä ja siksi oma henkilöstö on paras osaamistasojen määrittäjäryhmä. (Hätönen 2011, 22-25.)

Olemassa olevan osaamisen kuvaaminen merkitsee sitä, että kuvataan kyseisellä henkilöstöllä oleva osaaminen. Kuvaustapa on perusteltua esimerkiksi silloin, kun halutaan selvittää nykyisen henkilöstön osaaminen ja sen mahdolliset uudet käyttöalueet. Nykyosaamisen kuvaus toteutetaan useimmiten kyselyinä. (Hätönen 2011, 9.)

Osaamiskartoitus voidaan toteuttaa kyselynä, joka perustuu osaamiskarttaan. Tämä kysely voidaan toteuttaa sähköisesti tai paperisena. Kyselyn alussa vastaajia tulee opastaa siitä, mitä on osaamisen hallinta, mitä hyötyä siitä on, mitä osaamiskartoitus tarkoittaa,

millainen on osaamiskartta. Lisäksi vastaajille on kerrottava kuinka ja milloin kyselyyn vastataan, sekä miten ja milloin vastauksia käsitellään. Pienimmissä organisaatioissa osaamiskartoitus voidaan kartoittaa myös pelkästään kehityskeskusteluiden tai ryhmäosaamiskeskusteluiden avulla (eOsmo 2011.)

Ennen osaamiskartoituksen aloittamista osaamiskartoituksesta on hyvä tiedottaa henkilöstöä selkeästi. Tiedotteessa on syytä käsitellä, mitä tarkoittaa osaamisen hallinta, mitkä ovat osaamisen hallinnan hyödyt organisaation näkökulmasta, osaamiskartoituksen aikataulu ja käytännön toteutus, osaamiskartan sisältö ja tavoitetasojen merkitys. (eOsmo2011.)

### 3.2 Osaamistasojen määrittäminen

Osaamisalueiden määrittämisen lisäksi hyvään arviointitapaan kuuluu arviointikriteerien määrittäminen. Osaamisen arvioinnissa arviointikriteereinä toimii osaamistasot, jotka myös vastaavat kysymykseen, miten osaamisalueella toimitaan tai tulisi toimia. Osaamisen arviointiasteikko kannattaa määrittää melko laajaksi, esimerkiksi 1-5 tai 1-7. Näin osaamisaluetta voidaan arvioida perusosaamisen ja huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamistasojen määrittelyssä on syytä huomioida, että osaamisen alin taso on aina jo myönteistä osaamista, ja että myös tämän tason osaaminen saattaa olla riittävää. Osaamistasoihin voi kuulua myös nollassa. 0-tasolla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä ei vielä ole kyseisestä osaamisesta, vaikka se hänelle kuuluukin. Esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla 0-taso voi olla mahdollinen. (Hätönen 2011, 22.)

Osaamistasot voidaan määritellä yleiskuvauksilla kuten perustaso, erinomainen, huippuasiantuntija. Vaihtoehtoisesti tasojen määrittelyssä voidaan käyttää asteikkoja, jotka kuvaavat ammattilaiseksi kehittymisen eri asteita. (Hätönen 2011, 22.)

Kaikki osaamiskartassa määritellyt osaamisalueet voidaan kuvata sisällöllisesti erilaisiksi osaamistasoiksi. Vaikka osaamisalueen osaamistasot olisikin määritelty asteikolla 1-5, voidaan kirjoittaa auki ainoastaan tasot 1,3 ja 5. Hätönen toteaa, että on todettu vaikeaksi kuvata kaikki tasot osaamisaluekohtaisesti ja siksi väliin jäävät osaamistasot (2 ja 4) ovat ilman räätälöityjä kuvauksia. (Hätönen 2011, 23.)

Jokaisen osaamisalueen tasokuvauksen määrittäminen on työlästä, mutta laaditut osaamistasokuvaukset yhdenmukaistavat ja helpottavat osaamisen arviointia. Tasojen

määrittämisessä on tarkoituksena auttaa hahmottamaan, minkä tyyppisten asioiden hallinnasta kullakin tasolla voisi olla kyse. Tasokuvaukset on syytä hioa mahdollisimman konkreettisiksi. (Hätönen 2011, 23.)

### 3.3 Osaamiskartoituksen tulosten käsittely

Mikäli osaamiskartoitus tehdään osaamiskyselynä, jossa työntekijä vastaa osaamiskartan väitteisiin, yksinkertaisin vaihtoehto etenemiseen on, että työntekijät vastaavat osaamiskyselyyn ja tämän jälkeen tulokset analysoidaan. Toinen vaihtoehto, että esimies tutustuu työntekijän osaamiskyselyn vastauksiin ja kutsuu työntekijän osaamiskeskusteluun. Tässä keskustelussa työntekijä ja esimies yhdessä arvioivat työntekijän osaamista sekä yhdessä vahvistavat työntekijän vastaukset osaamiskyselyyn. Kolmantena vaihtoehtona on 360 arviointi, jossa työntekijää arvioivat hänen kollegansa, esimiehensä ja mahdolliset alaiset tai asiakkaat. (eOsmo 2011.)

Nykyorganisaatioissa arviointi tapahtuu usein ensi vaiheessa itsearviointina ja myöhemmin kehityskeskusteluissa. Itsearviointi on hyvä oppimistilanne, kun henkilö vertaa omaa osaamistaan osaamiskartassa esitettyihin kuvauksiin, alkaa hän tietoisesti tarkastella omaa työtään ja työyhteisössään tarvittavaa osaamista. Yleensä esimies ja alainen tekevät ensin omat arvionsa työntekijän osaamisesta ja kehityskeskustelussa tarkennetaan arvioita yhdessä sekä suunnitellaan kehittämistä. Hyvä lopputulos saadaan juuri eri tahojen antamista arviointien yhdistelmästä, kun ihmiset katsovat asioita eri näkökulmista ja eri näkökulmat täydentävät käsitystä todellisesta osaamisesta. (Hätönen 2011, 32-33.)

### 3.4 Kehittämissuunnitelma

Osaamisen arviointien perusteella tehdään päätelmiä siitä, minkälaista osaamisen kehittämistä organisaatiossa tarvitaan (Paaso ym. 2016, 35). Konkreettinen kehittämissuunnitelma on tähän yksinkertaisin tapa. Osaamisen kehittämissuunnitelman tarkoituksena on ohjata, suunnata ja systematisoida osaamisen kehittämistä ja hankkimista, osaamisvahvuuksien jakamista ja siirtämistä sekä oppimista ja osaamisen uudistamista.

Kehittämissuunnitelman laadinnassa yhteisellä keskustelulla on suuri merkitys ja myös oppimisprosessin ja toivotun muutoksen tulee näkyä laadintavaiheessa. Yhteinen keskustelu on olennaisessa osassa kehityssuunnitelman teossa. (eOsmo 2011.)

Kehittämissuunnitelmassa tulee olla toimenpiteet, joilla osaamista kehitetään, aikataulu, vastuuhenkilöt ja tarvittavat resurssit. Yksittäisen työntekijän kehittämissuunnitelma laaditaan yleensä osaamis- tai kehityskeskustelun yhteydessä. Keskustelussa sovitaan yhteen työntekijän ja organisaation erityistarpeet ja tavoitteet. Yksikön tai ryhmän kehityssuunnitelma voidaan laatia ryhmäosaamiskeskustelussa. (eOsmo 2011.)

Myös organisaatiolle voidaan laatia oma kehittämissuunnitelma. Organisaation osaamisen kehittämissuunnitelmassa on koottu yksikköjen osaamisen kehittämistarpeet yhteen dokumenttiin. Organisaation kehittämissuunnitelmassa voidaan ottaa kantaa rekryointitarpeeseen, poistuvaan osaamiseen, organisaation yhteisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin ja niihin tarvittaviin resursseihin. (eOsmo 2011.)

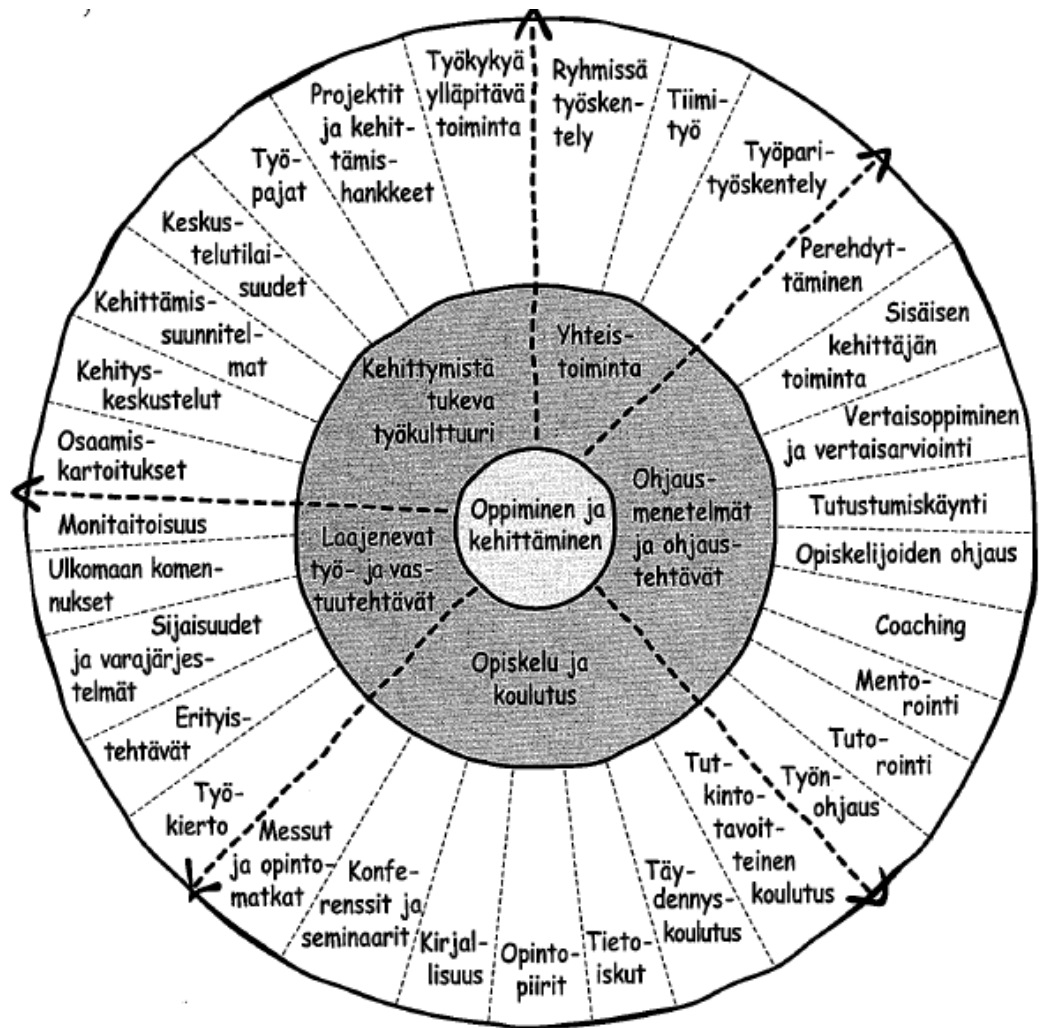
eOsmo-työkirjan kirjoittajat toteavat, että kehittämissuunnitelman tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- mitä osaamista kehitetään?
- miten sitä kehitetään?
- kuka kehittämisestä vastaa?
- missä aikataulussa kehittäminen tapahtuu?
- mitä resursseja osaamisen kehittäminen edellyttää?
- miten osaamisen kehittämistä seurataan ja arvioidaan?

Tavoitteiden realistiseksi saavuttamiseksi osaamisen kehittämisen kohteet kannattaa priorisoida. Suunnitelmaan voi esimerkiksi laittaa 1-3 tavoitetta vuodelle, minkä lisäksi voidaan suunnitella muita tavoitteita seuraaville vuosille. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa voidaan hyödyntää 70-20-10 mallia. Kyseisen mallin mukaan 10% osaamisen kehittämisestä tapahtuu ulkoa ostetun koulutuksen avulla, 20% sisäisen koulutuksen ja osaamisen jakamisen avulla ja 70% työssä oppien. (eOsmo 2011.)

Osaamisen kehittäminen voi tapahtua monella eri tavalla. Hätönen (2011) kuvailee

erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja alla olevassa kuviossa (Kuvio 9).



Kuvio 9 Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58).

Seuraavassa on perehdytty tarkemmin niihin osaamisen kehittämisen vaihtoehtoihin, joiden kirjoittaja on katsonut olevan parhaimmat menettelytavat ulosottolaitoksessa laajan täytäntöönpanon osalta.

### Mentorointi

Hyvä esimerkki osaamisen jakamisesta on mentorointi. Menetelmässä mentori oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella auttaa, tukee ja ohjaa mentoroitavaa kehittymään tehtävissään ja laajentamaan hänen mahdollisuuksia työrullallaan. (Hätönen 2011,

88.)



Merja Jokelainen (2015) kirjoittaa artikkelissaan ”Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa” mentoroinnin merkityksen korostuvan lähitulevaisuudessa, kun työmarkkinoilta poistuu runsaasti työntekijöitä ja uusia tulee entistä vähemmän tilalle. Jokelainen tuo esille, että mentorointia ei kuitenkaan enää nykyään tule nähdä perinteisen käsityksen mukaisena yksipuolisena tiedonsiirtona vanhemmalta ja kokeneemmalta kollegalta uudelle kollegalle. Jokelaisen mukaan mentorointi on nykypäivänä kehittynyt ja tilalle on tulleet uudet näkemykset kuten opastava mentorointi, joka korostaa mentoroitavan aktiivista roolia ja ymmärrystä ja valmentava mentorointi, joka keskittyy valmentamiseen ja mentoroitavan oppimisprosessin ohjaamiseen. Jokelaisen mukaan näkökulman muuttumisen lisäksi mentoroinnin toteutustavassa ollaan siirtymässä yksilömentoroinnista enemmän ryhmämentoroinnin suuntaan. (Jokelainen 2015.)

## **Koulutus**

Tyypillisin henkilöstön kehittämisen muoto on koulutus. Henkilöstön koulutus on kehittynyt viime aikoina paljon. On tapahtunut kehitystä, joka edesauttaa opitun soveltamista työn tekemiseen. Nykyään on paljon opiskelutapoja, joissa erilaiset menetelmät mahdollistavat asioiden oppimisen monipuolisesti sekä opitun soveltamisen työyhteisössä ja työn kehittämisessä. Myös opiskelun muoto on muuttunut aiemmasta, ja esimerkiksi verkko-opiskelu on monille työyhteisöille tätä päivää. Koulutusta suunniteltaessa tulisi Hätösen (2011) mukaan ottaa huomioon seuraavat seikat:

- Koulutuksen perustelut; Mitä yksilöiden oppimistarpeita koulutuksella voidaan tyydyttää, ja miten koulutus vastaa organisaation kehittämistarpeita.
- Koulutuksen kohderyhmä; Osallistuuko koko työyhteisö vai yksittäisiä työntekijöitä
- Koulutuksen tavoitteet; Organisaation ja osallistujien kannalta
- Koulutuksen sisällöt; Keskeinen sisältö ja miten osallistujat voivat vaikuttaa sisältöön
- Koulutuksen organisointi; Toteutetaanko koulutus sisäisenä vai ulkoisena koulutuksena ja miten koulutus käytännössä organisoidaan (aikataulut yms.)
- Koulutuksen menetelmät; Mitä menetelmiä käytetään ja mitä vaihtoehtoja on suorittaa koulutus
- Koulutuksen arviointi; Miten arvioidaan tuloksia ja vaikutuksia organisaation kannalta ja miten oppimistuloksia arvioidaan?

## Työnohjaus

Työnohjauksessa tavoitellaan ammatillista kasvua ja kehitystä, jossa kehityksen kohteena on työminä. Ohjauksessa tutkitaan ja jäsennetään omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön liittyviä kokemuksia, käsityksiä, kysymyksiä ja tunteita. Työnohjaajat ovat tehtävään koulutuksen saaneita henkilöitä, jotka noudattavat työnohjauksen eettisiä periaatteita. Työnohjauksessa organisaatio antaa ohjattavalle mahdollisuuden työnohjaukseen, mutta ohjaaja on kuitenkin puolueeton eli hän ei ole ohjattavan eikä työnantajan puolella. Työnohjaajan on tarkoitus luoda puitteet toimintatapojen ja työn tarkastelulle. Työnohjaus pyrkii selkeyttämään henkilön perustehtävää ja työrooleja ja tarjoamaan työhön tuoreita näkökulmia. Tarkoituksena on oivallusten tekeminen ja uusien työtapojen löytäminen eli työn kehittäminen. Tässä, kuten muussakin oppimisessa, osallistujat ovat itse vastuussa oppimisestaan. (Hätönen 2011, 92.)

## Työn varjostaminen

Työn varjostamisessa ajatuksena on, että kaksi saman alan työntekijää varjostaa toisinaan tietyn lyhyehkön aikajakson. Molemmat toimivat sekä vierailevana että varjostavana osapuolena ja havainnoinnin kohteena on arkinen ja tavanomainen työskentely. Työn varjostamisen hyötyinä on nähty muun muassa vertaistuen saamisen saman tyyppisissä työtehtävissä työskentelevältä. Vierailijalle varjostaminen antaa mahdollisuuden päästä seuraamaan oman ammattialan työtä toisessa ympäristössä eri tavalla tehtynä. Tämä avaa uusia näkökulmia, ja auttaa näkemään oman työn uudella tavalla. Irtautuminen normaaleista rutiineista mahdollistaa oman työn kriittisen tarkastelun ja erilaisten toimintavaihtoehtojen tarkastelun. Varjostamisen vastaanottajalle taas syntyy tilaisuus tarkastella omaa työntekoaan yhdessä varjostajan kanssa. Omasta työstään kertomalla myös jäsentää ja analysoi omaa toimintaansa työssä. (eOsmo 2011.)

Tärkeää on ymmärtää, että varjostaja ei ole sijaisena, vaan ainoastaan seuraamassa työtä. Työnteon aikana varjostajan ei tule kommentoida vastaantulevia tilanteita. Varjostaja ei siis osallistu työhön vaan ainoastaan havainnoi tapahtumia. Kysymyksiä voi kuitenkin kirjata ylös, sillä jokainen varjostuspäivä päätetään keskusteluun, jossa tarkastellaan tilanteita ammatillisen kehittämisen näkökulmasta käsin. Keskustelussa ei siis ole tarkoitus arvioida varjostettavan työskentelyä. Sopiva kesto varjostamiselle on 3-5

päivää.

## **Työkierto**

Työnkierrossa työntekijä siirtyy tekemään toista työtehtävää väliaikaisesti. Kierto perustuu vapaaehtoisuuteen. Tilanteesta riippuen työkiertoa voidaan toteuttaa systemaattisesti tai epäsystemaattisesti. Systemaattisia työkiertoja ovat vastavuoroinen vaihto (jossa kaksi henkilöä vaihtavat keskenään työtehtäviä), vaihtorenkaat (ryhmässä kaikki vaihtavat) ja säännöllinen työkierto (yksipuolinen työn rikastuttaminen). Epäsystemaattista työkiertoa taas ovat esimerkiksi sijaisuudet, projektit ja avointen virkojen täyttämisen. (Hätönen 2011, 99.)

Työnkierron hyötynä on työntekijän näkökulmasta mahdollisuus uuden oppimiseen sekä vertaiskokemusten ja osaamisen jakamiseen. Organisaation näkökulmasta henkilöstö tutustuu eri yksiköiden toimintaan, perehtyy erilaisiin työtapoihin ja saa kokonaiskuvan palveluprosessista. Tällainen kokonaiskuvan hallitseminen varmistaa, että eri vaiheissa on oikeaa osaamista.

Työnkiertoa, tai muitakaan osaamisen kehittämisen menetelmiä, ei pitäisi toteuttaa niiden itsensä takia. Menetelmälle tulee olla tavoite. Tavoite voidaan kirjata osaamisen kehittämissuunnitelmaan. (eOsmo 2011.)

## 4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI LAAJAAN TÄYTÄNTÖÖNPANOON ULOSOTTOLAITOKSESSA

### 4.1 Valmiin toimintamallin sisältö

Kuten edellä on esitetty, tämä ulosottoylitarkastajille luotu osaamisen kehittämisen toimintamalli koostuu osaamiskartasta, osaamiskartoituskysymyksistä ja osaamiskeskustelussa tehtävästä kehittämissuunnitelmasta. Toimintamallin mukaan ulosottoylitarkastaja vastaa ensin webropol-sovelluksessa osaamiskyselyyn, jossa arvioi itse omaa osaamistaan eri osaamisalueilla asteikolla 0-5. Itsearviointivaihe toteutetaan tulosten analysoinnin helpottamiseksi kokonaan numeraalisesti. Itsearviointin jälkeen esimies tutustuu ulosottoylitarkastajan vastauksiin ja kutsuu tämän osaamiskeskusteluun. Osaamiskeskustelussa ulosottoylitarkastajan osaamista kartoitetaan vielä avoimilla kysymyksillä ja keskustelemalla, tarkoituksena saada esimiehen ja ulosottoylitarkastajan yhteinen näkemys ulosottoylitarkastajan osaamisen tasosta. Malli noudattaa siis aiemmin esiteltyä eOsmo-työkirjan mallia. Osaamiskeskustelun tuloksena esimies ja ulosottoylitarkastaja luovat yhdessä kehittämissuunnitelman ulosottoylitarkastajalle. Webropol-kysely antaa ulosottoylitarkastajan vastausten mukaisen keskiarvon jokaiselta osaamisalueelta. Tämän keskiarvon ja osaamiskeskustelussa ilmi tulleen perusteella, esimies ja ulosottoylitarkastaja laittavat kehittämissuunnitelmakaavakkeeseen yhteisen näkemyksensä osaamistasosta.

Kehittämissuunnitelman tiedot ladataan osaamisen hallintajärjestelmään koulutustarpeiden koordinoimiseksi valtakunnallisesti.

### 4.2 Toimintamallin luonti

Toimintamallin luonti alkoi eri vaihtoehtojen punnitsemisellä osaamiskartoituksen toteuttamistavoista. Pidimme opinnäytetyön aloituspalaverin 6.2.2018 Jarmo Kivistön ja Leena Kopion kanssa. Palaverissa hahmottelimme, kenelle osaamiskartoitus tämän työn

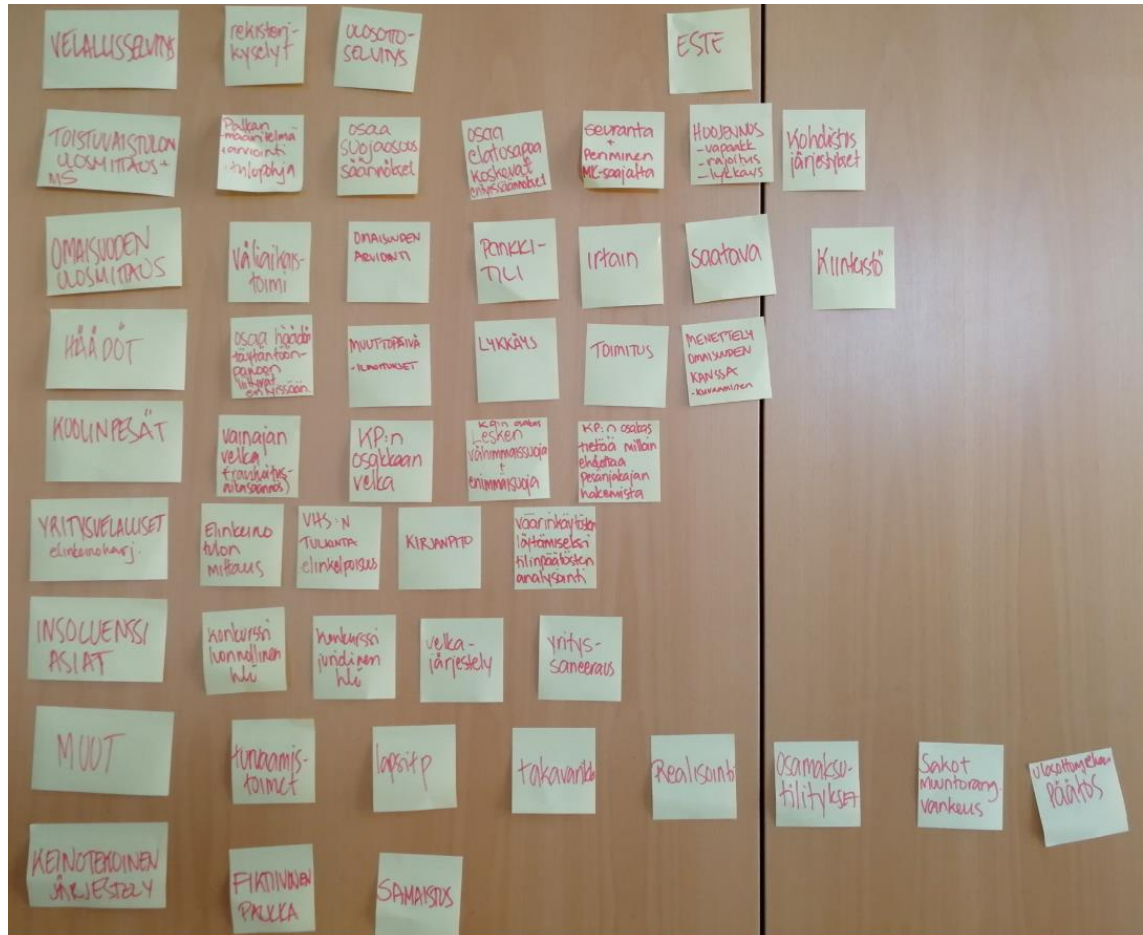
puitteissa tehdään ja millä tarkkuudella osaamista pyritään kuvaamaan työn tuotoksena syntyvässä osaamiskartassa. Jo ennen palaveria oli selvää, että osaamiskartta tehdään kihlakunnanulosottomiesten ammattiryhmälle, mutta palaverissa tarkensimme kohde-ryhmäksi laajaan täytöntöönpanoon siirtyvät ulosottoylitarkastajat. Palaverin tuloksena sovimme, että osaamiskartta koskee ainoastaan substanssiosaamista ja muita osaamis-alueita käsitellään mahdollisuuksien mukaan osaamiskeskusteluissa. Tässä kohtaa tehtiin myös linjaus siitä, että työntekijän tulee arvioida ensin osaamistaan itse ja tämän jälkeen osaaminen arvioidaan yhdessä esimiehen kanssa osaamiskeskustelussa.

Aloituspalaverissa sovimme myös, että kartoitan vaihtoehtoa jossa osaamiskartoitus toteutettaisiin pelkällä osaamiskeskustelulla esimiehen kanssa. Päädyin kuitenkin ottamaan itsearviointin osaksi mallia seuraavien syiden vuoksi:

- Itsearviointi vahvistaa tunnetta yksilön mielipiteen arvostamisesta
- Itsearviointi käynnistää oppimisen ja muutoksen lisäksi uutta ajattelua
- Itsearviointi lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä
- Itsearviointi lisää rohkeutta asettaa itselleen aiempaa korkeampia tavoitteita. (Tuomi-nen 2013, 9.)

Ulosottoylitarkastajalle kuuluvia työtehtäviä pohdimme kollegoideni kanssa työpajassa huhtikuussa 2018. Koska osaamiskartta oli tarkoitus tehdä ainoastaan substanssiosaamisen osalta ja tietyille suhteellisen pienelle henkilöstöryhmälle, päädyimme kuvaamaan työtehtäviä esimerkiksi Hätösen (2011) esittelemää mallia tarkemmin. Työpajassa pohdimme kompetenssivaatimuksia ja työtehtäviä, joita laajan täytöntöönpanon tehtävässä tarvitaan. Aloitimme pohtimalla millainen osaamiskartta palvelisi organisaatiomme tarpeita parhaiten. Kihlakunnanulosottomiehen työtehtävät ovat erittäin monisyisiä ja vaativat lähes poikkeuksetta jokaisen tilanteen erikseen arvioimista ja käsillä olevan tiedon soveltamista. Hätösen (2011) mukaan osaamiskartan osana tulee olla osaamistasot ja osaamisen arviointiasteikko pitäisi olla mahdollisimman laaja ja huippuosaaminen tulisi kirjata niin vaativaksi, että kyseinen taso voi säännönmukaisesti olla yhdellä henkilöllä tavoitteena vain jollain osaamistasolla. Työpajassa tulimme tulokseen, että työpajassa listaamme tehtäväalueet ylätasolla ja avaamme kuhunkin ylätasoon osaamisalueeseen sisältyvät työtehtävät pääpiirteittäin. Totesimme osaamistasojen luonnin olevan niin aikaa vievä ja vaativa työvaihe, ettei sitä työpajan puitteissa voinut toteuttaa. Työtehtävien kuvaus toimi pohjana seuraavassa vaiheessa tehdyille varsinaiselle osaamiskartalle. Ulosottoylitarkastajien tehtävien listaus tapahtui pitkälti perinteisen aivoriihen tuloksena.

Jokainen työpajan jäsen pohti ääneen ulosottoylitarkastajalle tulevaisuudessa kuuluvia työtehtäviä, ja kirjassimme ne alla olevan kuvan mukaisesti näkyviin.



Kuva 1 Osaamiskartta-työpajan työskentelyn tuotos

Osaamiskarttaan kuuluvia työtehtäviä on työpajan jälkeen korjattu ja täydennetty työn edetessä. Osaamistasojen lisääminen osaamiskarttaan on esitelty seuraavassa kappaleessa. Valmis osaamiskartta on työn liitteenä (Liite 2). Osaamiskartan hyväksymisestä on vastannut Jarmo Kivistö. Työryhmään kuuluivat työn alussa esitellyt jäsenet; kihlakunnanulosottomies Linda Lassus ja kihlakunnanulosottomies Eija Ala-Hakula.

### 4.3 Osaamistasojen määrittely osaamiskarttaan

Tässä työvaiheessa liitin osaamiskarttaan osaamistasot. Alun perin toimintamallin osaamiskartassa oli tarkoitus pitää ainoastaan osaamistasojen yleiset kuvaukset. Tarkoitus oli arvioida osaamisalueita perusosaajan, hyvän osaajan ja huippuosaajan tasoilla siten, että jokaisella osaamisalueella edellä mainittujen osaamistasojen kuvaukset olisivat olleet samat. Työn edetessä osaamistasojen tarkempi määrittely osoittautui kuitenkin välttämättömäksi todellisen hyödyn aikaansaamiseksi. Tämä tarkennus toteutettiin avaamalla jokaisen osaamisalueen työtehtävät niin tarkasti kuin mahdollista ja sijoittamalla ne osaamistasojen sisälle. Kun osaamistasot on määriteltä tarkasti, saadaan tarkempaa tietoa siitä, minkälaista osaamista organisaatiolla todellisuudessa on. Hätönenkin (2011, 23) toteaa, että tällainen tapa määrittää osaamistasoja on työlästä, mutta laaditut osaamistasokuvaukset yhdenmukaistavat ja helpottavat osaamisen arviointia. Tutustuin työn tässä vaiheessa sekä oikeusministeriön teettämään osaamiskarttaan lainvalmisteluhankkeissa työskentelevien asiantuntijoiden osaamisen määrittelemiseksi että valtionkonttorin tekemään valtion yhteiseen osaamisen määrittelyyn (Oikeusministeriö 2018) (Valtionkonttori 2018). Koska myös ulosottolaitos toimii oikeusministeriön alaisena, katsoin järkeväksi hyödyntää osaamistasojen perusteita lähes samanlaisina kuin lainvalmisteluhankkeissa työskentelevien asiantuntijoiden. Yhdistelin malliin kuitenkin muutamia määritelmiä valtionkonttorin osaamisen määrittelystä osaamistasojen tarkentamiseksi.

Osaamistasot kyseisessä mallissa ovat perusosaaminen, hyvä osaaminen ja huippuosaaminen. Hyvä osaaminen sisältää perusosaamisen ja huippuosaaminen taas sisältää perusosaamisen ja hyvän osaamisen. Alla olevat määrittelyt ovat suoraan oikeusministeriön teettämästä osaamiskartasta, johon edellä viittasin.

**Perusosaaja** – sisältää osaamistasot 1 ja 2.

Osaamistaso 1 tarkoittaa tasoa ”tietää” ja osaamistaso 2 tarkoittaa tasoa ”ymmärtää” Alueen osaamista kuvataan seuraavasti: osaa toimia osaamisalueella sovittujen ohjeiden mukaan hallitsee osaamisalueen perusteet. Omaan yksittäisiin tietoihin ja taitoihin osaamisalueelta

**Hyvä osaaja** – sisältää osaamistasot 3 ja 4. Osaamistaso 3 tarkoittaa tasoa ”soveltaa

tietojaan” ja osaamistaso 4 tarkoittaa tasoa ”analysoi”. Alueen osaamista kuvataan seuraavasti: osaa toimia osaamisalueen tehtävissä itsenäisesti, omaa osaamisalueesta hyvän ja jäsentyneen tietoperustan ja osaa soveltaa sitä joustavasti työssään. Osaa kehittää toimintaansa osaamisalueella.

**Huippuosaaja** – sisältää osaamistason 5 joka tarkoittaa tasoa ”kehittää” Alueen osaamista kuvataan seuraavasti: osaa toimia osaamisalueen asioissa luovasti ja joustavasti, osaa kehittää osaamisalueen asioita ja löytää uusia ratkaisuja ja toimintamalleja laajasti. Osaa jakaa kokemustaan muiden käytettäväksi.

Osaamiskartassa (Liite 2) on eritelty osaamistasot osaamisalueittain ulosottoylitarkastajan tehtävien osalta. Yksilön osaamistasoa määritettäessä arvioidaan ensin minkä lokerikon (0-5) vaatimukset hän täyttää oman arviointinsa ja osaamiskeskustelun mukaan osaamiskartasta ja sen jälkeen vielä pohditaan täyttääkö hän myös yleiset osaamistason kuvaukset asteikolla.

Kuten edellä kirjoitin, Hätösen mukaan osaamiskartan laadintaan olisi syytä ottaa mukaan koko henkilöstö, mutta hän kuitenkin toteaa, ettei tämä aina ole mahdollista ja silloin on syytä perustaa kartan laatimista varten työryhmä, joka edustaa hyvin eri osaamisalueiden henkilöstöä. Tässä työssä varsinaista työryhmää ei perustettu, mutta olen pyytänyt useampaa kihlakunnanvoutia lukemaan ja kommentoimaan osaamiskartan sisältöä kartan eri vaiheissa. Nämä kommentointikierrokset ovat tuoneet uusia näkökulmia toteutustapaan ja luonnollisesti heiltä olen saanut huomattavasti lisäyksiä osaamisalueiden kuvauksiin. Lisäksi opinnäytetyönohjaaja Jarmo Kivistö on lukenut osaamiskartan sisällön useampaan otteeseen ja ehdottanut muutoksia ja täydennyksiä.

#### 4.4 Ohjeistus osaamiskeskusteluun

Ennen osaamiskeskustelua esimies tutustuu ulosottoylitarkastajan osaamiskartoituskyselyn vastauksiin. Osaamiskeskusteluun on tehty valmis kaavake (Liite 5), jossa on kysymyksiä samoilta osaamisalueilta kuin ulosottoylitarkastajan aiemmin täyttämässä webropol-kyselyssä. Tarkoitus on, että esimies esittää kysymykset ulosottoylitarkastajalle. Kysymysten tarkoitus on kartoittaa osaamista vielä itsearviona tehtyä kyselyä



syvemmin. Esimiehen toteuttaessa osaamiskeskustelukaavakkeen mukaisia kysymyksiä ulosottoylitarkastajalle, tulee esimiehen pitää keskustelussa mukana osaamiskartta, johon on määritelty osaamistasot osaamisalueittain ja osaamistasojen yleinen kuvaus. Esimiehen on siis peilattava työntekijän webropol-vastauksia ja osaamiskeskustelun sisältöä osaamiskartassa (Liite2) määriteltyihin osaamistasoihin. Näiden pohjalta esimies ja työntekijä pyrkivät yhdessä löytämään ulosottoylitarkastajan oikean osaamistason. Esimies voi tarvittaessa kysyä osaamiskartasta (liite 2) myös täydentäviä osaamiskeskustelukaavakkeen (Liite5) ulkopuolisia kysymyksiä. Osaamistasot merkitään jokaisen osaamisalueen kohdalle kehittämissuunnitelmakaavakkeen (Liite 6) ensimmäiselle sivulle.

Osaamiskarttaan on määritelty ainoastaan tasot 1, 3 ja 5, mutta kehityssuunnitelmakaavakkeeseen voidaan merkitä myös 2 ja 4 tasot, mikäli ne osoittautuvat oikeiksi osaamisen tasoiksi. Myös 0-tason osaaminen on mahdollinen. Osaamistason määrittelyssä esimiehen tulee muistaa, että hyvä osaaminen sisältää perusosaamisen ja huippuosaamisen taas sisältää perusosaamisen ja hyvän osaamisen.

Osaamiskeskustelussa esimiehellä tulee siis olla tukena valmis osaamiskartta (Liite 2) ja ulosottoylitarkastajan webropol-vastaukset. Osaamiskeskustelun runko on määritelty osaamiskeskustelukaavakkeessa (Liite 5) ja keskustelun tuloksena täytetään kehittämissuunnitelmakaavake (Liite 6).

Osaamiskeskustelussa olisi hyvä huomioida myös edellä esitetty Spencerin ja Spencerin (1993) malli (Kuvio 6). Vaikka osaamiskartoitus onkin tehty pelkän substanssiosaamisen osalta, osaamiskeskustelussa tulee ottaa huomioon myös jäävuorimallin näkymätön alaosa. Toisin sanoen esimiehen tulee koko ajan pitää mielessä, että osaamiskartoitus on tehty vain yhden osaamisalueen eli tietojen osalta. Tässä vaiheessa pitää siis kiinnittää huomiota myös implisiittiseen tietoon eli yksilön motiiveihin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja henkilön käsitykseen omasta itsestään. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös työelämän yleisistä taidoista, kuten päätöksentekokyvystä, neuvottelutaidoista, ongelmanratkaisukyvystä ja niin edelleen. Jos näillä alueilla on selkeitä ongelmia, esimiehen tulee tässä kohtaa miettiä, voiko hän itse auttaa näiden osa-alueiden osalta. Mikäli selkeitä puutteita implisiittisen tiedon alueella löytyy, tulee myös ne kirjata kehittämissuunnitelmaan kehityskohteeksi. Esimiehen tulee muistaa, ettei työntekijää tule arvottaa osaamiskartoitusten tulosten perusteella. Työntekijä pitää nähdä Spencerin ja Spencerin (1993) esittelemänä kokonaisuutena. Kuten Spencer ja Spencerkin (1993) on todennut,

implisiittistä tietoa on vaikea täsmentää tai konkretisoida ja se tuleeikin parhaiten esiin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Osaamista arvioitaessa voi siis tulla esiin tilanteita, joissa yksilöllä selkeästi on tietoa, mutta hänen motiivit, yksilölliset ominaisuudet tai käsitys itsestä estävät tiedon hyödyntämisen. Käytännössä tällainen tilanne voisi olla yksilön aliarvioiva käsitys itsestään.

#### 4.5 Ohjeistus henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tekoon

Toimintamallin osana osaamiskeskustelussa täytetään työntekijän kehittämissuunnitelmalomake (Liite 6). Ensimmäiselle sivulle täytetään jokaisen osaamisalueen osalta ulosottotarkastajan osaamisen taso. Lomakkeen toinen sivu on pitkälti Hätösen (2011) mallin mukainen. Toiselle sivulle täytetään tärkeysjärjestyksessä ne osaamisalueet, joihin esimiehen ja työntekijän yhteisymmärryksen mukaan tulee panostaa. Lomakkeeseen merkitään myös suunniteltu kehittämistoimenpide, aikataulutavoite ja seuranta.

Toimintamallin ajatuksena on, että työntekijän ja esimiehen tekemistä kehittämissuunnitelmista tehdään virastoittain koonti, joka lähetetään keskushallinnolle, joka puolestaan koordinoi valtakunnallisesti tarvittavien koulutusten tarvetta.

Henkilökohtaista osaamissuunnitelmaa tehtäessä koulutuksen tarve tulee katsoa puhtaasti yksilön näkökulmasta. Valtakunnallisiin koulutuksiin osallistuminen on tietysti suunnitelmassa tärkeässä roolissa. Suunnitelma voi kuitenkin koostua myös huomattavasti pienemmistä palasista. Laajan perinnän kihlakunnanulosottomiehen työ koostuu monesta osaamisalueesta, ja joskus tarve saattaa olla päivittää vain jonkin osaamisalueen yksittäinen osa-alue. Edellä teoriaosuudessa on esitetty erilaisia vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi. Esimerkiksi työnvarjostaminen sopii monessa tilanteessa ulosottoyhtytarkastajan oppimismetodiksi. Kihlakunnanulosottomiehen sekä tulevan ulosottoyhtytarkastajan työ tulee olemaan hyvin itsenäistä ja tiettyihin toimintamalleihin on saattanut juurtua tiedostamattaan. Toisaalta henkilö ei välttämättä edes osaa kyseenalaistaa kaikkea osaamistaan, jos jokin asia on jo pitkään tehty väärin tai jätetty tietämättömyydestä johtuen kokonaan tekemättä. Kartoituksella voi olla joidenkin osa-alueiden kohdalla vaikea selvittää sellaisen osaamisen tilaa, jonka kartoitettava ei tiedä kuuluvan osaamiskartassa esitettyihin ylätasoihin. Työn varjostamisella kihlakunnanulosottomiehet saivat uudenlaisia näkökulmia omaan työhönsä ja oppisivat mahdollisesti arvioimaan omaakin osaamistaan uudella tavalla.

Mikäli tulee ilmi, että työntekijällä on tarve kasvattaa osaamistaan sellaisilla osaamisalueilla, jotka eivät ole kihlakunnanulosottomiehen ydinosaamisalueita, mutta vaikuttavat kokonaisuuden hahmottamiseen ja ymmärtämiseen, tähänkin hyvä keino voisi olla työn varjostaminen. Esimerkiksi kihlakunnanvoudin yksinomaiseen toimivaltaan kuuluvat realisoinnit aiheuttavat kihlakunnanulosottomiehille paljon kysymyksiä velallisilta. Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa voitaisiin esimerkiksi sopia, että kihlakunnanulosottomies varjostaa tietyn realisointiprosessin alusta loppuun. Prosessi alkaa toimistossa realisoinnin valmistelutoimenpiteillä ja jatkuu kihlakunnanvoudin käsittelemänä. Kihlakunnanulosottomies seuraisi prosessin käytännössä alusta loppuun. Vaikka realisointiin liittyvä teoria olisikin opittuna, tuo käytännön hahmottaminen ymmärryksen usein uudelle tasolle. Tällaisessa tapauksessa työn varjostaminen voitaisiin toteuttaa ilman vastavuoroisuutta. Mikäli kuitenkin halutaan lisätä mukaan esimiestyön kehittämisenäkökulma, voitaisiin varjostus toteuttaa myös vastavuoroisena. Esimiehen on helpompi johtaa alaisensa osaamista, mikäli ymmärtää ja tietää tarkalleen millaista päivittäinen työskentely on.

Mikäli useammalla työntekijällä ilmenee tietojen päivittämisen tarvetta samalla osaamisalueella, suunnitelma voi olla esimerkiksi osastopalaverissa järjestettävä koulutus aiheesta. Koulutuksen pitäjänä voi olla aiheesta riippuen kihlakunnanvoudi, ulosottoylitarkastaja, erityisperinnän työntekijä, perintäsihteeri tai muu vastaava.

Edellä esitetyt vaihtoehdot on tarkoitettu ratkaisuiksi pieniin osaamispuutteisiin. Isompia koulutuksia ei kuitenkaan aina ole tarkoituksenmukaista järjestää omalla toimialueella. Kehittämissuunnitelmaan riittää merkintä siitä, millä osaamisalueella koulutusta tarvitaan. Nämä tiedot saatuaan keskushallinto arvioi, milloin on tarve järjestää koulutuksia valtakunnallisesti.

#### 4.6 Toimintamallin testaus ja käyttöönotto organisaatiossa

Tässä kappaleessa esitän oman näkemykseni siitä, miten mallia tulisi hyödyntää ja miten se olisi järkevää jalkauttaa.

Tämän opinnäytetyön aikarajoissa ei ole mahdollista ottaa esiteltyä mallia käyttöön. Toimintamallin jalkauttaminen on syytä aloittaa esimiesten ja virastojen tiedottamisella.

Koska kyseessä on kohtalaisen iso kokonaisuus, jossa yhtenä tavoitteena pyritään saamaan aikaan selkeä muutos, niin johtamisen toimintatavoissa kuin ajattelutavoissakin, näen parhaimpana keinona tiedottamiselle koulutuksen järjestämisen. Koulutuksen alussa käytäisiin läpi kappaleissa 2 ja 3 esitettyä teoriaa tarvittavilta määrin. Tein tämän opinnäytetyön liitteenä powerpoint esityksen (liite 7), jossa on käyty tässä työssä esitetty teoriaosuus tiivistetysti läpi ja loppuosassa kerrottu syntyneestä toimintamallista ja asioista jotka esimiehen tulee huomioida toimintamallia sovellettaessa.

Ennen toimintamallin käyttöönottoa mallia tulee testata käytännössä. Toimintamallia testataan organisaatiossamme alkuvuodesta 2019, pilotoinnin jälkeen toimintamallia muokataan palautteen perusteella ennen käyttöönottoa.

Jotta toimintamalli olisi todellisuudessa myös pitkällä tähtäimellä hyödyllinen, tulee osaamisen hallinnan olla koordinoitua. Koordinoitu osaamisen hallinta tämän toimintamallin osalta tarkoittaisi yksinkertaistettuna osaamistiedon keräämistä osaamisen hallintajärjestelmään. Valtion virastot ovat ottamassa käyttöönsä osaamisen hallintaan tarkoitettua työkalun, Sapin Succes Factorsin. Ulosottolaitoksessa työkalu on näillä näkymin tulossa käyttöön täydellä teholla vuonna 2020. Järjestelmä tarjoaa kattavasti tietoa henkilöstön osaamisinformaatiosta. Se antaa ajantasaisen ja relevantin tiedon päätöksenteon tueksi. Järjestelmä auttaa tunnistamaan henkilöstön osaamiset ja vahvuudet. Se mahdollistaa henkilökohtaiset ura- ja kehittämiskeskustelut sekä 360°-arviointit ja -palautteet. Työkalusta otetaan käyttöön aluksi kaksi moduulia: tavoite ja kehityskeskustelut ja pidemmän aikavälin kehittymisen tuki. (Haastattelu 30.9.2018 Leena Kopio, Valtakunnanvoudinvirasto.)

## 5 POHDINTAA

### 5.1 Toimintamallin vaikuttavuuden arviointi

#### 5.1.1 Hyödyllisyys

Teoriaosuudessa viittasin Puusan ym. (2011) kirjoitukseen siitä, miten ihmiset saavat toiminnallaan aikaan organisaation tuloksen. Puusan mukaan tämä johtuu siitä, että työn luonne monilta osin on muuttunut asiantuntijakeskeiseksi. Tulevassa ulosottolaitoksessa laajaan täytäntöönpanoon siirtyvien ulosottoylitarkastajien työn luonne tulee olemaan aiempaa asiantuntijakeskeisempää. Laajan täytäntöönpanon perintätulokset ovat pitkälti kiinni laajassa täytäntöönpanossa työskentelevien ulosottoylitarkastajien asiantuntevuudesta ja osaamisesta.

Kokemukseni ja käsitykseni mukaan hyvä asiantuntija haluaa kehittyä tehtävässään ja hän johtaa mielellään itse itseään, kunhan saa siihen tarvitsemansa tilan johdolta. Työni teoriaosuus tuo paljon esille sitä, miten osaamisen johtamisella voidaan vaikuttaa osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitoon ja lisäämiseen. Kuitenkin asiantuntijalla itsellään pitäisi myös olla vahva tahto olla asiantuntija ja tahto kantaa vastuu omasta kehittymisestään. Hallituksen esityksen mukaan kaikki vakituiset henkilöt siirtyisivät ulosottoylitarkastajiksi eli vaativiin asiantuntijatehtäviin (HE 71/2018.) Tämän hetkinen käsitys on, että vakituiset henkilöt saavat itse päättää, siirtyvätkö laajaan täytäntöönpanoon vai eivät. Mikäli nämä henkilöt eivät halua siirtyä laajaan täytäntöönpanoon, tämänhetkinen käsitys on, että palkkaus on pienempi vaihtoehtona olevassa ulosottotarkastajan tehtävässä. Vaikka varsinaista tahtotilaa asiantuntijatehtävään ja oman asiantuntijuuden olemassa olevaan syventämiseen ei olisi, on mahdollista, että päätös tullaan tekemään taloudellisten ja arvostukseen liittyvien syiden perusteella. Jotta työntekijä voi olla hyvä asiantuntija, koulutuksen lisäksi hänen tärkein ominaisuutensa on tahto olla asiantuntija. Ajatuksena on, että edellä esitetty työn tavoite saada laajaan täytäntöönpanoon siirtyvät henkilöt tiedostamaan oman osaamisensa taso ja löytämään niitä kohtia osaamisestaan, joita heidän kannattaisi kehittää, toimisi myös motivointitekijänä haluun olla asiantuntija. Toimintamalli tuo esiin osaamistason ja kehityskohteet. Tieto oman osaamisen tasosta olisi tukena oman asiantuntijuuden kehittämisessä. Lopullisten tulosten analysointi tuon

pyrkimyksen osalta on mahdotonta, koska itse osaamiskartoitusta ei tämän työn puitteissa toteuteta. Näkemykseni mukaan oman osaamisen tiedostaminen ja toimintamallin mukaan tehty selkeä suunnitelma osaamisen kehittämiseksi ovat avaintekijä työmotivaatiossa. Ilman oikeanlaista motivaatiota ei taas synny hyvää asiantuntijuutta, saati tulosta. Uskon siis tämän osaamisen kehittämisen toimintamallin tuottavan ulosottolaitokseen pidemmällä aikavälillä vankkaa asiantuntemusta. Uskon toimintamallin käyttöönoton olevan myös edistysaskel ulosottolaitoksen tuottavuuden parantamiseksi. Toimintamallin pitkäjänteisellä käytöllä henkilöstön osaaminen vahvistuu ja kasvaa ja sitä myöden myös perintätulokset paranevat. Toki pelkkä mallin läpivieminen ei tuo tulosta, vaan tuloksiin pääseminen edellyttää seuranta ja pitkäjänteisyyttä.

Viittasin teoriaosuudessa Sydänmaanlakan (2015) tekstiin osaamisesta. Sydänmaanlakka toteaa olevan paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustaustaa, ennen kuin siitä voi kehittyä todellista osaamista. Suurin osa laajaan täytöntöönpanoon siirtävistä henkilöistä on erittäin pitkään ulosotossa työskennelleitä henkilöitä. Heidän osaamisensa perustuu pitkälti laajaan kokemukseen ja eri perspektiivien omaamiseen asioiden hoidossa. Voi myös olla, että usealla nämä komponentit ovat olemassa, mutta omaa osaamista ei täysimittaisesti osata tai uskalleta ottaa käyttöön. Ulosottoylitarkastajan työ tulee olemaan pitkälti tiedon hankintaa ja oikean tiedon soveltamista ja oikeisiin asioihin reagoimista. Ulosottoylitarkastajalla on oltava vahva osaaminen, jotta osaa reagoida oikeaan tietoon oikealla tavalla. Tällainen soveltava osaaminen vaatii yhdessä kokemuksen ja tietotaidon kanssa ymmärrystä oman osaamisen tilasta. Nähdäkseni tämän toimintamallin mukaan teetetyllä osaamiskartoituksella voidaan selkeästi vaikuttaa ulosottoylitarkastajien ymmärrykseen omasta osaamisestaan ja sitä myöden parantaa ulosottoylitarkastajien osaamista.

Johdannossa kerroin opinnäytetyöprosessin olleen pitkä ja tehneeni prosessin aikana havaintoja työyhteisössämme ja kulttuurissa omaksutuista toimintatavoista. Tässä pohdinnassa hyödynnän myös aiemman työhistoriani aikaista havainnointia julkisissa organisaatioissa, joissa olen työskennellyt. Olen havainnut osaamisen kehittymistä hidastavana tekijänä kulttuurin, jossa ei ole totuttu jakamaan omaa osaamistaan ja toisaalta viitteitä siitä, että omaa osaamattomuuttaan pyritään paikoittain peittelemään. Kihlakunnanulosottomiesten työ on hyvin itsenäistä ja jokaisen yksittäisen työtehtävän seuranta esimiesten toimesta mahdotonta. Mikäli toimintamalli otetaan käyttöön esitetyn

mukaisesti ja esimiehet ottavat sen hyvin vastaan ja käytäntöön, näihin tekemiini havaintoihin pystyttäisiin vaikuttamaan. Osaamisen jakaminen tulisi kehittämissuunnitelmien myötä aluksi mahdollisesti pakotettuna käyttöön, mutta uskon, että pidemmällä aikavälillä osaamisen jakaminen ja tiedon vastaanottaminen olisi pitkälti teoriaosuudessa esitellyn SECI-mallin (Kuvio 7) mukaista. Osaamattomuuden peittelyyn auttaisi jo itsessään se, että osaamisesta ja osaamisen eri tasoista puhuttaisiin toimintamallin myötä enemmän organisaation sisällä. Toimintamalli auttaa löytämään jokaiselle ulosottoyhtälöä jolle oikeat koulutusvaihtoehdot ja siten mahdollisuuden parantaa juuri omaa osaamistaan. Esimiesten asenne on tässäkin kohtaa olennaisessa osassa, pitää pyrkiä tuomaan esille, että osaamattomuus on hyväksyttävää niin kauan kuin sen tiedostaa, myöntää ja siihen haluaa tehdä muutoksen.

### 5.1.2 Haasteet

Tehtävät, joita laajan täytäntöönpanon ulosottomiehellä tulee olemaan, ovat hyvin laajoja ja monisyisiä kokonaisuuksia. Haasteena osaamiskartoituskyselyssä oli työtehtävien oikeanlainen kuvaaminen ja kysymysten saaminen sellaiseen muotoon, jolla pystytään kartoittamaan työntekijöiden todellinen osaaminen. ”On myös muistettava, että ulosottolaitos on lainkäyttöorganisaatio, jossa velalliset, tapaukset ja tilanteet ovat erilaisia ja tästä syystä tarkkojen yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen on paitsi hyvin vaikeaa myös lainkäyttöä vaarannuttavaa”. (Haastattelu kihlakunnanvouti Janne Nyman 26.1.2018). Mielestäni toimintamallissa pystyttiin hyvin vastaamaan näihin haasteisiin. Pilotoinnilla voidaan vielä havaita, tuleeko kysymyspatteriston osalta käytännön ongelmia tai onko joitain kysymyksiä syytä tarkentaa tai mahdollisesti ohjeistaa kysyjä laajemmin.

Haasteena näen myös tulevat asenteet toimintamallia kohtaan. URA-hanke on saanut paljon kritiikkiä osakseen. Ulosoton rakenneuudistukseen liittyvien lainmuutoksien valmistelua varten asetetun lainsäädäntötyöryhmän toisesta mietinnöstä tuli yhteensä 60 lausuntoa. Lausunnonantajat kritisoivat täytäntöönpanon jakamista ja vastustivat erityistoimien keskittämistä tietyille ulosottomiehille. (Valtakunnanvoudinvirasto 2017, lausuntooste.) Työntekijöiden suhtautuminen osaamiskartoitukseen voi olla negatiivinen. Haasteena toimintamallin käyttöönottajalla on siis saada kartoitettavat ymmärtämään,

ettei osaamisen kartoittamisen tavoitteena ole arvottaa työntekijöitä tai millään lailla määritellä heidän tulevia positioita uudessa ulosottolaitoksessa, vaan parantaa jokaisen mahdollisuutta kehittää itseään ja olla parempi asiantuntija. Avoimin mielin tehty kartoit- tus on hyödyllisempi ja todenmukaisempi kaikille osapuolille.

#### Riskianalyysitaulukko

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu toimintamallin mahdollisia riskejä ja arvioitu niiden todennäköisyyttä ja vaikutuksia. Todennäköisyyttä ja vaikutusta kuvataan 1-5:llä täh- dellä. Mitä enemmän tähtiä sarakkeessa on, sitä suurempi on riskin todennäköisyys tai vaikutus. Taulukon viimeinen sarake on vastuuhenkilön tai vastuuhenkilöiden merkitse- mistä varten.

Taulukko 2 Riskianalyysitaulukko

<b>Riskin kuvaus</b>	<b>Todennä- köisyys</b>	<b>Vaiku- tus</b>	<b>Toimenpide riskin mini- moimiseksi</b>	<b>Seuranta/ Vastuu</b>
Asenteet - esimies	**	*****	Riittävä tiedottaminen ja koulutus, joiden avulla mallin käyttö jalkautetaan.	VVV
Asenteet - kartoitettava	****	*****	Riittävä tiedottaminen osaamiskartoituksen ta- voitteista. Esimiehen tu- keva ja kannustava asenne.	Esimies / VVV
Työtehtävien oikeanlainen kuvaaminen/ osaamista- sojen oikea löytyminen	**	****	Kysymysten ja osaamista- sojen hiominen tulevassa työryhmässä. Esimiehet ratkaisevassa asemassa - Esimiesten kouluttaminen.	Työryhmän koordinaattori/ VVV / Esimies
Päällekkäisyys muiden ulosot- tolaitoksen osaamiskartoi- tusten kanssa	***	***	Osaamisen hallinnan koordinointi	VVV



## 5.2 Lopuksi

Edellä esitetyn lisäksi Sydänmaanlakka (2015) myös toteaa, että osaamista voi harjoitella. Oman osaamisen kehittäminen ja harjoittelemine edellyttää kuitenkin motivaatiota kehittämiseen. Osaamista ei voi syntyä, jos ei ole halua kehittää ja harjoitella uutta osaamista. Tietojärjestelmät, lainsäädäntö ja työkuultuuri muuttuu, jos osaamista ei kehitä ja ylläpidetä, se vanhentuu. Vanhentunut osaaminen ei ole organisaatiolle arvokasta. Osaaminen ja oppiminen ovat nimenomaan Sydänmaanlakankin mukaan uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista.

Sydänmaanlakka (2015) toteaa kaiken kehityksen lähtökohtana olevan tietoisuus omasta osaamisestaan ja sen puutteista. Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on auttaa laajaan täytöntöönpanoon siirtyviä henkilöitä tiedostamaan oman osaamisensa taso. Tuloksena syntynyt toimintamalli antaa siihen hyvät mahdollisuudet.

Kuten edellä olen pyrkinyt tuomaan ilmi, näen tässä kokonaisuudessa alaistaidot ja vastuun ottamisen oman osaamisen kehittämisestä tärkeänä. Uskon silti, että ulosottolaitoksessa ja yleisemminkin julkisella sektorilla on nyt ensisijaisesti kannattavaa panostaa johtamiskulttuurin uudistamiseen ja painottaa osaamisen johtamista. Jotta uudesta URA:n myötä syntyvästä ulosottolaitoksesta voidaan saada tuottava ja toimiva laitos tulevaisuudessa, ulosottolaitoksen työntekijät tulee saada johtamaan itseään ja omaa osaamistaan ja esimiehet johtamaan alaistensa osaamista. Viittasin teoriaosuudessa Viitalan (2013) tekstiin, jossa hän tuo ilmi, ettei ole olemassa mitään sellaista osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. Viitala totesi myös yksilöiden osaamisen olevan koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä ja tämän vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Näkemykseni mukaan aiemmassa kappaleessa mainittu motivaatio ja osaamisen soveltaminen saadaan pitkällä tähtäimellä parhaiten esiin juuri johtamiskulttuuriin panostamalla. Kirjoitin aiemmin johtamisesta julkisella sektorilla ja siitä, miten useassa organisaatiossa esimiestyö ajatellaan tuottamattomana työnä, jota tehdään, mikäli aikaa jää. Uudessa ulosottolaitoksessa olisi kyettävä irtautumaan tuosta ajatusmaailmasta. Ulosottoylitarkastajien esimiehet ovat kihlakunnanvoutteja, heidän koulutuksensa on oikeustieteen maisterin tutkinto ja päätyötehtävät ovat laajaa substanssiosaamista vaativia lainkäyttötehtäviä. Substanssityön vaativuuden vuoksi on ymmärrettävää, ettei esimiestyön kehittämiseksi ole aina aikaa. Ulosottolaitoksen muututtua valtakunnalliseksi

keskushallinnon on toivottavaa panostaa uusien toimivien työkalujen antamiseen tulevaisuuden esimiestyön ja osaamisen johtamisen tueksi. Tämä toimintamalli on yksi tällainen esimiestyötä ja osaamisen johtamista tukeva työkalu.

Yksilön vastuuta osaamisen kehittämisessä pohdittaessa, onkin hyvä muistaa Matti Kariolan kirjoitus, johon viittasin johdannossa. Sen mukaan suurin osa omasta kehitymisestä on yksilön vastuulla, mutta se ei poista työnantajan vastuuta tarjota koulutusmahdollisuuksia ja resursseja.

Jatkotutkimusaiheena tälle työlle luonnollinen jatkumo olisi tehdä vastaavanlainen osaamisen kehittämisen toimintamalli myös muille toimintoille uudessa ulosottolaitoksessa. Tässä opinnäytetyössä syntyneessä mallissa kartoitetaan ainoastaan substanssiosaamista, joten oleellinen lisätutkimus aiheelle olisi myös työelämän yleisten taitojen mittaaminen. Toimintamallin tarkoitus on jäädä vuosittain tarkistettavaksi toiminnoksi ulosottolaitokseen. Tämä huomioiden jatkotutkimuksen aihe olisi yleisten työelämätaitojen mittaamisen lisääminen osaksi osaamiskartoitusta. Laajempaa tutkimusaiheena näen osaamisen hallinnan kokonaisuuden ulosottolaitoksessa. Osaamisen kartoittaminen on alkamassa vauhdilla monilla eri osaamisalueilla ulosottolaitoksessa. Osaamisen kartoitukset eri osaamisalueilla tulisi tulevaisuudessa saada keskustelemaan keskenään eli osaamisen hallinnan tulisi olla koordinoitua, yksi kokonaisuus.

Työn alussa kirjoitin Seppänen-Järvelän ja Juthin artikkelista, jossa he näkevät osaamistematiikan olevan paikoittain liian suppea julkisissa organisaatioissa. Näkemykseni mukaan ulosottolaitos, kuten julkinen sektori yleisemminkin, on kuitenkin vasta aloittamassa osaamisen johtamisen kehittämisestä, eikä turhan suuria harppauksia ole tässä vaiheessa syytä ottaa. Tätä ajatusta vasten jatkotutkimusaiheita mietittäessä on syytä kuitenkin pitää mielessä myös esimiesten osaamisen kartoittaminen.

Ensisijaisen tärkeää uudessa ulosottolaitoksessa on siis mielestäni panostaa jatkuvuuteen ja systemaattiseen osaamisen kehittämiseen. Pohdittavaksi tulee muun muassa, mitä jatkouudistuksia URA:n jälkeen pitäisi tehdä. Pentti Sydänmaanlakka puhuu kirjassaan uudistumisen positiivisesta kierteestä. Miten tällainen kierre, jossa uskalletaan kyseenalaistaa kaikki vanhat toimintatavat ennakkoluulottomasti, saadaan pysyvästi läsnäolevaksi tulevaan ulosottolaitokseen? Mielenkiintoni on vahvasti tulevan organisaation johtamisosaamisessa, sen seuraamisessa ja sen kehittämisessä.

## LÄHTEET

EslogC 2 Logistiikkakeskuksen kehittäjän työpöytä. Verkossa saatavilla <http://www.eslogc.fi/en/osaamisen-kehittaamisen-menetelmaet-ja-tyoekalut.html> (Viitattu 9.4.2018)

EslogC Logistiikkakeskuksen kehittäjän työpöytä. <http://www.eslogc.fi/images/stories/Osaamiskartoitusprosessi1.pdf> (viitattu 28.1.2017)

<https://oikeus.fi/ulosotto/fi/index/ulosotto/ulosotonorganisaatio.html> (Viitattu 7.4.2018)

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ulosottokaaren muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 71/2018 vp).

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Digma avoin yhteisöllinen oppimisympäristö.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> (viitattu 1.5.2018)

Jokelainen, M. (2015). Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämisen organisaatioissa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 52(2). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/sla/article/view/52491>

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAGBCXFTCF>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kupias, ym 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro.

Linna, T. 2008. Ulosottokaaren pääkohdat. Helsinki. Talentum.

Manpower Group 2018. <https://tietopankki.manpower.fi/osaajapulaturkimus-2018>. Viitattu 13.10.2018.

Metodix – Metoditietämystä kaikille <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/> (Viitattu 7.10.2018)

Mustakangas, T. 2014. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Hakupäivä 10.3.2018. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350>. (Viitattu 17.3.2018)

Osaamisen hallinnan opas, eOsmo-työkirja 2011. (Viitattu 28.5.2018) Verkossa saatavilla <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Puusa A. & Reijonen H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UniPress. EU.

R. Seppänen-Järvelä ja E.Juth, Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. E-artikkeli. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 31 (2003) : 3, 4.artikkeli. Verkossa saatavilla <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/31/3/strasepp.pdf> (Viitattu 17.3.2018).

Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Tuominen, K. 2013. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? Oy Benchmarking Ltd.

Turpeinen Teemu, Valtakunnanvoudinvirasto, hallintoyksikkö. Ulosotto Suomessa, Ulosottolaitoksen tilastoja vuodelta 2017. Julkaistu 5.3.2017.

Valtakunnanvoudinvirasto. Ulosottotoimen rakenneuudistushanke. Lainsäädäntöryhmän toinen mietintö. 2017. Helsinki. Julkaisu 2017:2.

Männistö Mari, Valtakunnanvoudinvirasto. Ulosottotoimen rakenneuudistushanke. Lainsäädäntöryhmän toinen mietintö, lausuntokooste. Julkaistu 22.8.2017.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Paaso, Hätönen, Haapakoski. Yhteiset askeleet- ammatillisten opettajien osaamisen kehittäminen ja johtaminen- Oppilaitosyhteisöjen käytäntöjä nyt ja tulevaisuudessa. Osaava Verso I- VI- hankkeiden loppuraportti.

Vuokila- Oikkonen P. ja Sirola K. Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Verkossa saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-233-2> (Viitattu 20.8.2018).

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkossa saatavilla [http://www.fsd.uta.fi/metelma-opetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/metelma-opetus/kvali/L5_4.html) (Viitattu 1.5.2018).

Lehtinen, E., & Pälli, P. (2016). Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen: Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisatorisia käytänteitä [A participation perspective on the relationship of text and talk]. *Virittäjä*, 120(2). Verkossa saatavilla <https://journal.fi/virittaja/article/view/49728> (Viitattu 15.5.2018).

Liitteet on luokiteltu salaisiksi.