

MIKKELIN VANKILAN VARTIJOIDEN OSAAMISEN KEHITÄMINEN

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan laitos
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammatti-
korkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Eero Ikonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma
Ikonen, Eero: Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittäminen
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelman
opinnäytetyö, 82 sivua, 5 liitesivua
Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka aiheena on Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittäminen. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Mikkelin vankilan osaamisen kehittämisen järjestelmää, jotta sen avulla kyettäisiin tuloksellisesti kehittämään organisaation osaamista sen muuttuneiden tarpeiden mukaisiksi. Kehittämishankkeen tavoitteina oli selvittää Mikkelin vankilan vartijoiden näkemyksiä oikeanlaisesta osaamisen kehittämisestä sekä luoda malli Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämiseen. Kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi tehtiin osana kehittämistä tutkimusosio, jossa teemahaastateltiin Mikkelin vankilan valvontahenkilöstöä sekä kerätty tutkimusaineisto käsiteltiin deduktiivisella sisällön analyysillä. Tutkimuksen lopputulosten ja aiemman tutkimustiedon pohjalta luotiin malli Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämiseksi.

Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen mallissa on kuvattuna osaamisen sisällöt, osaamisen kehittämisen lähtökohdat ja sen edellytykset sekä osaamisen kehittämisen tapa ja keinot. Osaamisen sisällöt on mallissa jaettu yksilön osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Lähtökohdaksi osaamisen kehittämiseksi mallissa on kuvattu organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden ohjausjärjestelmä. Osaamisen kehittämisen edellytyksiksi malliin muodostuivat osaamisen kehittämisen jaettu tila, johtamisen kulttuuri ja yksilön asennoituminen. Varsinaisessa osaamisen kehittämisessä mallissa korostuu työssä oppiminen, jossa organisaation toiminta synnyttää osaamista yhteisöllisissä vuorovaikutusprosesseissa. Osaamisen kehittämisen keinoiksi malliin muodostuivat pääluokkina osaamisen kehittäminen ja hiljainen tieto sekä osaamisen kehittäminen ja eksplikoitavissa oleva tieto. Osaamisen kehittäminen ja hiljainen tieto pääluokkaan mallissa sisältyy organisaation osaamisen jäsentäminen, kokeneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen, organisaatiossa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen, henkilökierto omassa organisaatiossa, henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, perehdytysohjelma, osallistaminen, avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla, tiimiytyminen ja kehittävä palaute. Osaamisen kehittäminen ja eksplikoitavissa oleva tieto pääluokkaan mallissa sisältyy sisäinen koulutus ja koulutus suunnitelma, koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, koulutuspalvelujen tuottajat, kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilannemateriaali sekä jatkuva kehityskeskusteluprosessi.

Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisessä lähitulevaisuuden painopistealueina tulisi olla työhyvinvoinnin edistäminen, tiimiytyminen, henkilökierto, sisäisen koulutuksen tehostaminen, oppimisen ohjaamisen laadun ja jatkuvuuden varmistaminen, yhteisöllisten foorumeiden keskustelun turvaaminen, sisäisen tietoverkon kehittäminen ja kehityskeskustelujen prosessimaisuuden edistäminen.

Avainsanat: vankila, osaaminen, osaamisen kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master's Degree in Social and Health Care
Degree Programme in Development and Management in Social and Health Care
Ikonen, Eero: Developing prison officers' knowledge in Mikkeli Prison
Master's Thesis in Development and Management in Social and Health Care
82 pages, 5 appendixes
Spring 2010

ABSTRACT

This thesis is a development project on the subject of developing prison officers' knowledge in Mikkeli prison. Development project was intention to develop knowledge development system of Mikkeli prison, so that it would provide the successful development of organizational knowledge and competency to the changed needs. Objectives of the development project were to ascertain the views of Mikkeli prison officers of correct knowledge development and create a model of knowledge development system to Mikkeli prison officers. To achieve this development objective was made as part of the development of research section, where was themeinterviewed Mikkeli prison's supervisory personnel and the research focused and collected using deductive content analysis.

In this model of knowledge development system to Mikkeli prison officers is described the contents of knowledge, basis and premises of knowledge development and means to knowledge development.. Contents of knowledge is described in this model by the individual knowledge and organizational knowledge. In this model the basis for the development of knowledge is the control system of organization's activities and results. In this model the main categories of premises of knowledge development consisted the shared space of knowledge development, the management and leadership culture and the individual's attitude. In this model the learning at work is particularly important for knowledge development and this means, that organization's activities generate knowledge for community interaction processes. Knowledge development as a means consisted of two main categories. They are knowledge development and tacit knowledge and knowledge development and explicit knowledge. To the main category as knowledge development and tacit knowledge included organizational knowledge structuring, experienced prison officers tacit knowledge exploitation, exploitation of new knowledge of the organization, work rotation within your organization, work rotation and benchmarking program with partners, program of orietation to work, inclusion of workplace issues, open interactionand influencing on the communal forums, formation of teams and generating feedback. To the main category as knowledge development and explicit knowledge included internal education and training plan, education program with partners, education service providers, written basic material and exceptional situation material and continuous development discussion process. In the near future's priorities of knowledge development system for Mikkeli prison officers should be well-being promotion, formation of teams, work rotation, strengthening of internal education, quality and ensure continuity of learning guidance, facilitating the discussion of the communal forums, development of the internal computer network and improving of continuous development discussion process.

Keywords: prison, individual and organizational knowledge, developing of knowledge

SISÄLTÖ

1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1 Kehittämishankkeen yleistä taustaa	1
1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	4
1.3 Rikosseuraamusalan osaamisen kehittämisen strategiat	5
1.4 Mikkelin vankila	7
2 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN	10
2.1 Yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen	10
2.2 Osaamisen kehittäminen	16
2.3 Kehittämishankkeen tietoperustan yhteenveto	27
3 KEHITTÄMISHANKKEEN JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
3.1 Kehittämishankkeen eteneminen	29
3.2 Tutkimus- ja kehittämistapa	31
3.3 Aineiston keruun menetelmät	32
3.4 Aineiston analysointi	34
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MIKKELIN VANKILAN VARTIJOIDEN NÄKÖKULMASTA	37
4.1 Edellytykset osaamisen kehittämiselle	37
4.2 Osaamisen kehittämisen keinot	43
5 MIKKELIN VANKILAN VARTIJOIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLI	58
5.1 Tulosten tulkintatapa ja synteessin muodostaminen	58
5.2 Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen mallin kuvaus	59
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	63
6.1 Kehittämishankkeen tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin	63
6.2 Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen suunta lähitulevaisuudessa	65
6.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmien luotettavuus ja eettisyys	68
6.4 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittämishankkeet	70
LÄHTEET	72
JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET	81
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1.	Yksilön osaaminen	13
KUVIO 2.	Osaamisen kehittämisen jaettu tila	39
KUVIO 3.	Johtamisen kulttuuri	40
KUVIO 4.	Yksilön asennoituminen	42
KUVIO 5.	Organisaation osaamisen jäsentäminen, kokoneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja organisaatiossa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen	46
KUVIO 6.	Henkilökierto omassa organisaatiossa, henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa ja perehdytysohjelma	50
KUVIO 7.	Osallistaminen, avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla, tiimiytyminen ja kehittävä palaute	53
KUVIO 8.	Sisäinen koulutus ja koulutussuunnitelma, koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilannemateriaali sekä jatkuva kehityskeskusteluprosessi	57
KUVIO 9.	Osaamisen kehittämisen malli Mikkelin vankilan vartijoille	62

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Osaamisen kehittämisen edellytyksiä	18
TAULUKKO 2.	Työssä oppiminen	22
TAULUKKO 3.	Osaamisen siirtämisen menetelmät ja siirrettävän tiedon muoto	26

LIITTEET

LIITE 1.	Teemahaastattelu
LIITE 2.	Osaamisen kehittämisen edellytykset
LIITE 3.	Osaamisen kehittämisen keinot

1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Kehittämishankkeen yleistä taustaa

Mikkelin vankila ja koko rikosseuraamusala on ollut suurten muutosten myllyryksessä viime vuosina. Suurimpana muutosten vauhdittajana on ollut vankeusrangaistuksen täytäntöönpanoa ja tutkintavankeuden toimeenpanoa koskevan lainsäädännön kokonaisuudistus, joka tuli voimaan 1.10.2006. Vankeusrangaistuksen täytäntöönpanoa on kehitetty ja kehitetään edelleen entistä suunnitelmallisemmaksi ja toimintatapoja on muutettu uusia vaativia tavoitteita paremmin toteuttaviksi. Olennainen uudistuksen tavoite on ollut myös henkilöstövoimavarojen siirtäminen vangin kanssa tehtävään lähityöhön eli ohjauksen ja valvonnan tehtäviin. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011, Osa II, 11.) Tämä kaikki on tarkoittanut myös vartijan tehtävänkuvan sisällöllistä kehittymistä ja osaamistarpeiden muuntumista.

Kesäkuussa 2007 käynnistettiin myös rikosseuraamusalan organisaation kehittämistyö, jossa tavoitteena oli lisätä rikosseuraamusalan työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja työn tuottavuutta. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli muodostaa rikosseuraamusalalle yksi yhtenäinen virasto, jotta käytössä olevat voimavarat olisivat hyödynnettävissä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011, Osa II, 11.) Tämä liittyi niin sanottuun Riseala 2010 –hankkeeseen. (Riseala 2010 - Alueorganisaation toimintamalli ja organisaatio 2009.) Hankkeen lopputuloksena vuoden 2010 alussa Vankeinhoitolaitos, Kriminaalihuoltolaitos ja Rikosseuraamusvirasto yhdistettiin uudeksi organisaatioksi nimeltään Rikosseuraamuslaitos, jolla on keskushallintoyksikkö ja kolme aluetta: Etelä-Suomen, Länsi-Suomen sekä Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueet. (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009, 1-2.) Tämä muutos on vaikuttanut myös useiden virkamiesten tehtäviin ja niiden sisältöihin. Kyseinen muutos saattaa tuoda lähitulevaisuudessa tullessaan myös vartijoille aivan uusia tehtäviä uusine osaamisvaatimuksineen, esimerkiksi vangin valvotun koevapauden suunnittelussa ja toimeenpanossa.

Rikosseuraamusala on ollut siis viime vuosina voimakkaasti rakenteellisesti ja toiminnan sisällöllisesti kehittyvä ala. Alan organisaatioiden rakenteita ja toiminnan sisältöä kehittämällä on pyritty edistämään vision ja strategioiden mukaisten tulostavoitteiden toteutumista ja täten parantamaan tuloksellisuutta. Jo toteutuneilla muutoksilla ja muutospyrkimyksillä on ollut siis huomattavaa vaikutusta myös rikosseuraamusalan organisaatioiden osaamisen kehittämiseen.

Rikosseuraamusalalla on jo ennen viimeisimpiä muutoksiakin panostettu osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien luontiin. Tähän on kuulunut muun muassa vankeinhoidon ja rikosseuraamusalan peruskoulutusjärjestelmä sekä koko rikosseuraamusalan täydennyskoulutusjärjestelmä. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus kouluttaa vartijoita vankiloihin (vankeinhoidon perustutkinto) sekä tarjoaa monipuolisesti koko rikosseuraamusalan henkilöstölle alaan liittyvää täydennyskoulutusta. Laurea-ammattikorkeakoulussa on voinut suorittaa ammattikorkeakoulututkinnon rikosseuraamusalan koulutusohjelmassa tutkintonimikkeellä sosionomi (AMK) ja vuodesta 2010 alkaen ylempään ammattikorkeakoulututkinnon sosiaalialan koulutusohjelmassa (sosiaali- ja rikosseuraamusalan kehittäminen ja muutosprosessien arviointi) tutkintonimikkeellä sosionomi (ylempi AMK). (Laurea-ammattikorkeakoulu 2010, 24-25, 50; Rikosseuraamusalan koulutuskeskus 2010.) Vankeinhoidon perustutkinto on 53 opintoviikon muodostama vuoden kestävä Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämä koulutuskokonaisuus sisältäen opiskelua Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa ja työharjoittelua vankiloissa. Koulutus valmentaa opiskelijoista vankeinhoitotyön ammattilaisia ja tutkinto antaa kelpoisuuden vartijan virkaan. (Valtioneuvoston asetus rangaistusten täytäntöönpanon hallinnosta 84/2006, 25§; Rikosseuraamusalan koulutuskeskus 2010, 5-7.) Kyseinen Rikosseuraamusalan koulutuskeskus järjestää myös täydennyskoulutusta vankiloiden valvontahenkilökunnalle. Valvontahenkilökunnan esimiesten (1.1.2010 alkaen nimikkeellä rikosseuraamusiesimies) virkaan kelpoisuusvaatimuksena on taas korkeakoulututkinto ja siirtymäsäännösten nojalla nykyisille viranhaltijoille vankeinhoitotutkinto (Valtioneuvoston asetus rangaistusten täytäntöönpanon hallinnosta 84/2006, 25§).

Rikosseuraamusalalla on ollut mahdollista muun muassa työn ohessa suorittaa ammattikorkeakouluopintoja työnantajan tukiessa opiskelua eri tavoin. Alan oma koulutuskeskus on myös taannut henkilöstölle runsaasti täydennyskoulutusmahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseksi. Rikosseuraamusalan koulutusjärjestelmän ja työelämän yhteys on ollut siis erittäin kiinteää. Alalla on myös muilla tavoin tuettu osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Vaikka rikosseuraamusalan ja vankiloiden osaamisen kehittämisen on siis ollut rakenteellisesti kohtuullisen vakaalla pohjalla, niin henkilöstön halu ja motivaatio oman ja organisaation osaamisen kehittämiseen on ollut vaihtelevaa sekä henkilöstön osaaminen ei ole enää täysin kyennyt vastaamaan organisaation tavoitteiden asettamiin osaamistarpeisiin tai tulevaisuuden ennakoituihin osaamistarpeisiin.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus selvittikin syksyllä 2009 vartijoiden tämän hetkisen osaamisen riittävyttä ja tulevaisuuden osaamistarpeita viideltä eri osaamisalueelta. Osaamisalueet kyselyssä oli jaettu rangaistusajan toteutukseen ja vapauttamisvaiheen suunnitteluun, rikoksetoman elämäntavan ja kuntoutuksen tukemiseen sekä niiden edellyttämiin vuorovaikutustaitoihin, vartijan perustehtäviin, valvottuun koevapauteen ja valvontarangaistukseen. Tämän hetken puutteina ilmeni kyselyyn osallistuneiden näkemyksen mukaan mm. asenne- ja kiinnostamattomuusongelmaa, tietojärjestelmien hallinnan puutteita, uusiin toimintoihin liittyvien lakien, asetusten ja määräysten tuntemuksen puutteellisuutta sekä uusien teknisten järjestelmien puutteellista hallintaa. Kyselyn mukaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksiksi vartijan työhön osoittautuivat muun muassa moniongelmaisten vankien kanssa vuorovaikutuksessa työskentelemisen taito, yhteistyötahojen tuntemus, eri lakien, asetusten ja määräysten tuntemus, suunnittelun osaaminen liittyen muihinkin osa-alueisiin kuin turvallisuuteen, koko rikosseuraamusjärjestelmän ja toimintatapojen tunteminen, teknisten laitteiden hallinta, yhteistyötaidot, havainnointi- ja ohjeistustaidot sekä kielitaito. (Rikosseuraamusalan koulutuskeskus 2009.)

Myös Mikkelin vankilassa on ollut havaittavissa, ettei osaaminen ole kaikilta osin ollut täysin riittävää organisaation muuttuneisiin tarpeisiin. Organisaation osaamistarpeiden mukainen yksilöiden osaaminen on myös ollut jossain määrin liian vaihtelevaa ja epätasaisesti jakautunutta. Mikkelin vankilassa on käytetty erilaisia

keinoja osaamisen kehittämiseksi, mutta toimintaa tukevaa kehittämisen mallinusta oikean suuntaiselle ja riittävälle osaamisen kehittämiseksi ei ole ollut olemassa.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Mikkelin vankilan osaamisen kehittämisen järjestelmää, jotta sen avulla kyettäisiin tuloksellisesti kehittämään organisaation osaamista sen tarpeiden mukaisiksi. Tulevaisuudessa osaamisen kehittämisen prosessin on myös tarkoitus tulla entistä keskeisemmäksi organisaation toiminnan strategiseksi osa-alueeksi.

Kehittämishankkeen tavoitteina oli selvittää Mikkelin vankilan vartijoiden näkemyksiä oikeanlaisesta osaamisen kehittämisestä sekä luoda malli Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämiseen. Kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi tehtiin osana kehittämistä tutkimusosio, jossa teemahaastateltiin Mikkelin vankilan valvontahenkilöstöä. Osaamisen kehittämisen malliin oli tarkoitus sisällyttää osaamisen kehittämisen lähtökohdat ja edellytykset sekä kuvata nykyisiä toimivia osaamisen kehittämisen keinoja ja mahdollisia uusia tulevaisuuden tarpeita vastaavia tapoja kehittää vartijoiden osaamista osana koko organisaation osaamista. Mallin oli siis tarkoitus toimia kuvauksena systemaattisesta osaamisen kehittämisen järjestelmästä Mikkelin vankilan vartijoille. Mallin oli tarkoitus auttaa päätöksentekoa ja käytännön toimien suunnittelua organisaatiossa.

Vankilassa on monia eri ammattiryhmiä, joiden kaikkien näkökulmien huomiointi yksilöiden ja koko organisaation osaamisen kehittämisessä olisi tarpeellista. Opinnäytetyön laajuus huomioiden jouduttiin kuitenkin tekemään hallittavuuden kannalta tarpeellisia rajoituksia kehittämishankkeen kohteen suhteen. Vartijat ovat vankilan ydintoimintojen näkökulmasta määrältään suurin ja keskeisin ammattiryhmä. Vartijoiden osaamiseen pohjautuu pitkälti vankilan onnistuminen ydintoiminnoissaan, muunkaan henkilöstön roolia unohtamatta tuloksien saavuttamisessa. Vartijat ja heidän osaamisensa muodostavat kuitenkin vankilan

toiminnan selkärangan, jonka ympärille rakennetaan lisäksi muita organisaation tuloksellisuutta tukevia toimintoja.

Kehittämishankkeen rajauksessa katsottiin vartijoiden osaamisen muodostavan oleellisen osan vankilaorganisaation ydiosaamisesta sekä rajauksessa ymmärrettiin vartija-ammattikunta yhtenäiseksi ryhmäksi työtehtävien ja koulutustaustan perusteella. Täten päädyttiin tämän kehittämishankkeen koskettavan nimenomaan vartijoita. Alkuperäisen ajatuksen mukaan kehittämishankkeessa luotua osaamisen kehittämisen mallia voitaisiin myös myöhemmin hyödyntää ja soveltaa tarpeen mukaan koko organisaatioon. Kehittämishanke toimisi tällöin alkusysäyksenä organisaatiossa laajemmin leviävälle osaamisen kehittämistoiminnalle.

Tässä kehittämishankkeessa haettiin siis ratkaisuja siihen, millä keinoin Mikkelin vankilan vartijoiden osaamista saadaan kehitettyä parhaiten vastaamaan organisaation tarpeisiin huomioiden vartijoiden omat näkemykset ja kokemukset asiasta.

1.3 Rikosseuraamusalan osaamisen kehittämisen strategiat

Osaamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta alan valituilla strategioilla on keskeinen merkitys käytännön kehittämistyön taustalla. Rikosseuraamusalan strategisia linjauksia tekevät Oikeusministeriö ja Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö. Osaamiseen liittyviä linjauksia on tehty erityisesti henkilöstöstrategioissa. Oikeusministeriön henkilöstöstrategian mukaan Oikeusministeriön hallinnon alan henkilöstösuunnitelmissa tulee arvioida oikeushallinnon ydintehtävien ja tavoitteiden asettamisen kannalta strategiset osaamisalueet ja niistä lähtien määritellyt osaamistarpeet. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on ylläpitää oikeusministeriön hallinnon alan eri toimintayksiköiden vahva ammattitaito sekä ennakoida toiminnan muutosten edellyttämät uudet vaatimukset sekä niihin vastaamisen keinot. Strategian mukaan tulee lisäksi voida ennakoida yhteiskunnan kehityksestä ja toimintaympäristön muuttumisesta johtuvat uudet osaamistarpeet. Strategian mukaan on varauduttava siihen, että kokemuksen määrä työyhteisöissä vähenee ja samalla on kyettävä huolehtimaan ydintehtävien asiantuntevasta hoitamisesta.

(Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011, Osa I, 1-3.) Työntekijän osaamistason säilyminen muutoksen mukana tulee myös varmistaa, mikä edellyttää sekä työnantajan että työntekijän panostusta asiaan. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011, Osa II, 3, 21-22.)

Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategiassa todetaan edellä mainittujen lisäksi, että osaamistasoa on nostettava. Toimintatapoja on kehitettävä tiimityön suuntaan ja yhteistyöverkkoja ympäröivään yhteiskuntaan on rakennettava. Henkilökunnalta tullaan edellyttämään monipuolista osaamista, jatkuvaa itsensä kehittämistä, joustavuutta ja korkeatasoista ammattitaitoa. Strategian mukaan henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen sekä moniosaamiseen. (Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategia 2008, 6, 15.)

Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategiassa todetaan myös, että henkilökunnan jaksamisen, motivaation ja osaamisen lisäämisen tulee tapahtua työssä oppimisen kautta, määräaikaisin siirtymisin vankeinhoitolaitoksen toiseen yksikköön taikka kokonaan ulkopuoliseen organisaatioon, henkilöstökoulutuksella, täydennyskoulutuksella, omaehtoiseen koulutukseen tukemalla (opintovapaa, palkallinen virkavapaus, osittainen virkavapaus, vuorotteluvapaa, virkatehtävien suorittamista hyödyttävän opiskelun taloudellinen tukeminen) sekä ammatti-identiteettiä korostamalla. Strategian mukaan henkilöstöä kannustetaan liikkuvuuteen, esimerkiksi siirtymiseen vastavuoroisesti määräajaksi työhön toiseen laitokseen tai vankeinhoitolaitosta lähellä olevaan toimintayksikköön. Myös työtehtävien vaihtamista saman laitoksen sisällä tulee suosia. Henkilöstöä tulee kannustaa liikkuvuuteen myös eri henkilöstöryhmien välillä. Strategian mukaisena tavoitteena on, että henkilökierrosta palaavan uusia valmiuksia voitaisiin hyödyntää muun muassa vaativampia tehtäviä tarjoamalla tai toimenkuvaa laajentamalla. (Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategia 2008, 15-16.) Rikosseuraamusalan henkilöstöstrategialuonnoksessa huomioidaan myös nykyisen ja alalle tulevan henkilöstön osaamisen kehittäminen uuden, laaja-alaisen alalle tulokoulutuksen ja perehdyttämisen keinoin sekä hyödyntämällä muun muassa mentorointia.

Työntekijän uralla kehittymistä tulee tukea myös kehityskeskusteluissa. (Rikosseuraamusalan henkilöstöstrategialuonnos 2009, 6-9.)

1.4 Mikkelin vankila

Mikkelin vankila on 56 -paikkainen suljettu laitos, joka kuuluu vuoden 2010 alusta uuteen Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueeseen. Mikkelin vankilan keskivankiluku vuonna 2009 oli 83 (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009, 35). Mikkelin vankilan perustehtäviin kuuluvat tutkintavankeuden toimeenpano omalla alueellaan sekä toiminta tutkintavankeuden haittojen pienentämiseksi ja kuntoutustoimintojen käynnistämiseksi. Vankilan tehtävänä on myös vankeusrangaistusten ja sakonmuuntorangaistusten täytäntöönpano sekä huolehtia arviointikeskuksen vankilatoiminnoista. Vankila järjestää suunnitelmallista toimintaa edistäen vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan, edistäen vangin elämänhallintaa ja sijoittumista yhteiskuntaan sekä estäen rikosten tekeminen rangaistusaikana. Mikkelin vankilan valtakunnallisia ja alueellisia tehtäviä ovat lisäksi vanginkuljetus, työtoiminnan tuotteiden markkinointi myymäläketjun osana sekä vankilan toimintojen kehittäminen yhteistyössä Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen kanssa. (Mikkelin vankilan viestintäsuunnitelma 2010.)

Mikkelin vankilan toiminnan tavoitteena on edistää vangin rikoksetonta ja päihdeetöntä elämäntapaa. Vankien päihdekuntoutusta toteutetaan laitoksessa kehitetyillä ja muilla päihdetyön menetelmillä keskittyen motivoivaan työskentelyotteeseen. Mikkelin vankilassa käytetään myös rikollisen käyttäytymisen ehkäisemiseen pyrkiviä toimintaohjelmia: Cognitive-Skills-kursseilla lisätään vankien selviytymismahdollisuuksia opettamalla heille uusia toiminta- ja ajattelumalleja, Move! on hoitoonohjauksen työskentelymenetelmä väkivaltaisissa parisuhteissa oleville vangeille, Suuttumuksen hallinta –kurssit on suunnattu suuttumustaan hallitsemattomille impulsiivista väkivaltaa käyttäville vangeille ja Väkevä -ohjelma on taas yksilöllinen työskentelymenetelmä suunnattuna kaikille väkivaltarikoksiin

syöllistyneille vangeille. Kuntoutusta tarjotaan yksilöllisesti sekä ryhmämuotoisena ja sitä koordinoi kuntoutustyön tiimi. Vankien työtoimintaa järjestetään puu-, metalli-, korjaus- ja kunnossapito-, ulkoalueiden hoito-, ruokahuolto-, siivous- ja vaatehuoltotyössä. Koulutusta vankilassa järjestetään perus-, lukio- ja oppisopimusmuotoisena ammatillisena koulutuksena. Harrastustoiminnassa on pyritty monipuolisuuteen. Vankilan toiminnot järjestetään siten, että ne tukevat vankien oma-aloitteisuutta ja vastuunottamista sekä selviytymistä yhteiskunnassa. (Mikkelin vankilan opas vangeille 2009.)

Mikkelin vankilan henkilöstön määrä vuonna 2010 on 61 virkaa: johtamisessa ja hallinnossa 5, kuntoutus-koulutus-sosiaalityössä 4, työtoiminnassa ja taloushuollossa 11 ja valvonnassa 41 (Mikkelin vankilan viestintäsuunnitelma 2010.). Koulutustaustaltaan valvontahenkilöstöstä vartijat ovat vankeinhoidon perustutkinnon suorittaneita ja rikosseuraamusmiehet vankeinhoitotutkinnon tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita. Vankien työtoiminnassa ja taloushuollossa henkilöstön koulutustausta liittyy pääsääntöisesti kunkin omaan erityisalaan. Koulutus-, kuntoutus- ja sosiaalipuolen erityistyöntekijöillä on suoritettuna oman erityisalansa tutkinnot. Erityistyöntekijät ovat pääsääntöisesti suorittaneet jonkin korkeakoulutasoisen tutkinnon. Johtamisen ja hallinnon henkilöstöllä on kunkin tehtävään soveltuvaa koulutusta. Julkisen sektorin säädösten mukaisesti eräiden tehtävien muodollisista pätevyyksistä on olemassa omat määräyksensä (katso valtioneuvoston asetus rangaistusten täytäntöönpanon hallinnosta 84/2006). Merkittävä osa vankeinhoitajista on kuitenkin saanut koulutuksensa aikana, jolloin vankeinhoitotyön sisältö ja vankirakenne olivat erilaiset kuin nykyisin (Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategia 2008, 16).

Mikkelin vankilassa on käytetty täydennyskoulutuksessa hyväksi ylivoimaisesti eniten Rikosseuraamusalan koulutuskeskusta. Jonkin verran on hyödynnetty myös muiden koulutuspalvelujen tuottajien koulustarjontaa. Laitoksessa on käytetty myös organisaation sisäistä koulutusta. Laitoksessa on perehdytetty vartijaharjoittelijoita ja uusia työntekijöitä sekä valvonnan työpisteissä on käytetty

henkilökiertojärjestelmää. Osaamisen kehittämisessä on myös hyödynnetty kunkin työntekijän kehityskeskusteluja.

Mikkelin vankilassa on tämän kehittämishankkeen aikana meneillään vankilan laajennus- ja peruskorjaushanke, joka rakennushankkeen päätyttyä vuonna 2012 kasvattaa vankimäärän noin 135:een ja henkilöstön määrän noin sataan. Toimitilojen, kulttuurin, henkilöstön ja tekniikan muuttuminen tuo mukanaan myös uusia osaamisen tarpeita Mikkelin vankilalle. Muutokseen valmistautuminen vaatii myös osaamisen oikea-aikaista ja oikein kohdennettua kehittämistä. Uudet toimitilat sekä henkilöstön ja vankien lisääntyminen asettavat koko laitoksen uuden haasteen eteen. Muuttuneessa toimintaympäristössä täytyy vankilan toiminnan jatkaa normaalisti vankien toiminnalliset tarpeet ja laitoksen turvallisuus huomioiden. Organisaation riittävä osaaminen turvaa sen toteutumisen.

2 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

2.1 Yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen

Osaamista käsitteenä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Asiaa voi lähestyä esimerkiksi yksilön tai organisaation näkökulmasta. Osaaminen voidaan esittää myös kapeammin rajaten esimerkiksi ammatillisena osaamisena. Tämän kehittämishankkeen tietoperustassa osaamista tarkastellaan ensiksi yksilönäkökulmasta siirtyen sitten organisaation näkökulmaan.

Yksilön osaamiselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan käsitteelle on olemassa hyvin paljon erilaisia määritelmiä. Määritelmässä painottuvat eri näkökohdat. Yksilön osaaminen voidaan määritellä koostuvan tiedon ja taidon lisäksi myös näkyvästä kokemuksesta, arvoista, sosiaalisesta verkostosta kontakteineen (Virtainlahti 2005, 27), asenteista (Sydänmaanlakka 2000, 256), uskomuksista (Ranki 1999, 26-30) ja käsityksistä (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18-19). Yksilön osaaminen voidaan käsittää myös kyvyiksi ja ominaisuuksiksi, joilla työntekijä vastaa häneltä edellytettäviin osaamistarpeisiin (Metsämuuronen 1998, 41).

Tässä kehittämishankkeessa tarkasteltaessa yksilön osaamista vartijan ammatin kontekstissa, nähdään kokemus erityisen merkittävänä tekijänä osaamisessa. Kokemuksen merkitys on erityinen, koska sen kautta yksilö kykenee ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Oppimiskyky yleensä lisääntyy iän myötä, vaikkakin tähän vaikuttaa se, kuinka kauan ja miten laajasti kokemusta on hankittu. Kokemus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, joita ovat työkokemus ja elämän kokemus. (Ojala 2000, 104; Kauhanen 2006, 143.) Yksilön osaamisen eri elementeistä myös sosiaaliset taidot korostuvat vartijan ammatin kontekstissa. Sosiaalisina taitoina pidetään esimerkiksi kommunikaatiokykyä, yhteistyökykyä, empatiakykyä, motivointikykyä ja taitoa yhdistellä asioita. Sosiaalisia taitoja tarvitaan myös enenevässä määrin työelämässä. (Ojala 2000, 104.)

Yksilön taidoista reflektoinnin, oppimisen, ajattelun ja sosiaaliset taidot yhdessä ovat myös erityisen merkityksellisiä. Yksilön osaamisen voidaankin nähdä myös koostuvan siten, että siinä yhdistyvät monipuolisesti esimerkiksi ajattelun taidot, työn organisointikyky, ryhmätyökyky, joustavuus, mukautumiskyky, oppimaan oppimisen taidot sekä oman toiminnan arviointi- ja kehittämiskyky. (Hätönen 2003, 12-13.)

Yksilön osaamista voidaan lähestyä taitojen erilaisissa konteksteissa korostaen myös erityisesti soveltamisen näkökulmaa (katso Stähle & Grönroos 1999, 49), sillä yksilön osaaminen on aktiivista, dynaamista ja kokemuksiin perustuvaa tietämistä, jossa tiedon sisältö ja soveltaminen yhtyvät. Yksilön osaaminen on kykyä soveltaa tietoa jonkin tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Tietoja ja taitoja hankitaan opiskelun ja kokemusten kautta ja yksilön osaamisessa nämä tiedot ja taidot otetaan sitten käyttöön luovasti ja monipuolisesti. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23-25.) Yksilön osaamisessa tapahtuu myös harjaantumista, eli työntekijä tottuu työtehtäviä suorittaessaan ajan myötä käyttämään tiettyjä menettelytapoja aiempaa taitavammin. Yksilön osaamisen voidaankin nähdä kaikkina olevan kiinni käytännöissä, eli se ilmenee toiminnassa ja se on luonteeltaan jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. (Borgman & Packalen 2002, 54-55.)

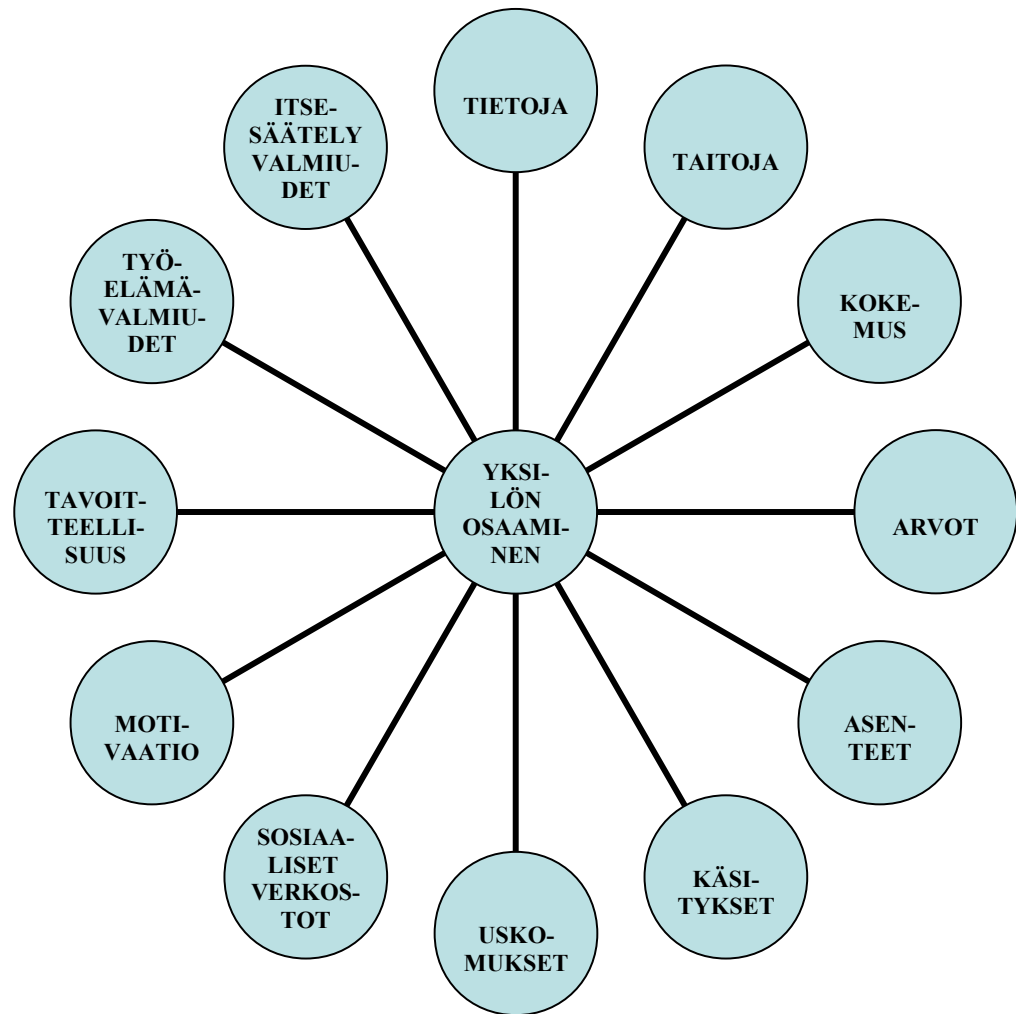
Motivaatio on yhtenä osatekijänä myös erittäin merkityksellinen yksilön osaamisessa, sillä osaaminen voidaan nähdä myös kykyjen, koulutuksen, kokemuksen ja motivoitumisen funktioksi. (Kirjonen, Remes & Eteläpelto 1997, 158.) Motivoitumista edesauttaa taas työn tavoitteellisuus. Yksilön osaamisen voidaankin katsoa koostuvan ammattiin liittyvistä teoreettisista ja käytännön tiedoista ja taidoista sekä fyysisistä ja psyykkisistä valmiuksista saavuttaa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita työssä. Organisaatiolle yksilöosaaminen on kehittämispotentiaalia. Se, mikä osaamisesta on käytössä, ei ole kuitenkaan sama kuin henkilön todellinen osaaminen. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18-19.)

Tässä kehittämishankkeessa yksilön osaaminen ymmärretään ennen kaikkea prosessimaisena. Yksilön osaaminen on siis prosessimaista päätösten tekoa ja

ongelmien ratkaisemista toiminnan aikana. Kokonaisuudessaan yksilön osaaminen on pitkällisen prosessin tulosta. (Poikela 2002, 234, 238.)

Erikoisen taidokas osaaminen kehittyy asiantuntemukseksi, josta on käytetty myös käsitteitä asiantuntijan taitoprofiili ja ammatillinen osaaminen. Ammatillinen osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, yleisistä työelämävalmiuksista ja itsesääätelyvalmiuksista (Kyrönlahti 2005, 116). Ammatillinen osaaminen ja kehittyvä asiantuntijuus edellyttävät siis osaamista tiedollisella, taidollisella ja meta-kognitiivisella alueella (Paloniemi 2004, 23). Yleiset työelämävalmiudet edellyttävät kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja, elämänhallintaa, kommunikointitaitoja, tietoteknisiä ja sähköisen viestinnän taitoja, johtamistaitoja, ongelman ratkaisukykyä, aloitteellisuutta, luovuutta sekä innovatiivista ja muutoshakuista toimintaa. Itsesääätelyvalmiudet muodostuvat mm. reflektointi- ja arviointikyvystä ja oman toiminnan analysointitaidosta sekä itsearviointikyvystä oman kompetenssinsa suhteen. (Ruohotie 2002, 23.) Sen sijaan ammattispesifit taidot korostavat mm. tiedollisen osaamisen merkitystä. Työelämän muuttuessa ammattispesifinen tieto vanheneekin nopeasti. Tämä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa tietojensa ja taitojensa uusimista, reagointia muutoksiin ja toimintatapojen joustavaa muuttamista tarpeen mukaisesti käsityksen mukaan. Tässä yhteydessä käytetään usein termiä metakompetenssit, jotka mahdollistavat nopean uuden tiedon hankkimisen ja reagoinnin työn muutokseen. Nykyisin työelämässä korostuukin metakompetenssien merkitys. (Kyrönlahti 2005, 121-122.) Oleellisinta osaamista ovatkin niin sanotut metataidot, joita ovat muun muassa siis oppimiskyky, oppimaan oppiminen ja kyky analysoida omaa toimintaansa. (Kivinen 1998, 79.) Oppimaan oppimisen taidot ja niiden kehittäminen kuuluvat usein koulutuksen avulla saavutettuihin valmiuksiin. Koulutuksessa oppija kehittää omaa ammatillista osaamistaan ja identiteettiään tunnistettuaan omat kykynsä ja kehittymispotentiaalinsa. Täten koulutuksella kyetään vaikuttamaan työelämässä tarvittavaan taitoihin. (Ruohotie 2000, 177-179.)

Kuviossa 1 on esitetty kooste edellä esiteltyjen lähteiden mukaisesti.



KUVIO 1: Yksilön osaaminen eri lähteiden mukaan

Osaamisen määrittelyä voidaan lähestyä myös yksilönäkökulman lisäksi organisaation näkökulmasta käsin. Tällöin käytetään käsitettä **organisaation osaaminen**. Erittäin tiivistetysti ilmaisten organisaation osaamisella tarkoitetaan pyrkimystä saavuttaa toivottu tavoite tietyn toiminnan avulla (Pralhad & Hamel 1990, 84). Organisaation osaaminen ymmärretään myös siten, että organisaatio-osaaminen on näkyväksi muutettua hiljaista osaamista ja se käsittää muun muassa kontaktiverkon ja tavan toimia. (Valtiovarainministeriö 2003, 22.)

Organisaation osaamiseen liittyvät organisaation prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2000, 256.) Organisatorinen tieto ja osaaminen perustuvat yksilöiden osaamiseen, mutta ne sisältävät lisäksi kulloisenkin organisaation

toimintaympäristöä ja toimintaa määrittävänä konkreettisena kehyksenä organisaation kulttuuriin sisältyvät toimintatavat ja säännöt sekä sen historian yhteisönä. (Tsoukas & Vladimirou 2001, 983.) Organisaation osaaminen on siis pitkälti yksilöiden osaamisesta ja kyvykkyydestä syntyvä kokonaisuus, joka yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa muodostuu suuremmaksi kuin osiensa summa (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63). Organisaatio-osaaminen on organisaation rakenteisiin jäävää tietoa, vaikka työntekijä poistuisi organisaatiosta (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 21). Oppimisen tuloksena syntynyt organisaation osaaminen kertyy organisaation yhteiseen muistiin. Organisaatio varastoi osaamistaan syvälle organisaation normeihin, toimintatapoihin, ohjeisiin, järjestelmiin, työtapoihin, käyttäytymistapoihin, ajattelumalleihin, asenteisiin, rutiineihin, toimintarakenteisiin, yhteiseen ymmärrykseen ja vahvuuksiin. Täten yhteiseen muistiin juurtunut organisaation osaaminen eroaa yksilöiden osaamisesta. Tämän vuoksi organisaation osaaminen ei katoa yksilöiden vaihtuessa. (Coates 1999, 6-9; Ranki 1999, 25; Martin de Holan & Phillips 2005, 396-405.) Tässä kehittämishankkeessa on keskeisenä lähestymisnäkökulmana organisaation osaamiseen ajatus organisaation osaamisen varastoitumisesta niin sanottuun yhteiseen muistiin, sillä kyseinen käsitys on erityisen hyvin havaittavissa juuri traditionaalisessa vankilaympäristössä.

Organisaation osaaminen voidaan käsittää siis toisin sanoen myös yhteisesti jaettuna merkitysrakenteena. Organisaation oppimista tapahtuu silloin, kun saavutettavissa olevia merkitysrakenteita käsitellään yhteisesti ja ne vaikuttavat yhteisten merkitysrakenteiden syntymiseen tai laatuun. Traditioon sitoutuneissa tai byrokraattisissa organisaatioissa yhteisiä merkitysrakenteita voi olla hyvinkin runsaasti. Yhteisellä tarkoitetaan sellaista merkitysten läheisyyttä, että yksilöt voivat toimia ikään kuin heillä olisi täysi yhteisymmärrys asiasta. Merkitysrakenne on silloin yhteinen, kun useat henkilöt ymmärtävät saman ilmiön samansuuntaisesti. Organisaation osaamisalueiksi voidaankin määritellä sellaiset alueet, jotka ilmenevät riittävän yhtenevästi esimerkiksi dokumenteissa ja haastatteluissa. Osaamista voidaan tarkastella myös ryhmän näkökulmasta. Ryhmän osaamisen elementtejä ovat yhteinen käsitteistö, keskinäinen luottamus, yhteisesti hyväksytyt

vuorovaikutuskäyttäytyminen, yhteinen käsitys päämääristä ja tavoitteista sekä keskellä oleva erityinen ammatillinen osaaminen. (Lehtonen 2002, 29-31, 35, 38.)

Organisaation osaamista voidaan luokitella sen eri ominaisuuksien perusteella. Organisaatioiden osaamisen eri ulottuvuudet rakentuvat kolmesta perustekijästä, jossa organisaation osaaminen on sosiaalisen pääoman sekä ammatillisen ja kollektiivisen osaamisen dynaaminen yhdistelmä. Organisaation sosiaalinen pääoma vaikuttaa ammatillisen osaamisen käyttöön ja kehittymiseen ja se sitoo yhteen eri ammatilliset osaamiset kollektiiviseksi osaamiseksi. (Lehtonen 2002, 178-179.) Organisaation sosiaalinen pääoma näyttäytyy nimenomaan organisaation henkilöiden välisissä suhteissa. (Ylirenko 1999, 57-58.)

Organisaation osaamiseen liittyy oleellisesti myös käsite organisaation osaamis-pääoma. Organisaation osaamis-pääoma muodostuu yhdessä kolmen tekijän yhteisvaikutuksena, jotka ovat inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja rakenteellinen pääoma. Inhimillinen pääoma tarkoittaa yhteistä tietoa ja osaamista, mikä liittyy työtehtävien suorittamiseen, työmotivaatioon ja -kykyyn sekä sitoutumiseen. Käsitteenä se ymmärretään myös inhimillisinä voimavaroina. Tämä osaaminen sisältää pääasiassa organisaation arvot, kulttuurin ja toiminta-ajatuksen/ideologian ja vaikuttaa jatkuvasti dynaamisesti muihin pääomiin. Ihmisten toiminnasta seuraa organisaation menestyminen. Inhimillisessä pääomassa ovat näkökulmana yksilön ominaisuudet. Sosiaalinen pääoma tuo inhimillisen pääoman rinnalle yhteisöllisen näkökulman tarkoittaen ihmisten välisiä suhteita, asiakassuhteita, sidosryhmäsuhteita, johtamisjärjestelmiä, normeja. Siihen sisältyy sekä inhimillistä että rakenteellista pääomaa ja se voidaan käsittää laajempaan kokonaisuutena. Luottamus ja sosiaalinen pääoma ovat taas yhdessä avaintekijöitä tiedonkulun, oppimisen ja innovaatioiden syntymisessä. Rakenteellinen pääoma on tietovarantoa, joka kuuluu organisaatiolle ja sisältää menettelytavat, järjestelmät, teknologian ja organisatorisen rakenteen. Organisaation osaamisen infrastruktuuri muodostuu siis monenlaisesta osaamisesta. Organisaation toiminta on inhimillistä toimintaa, joka edellyttää tietojen ja taitojen lisäksi sosiaalisen ja tunneosaamisen hallintaa sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Organisaation osaamisessa painottuvat kognitiiviset, emotionaaliset ja sosiaaliset aspektit.

Suurin osa organisaation tiedosta on dokumentoimatonta ja artikuloimatonta, eikä sitä voida irrottaa arvoista ja kulttuurista. Organisaation osaamisen alueita ovatkin erityisesti yhteistyötaidot, vuorovaikutus, organisaatio-oppiminen, verkottuminen ja tietämyksen hallinta. Ihmisten tietojen, taitojen ja kokemuksen vuorovaikutukselliseen yhdistämiseen tarvitaan taas luottamuksellista ilmapiiriä, eli sosiaalista pääomaa. (Ollila 2006, 50-51.)

2.2 Osaamisen kehittäminen

Tässä kehittämishankkeessa ymmärretään niin, että osaamisen kehittämisen lähtökohtana on organisaation toiminnan ohjausjärjestelmä, johon kuuluvat toiminta-ajatus, visio, strategiat, tulostavoitteet, toimintasuunnitelma ja määrärahat. Eli esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja organisaation strategiat kytkeytyvät hyvin läheisesti toisiinsa. Osaamisen voidaankin katsoa olevan strategioiden toteutumisen lähtökohta, joka tarkoittaa samalla myös sitä, että osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi alkaa visiosta ja strategioista (Huotari 2009, 128). Lehtonen (2002, 62) käsitti osaamisen ja strategioiden yhteyden juuri samalla tavalla omassa tutkimuksessaan, jossa sen empiirisen osuuden toteutuksessa perehdyttiin ensin organisaation strategisiin haasteisiin, jonka jälkeen vasta siirryttiin tarkastelemaan organisaatiolle keskeisen tärkeitä kollektiivisia osaamisalueita ja vasta tämän jälkeen määriteltiin ne yksilötason osaamisalueet, joiden kehittämiseen organisaation piti panostaa.

Tässä kehittämishankkeessa ymmärretään myös siten, että osaamisen kehittämiseksi on olemassa tiettyjä edellytyksiä, jotta osaamisen kehittämisen toimenpiteitä voitaisiin toteuttaa tuloksekkaasti. Tämän kehittämishankkeen näkemyksen mukaan on olemassa siis erilaisia yhteisöllisiä ja yksilöllisiä edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. Yksi keskeinen edellytys osaamisen rakentumiselle on kehittämiseksi suotuisa organisaation tila. Kostiainen (2009, 146-150, 214) käyttää tästä käsitettä osaamisen kehittämisen tila. Osaamisen kehittämisen tila syntyy monen jännitteen tuloksena. Osaamisen kehittämisen tiloja hänen tutkimuksessaan tunnistettiin neljä. Ne olivat vetäytyvä, vastustava, henkilökohtaistava ja jaettu.

Osaamisen kehittämisen tilan tuottavat rakennetekijöiden ominaisuudet ja tilaan syntyvä sisäinen dialektinen jännite, joka on yhteydessä luottamuksen ja vuoropuhelun määrään sekä tiedonmuodostuksen ominaisuuksiin. Tiloista jaettu tila kykenee eniten vastaamaan esimerkiksi niihin odotuksiin, joita asetettiin työn käytännön, tutkimuksen ja opetuksen yhteistyölle. Kostiaisen tutkimuksessa osaamisen kehittämisen jaettuun tilaan kuuluivat ominaisuuksina luottamuksellisuus, vastuun ja asioiden jakaminen, vuoropuhelun avoimuus, erilaisten tiedon lajien hyödyntäminen, positiivinen ilmapiiri, kannustavuus, tasaveroinen kumppanuus, tilan antaminen, kasvokkain kohtaaminen ja kaikkien ajatusten kunnioittaminen.

Tuloksekkaan osaamisen kehittämisen keskeisenä edellytyksenä voidaan pitää myös laadukasta osaamisen johtamista ja johtamisen kulttuuria. Osaamisen johtamisen pääulottuvuuksia ovat muun muassa toiminnan suunnan selkiyttäminen, ryhmätoiminnan rakentaminen ja yksilön kehittämisen tukeminen sekä osaamisen johtamisen keinoina muun muassa keskustelun sisällön ohjaaminen, keskustelua tukevien puitteiden kehittäminen ja keskustelua tukevan ilmapiirin rakentaminen. (Viitala 2002, 139-140.) Muita oleellisia osaamisen johtamisen välineitä ovat esimerkiksi toimintamallien sopiminen, tiimityö, verkostojen rakentaminen ja tiedon jakaminen (Ojala 2007, 197). Osaamisen johtamisen ominaisuusiksi nähdäänkin sen inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus. (Ollila 2006, 177-183.) Osaamisen johtaminen on yleensä tietoista etukäteen suunniteltua toimintaa, mutta joskus se saattaa olla tietoisien toiminnan lisäksi myös tiedostamatonta toimintaa, kuten Raasumaan (2010, 266-273) tutkimuksessa havaittiin. Tahattomaan ja tarkoitukselliseen osaamisen johtamiseen hänen tutkimustuloksissaan kuuluivat muun muassa kokemusten hyödyntäminen, yhteistyö, yksilöiden voimaantumisen edistäminen, uutta luovan oppimiskulttuurin vahvistaminen ja oppimista tukevan infrastruktuurin uudistaminen sekä verkostoissa oppimisen ohjaaminen. Tässä kehittämishankkeessa nähdään siis osaamisen johtaminen ja johtamisen kulttuuri erittäin merkityksellisenä organisaation osaamisen rakentumiselle. Johdon tehtävänä onkin tukea osaamisen rakentumista luomalla osaamisen rakentumista ohjaava strateginen arkkitehtuuri. (Hyrkäs 2009, 52-53.)

Toisaalta on tärkeää huomata, että osaamisen kehittyminen edellyttää myös jokaiselta yksilöltä omaa halua kehittyä. Oppiminen ja kehittyminen vaativatkin vastuullista ja oma-aloitteista kehitymispyrkimystä ja ponnistelua asian suhteen kaikilta organisaation jäseniltä. (London & Smither 1999, 3-15.) Taulukossa 1 on esitetty kooste tuloksekkaan osaamisen kehittämisen eri edellytyksistä.

TAULUKKO 1. Osaamisen kehittämisen edellytyksiä

EDELLYTYS OSAAMISEN KEHITTÄMISELLE	TUTKIJOITA	SISÄLTÖ
osaamisen kehittämisen jaettu tila	Kostiainen 2009	Luottamuksellisuutta, vastuun ja asioiden jakamista, vuoropuhelun avoimuutta, erilaisten tiedon lajien hyödyntämistä, positiivista ilma- piiriä, kannustavuutta, tasa- veroista kumppanuutta, tilan antamista, kasvokkain koh- taamista ja kaikkien ajatus- ten kunnioittamista.
osaamisen johtaminen	Viitala 2002; Ojala 2007; Ollila 2006; Raasumaa 2010; Hyrkäs 2009	Suunnan selkiyttämistä, ryh- mätoiminnan rakentamista, yksilön kehityksen tukemis- ta, keskustelun tukemista, verkostoitumista, tiedon ja- kamista, kokemusten hyö- dyntämistä, yhteistyötä ja voimaantumisen edistämistä. Luoda ohjaava strateginen arkkitehtuuri.
yksilön oma halu kehittyä	London & Smither 1999	Vastuullista ja oma-aloitteis- ta kehitymispyrkimystä ja ponnistelua.

Osaamisen kehittämisen edellytysten toteutuessa ja varsinaisen tuloksekkaan organisaation osaamisen kehittämisen alettua ovat tehokkaassa osaamisen rakentamisessa keskeisinä tekijöinä organisaation prosessit strategisesti tärkeän tiedon tunnistamiseksi ja hankkimiseksi, sen ilmaisemiseksi ja koodaamiseksi (esimerkiksi käsikirjat) sekä myös sen siirtämiseksi organisaation yksilöiden ja ryhmien välillä. (Lehtonen 2002, 74-75.) Osaamisen rakentaminen muodostuu siten, että ensiksi määritetään merkitysrakenne (esim. toimintasuunnitelma), jonka jälkeen muodostetaan näkemys osaamisalueeseen kuuluvien taitojen yhdistelmästä. Näiden jälkeen kehitetään kyseisiä taitoja ja hankittuja taitoja yhdistellään. Lopulta syntynyttä kyvykkyyttä kehitetään osaamiseksi. (Lehtonen 2002, 83-84.) Käytänteiden tasolla tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen rakentaminen on jatkumo, johon kuuluu paljon erilaisia osaamista luovia käytänteitä. (Durand 1997, 138-141). Pelkistetysti ilmaisten voidaankin todeta, että organisaation toiminta itsessään synnyttää osaamista (Orlikowski 2002, 257).

Osaamisen kehittyminen ja oppiminen organisaatiossa voidaan ymmärtää erityisesti siis yhteisöllisenä prosessina. Erään tällaisen näkökulman muodostaa Wengerin (1999, 4–8, 45, 47) esittämä käsitys käytäntöyhteisöihin (communities of practice) osallistumisesta, jossa oppiminen nähdään sosiaalisena tapahtumana, erityisesti sosiaalisena osallistumisena. Tämä on oppimisen ja tietämisen prosessi, joka muodostuu merkityksistä, käytännöistä, yhteisöistä ja identiteeteistä. Yksilöiden oppiminen tapahtuu sitoutumalla ja myötävaikuttamalla yhteisöihin ja niiden käytäntöihin. Ajan kuluessa kollektiivinen oppiminen johtaa käytäntöihin, jotka heijastavat sekä toimintojen tavoitteita että niihin liittyviä suhteita. Käytännöt ovat luonteeltaan sosiaalisia ja niihin liittyy sekä ilmaistavissa olevaa että hiljaista tietoa. Yhdessä muodostetuista käytännöistä tulee kyseisen yhteisön omaisuutta, jota se käyttää hyödykseen yhteisesti jaetun tavoitteen saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittyminen ja oppiminen organisaatiossa muodostuu yhteisöllisen prosessin lisäksi myös kokemuksellisenä oppimisena, jonka muotoutumista organisaatiossa voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, miten organisaation reflektiiviset, kognitiiviset, sosiaaliset ja operationaaliset prosessit muovaavat jatkuvasti toisiaan. Sosiaaliset (yhteisölliset) prosessit yhdentävät oppimista, reflektiiviset

prosessit jalostavat intuitiivista tietoa käsitteelliseksi, kognitiiviset prosessit saavat aikaan erillisen tiedon yhdistämistä ja operationaalisissa prosesseissa tapahtuu edellisten toimeenpanoa. Osaaminen organisaatiossa ei siis perustu vain tietoon ja tekemiseen vaan myös osallistumiseen ja oppimiseen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 321–323; Poikela & Järvinen 2007, 182-186.)

Organisaatiossa tapahtuva yhteisöllinen ja kokemuksellinen oppiminen ja osaamisen kehittyminen tapahtuu pitkälti työssä oppimalla, mikä on erityisen keskeinen näkemys tässä kehittämishankkeessa. **Työssä oppiminen** on työn käytäntöihin kytkeytyvää työn ja oppimisen yhteensovittamista, jäsentämistä ja organisoimista siten, että se virittää yksilön uuden tiedon ja onnistumisen etsintään sekä tuottaa ohessa parempia työtuloksia. Se on ammattitaidon ja persoonallisuuden sekä metataitojen kehittämistä itse työprosessissa siihen liittyvän ohjauksellisen ja yhteistoiminnallisen tuen saattelemana. Se on omaan osaamiseen ja kokemukseen perustuvaa ja aidossa toimintaympäristössä tapahtuvaa oppimista, ohjattua ja itseohjautuvaa oppimista omalla työpaikalla sekä työn ja teoreettisten opintojen vuorottelua. (Kulmala 1998, 28.)

Fuller ja Unwin (2002, 95-99) ovat esittäneet viisi työssä oppimisen teoreettista mallia. Ensimmäistä mallia he nimittävät transmissio-malliksi, jossa tietojen ja taitojen siirtymistä tapahtuu hierarkkisesti joko työssä itsessään tai työn ulkopuolella. Toinen malli on peilikuva edelliselle ja siinä oppiminen tapahtuu informaalina prosessina ja hiljaisen tiedon kautta. Kolmannessa mallissa oppiminen on sekä yksilöllistä ja kollektiivista toimintaa. Sen taustalla on oppimisen sosiaalinen teoria. Neljäs malli on kompetenssiin perustuva malli. Tässä mallissa oppimiselle on asetettu kriteerejä ohjaajan ja oppijan toimesta tai oppijan tukena on standardisoitu ohjelma. Viides malli on kehittävän työntutkimuksen malli, jossa ihmiset oppivat jokapäiväisissä sosiaalisissa tilanteissa, mutta syvemmän oppimisen taso edellyttää strukturoitua opetusta ja oppimista.

Oppimista työssä voidaan taas kuvata Collinin (2007, 202) näkemyksen mukaan kolmen havainnon avulla. Ensimmäisen havainnon mukaan työssä oppiminen on satunnaista ja se kytkeytyy vahvasti työn tekemiseen. Toisen havainnon mukaan

aikaisempi työkokemus on oppimisen perusta. Kolmannen havainnon mukaan työssä oppiminen on sosiaalista ja yhteistä ja se on sidoksissa ympäristöönsä.

Työ on siis yksi tärkeimmistä oppimisympäristöistä, jossa ammatillista osaamista kehitetään. Työorganisaatioiden arjessa on tunnistettavissa runsaasti oppimismahdollisuuksia, joista osa on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Työyhteisöt ovatkin tärkeitä sosiaalisena ja kulttuurisena oppimisympäristönä, jossa sekä yhteistoiminnallisuus ja erilaiset sosiaaliset tilanteet mahdollistavat vuorovaikutuksen ja dialogin. (Paloniemi 2004, 85.) Työssä oppimisessa oppimista ja sosiaalisen identiteetin muodostumista tapahtuu siis sosiaalisiin käytäntöihin osallistumisen ja niihin sitoutumisen kautta. (Joensuu 2005, 111-112.) Yhteisökontekstin näkökulmasta työssä oppimisessa on siis kyse aktiivisen osallistumisen prosesseissa tapahtuvasta kollektiivisesta oppimisesta ja kehittymisestä. Uuden tietämyksen kehittäminen ja jakaminen tapahtuvatkin yhteistoiminnassa yhteisön jäsenten kesken. (Tikkamäki 2006, 327-341.)

Työntekijöiden näkökulmasta työssä oppiminen taas näyttäytyy ennen kaikkea ammatillisena kehittymisenä. Työssä oppimisen tavoitteena tulisikin olla ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen. (Paloniemi 2004, 24-25.) Työelämässä yhä enempi korostuvat ryhmä- ja tiimityöskentelymuodot edellyttävät taas asiantuntijuuden yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi myös asiantuntijuuden jakamista ja yhteistyötä. (Tynjälä 2003, 45-46.) Kaikkinensa työssä oppimisen prosessissa voidaan nähdä kehittyvän erityisesti inhimillisen pääoman ja siihen kiinteästi liittyvän sosiaalisen pääoman. (Väisänen 2003, 170.)

Työorganisaatioiden henkilöstön kehittämisen painopiste on vähitellen siirtymässä henkilöstökoulutuksesta kohti työssä oppimisen ohjaamista. Työssä oppijoilta odotetaan siis aktiivista roolia ja ettei oppija kehitä osaamistaan yksin vaan yhdessä työtovereidensa kanssa. Työssä oppimisessa on myös olennaista uusien opittujen tietojen ja taitojen soveltamaan pääseminen. (Poikela ja Järvinen 2007, 178-179.) Yhdessä oppimisessa työyhteisöjen haasteena on hyödyntää myös sen marginaaliin jäävien jäsenten osaaminen ja mahdollistaa siten jäsentensä välinen

oppiminen. Haasteena on myös tunnistaa sellaiset asioiden ja osaamisen väliset yhteydet, joita ei ole aiemmin osattu tunnistaa. (Wenger 1999, 216-217.)

Taulukossa 2 on esitetty kooste työssä oppimisesta.

TAULUKKO 2. Työssä oppiminen

MÄÄRITELMÄ	MISSÄ TAPAHTUU	MITEN TAPAHTUU
<p>Työn käytäntöihin kytkeytyvää työn ja oppimisen yhteensovittamista. Ammattitaidon ja persoonallisuuden sekä metataitojen kehittämistä itse työprosessissa (Kulmala 1998). Aktiivisen osallistumisen prosesseissa tapahtuvaa kollektiivista oppimista ja kehittymistä (Tikkamäki 2006) ja ammattilaisena kehittymistä (Paloniemi 2004).</p>	<p>Aidossa toimintaympäristössä tapahtuvaa oppimista (Kulmala 1998). Työyhteisöt ovat sosiaalisia ja kulttuurisia oppimisympäristöjä (Paloniemi 2004).</p>	<p>Yhteistoiminnassa yhteisön jäsenten kesken (Tikkamäki 2006). Sosiaaliin käytäntöihin osallistumisen ja niihin sitoutumisen kautta (Joensuu 2005).</p>

Työssä oppimisessa tapahtuu oleellisena osana tietämyksen siirtymistä. Tietämyksen siirtymiseen taas liittyvät keskeisesti käsitykset tietämyksestä organisaatiossa sekä käsitykset erilaisista tiedon lajeista. Organisaation tietämys on luokiteltu taitotietämykseen, tieteelliseen tietämykseen ja tavoitetietämykseen. Eri tilanteissa korostuvat erilaiset tietämystyytit. Esimerkiksi staattisessa tilanteessa saattaa korostua taitotietämys ja dynaamisessa ympäristössä tavoitetietämys. (Sanchez 1997, 176-180; Lehtonen 2002, 74-75.) Organisaatiossa olevan tiedon tyyppityistä tunnetuin on taas jako hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon.

Eksplisiittinen tieto on tarkkaan määriteltyä, muodollista, täsmällistä, konkreettista ja objektiivista. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa suhteellisen helposti samoin kuin viestiä ja jakaa eteenpäin. Eksplisiittistä tietoa ovat esimerkiksi käyttöohjeet, muistiot, säännöt sekä tieteelliset kaavat. Eksplisiittistä tietoa on helppo siirtää yksilöltä toiselle, koska se on hallittavissa ja jaettavissa. Tiedollinen osaaminen on sellaista osaamista, jonka voimme ilmaista tai ohjeistaa esim. menettelytapoina ja ohjeina. (Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse 2001, 140.)

Sen sijaan **hiljaista tietoa** ei voida ilmaista ohjeina, vaan se tarkoittaa kokemuksen kautta syntyneitä tapaa havainnoida ja tulkita todellisuutta. Hiljainen tieto liittyy ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, tunteisiin ja arvoihin. Se on henkilökohtaista ja kokemukseen pohjautuvaa tietoa, jota on vaikea kommunikoida ja jakaa toisille. Hiljaisen tieto voidaan jakaa muun muassa kognitiiviseen ja tekniseen ulottuvuuteen. Kognitiivinen ulottuvuus auttaa meitä havaitsemaan ja määrittelemään maailmaa. Tuo ominaisuus sisältää perinteitä, tuttuja ja yhteisesti hyväksytyjä havaitsemisen tapoja, uskomuksia, ideaaleja, arvoja, oletuksia, mentaalisia malleja ja skeemoja. Toinen hiljaisen tiedon ominaisuus on tiedon tekninen ulottuvuus. Se muodostuu ammattitaidon ja osaamisen osa-alueista sekä tilannekohtaisista taidoista ja tietämyksestä. Erityisen taitamisen alueet siirtyvät automaationa ja rutiineina tiedostamattomiksi. Kyseessä olevat ulottuvuudet ovat ihmisen sisällä syvällä olevia ja siten vaikeasti tiedostettavissa. Näiden mallien avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta. Hiljainen tieto kuvaa siten ihmisillä olevaa osaamiskokonaisuutta, johon perustuen he toimivat työssään ja pystyvät edelleen myös oppimaan uutta. Yksilö saa hiljaisen tiedon käyttöönsä mm. intuition ja tunteiden muodossa. Työssä menestyminen edellyttää kaikkien osatekijöiden hallintaa, mutta nopeasti muuttuvissa olosuhteissa organisaatioissa ilmenee tarvetta tehdä piilevästä tiedosta näkyvää organisaatiossa jaettavaa tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61; Ranki 1999, 27-30; Ruohotie 1997, 12-13; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 7; Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse 2001, 139-140.)

Käsitteellä hiljainen osaaminen kuvataan taas hiljaisen tiedon toiminnallista ulottuvuutta. Hiljainen osaaminen liittyy erilaisten tehtävien, prosessien ja

toimintaympäristöjen sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen hallintaan. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 280.) Hiljaisen tiedon yhteydessä käytetään myös käsitettä äänen ammattitaito. Sillä tarkoitetaan jopa tiedostamattomiakin kokemuksen kautta sisäistyneitä tietoja ja taitoja. (Kivinen 1998, 76.) Ammatillisuus ja hiljainen tieto kytkeytyvät toisiinsa myös siten, että kokemus voi tuoda hiljaiseen tietoon liitettyjä myönteisiä ominaisuuksia, kuten kokonaisuuden tajua, mielikuvitusta, muiden huomioon ottamista, ennakointikykyä (Toom ja Onnismaa 2008, 12-13), kykyä vaikuttaa toisiin, innostavuutta, yhteistyökykyä, ihmissuhdetaitoja, diplomaattisuutta, monitaitoisuutta sekä kykyä ohjata, kouluttaa ja perehdyttää muita (Kivinen 1998, 76). Nämä ovatkin usein taitoja, joita ei varsinaisesti tunnusteta ammattitaidon osaksi (Kivinen 1998, 76). Ammatillisuutta voidaankin kuvata viisaana käytäntönä, johon kuuluu myös kyky tunnistaa, milloin ja millaiset asiat etenevät yhteistyöllä. Mutta jollei ammattilainen halua kasvaa ja kehittyä, niin kokemus tuo kuitenkin vain rutiineja ja ennalta tietämistä. (Toom ja Onnismaa 2008, 12-13.)

Hiljaisesta tiedosta voidaan tarkastella myös tiedon yhteisöllistä puolta. Hiljainen tieto voidaan nähdä yksilöllisen mielensisäisen prosessin lisäksi myös organisaatioiden hiljaisena tietona, jolloin sillä tarkoitetaan yhteisöllisesti sitoutuneita toimintatapoja ja yhdessä konstruoitua osaamista. Se sijoittuu fyysisesti tiettyyn paikkaan ja psyykkisesti tiettyjen saumattomasti yhdessä toimivien yksilöiden yhteisölliseen toimintaan. (Toom 2008, 52.) Hiljaisen tiedon katsotaankin olevan jaettuun sosiaalisiin käytäntöihin sidottua. (Toom & Onnismaa 2008, 14-15.)

Hiljaisen tieto syntyy kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on sosiaalistuminen. Meillä on esikuvia ja ihanteita, joiden toimintaa ja tapoja pyrimme siirtämään omaan käyttäytymiseemme ja ajatusmaailmaamme. Uuden työntekijän saapuessa taloon tapahtuu myös sosiaalistumista. Hän omaksuu työyhteisön ajattelutavan ja hän pyrkii toimimaan, kuten työyhteisössä toimitaan. Toinen hiljaisen tiedon syntymisen tapa on toiminnan automatisoituminen. Kolmas tapa on työkalun tai käsitteen käytön sisäistäminen. Uutta välinettä, työkalua tai käsitettä käyttöön otettaessa huomio kiinnittyy aluksi välineeseen. Ajan myötä, kun välinettä opitaan käyttämään, huomio siirtyy välineestä välineen käytön kohteisiin ja toiminnan

tavoitteisiin. (Toivonen & Asikainen 2004, 17-19.) Myös yhteisöllinen hiljainen tieto siirtyy yksilöille jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta. (Nurminen 2008, 188-189.)

Hiljaista tietoa voidaan siirtää vain tekemisen ja puheen välityksellä. Paitsi, että hiljaisen tiedon muuttaminen sanoiksi on vaikeaa, se on usein myös epätaloudellista. Sen sijaan sen tulkinta kannattaa tehdä yhteisellä keskustelulla. Tällöin voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys asiasta ja löytää tulkinnan yhteys laajempaan organisaationaliseen kontekstiin. (Ståhle & Grönroos 1999, 91.)

Tässä kehittämishankkeessa ymmärretään siten, että osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyy siis hyvin läheisesti hiljainen tieto. Osaamisen voidaankin nähdä syntyvän informaation, teoretiedon ja käytäntötiedon muuntuessa kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta hiljaiseksi tiedoksi (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 72).

Osaamisen siirtämisen menetelmien yhteyttä eri tiedon muotoihin on taas kuvattu Hovilan ja Okkosen (2006, 59-61) mallissa, jossa on esitetty osaamisen siirtämisen menetelmät suhteessa siirrettävän tiedon muotoon ja siirtämiseen osallistuviin henkilöihin. Se on tiivistetysti esitettyinä taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Osaamisen siirtämisen menetelmät ja siirrettävän tiedon muoto

TIEDON MUOTO	OSAAMISEN SIIRTÄMISEN MENETELMÄT
hiljainen tieto	Osaamisen jäsentämisellä, työnopastuksella, mentoroinnilla, mestari-kisälli-mallilla, parityöskentelyllä, henkilökierrolla, eläkkeellä olevien käyttämisellä asiantuntijoina, kokemusten vaihtopiirillä, perehdyttämällä, osaamis-yhteisöissä, ongelmatilanteiden yhdessä hoitamisella, tiimityössä, yhdessä tehden, yhteisillä kahvitunneilla ja tarinoita kertomalla.
eksplikoitavissa oleva tieto	Dokumentoimalla, lähtöhaastatteluin, haastatteluja antamalla, tulos- ja kehityskeskusteluin, toimintojen kuvauksilla, työn kuvauksilla, mallittamalla, koulutuksella ja toiminnan jälkikatselmissa.

Kuten taulukosta 3 ilmenee, niin yhdessä työskenteleminen ja ajatusten jakaminen ovat parhaita tapoja jakaa hiljaista tietoa. Tällöin osaamista pystytään aistimaan tarkkailemalla toisten työskentelyä, yhteisillä keskusteluilla ja yhdessä ongelmia ratkaisemalla. Eksplikoitavissa oleva tieto siirtyy pääosin dokumentoidun tiedon ja koulutuksen keinoin.(Hovila & Okkonen (2006, 59-61)

2.3 Kehittämishankkeen tietoperustan yhteenveto

Tämän kehittämishankkeen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyy myös useita oleellisia alakäsitteitä, kuten hiljainen tieto sekä työssä oppiminen. Osaamista lähestytään tässä kehittämishankkeessa sekä yksilön ja organisaation näkökulmasta käsin.

Yksilönäkökulmasta osaaminen määrittyy kunkin henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien kautta, joilla yksilö vastaa asetettuun osaamistarpeeseen. Yksilön osaaminen sisältää erilaisia tietoja ja taitoja, työ- ja elämäkokemusta, arvot, asenteet, käsitykset, uskomukset, sosiaalisia verkostoja, motivaation, tavoitteellisuuden sekä työelämä- ja itsesäätelyvalmiuksia. Yleisiin työelämävalmiuksiin kuuluu muun muassa kognitiivisia, sosiaalisia ja elämäntaitoja. Itsesäätelyvalmiuksiin kuuluu muun muassa reflektointi-, analysointi- ja arviointi- sekä itsearviointikykyä. Yksilön osaamisen osatekijöistä kokemuksen ja sosiaalisten taitojen merkitys nähdään erityisen merkityksellisenä tässä kehittämishankkeessa. Keskeisenä on myös käsitys, että yksilön osaaminen syntyy pitkällisen prosessin tuloksena harjaantumalla käytännön toiminnassa.

Organisaation osaaminen ymmärretään pyrkimyksenä saavuttaa toivottu tavoite tietyn toiminnan avulla ja sen voidaan katsoa olevan myös näkyväksi muutettua hiljaista osaamista. Tässä kehittämishankkeessa ymmärretään siten, että organisaation osaaminen liittyy ennen kaikkea organisaation kulttuuriin, toimintatapoihin ja prosesseihin. Organisaation osaaminen on organisaation rakenteisiin jäävää tietoa, vaikka työntekijä poistuisi organisaatiosta. Oppimisen tuloksena syntynyt organisaation osaaminen kertyy organisaation yhteiseen muistiin. Organisaatio varastoi osaamistaan syvälle organisaation normeihin, toimintatapoihin, ohjeisiin, järjestelmiin, työtapoihin, käyttäytymistapoihin, ajattelumalleihin, asenteisiin, rutiineihin, toimintarakenteisiin, yhteiseen ymmärrykseen ja vahvuuksiin. Täten yhteiseen muistiin juurtunut organisaation osaaminen eroaa yksilöiden osaamisesta. Organisaation osaaminen ilmenee siis jaettuna merkitysrakenteena, joka rakentuu vuorovaikutuksellisissa prosesseissa.

Tässä kehittämishankkeessa eri lähestymistavoista osaamiseen painotetaan erityisesti organisaation näkökulmaa, mutta yksilönäkökulmakin otetaan siis huomioon. Tiedon ja osaamisen painopiste organisaatiossa on muuttunut ja muuttumassa yksilöstä yhteisöön. Virkkunen (2002, 34-35) kuvaa tätä tiedon ja osaamisen laadullista muutosta siten, että ensinnäkin osaaminen on muuttunut yhteisöllisemmäksi. Lisäksi sen tuottaminen ja ylläpito on laajentunut yksilöiden ja pienten työyhteisöjen piiristä organisaatioiden ja organisaatioverkostojen toiminnaksi. Tosin esimerkiksi Kivisen (2008, 203) tutkimuksessa toisaalta kuitenkin havaittiin, että organisaatioiden osaamisen kehittäminen painottuu edelleen liiaksi yksilöiden kehittämiseen formaalin koulutuksen kautta.

Tämän kehittämishankkeen yhteydessä pyritään osaaminen näkemään myös koko ajan kehittyvänä prosessina, kuten Hyrkäs (2009, 52) esittää, ei niinkään yksilön tai organisaation omistamana asiana. Ja kuten Viitalakin (2002, 49) toteaa, niin organisaatiotason ja yksilötason osaamiskeskustelut ovat jääneet kauaksi toisistaan. Osaamisen merkitys näyttäytyy eri tavalla organisaatiolle ja yksilölle. Organisaatiolle se on strategisen kyvykkyyden ja yksilölle työssä menestymisen perusta.

Tässä kehittämishankkeessa ymmärretään siten, että osaamisen kehittäminen on monivaiheinen prosessi, jonka lähtökohtana on organisaation toiminnan ohjausjärjestelmä organisaation strategioineen. Tuloksekkaan osaamisen kehittämisen edellytyksenä ovat taas kehittämiselle suotuisa organisaation tila, niin sanottu osaamisen kehittämisen jaettu tila, laadukas osaamisen johtaminen, jolla luodaan organisaatiolle osaamisen rakentumista ohjaava strateginen arkkitehtuuri sekä yksilön oma halu kehittyä. Tässä kehittämishankkeessa osaamisen kehittyminen ymmärretään pitkälti niin, että organisaation toiminta itsessään synnyttää uutta osaamista yhteisöllisissä vuorovaikutusprosesseissa. Näkemys osaamisen kehittämisestä painottuu tässä kehittämishankkeessa myös erityisesti prosessimaiseen työssä ja työyhteisössä tapahtuvaan oppimisen näkökulmaan. Työssä oppiminen nähdään ennen kaikkea työn käytäntöihin kytkeytyvänä, kokemuksiin pohjautuvana, yhteisöllisenä ja sosiaalisena vuorovaikutuksellisenä tapahtumana. Osaamisen kehittämisen painopiste onkin siirtymässä yhä enemmän kohti työssä oppimista.

Työssä oppimiseen sekä osaamisen ja tietämyksen siirtymiseen liittyvät käsitykset erilaisista tiedon lajeista. Tässä kehittämishankkeessa pidetään keskeisenä etenkin hiljaisen tiedon merkitystä organisaation ja yksilön osaamisen kehittymisessä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksen kautta syntynyttä tapaa havainnoida ja tulkita todellisuutta. Hiljainen tieto voidaan nähdä yksilöllisen mielensisäisen prosessin lisäksi myös organisaatioiden hiljaisena tietona, jolloin sillä tarkoitetaan yhteisöllisesti sitoutuneita toimintatapoja ja yhdessä konstruoitua osaamista. Se sijoittuu siis yhdessä toimivien yksilöiden yhteisölliseen toimintaan ja se on jaettuun sosiaalisiin käytäntöihin sidottua. Hiljaisella osaamisella taas kuvataan hiljaisen tiedon toiminnallista ulottuvuutta. Hiljainen osaaminen liittyy erilaisten tehtävien, prosessien ja toimintaympäristöjen sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen hallintaan. Tässä kehittämishankkeessa osaamisen ymmärretään syntyvän pitkälti siten, että informaatio, teoretieto ja käytäntötieto muuntuvat kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta hiljaiseksi tiedoksi.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Osaamisen ja sen kehittämisen merkitys tulokselliselle toiminnalle oli tullut yhä selvemmäksi rikosseuraamusalan monien muutosten seurauksena, jotka olivat alkaneet jo vuonna 2006. Lainsäädännön ja organisaation muutokset vaikuttivat erityisen selkeästi vankiloiden arkeen. Jatkuva muutoksessa oleva rikosseuraamusala oli tuonut myös vartijoille aivan uusia osaamistarpeita sekä vartijoiden strukturoidulle osaamisen kehittämiseksi oli ilmennyt entistä enemmän tarvetta. Kehittämishankkeen tarkoituksena olikin kehittää Mikkelin vankilan osaamisen kehittämisen järjestelmää, jotta sen avulla kyettäisiin tuloksellisesti kehittämään organisaation osaamista sen tarpeiden mukaisiksi. Tavoitteina oli selvittää Mikkelin vankilan vartijoiden näkemyksiä oikeanlaisesta osaamisen kehittämisestä sekä luoda malli Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämiseen. Mallilla haluttiin kuvata, kuinka Mikkelin vankilan vartijoiden osaamista saadaan kehitettyä

parhaiten vastaamaan organisaation tarpeisiin huomioiden vartijoiden omat näkemykset ja kokemukset asiasta.

Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet täsmentyivät organisaation johdon yhdessä käymien keskustelujen pohjalta. Kehittämishankkeeseen liitettiin myös tutkimusosio. Kehittämishankkeen eteenpäin vieminen ja tutkimuksen tekeminen jäivät tämän opinnäytetyön tekijän vastuulle. Kehittämishankkeen etenemisen ohjaajana toimi organisaation johtaja. Kehittämishankkeen tutkimusosion teemahaastattelut tehtiin syksyllä 2009 ja talvella 2010 ja niihin osallistui Mikkelin vankilan valvontahenkilöstöä. Teemahaastattelut tehtiin neljälle eri henkilölle. Teemahaastattelujen tuloksia analysoitiin talvella 2010. Kehittämishankkeen tavoitteena olleen Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen mallin ensimmäinen versio valmistui talvella 2010 ja sen pohjalta laadittiin Mikkelin vankilan vuoden 2010 toimintasuunnitelman osio Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen, johon liitettiin myös organisaation koulutussuunnitelma.

Osaamisen kehittämisen mallin lopullinen versio valmistui keväällä 2010 ja kehittämishanke päätettiin samalla. Mutta vaikka kehittämishankkeen tarkoituksena ollut Mikkelin vankilan osaamisen kehittämisen järjestelmää kehitettiin, niin tavoitteena olleen mallin hyödyntämistä ja jalkauttamista käytännön toimien suunnittelussa tullaan jatkamaan edelleen vuosittain. Kehittämishankkeen lopullisena hyötynä saatava osaamisen kehittyminen on pitkäjänteistä vuosien aikana tapahtuvaa toimintaa, jonka tuotokset tulevat näkymään tulevien vuosien työn arjessa.

3.2 Tutkimus- ja kehittämistapa

Kehittämishankkeen tutkimusosio tehtiin laadullisella tutkimusotteella. Peruslähestymistavaltaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön tarkoituksen tai merkityksen selvittämistä sekä syvemmän ja kokonaisvaltaisen käsityksen saamista ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös yksityiskohtainen, intensiivinen tieto valitusta kohteesta. (Eskola & Suoranta 2005, 16, 18, 65.)

Ihminen nähdään laadullisessa tutkimuksessa erityislaatuisena. Ihmisten antamia merkityksiä ja tulkintoja voidaan tutkia laadullisen tutkimuksen avulla. Ihmisten maailmassa kaikki muodostuu merkityksistä, joita ihmiset antavat tapahtumille ja ilmiöille. Tutkija ja tutkittavat kuuluvat samaan merkitysten maailmaan. Ihmisillä, ihmisten toimilla ja kulttuurin ilmiöillä on erilaisia laatuja, joita tutkittavat merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus ilmentävät. (Varto 1992, 14-15.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat luonnolliset aineistonkeruutilanteet, osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelujen käyttäminen aineiston keruussa, kohderyhmän valinta tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 165.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole löytää säännönmukaisuuksia tai tehdä yleistyksiä vaan tavoite on ymmärtää tutkimuskohdetta. Laadullisen tutkimuksen aineiston koolla ei ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Olennaisempaa kuin aineiston määrä, on sen laatu. Puhutaankin niin sanotusta harkinnanvaraisesta näytteestä eli aineiston hankintaa ohjaa vahva teoreettinen perusta. (Eskola & Suoranta 2005, 62-63; Hirsjärvi ym. 2004, 170.)

3.3 Aineiston keruun menetelmät

Kehittämishankkeen tutkimusosiossa ratkaistaviin kysymyksiin haettiin vastauksia teemahaastattelumenetelmällä. Haastatteluja tehtiin valvontahenkilöstön eri työpisteillä ja työtehtävissä toimiville henkilöille. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljälle eri henkilölle.

Teemahaastattelu on ns. puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa kysymykset ovat kaikille samat ja vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin ns. avointen kysymysten –periaatteen mukaisesti. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja haastattelu etenee teemojen mukaan. Teemahaastattelussa ei ole kuitenkaan kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä. Teema-alueet edustuvat esim. teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai alaluokkia. Ne ovat siis yksityiskohtaisempia kuin ongelmat. Tutkijan valitsemien teema-alueiden tulisi kuitenkin olla niin väljiä, että ne toisivat esiin tutkittavan ilmiön todellisuuden moninaisuuden (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39-44; Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48, 66.) Teemahaastattelua käytettäessä ollaan useinkin kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista sekä hypoteesien löytymisestä, eikä välttämättä ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. Haastatteluilla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39-44.)

Tässä kehittämishankkeen tutkimusosiossa teemahaastatteluilla haettiin tietoa siitä, mitä näkemyksiä kehittämishankkeen kohderyhmällä itsellään on soveltuvimmista ja parhaimmista toimintatavoista kehittää omaa ja organisaation osaamista. Teemahaastattelujen teemat löytyvät liitteestä 1.

Teemahaastattelujen teema-alueisiin syventymisessä tehtiin painotuksia tutkimuksellisista lähtökohdista ja haastateltavien aiheisiin osoittaman mielenkiinnon pohjalta. Jotkut teemoista kiinnostivatkin haastateltavia aiheina toisia enemmän, mutta siitä huolimatta kaikista teemoista kertyi runsaasti ja riittävästi haastatteluaineistoa.

Tutkimusta ja haastatteluja suunniteltaessa on muistettava, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä syvällisemmin sekä saamaan tietoa paikallisista ilmiöistä tai etsitään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Näin ollen tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista, vaan tarkoin harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa onkin tapana puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. Kohdejoukko vaikuttaa siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan haastateltaviksi. Tähän voidaan käyttää ns. eliittiotannan menetelmää, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan henkilöitä, joilta saadaan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kriteereinä voi olla esim. itsensä ilmaisutaito, puhetaito tai kirjoitustaito. Edellytysten lisäksi on myös huomioitava motivaatio. Haastateltavien on siis tunnettava aihealuetta, josta haastatellaan, mutta heillä olisi myös mielellään oltava kiinnostusta tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Tutkijan tehtävänä on myös herättää haastateltavien kiinnostusta haastatteluaihetta kohtaan, siis motivoida haastateltavia. Haastateltavien motivointia tulee tehdä jo haastattelupyynnössä esitettäessä sekä koko haastattelun ajan. Suunnitteluvaiheessa otetaan myös kantaa siihen, kuinka montaa ihmistä aiotaan haastatella aineiston keruuta varten. Aineiston keruuta varten valittujen haastateltavien määrän suhteen käytetään saturaation käsitettä. Sillä tarkoitetaan haastattelujen jatkamista niin kauan, kunnes uusilta haastateltavilla ei saada enää mitään oleellisesti uutta tietoa lisää. Tässä vaiheessa haastattelut voidaankin sitten lopettaa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 46; Hirsjärvi & Hurme 2004, 58-60.; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-89; Puuronen 2007, 117.)

Tämän kehittämishankkeen tutkimusosion teemahaastatteluissa käytettiin harkinnanvaraista näytettä niin sanotulla eliittiotannan menetelmällä. Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita osaamisen kehittämisasioista. Haastateltaviksi valikoituneilla oli myös riittävän paljon työkokemusta vankeinhoitoalalta ja vartijan tehtävistä. Haastateltavaksi valitsemisen kriteerinä oli myös

riittävä itsensä ilmaisutaito. Tutkimusosion teemahaastatteluja tehtiin määrällisesti saturaation saavuttamisen asti.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu haastattelujen tallentaminen äänittämällä. Aineiston tallentamisen jälkeen se käsitellään. Tämä voidaan tehdä joko sanasta sanaan puhtaaksi kirjoittamalla eli litteroimalla (esim. koko dialogi/haastateltavan puhe/teema-alue) tai päätelmien ja teemojen koodaamisella suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138.) Tässä tutkimusosiossa käytettiin koko dialogin litterointimenetelmää.

3.4. Aineiston analysointi

Teemahaastattelujen avulla kerättyä aineistoa on yleensä runsaasti ja aineisto on keruuvaiheen jälkeen lisäksi myös vielä analysoitava. Analyysivaihe onkin useimmiten aikaa vievää ja työteliästä. Menetelmänä tähän käytettiin tässä kehittämishankkeen tutkimusosiossa sisällönanalyysia. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 115) mukaan sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, jonka tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysi voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kummassakin tapauksessa sitä ohjaavat tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi havaitut käsitteet ja alustavasti asetetut hypoteesit. Samoin analyysia ohjaavat esimerkiksi haastattelun aikana syntyneet hypoteesit. Tältä pohjalta tutkija siten myös valitsee tarkastelun muuttujat.

Aineiston sisällönanalyysilla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon eli analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tarkoituksiksi voidaan nähdä myös informaatioarvon lisääminen eli hajanaisestakin aineistosta pyritään luomaan mielekäs, selkeä ja yhtenäinen informaatiokokonaisuus. Sisällönanalyysillä saadaan siis kerätty aineisto järjestetyksi luotettavien johtopäätösten tekoa varten. Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaankin käyttää perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysiä voi käyttää joko yksittäisenä metodina tai väljempänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143-152; Syrjäläinen 1995, 89-95; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-119.)

Sisällönanalyysissä aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin vaiheisiin kaikkienensa voidaan karkeasti katsoa kuuluvan tutkijan herkistyminen, analyysiyksikön (sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma, tai ajatuskokonaisuus, kirjain jne.) valinta, aineistoon tutustuminen ja sisäistäminen, aineiston pelkistäminen ja rajaus, koodaus, luokittelu (/teemoittelu/tyypittely), tutkimustehtävän ja käsitteiden täsmentäminen, ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen, poikkeusten toteaminen, uusi luokittelu, ristiinvalidiointi, yhteenveto, tulkinta ja johtopäätökset sekä luotettavuuden arviointi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143-152; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24-40; Metsämuuronen 2000, 51,54; Syrjäläinen 1995, 89-95.)

Sisällönanalyysi-prosessista muodostuu kuitenkin erilainen riippuen siitä, perustuuko analyysi induktiiviseen vai deduktiiviseen päättelyyn. Induktiivisessa päättelyssä siirrytään konkreettisesta aineistosta sen käsitteelliseen kuvaukseen. Siinä päättelyn logiikka on induktiivinen eli yksityisestä yleiseen. Deduktiivisessa päättelyssä lähtökohtana ovat teoria tai teoreettiset käsitteet, joiden ilmenemistä tarkastellaan tutkimusaineistosta. Deduktiivisella tarkoitetaan siis päättelyä, jossa päättely johdetaan yleisestä yksityiseen. Kolmas mahdollinen tieteellisen päättelyn logiikka on abduktiivinen päättely, jossa havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Näistä näkökulmista tarkastellen sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen analyysi, teorialähtöinen analyysi tai teoriasidonnainen analyysi. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-119.)

Tämän kehittämishankkeen tutkimusosiossa teemahaastatteluiden sisällön analyysi oli lähtökohdaltaan teorialähtöinen eli deduktiivinen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteistö tulee valmiina, etukäteen ilmiöstä jo tiedettynä.

Tutkijalla on käytettävissään siis teoreettisia käsitteitä ja näkökulmia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla hyvin väljä tai vaikkapa strukturoitu. Strukturoidulla analyysirungolla testataan yleensä aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen teoreettisessa osassa on esim. hahmoteltu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Analyysirungon sisälle siis muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita. Aineistosta voidaan poimia ne asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle sekä myös sellaiset asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24-40; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-119.) Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 148-149) mukaan luokittelu ja aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan ne ovat vasta välivaiheita analyysin rakentamisessa.

Tämän kehittämishankkeen tutkimusosiossa käsiteltävälle aineistolle analyysirungon muodostivat taulukon 1 käsitteet osaamisen kehittämisen edellytyksistä, taulukon 2 esittämä työssä oppiminen ja taulukon 3 esittämät osaamisen siirtämisen menetelmät suhteessa siirrettävän tiedon muotoon. Osaamisen kehittämisen edellytyksiin kuuluivat analyysirungossa osaamisen kehittämisen jaettu tila, osaamisen johtaminen ja yksilön oma halu kehittyä. Käsitteet työssä oppimisesta taas ohjasi teemahaastattelujen rakennetta sekä se loi analyysirungon perustan. Käsitteet osaamisen siirtämisen menetelmistä suhteessa siirrettävän tiedon muotoon olivat analyysirungon keskeisin tekijä analysoitaessa ja luokitellessa tutkimusaineistoa esitettävään muotoonsa. Haastattelujen jälkeen teemahaastattelujen vastauksista ryhmiteltiin analyysirungon muodostamaan viitekehukseen yhteen sopivista osista siihen kuuluvia alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Muodostuneet luokat voidaan ymmärtää käsitekartana osaamisen kehittämisen edellytyksistä ja keinoista (vertaa esimerkiksi Metsämuuronen 1998). Käsitekartasta tulkittujen synteesien pohjalta luotiin Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen malli. Analyysi- ja tulkintavaiheen lopuksi vielä tehtiin kehittämishankkeen johtopäätökset.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MIKKELIN VANKILAN VARTIJOIDEN NÄKÖKULMASTA

4.1 Edellytykset osaamisen kehittämiseksi

Kehittämishankkeen tutkimusosion aineisto kerättiin siis tekemällä teemahaastatteluja Mikkelin vankilan valvontahenkilökunnalle. Haastattelujen jälkeen teemahaastattelujen litteroiduista vastauksista ryhmiteltiin deduktiivisen sisällön analyysin analyysirungon muodostamaan viitekehykseen yhteen sopivista osista siihen kuuluvia alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Analyysirungon muodostaman viitekehyksen sisälle aineistosta erottautui luokkia, jotka voitiin katsoa kuuluviksi osaamisen kehittämisen edellytyksiksi, erona osaamisen kehittämisen keinoille. Edellytykset ovat kehittämisen keinojen taustalla vaikuttavia tekijöitä, joiden olemassaolo on tärkeää, jotta osaamista voitaisiin alkaa tuloksellisesti kehittämään.

Teemahaastattelujen vastauksista tiivistyi niiden sisältöä analysoimalla kolme osaamisen kehittämisen edellytysten pääluokkaa, jotka ovat osaamisen kehittämisen jaettu tila, johtamisen kulttuuri ja yksilön asennoituminen. Nämä muodostuivat kuudesta eri yläluokasta, jotka erottautuivat haastateltujen mielestä keskeisimmiksi edellytyksiksi organisaatiossa osaamisen kehittämiseksi. Kyseisiksi yläluokiksi muodostuivat työtovereiden kannustava arvostaminen, työyhteisön myönteinen ilmapiiri, huomioiva esimiestyö, johdon koulutusmyönteinen asenne, oppijoiden kehittymisorientoitunut asenne ja oppimisen ohjaajien sitoutuminen tehtäväänsä. Liitteessä 2 on esitetty yhdessä kaikkien osaamisen kehittämisen edellytysten pääluokkien, yläluokkien ja alaluokkien sisällöt.

Osaamisen kehittämisen jaetun tilan pääluokkaan kuuluivat yläluokkina työtovereiden kannustava arvostaminen ja työyhteisön myönteinen ilmapiiri.

Työtovereiden kannustavan arvostamisen yläluokkaan sisältyivät alaluokkina kannustus, kiittäminen ja arvostus. *Työyhteisön myönteisen ilmapiiriin* yläluokkaan

sisältyivät alaluokkina myönteisyys työn arjessa, yhteen kuuluvaisuuden tunne ja palkitsevuus.

Pohdittaessa organisaation kulttuurin ja ilmapiirin merkitystä osaamisen kehittämisessä haastateltavat toivat haastatteluissa esiin tärkeänä yleisen myönteisyyden työn arjessa sekä kannustavaa asennetta kouluttautumiseen, ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Haastatelluista osa toivoi myös yleisesti kiitosta ja palkitsevuutta työtovereilta ja työyhteisöltä siitä, jos vartija oli kehittänyt omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan.

Haastatteluista ilmeni myös, että hyvä työilmapiiri tukee työssä jaksamista, joka taas edesauttaa osaamisen kehittymistä. Erilaisen yhdessä tekemisen, muuallakin kuin työpaikalla, koettiin olevan tärkeää hyvän työilmapiirin kehittymiselle ja pohjana toisten arvostamiselle. Vahva yhteen kuuluvaisuuden tunne koettiin myös tärkeäksi, etenkin muutostilanteessa. Tätä kuvasivat erään haastateltavan pohdinnat:

Tyky-hommiin ja työilmapiiriin nostattamiseen pitää panostaa. Ilmapiiri ja työssä jaksaminen ja se, että me jaksetaan olla töissä, niin se vaatii sen, että porukalla tehtäis jotain. Se ruokkii taas jaksamaan, ei sen kovin kummosta tarvii olla. Meillä on aika raskas työ, niin meidän työyhteisön pitäis jollakin tavalla kehittää sitä, se auttaa, että meillä on joskus hauskaa ja työt tehään ammattitaidolla, se ruokkii ja arvostus on ihan erilaista.

Vapaalla ihminen on erilainen kuin työssä. Täällä meillä on jokaisella oma roolimme. Se rooli putoo pois, kun mennään tuonne tekemään ihan jotain muuta.

Ennen kuin tuo uusi laitos tulee ja ennen kuin tuo lisävahvistus tulee tänne, niin meillä pitää olla ennen sitä vahva ME-henki.

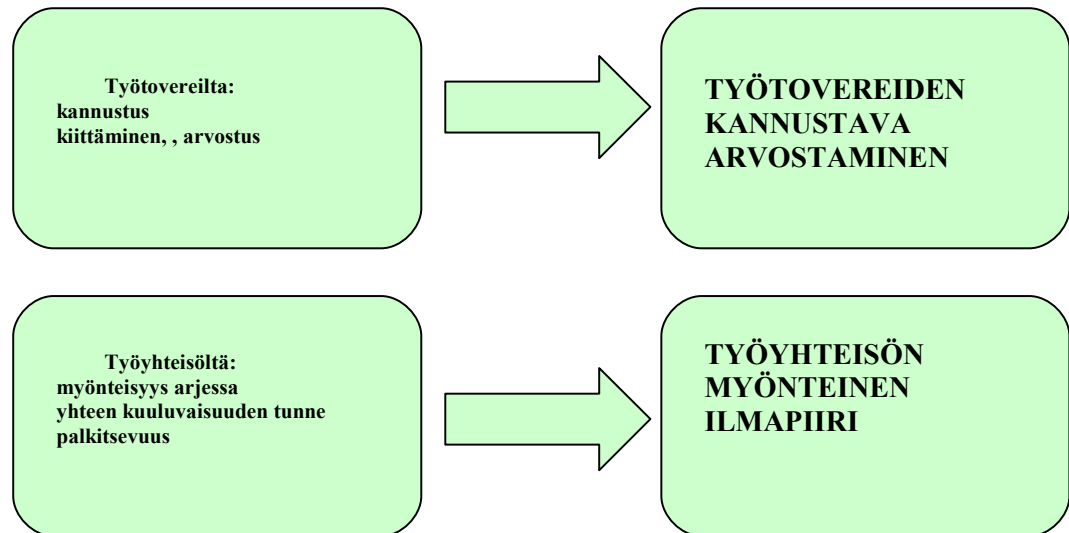
Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja ilmapiirin merkitys osaamisen ja työyhteisön kehittämiselle tuli myös erityisen hyvin ilmi erään toisen haastatellun pohdinnoissa:

Kulttuurikin on tavallaan yksilöiden kulttuurin summa, eli yksi henkilö ei sitä täysin pysty pilaamaan, mutta yksikin henkilö voi sitä tekemisen kulttuuria latistaa. Se on semmonen yhteinen asia kuitenkin.

Jos semmonen innovatiivisuus ja muu jatkuvasti tyssätään, eikä sitä käytetä mihinkään, niin kyllä se sen lopettaa ja kattoo että palkan saa

tekemättä mitään ylimääräistä. Annettais edes joskus mahdollisuus kokeilla ja toteuttaa niitä ideoita, eikä aina ajatella, että jos nyt jotain tehdään, niin että niin pitää tehdä maailman loppuun, vaan voihan sen sitten lopettaa, jos se ei toimikaan. Mutta jos ei koskaan saa edes mahdollisuutta, niin kyllä se sitten se innostus loppuu.

Kuviossa 2 on esitetty osaamisen kehittämisen edellytyksistä osaamisen kehittämisen jaettu tila.



KUVIO 2. Osaamisen kehittämisen jaettu tila

Osaamisen kehittämisen edellytyksistä **johtamisen kulttuuri** pääluokkaan kuuluvat yläluokkina huomioiva esimiestyö ja johdon koulutusmyönteinen asenne.

Huomioivan esimiestyön yläluokkaan sisältyivät alaluokkina alaisten kuuntelu, aikaa alaisilleen, alaisten kohtelu tasapuolisesti, kiittäminen, tukeminen, kannustus ja motivointi. *Johdon koulutusmyönteinen asenne* yläluokkaan sisältyivät alaluokkina johdon tuki koulutukselle ja resurssien kohdentaminen.

Haastatellut toivoivat esimiehiltä aikaa alaisilleen ja heidän toivottiin kuuntelevan alaisiaan. Työn todettiin olevan tiimityötä, jossa esimies ei suinkaan tiedä kaikkea, vaan heidän toivottiin kuuntelevan toisten ideoita. Esimiehiltä toivottiin myös joskus kiitosta sekä tukea esimerkiksi innovatiivisuudelle. Esimiehiltä odotettiin

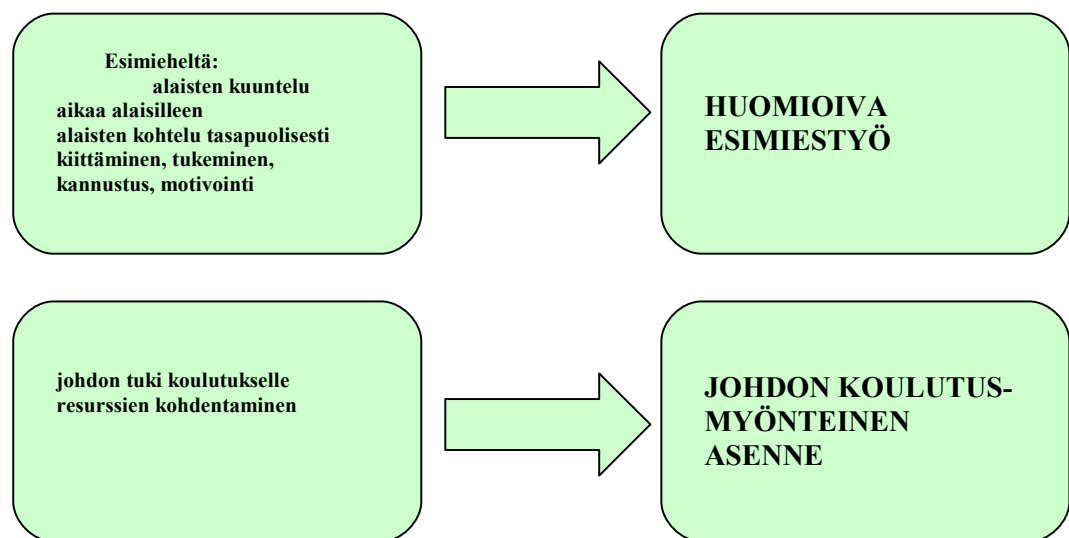
myös tasapuolisuutta alaisiaan kohtaan, eikä ketään haluttu suosittavan esimerkiksi osaamisen perusteella. Esimiehiltä toivottiin myös motivointia ja kannustusta.

Huomioivan esimiestyön ydintä oli seuraava haastatellun näkemys:

Esimies ottaa asioita esille ja rupeaa viemään asioita eteenpäin, ja esimies selvittää mitä me haluttais, ei sen tarvi sanoa mitä ja miten. Heitetään pallo alaisille, niin mietitään asiaa. Motivoi ja kannustaa alaisiaan, ruvetaan yhdessä suunnittelemaan.

Monien laitoksen sisäisten koulutuksien katsottiin olevan oleellisen tärkeitä osaamisen säilymiselle ja kehittymiselle organisaatiossa ja henkilökunnan niihin osallistumisen nähtiin olevan välttämätöntä. Kyseisiin koulutuksiin vartijoiden osallistumiselle toivottiinkin laitoksen johdolta selkeää määräystä. Organisaation sisäisen koulutuksen järjestämiseen toivottiin annettavan myös riittävästi resursseja.

Kuviossa 3 on esitetty osaamisen kehittämisen edellytyksistä johtamisen kulttuuri.



KUVIO 3. Johtamisen kulttuuri

Osaamisen kehittämisen edellytyksistä **yksilön asennoituminen** pääluokkaan kuuluivat yläluokkina oppijoiden kehittymisorientoitunut asenne ja oppimisen ohjaajien sitoutuminen.

Oppijoiden kehittymisorientoitunut asenne yläluokkaan sisältyivät alaluokkina oma motivaatio, muutoksien kokeminen mahdollisuutena ja asioiden uudelleen tarkasteleminen. *Oppimisen ohjaajien sitoutuminen* yläluokkaan sisältyivät alaluokkina oppimisen ohjaajien kuormitus, oppimisen ohjaajien motivaatio tehtävänsä, oppimisen ohjaajien kokemus, oppimisen ohjaajien koulutus tehtävänsä, oppimisen ohjaajientyörauha ja oppimisen ohjaajien työajan kohdentaminen tehtävänsä.

Osaamisen kehittämiseen todettiin tarvittavan motivaatiota. Näkemyksen mukaan kaikkea ei voi saada valmiina, vaan on oltava valmiutta panostaa omia resurssejaan osaamisen kehittämiseen. Eräs haastateltava ilmaisikin kyseisen näkökulman erittäin suorasukaisesti:

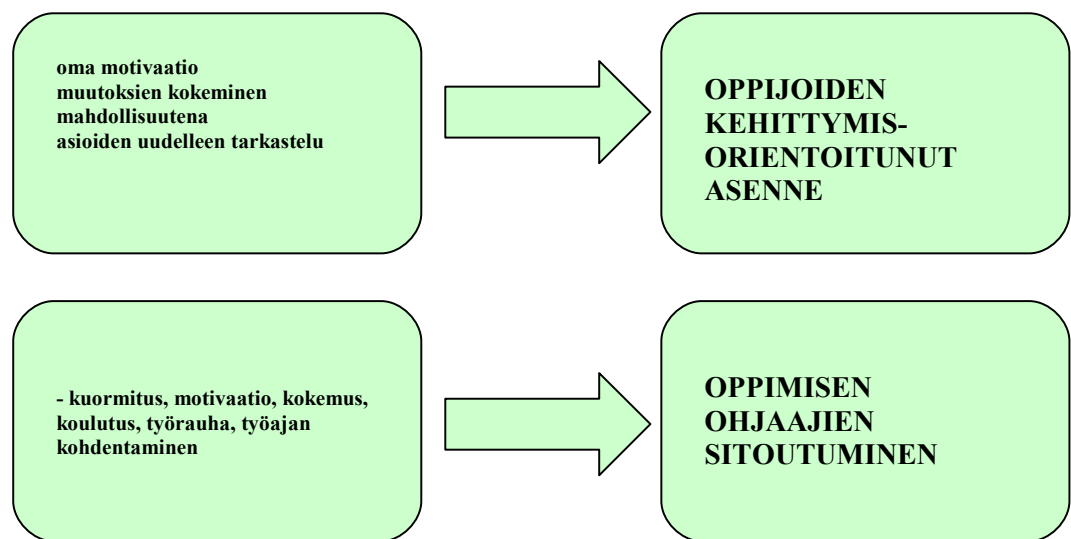
Tällä hetkellä työnantaja suhtautuu enempi positiivisesti tuollaseen koulutukseen, sehän on sitten enempi itestä kiinni, asioita voi viedä itekkin eteenpäin. Sitä vaan joskus odotetaan, että kaikki tulee valmiina, eikä siten ikinä mitään saakaan. Oma motivaatiota tarvitaan. Se on aina se oma porukkansa, joka ei aina oikein oo innostunu mistään, eikä lähe mihinkään koulutuksiin.

Osaamisen näkökulmasta muutokset nähtiin jopa mahdollisuutena, niiden raskaudesta huolimatta. Muutosten todettiin saavan aikaan uuden oppimista organisatiossa muuttaessaan vanhoja käytäntöjä ja vanhaa järjestelmää. Joidenkin haastateltavien mukaan myös ajoittainen vanhojen käytäntöjen ja niiden perustelujen uudelleen tarkastelu sinällään on tärkeää. Tosin yhtä lailla ajateltiin, ettei asioita kannata muuttaa yhtäkkisesti miettimättä muutosten vaikutusta kokonaisuudelle.

Työyhteisön kouluttajat, perehdyttäjät ja harjoittelun ohjaajat nähtiin organisaatiolle tärkeinä henkilöinä ja heidän katsottiin olevan sitoutuneita oppimisen ohjaamisen tehtävänsä. Heidän nähtiin olevan motivoituneita ja heillä koettiin olevan tehtävään vaadittava osaaminen ja kokemus. Perehdytyksen näkökulmasta

koulutettujen ja sitoutuneiden oppimisen ohjaajien käyttämistä työskentelyssä arvioitiin tärkeäksi yhdenmukaisen lopputuloksen kannalta. Toisaalta koulutettujen oppimisen ohjaajien määrän vähäisyyden takia perehdytys- ja ohjaustyön arvioitiin työllistävän ja kuormittavan heitä liiaksikin. Oppimisen ohjaajille toivottiin työrauhaa ja mahdollisuutta käyttää kyseiseen tehtävään riittävästi työaikaansa.

Kuviossa 4 on esitetty osaamisen kehittämisen edellytyksistä yksilön asennoituminen.



KUVIO 4. Yksilön asennoituminen

4.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Kehittämishankkeen tutkimusosion aineisto kerättiin siis tekemällä teemahaastatteluja Mikkelin vankilan valvontahenkilökunnalle. Haastattelujen jälkeen teemahaastattelujen litteroiduista vastauksista ryhmiteltiin deduktiivisen sisällön analyysin analyysirungon muodostamaan viitekehykseen yhteen sopivista osista siihen kuuluvia alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Analyysirungon muodostaman viitekehyksen sisälle aineistosta erottautui luokkia, jotka muodostuivat osaamisen kehittämisen keinoiksi, erona osaamisen kehittämisen edellytyksille. Osaamisen kehittämisen keinot ovat niitä varsinaisia toimenpiteitä, joilla osaamista ryhdytään kehittämään

Analyysirungon muodostaman viitekehyksen sisälle teemahaastattelujen aineistosta muodostui kaksi osaamisen kehittämisen keinojen pääluokkaa, jotka ovat osaamisen kehittämisen keinot ja hiljainen tieto sekä osaamisen kehittämisen keinot ja eksplikoitavissa oleva tieto. Teemahaastattelujen vastauksista tiivistyi myös niiden sisältöä analysoimalla pääluokkien sisälle kaikkiaan 14 eri yläluokkaa, jotka erottautuivat haastateltujen mielestä keskeisimmiksi keinoiksi osaamisen kehittämiseksi organisaatiossa. Osaamisen kehittämisen ja siirtämisen keinoista osa liittyy erityisesti hiljaisen tiedon siirtymiseen, hiljaisen tiedon kehittymiseen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen. Osa keinoista taas liittyy selkeästi eksplikoitavissa olevan tiedon siirtymiseen ja kehittymiseen. Osaamisen kehittämisen keinoista 10 liittyy hiljaiseen tietoon ja neljä eksplikoitavissa olevaan tietoon. Liitteessä 3 on esitetty yhdessä kaikkien osaamisen kehittämisen keinojen pääluokkien, yläluokkien ja alaluokkien sisällöt.

Osaamisen kehittämisen keinot ja hiljainen tieto pääluokkaan muodostuivat yläluokiksi organisaation osaamisen jäsentäminen, kokeneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen, organisaatiossa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen, henkilökierto omassa organisaatiossa, henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, perehdytysohjelma, osallistaminen, avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla, tiimiytyminen ja kehittävä palautte.

Organisaation osaamisen jäsentäminen yläluokkaan sisältyivät alaluokkina osaamisen esiin tuominen, osaamisen kartoittaminen ja erityistaitojen käyttöönotto. Haastateltujen mukaan kaikkien pitäisi osata tuoda esiin omaa osaamistaan sekä myös organisaation taholta osaamista voitaisiin kartoittaa. Ihmisten erilaisia taitoja, kuten esimerkiksi kädentaitoja, tulisi organisaation myös osata hyödyntää.

Kokeneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen yläluokkaan sisältyivät alaluokkina kokeneen malli, kokeneen tieto sekä kokeneen neuvonta ja opastus.

Haastateltujen pohdinnoissa nousi erityisesti esiin organisaatiossa olevan osaamisen säilymisessä kokeneiden työntekijöiden merkitys. Heillä nähtiin olevan merkittävä rooli olemassa olevan tiedon siirtymisessä eteenpäin. Kokemattomampien vartijoiden katsottiin oppivan kokeneemman vartijan mukana ollessaan. Kokeneemmalle nähtiin roolina myös kokemattomamman opastus ja neuvonta hänen opetellessaan työtään sitä tekemällä. Osaamisen ja ammattitaidon katsottiin kehittyvän vuosien ja kokemuksen myötä. Tällä tarkoitettiinkin ammatillista kasvamista kehittyen kohti asiantuntijuutta. Tässä prosessissa juuri hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli. Haastatteluista nousi esiin näkemys, että kukin tekee työtä omalla persoonanaan ja omalla tyylillään, millä viitattiin siihen, ettei esimerkiksi sosiaaliseen vuorovaikutukseen tai valvontatyöhön kuuluvaan havainnointiin ole olemassa mitään tiettyä yhdenlaista toimintatapaa tai -mallia. Eräs haastateltu kuvaasi tätä seuraavasti:

Työ pitää ite hahmottaa. Tähän liittyy havainnointia, johtopäätösten tekoa ja pitää jutella. Nuoret voi luulla hallitsevansa tään. Tässä on oma tyyli tehdä jokaisella, ei sitä voi apinoida. Pitää pystyä havainnoimaan: nähdä, kuulla ja haistaa. Se kehittyy vuosien varrella.

Organisaatiossa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen yläluokkaan sisältyivät alaluokkina kokemattomampien kyky kyseenalaistaa, nuorempien uudet erilaiset taidot ja muussa työssä karttuneet taidot.

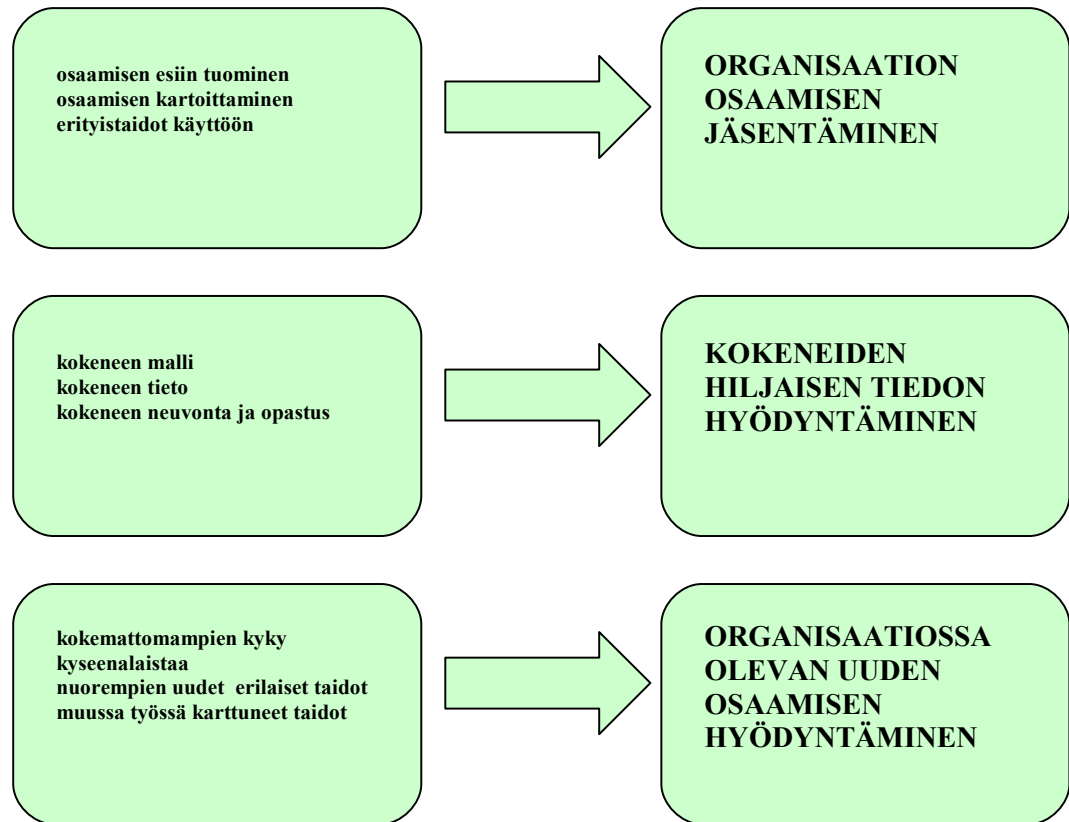
Vartijan ammatissa kokemattomampien nähtiin mahdollisesti tuovan joskus tullessaan uusia näkemyksiä asioihin. He voivat havaita asioita, joihin kokeneemmat

vartijat ovat jo sokeutuneet. Näin kokemattomammatt saattavat myös kyseenalais-
taa asioita. Tämän totesikin eräs haastateltava seuraavasti:

Nuoret osaa kyseenalaistaa, että miks nää tehän näin, ja yhdessä voi-
daan sitten tosiaan miettiä, että näinhän nää on vaan tehty aina, kun
on näin totuttu tekemään. Tietysti on tiettyjä asioita, jotka on koke-
muksen kautta huomattu, miten ne on tehtävä, mutta varmasti on
paljon asioita, joita vois tehdä toisinkin. Muistan itekkin vanhemman
polven aikoinaan sanoneen, että näin se vaan on aina tehty. Nuorem-
mat ei välttämättä uskalla tuoda julki, jos ne ihmettelee jotain tapaa.
Tulee se, että mitäs siä, kun et siä tiijä. Vanhemmissa on paljonkin
tätä, ettei ne hyväksy sitä, että nuorempi neuvoo, vaikka sisimmäs-
sään tuntiskin, että tuohan puhuu asiaa. Ylpeys ei anna periksi kuun-
nella.

Etenkin nuoremmilla vartijoilla todettiin myös olevan mahdollisesti erilaisia taito-
ja kuin vanhemmilla, esimerkiksi tietotekniikassa. Nuoremmilla todettiin myös
olevan hyvä peruskoulutus. Toisaalta iäkkäämmillä ja kokeneemmilla uskottiin
todennäköisemmin olevan esimerkiksi kehittyneemmät sosiaaliset taidot kuin
nuoremmilla. Joillakin vartijan ammattiin kokemattomammilla, mutta jotain muu-
ta työtä tehneillä, todettiin olevan myös muussa työssä opittua osaamista, josta voi
olla hyötyä vartijan ammatissa. Nuorempien ja vartijan ammatissa kokematto-
mampien osaamista tulisikin haastateltujen mukaan hyödyntää yhtä lailla kuin ko-
keneiden.

Kuviossa 5 on esitetty osaamisen kehittämistä hiljaisen tiedon avulla organisaa-
tion osaamisen jäsentäminen, kokeneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja orga-
nisaatioissa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen.



KUVIO 5. Organisaation osaamisen jäsentäminen, kokeneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja organisaatiossa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen

Henkilökierto omassa organisaatiossa yläluokkaan sisältyivät alaluokkina työpisteiden vaihtaminen ja työskentely muissa tehtävissä.

Henkilökiertojärjestelmä työpisteitä vaihdellen nähtiin tärkeäksi osaamisen kehittymiselle, mutta sen organisoiminen motivoivasti nähtiin ongelmalliseksi tällä hetkellä. Etenkin vankilan laajennus- ja peruskorjaushankkeen valmistuttua uuden laitoksen eri työpisteillä kiertäminen koettiin erityisen tärkeäksi. Vastaajien mielestä työpisteiden kierron tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, erään vastaajan mielestä kierto voisi tapahtua yhteisesti määritellysti tehdyn suunnitelman mukaisesti. Työpisteillä kierrättämisen vapaaehtoisuutta perusteltiin työilmapiirisyillä. Työpisteiden vaihtamisen kierronopeudesta oltiin montaa mieltä. Joku näki työpisteen vuosittain vaihtamisen tarpeelliseksi, toisen mielestä ajan täytyisi olla ehdottomasti pidempi, ettei kyseisellä työpisteellä tarvittava tietotaito ja rutiini katoaisi. Tästä näkökulmasta työpisteen vaihtoajaksi perusteltiin 2-5 vuoden välein

haastateltavasta riippuen. Työpisteiden vaihtoa perusteltiin myös vaihtelun tärkeydellä työn mielekkyyden näkökulmasta sekä työn kuormittavuustekijöillä. Tämän hetken ongelmaksi työpisteiden vaihdolle koettiin erilaiset palkkauksen perustana olevat vaativuustasot eri työpisteillä. Useat haastateltavat epäilivät vaihtohalukkuuden olevan vähäistä pienemmän vaativuustason tehtävään. Entisen palkkausjärjestelmän kaikkien samapalkkaisuus ei haastateltavien mukaan aiheuttanut vastaavaa ongelmaa henkilökierrossa. Henkilökiertomahdollisuudet omassa organisaatiossa myös muihin kuin vartijan tehtäviin nähtiin osaamisen kehittämisen näkökulmasta tärkeiksi. Tosin kyseisiä mahdollisuuksia todettiin nykyään olevan melko vähän menneisiin vuosiin verrattuna, koska nykyisin useille tehtäville asetetut koulutusvaatimukset muodostuvat esteeksi henkilökiertolle. Myöskään palkkausjärjestelmän ei nähty aina edesauttavan tehtävästä toiseen henkilökiertoa.

Henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa yläluokkaan sisältyivät alaluokkina tutustumisjaksot muihin vankiloihin, yhdyskuntaseuraamustoimistoihin, poliisiin ja tulliin sekä henkilövaihto vankiloihin ja poliisivankilaan.

Läheiset rikosseuraamusalan yhteistyökumppanit nähtiin oleellisina tahoina, joiden osaamista tulisi saada hyödynnettyä myös vankiloissa. Tällaisia tahoja ovat haastateltavien mukaan ainakin poliisi, tulli, pelastuslaitos ja terveydenhuolto. Myös entinen Kriminaalihuoltolaitos, nykyiset Rikosseuraamuslaitoksen yhdyskuntaseuraamustoimistot mainittiin yhteistahoina, joiden kanssa myös valvontahenkilöstöllä voisi olla haastatteluhetkeä enemmän osaamista kehittävää yhteistoimintaa sekä mahdollisuuksia esimerkiksi tutustumisjaksoihin yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Muut vankilat todettiin myös tahoiksi, joiden kanssa voisi olla henkilövaihtoa tai tutustumisjaksoja.

Haastateltavien vastauksissa nousi siis esiin ajatuksia määräaikaisesta henkilökierrosta muihin organisaatioihin. Esimerkiksi työskentely vartijana myös avolaitoksessa koettiin osaamista kehittäväksi. Henkilökierron tai tutustumisjakson mahdollisuutta pohdittiin myös poliisivankilan vartijan tehtävään ja mielenkiintoa olisi myös päästä tutustumaan poliisinkin työhön. Tulli nähtiin myös yhtenä kohteena,

jonka toimintatapoihin valvontahenkilökunnalla olisi mielenkiintoa päästä tutustumaan. Etenkin tullen osaaminen huumausaineiden etsinnässä herätti mielenkiintoa. Eräät haastateltavat pohtivat myös, että tarjoaisiko vankeinhoidon ja kriminaali-huollon organisaatioiden yhdistyminen mahdollisuuksia henkilökiertoon entistä laajemmin rikosseuraamusalan sisällä. Samalla tosin todettiin, ettei siihen todennäköisesti anneta mahdollisuuksia vartijoille. Henkilökierron muihin organisaatioihin ajateltiin osaamisen kehittymisen lisäksi tarjoavan myös mahdollisuuden arvioida ja vertailla keskenään erilaisia työtehtäviä ja organisaatioita. Sitä kautta saattaisi myös lisääntyä oman työn ja työyhteisön arvostaminen. Asiaa pohdiskeli eräs haastateltavista seuraavasti:

Muualla kierrossa sais erilaisia näkemyksiä, käytännön asiat voi tosin vaikeuttaa toteutumista. Arvostais omaa työtään enemmän, kun näkis minkälaista muualla. Vois kokeilla ja verrata, ettei täällä asiat niin huonosti olekkaan.

Yhteistyö motivoisi ja sitä arvostais toisten työtä enemmän. Uudet haasteet ja uudet kokemukset motivoi ja päivittäinen työrytmi muuttuu. Välillä vähän vaihteluakin.

Perehdytysohjelma yläluokkaan sisältyivät alaluokkina harjoittelun ohjaajat koordinaattoreina, perehdyttäjiä toimipisteillä, infopaketit, organisaatioon tutustuminen, työtehtävään syventyminen, opastus, neuvonta, ohjaus ja tukihenkilö.

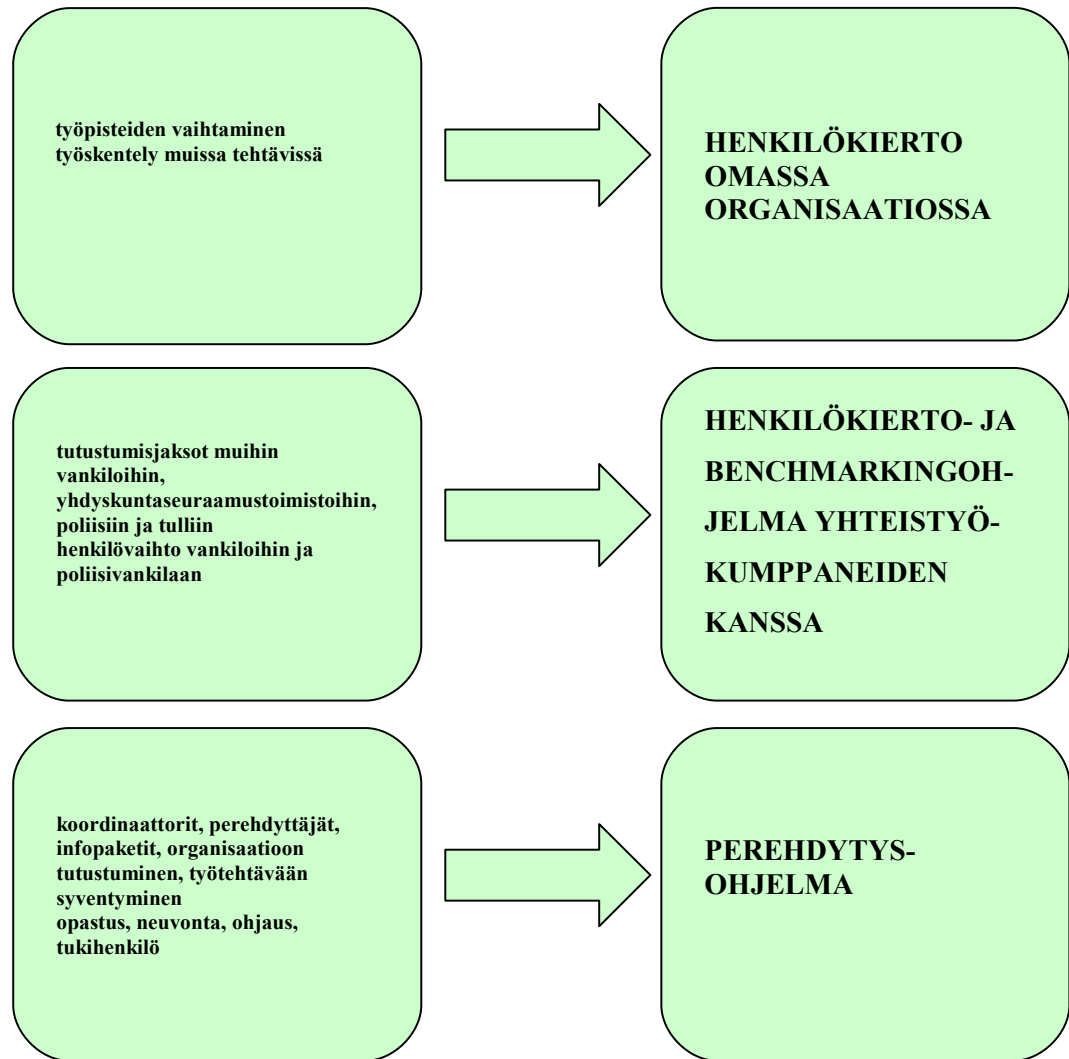
Haastatteluista tuli esiin näkemys, että laitoksen koulutetut vartijaopiskelijoiden harjoittelun ohjaajat voisivat vastata myös uusien vartijoiden perehdyttämisestä organisaatiossa. Tässä mallissa ohjaajalla on käytössään myös kokeneita perehdyttäjiä työpisteillä, jotka tekevät varsinaista perehdyttämistä ohjaajan koordinoimissa ja ohjatessa kokonaisuutta. Tämä varmistaa perehdyttämisen laadun. Näin on toimittu opiskelijaharjoittelijoiden kohdalla, mutta käytännön nähtiin soveltuvan perehdyttämiseen yleisemminkin. Perehdyttämisen prosessiksi esitettiin käytäntöä, jossa perehdytettävä saisi aluksi yleisperehdytyksen ja infopaketin (jossa voisi olla myös kirjallista materiaalia), jonka jälkeen hän työskentelisi yhden henkilön matkassa pidemmän ajanjakson (esimerkiksi viikon), jolloin syvennyttäisiin vartijan tehtäviin ja työskentelytapoihin sekä tutustuttaisiin organisaatioon ja sen henkilöihin. Sen lisäksi perehdytettävä vielä syventyisi tietyn työpisteen tehtäviin (esimerkiksi 3 päivää tai 2 kertaa 3 päivää). Työpisteellä harjoitellessaan

perehdyttävä saisi perehdyttäjältään ohjausta ja palautetta sekä esimerkiksi kyseinen perehdyttäjä voisi toimia vielä jatkossakin perehdyttävän tukihenkilönä. Tukihenkilötyyppisessä rakenteessa osaamisen ja ammatillisuuden kehittämiseksi lähestyttäisiinkin jossain määrin mentoroinnin tai valmennuksen mallia.

Kesäsijaisten kohdalle ehdotettiin yhdeksi toimivaksi toimintamalliksi heidän työskentelemistään ensisijaisesti vain yhdellä työpisteellä tai yhdessä työtehtävässä, kuten esimerkiksi asuinosaston vartijana. Kyseisessä toimintamallissa he voisivat sijaistaa yhtä henkilöä kerrallaan (noin 4 viikkoa), jolloin he ehtisivät kesän aikana työskennellä periaatteessa kolmella eri työpisteellä. Tällöin heille muodostuisi tarvittava rutiini työtehtävien tekemiseen. Onnistuneen perehdyttämisen merkitys kiteytyikin erään haastateltavan toteamukseen:

Sehän on kaikkien yhteinen etu, että mitä paremmin työntekijä perehdytetään, niin se tekee työnsä paremmin ja oppii nopeammin siihen.

Kuviossa 6 on esitetty osaamisen kehittämisestä hiljaisen tiedon avulla henkilökierto omassa organisaatiossa, henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa ja perehdytysohjelma.



KUVIO 6. Henkilökierto omassa organisaatiossa, henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa ja perehdytysohjelma

Osallistamisen yläluokkaan kuuluivat alaluokkina tiedon jakaminen, asioista keskustelu, yhdessä suunnittelu ja yhdessä tekeminen.

Haastatteluissa todettiin, että työyhteisön asioihin liittyen toivottiin yhdessä keskustelua ja yhdessä suunnittelua. Myös tiedon jakaminen organisaatiossa nähtiin oleelliseksi. Haastateltavat toivoivat tietoa jaettavaksi ilman, että sitä täytyisi lähteä erikseen etsimään ja hakemaan.

Avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla yläluokkaan sisältyivät alaluokkina kokouksissa tiedottaminen, kokouksissa keskustelu ja sopiminen, kaikkien osallistuminen kokouksissa ja kommunikoinnin toimivuus.

Erilaisia kokouksia ja palavereja pidettiin tärkeänä välineenä työn arjessa tiedon kululle sinällään, mutta yhdessä asioista keskustelemisen ja sopimisen koettiin hyödyntävän myös työn ja osaamisen kehittämistä. Päivittäiset osastokokoukset koettiin tärkeäksi tiedon kulun välineeksi arjen työtilanteiden hallinnassa, mutta myös keskustelufoorumina työ- ja toimintatavoista osana ammatillista osaamista. Vuosittaiset vartijapalaverit koettiin myös tärkeiksi keskustelufoorumeiksi toimintamallien ja –tapojen yhtenäistämiseksi. Asioiden esiin nostaminen ja niistä keskusteleminen siten, että kaikki osallistuisivat keskusteluun, koettiin oleelliseksi. Tosin kaikki eivät aina osallistu keskusteluun, mutta kokouksissa todettiin tietoa välittyvän hiljaisemmillekin. Haastateltavien mukaan asioista pitää keskustella aina tarpeen vaatiessa, eikä jäädä odottamaan tiettyjä palavereja. Myös tässä yhteydessä korostettiin työn vankilassa olevan tiimityötä. Kommunikoinnin toimivuuden todettiin sinällään olevan aina haaste, johon liittyvät myös henkilösuhteet.

Tiimiytyminen yläluokkaan sisältyivät alaluokkina yhdessä harjoittelu oman ryhmän kanssa, yhteydenpito saman työpisteen toisiin vartijoihin ja työkavereiden tuntemus.

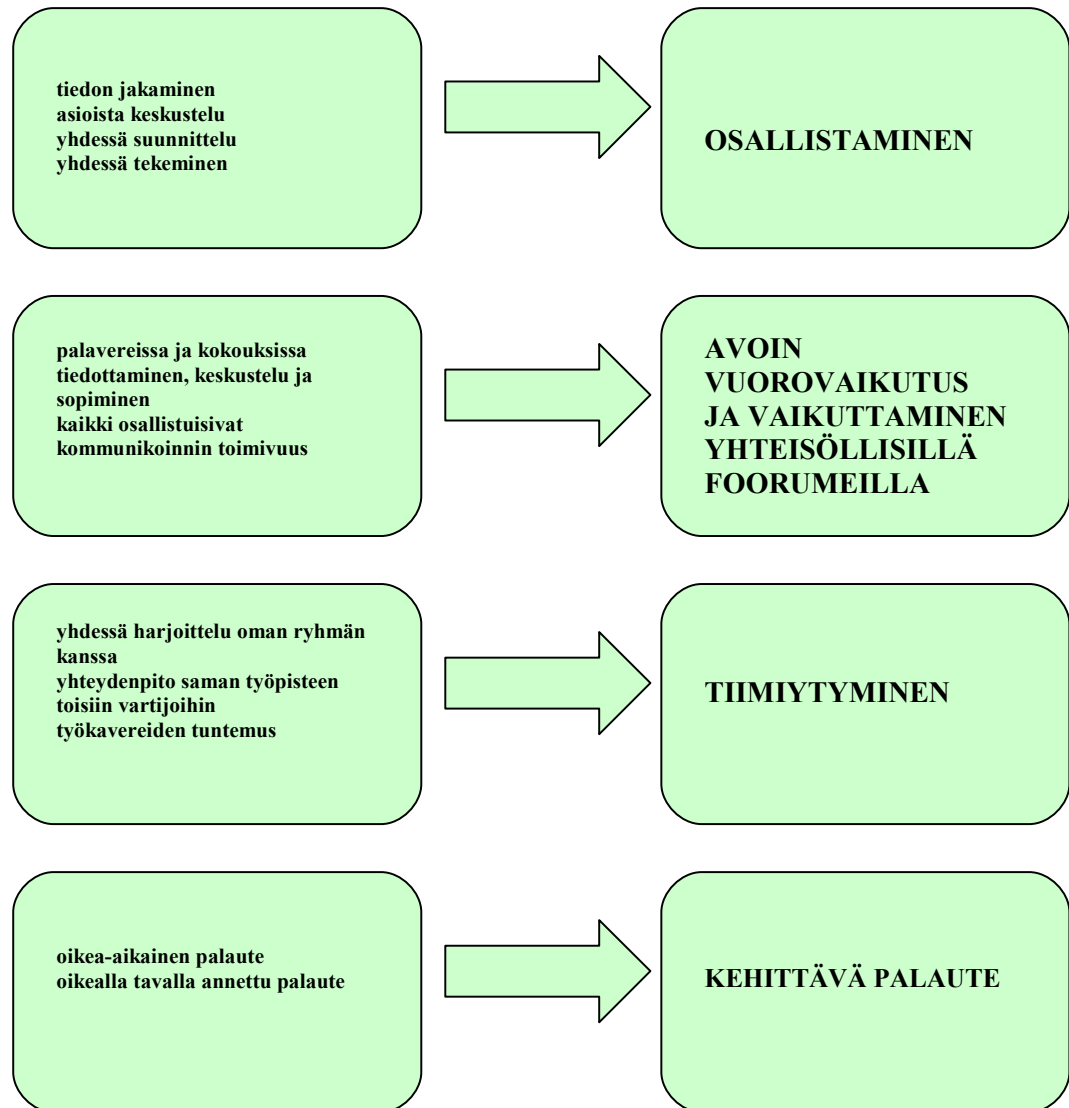
Haastatteluissa nousi esiin ryhmässä ja ryhmänä oppimisen tärkeys, sillä vartijan työssä tehdään usein työtä ryhmänä. Ammatillisten taitojen kehittäminen ja harjaannuttaminen yhdessä tehden nähtiin oleelliseksi. Tässä nähtiin myös tiiminä kehittymisen tärkeys (kuten esimerkiksi yhdessä harjoittelu oman iltavalvoursryhmänsä kanssa). Yhdessä tekemistä koettiin auttavan työkavereiden hyvä tunteminen. Yhteydenpito saman työpisteen toisiin vartijoihin nähtiin myös tärkeäksi. Työvuorolistan kiertojärjestelmästä johtuen vartija harvoin työvuorossaan näkee samalla työpisteellä vakituisesti työskentelevää toista vartijaa, joten muunlaiselle yhteydenpidolle on oltava mahdollisuus.

Vartijan työ koettiin siis luonteeltaan tiimityöksi ja siihen kuuluvaksi koettiin yhdessä oppiminen, kuten seuraavasta haastattelun toteamuksesta käy ilmi:

Yhdessä toimimalla oppii, tähän on tiimityötä. Jokuhan ne päätökset tietysti tekee, mutta muutenhan tässä aina toimitaan kimpassa.

Kehittävä palaute yläluokkaan sisältyivät alaluokkina oikea-aikainen palaute ja oikealla tavalla annettu palaute. Palautteesta haastatteluissa todettiin, että se on erittäin tärkeää ja sitä täytyy antaa riittävästi. Palautteen toivottiin olevan oikeanlaista ja oikealla tavalla annettua. Myös kehumista palautteen muotona pidettiin sopivana, mikäli se annetaan oikeista ansioista.

Kuviossa 7 on esitetty osaamisen kehittämistä hiljaisen tiedon avulla osallistaminen, avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla, tiimiytyminen ja kehittävä palaute.



KUVIO 7. Osallistaminen, avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla, tiimiytyminen ja kehittävä palaute

Osaamisen kehittämisen keinot ja eksplikoitavissa oleva tieto pääluokkaan muodostuivat yläluokiksi sisäinen koulutus ja koulutussuunnitelma, koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilanomateriaali sekä jatkuva kehityskeskusteluprosessi

Sisäinen koulutus ja koulutussuunnitelma yläluokkaan sisältyivät alaluokkina voimankäyttöharjoittelu läpi vuoden, säännöllinen EA- ja paloturvallisuuskoulutus, aseiden käyttöharjoitukset ja teknisten laitteiden käyttökoulutus.

Organisaation sisällä tapahtuva koulutus, kuten erilainen turvallisuus-, palo- ja pelastuskoulutus nähtiin siis erittäin tärkeäksi, mutta niiden toteutuminen koettiin arjen käytännössä puutteelliseksi haastatteluhetken aikaan. Haastateltujen mukaan esimerkiksi aseiden käyttö-, voimankäyttö- ja paloturvallisuusharjoittelu oli ollut liian vähäistä haastatteluja edeltävänä aikana. Koulutuksia tulisikin haastateltavien mukaan järjestää entistä enemmän sekä huolehtia siitä, että niihin myös osallistutaan. Etenkin voimankäytönharjoittelua toivottiin olevan säännöllisesti läpi vuoden ja sen katsottiin oltavan pakollista kaikille vartijoille. Palo- ja pelastusharjoituksia toivottiin pidettäväksi vuosittain ainakin kerran tai kaksi ja haastateltavat totesivat, että niihin pitäisi osallistua koko henkilökunnan, kuten myös ensiapukoulutuksiin. Kyseisen harjoittelun ei katsottu olevan vain valvontahenkilökunnan tehtävä, vaan kaikkien yhteinen asia. Teknisten laitteiden hallinnassa koettiin myös haastattelujen tekemisen aikaan olevan osaamisvajetta, jota haastateltujen mukaan tulisi myös parantaa sisäisellä koulutuksella. Pienryhmissä harjoittelua ja kouluttautumista toivottiin niin sanotuin valvoursryhmittäin. Koulutuksen toivottiin olevan omassa toimintaympäristössä tapahtuvaa tai myös joskus tarpeen mukaan jossakin muualla kuin laitoksessa tapahtuvaa. Koulutuksen katsottiin onnistuvan, jos se sisältää motivoivia käytännön harjoituksia. Käytännön tilanteiden harjoittelun katsottiin ylläpitävän ja kehittävän osaamista sekä lisäävän itseluottamusta, jota tarvitaan oikeissa käytännön tilanteissa. Organisaation sisäisiä koulutusasioita pohdittaessa tuotiin myös esiin näkemys, että omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen olisi vartijalle oman työ- ja toimintakyvyn kannalta tärkeää.

Koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa yläluokkaan sisältyivät alaluokkina palo- ja pelastuskoulutus pelastuslaitoksen kanssa, poliisin erityisasiantuntijoiden koulutus, terveydenhuollon lääkeainekoulutus ja yhdyskuntaseuraamustoitomiston koulutus.

Rikosseuraamusalalla on oma koulutuskeskus, joka järjestää vartijoiden peruskoulutusta ja alan täydennyskoulutusta. Haastatteluissa ei syvennytty pohtimaan koulutuskeskuksen koulutussisältöjä tai niiden vastaamista tarpeeseen. Haastatteluissa ei myöskään enemmälti pohdiskeltu esimerkiksi Laurean rikosseuraamusalan

ammattikorkeakoulutuksen tai muiden tutkintojen tai laajempien koulutuskokonaisuuksien tai omaehtoisen opiskelun (kielet, atk...) roolia osaamisen kehittämisessä. Ne tulivat esiin haastatteluissa, mutta aiheina niihin ei lähdetty haastatteluissa syventymään enemmälti tutkimuksellisista rajauksista johtuen. Haastatteluissa keskityttiin pohtimaan rikosseuraamusalan ja vankilaorganisaation yhteistyötaahojen hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä.

Pelastuslaitoksen kanssa toivottiin yhteisiä palo- ja pelastusharjoituksia ja alkusammutuksen harjoittelua sekä jonkinlaista tutustumista tai perehtymistä savusukellukseen. Poliisiyhteistyön kautta poliisilta toivottiin asiantuntevaa koulutusta liittyen esimerkiksi huumausaineisiin ja niiden etsintään, rikollisjengeihin liittyvää tietoa, henkilöetsintään perehdytystä sekä räjähdysainetietoutta. Terveystieteiden sektorilta toivottiin koulutuksellista yhteistyötä ainakin lääkeaineisiin liittyen, sillä vartijat joutuvat työssään tekemisiin huomattavan paljon vankien lääkkeiden kanssa. Haastateltavat totesivat, että toki erilaista yhteistyötä on vuosien varrella ollut edellä mainittujen tahojen kanssa, mutta haastateltavien mielestä sitä saisi olla enemmän. Halua ilmeni siis haastatteluhetken aikaista huomattavasti laajemmallekin yhteistyölle osaamisen kehittämiseksi hyödyntäen muiden organisaatioiden osaamista ja tietoa. Tiedon lisääntymisen lisäksi yhteistyölle nähtiin merkittävä rooli myös uusien ja erilaisten näkemysten syntymiseksi.

Kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilannemateriaali yläluokkaan sisältyivät alaluokkina yksinkertaiset ohjeet, tarpeen mukaisen tarkat ohjeistukset, ohjeet erityistilanteisiin, perehdytysmateriaali ja perustieto oppaista.

Dokumentointia sisältäen erilaista raportointia, ohjeistuksia ja oppaita pidettiin oleellisina tiedon tallentumisen ja tiedon siirtymisen välineinä, mutta erilaista informaatiota sinällään koettiin olevan nykyään tarjolla hyvin paljon ja tiedon koettiin olevan siitä johtuen joskus hankalasti löydettävissä. Erilaisia ohjeita koettiin olevan paljon, joten ohjeiden tulisi olla haastateltujen mukaan riittävän yksinkertaisia ja tarpeen mukaisen tarkkoja. Ohjeistuksia haluttiin esimerkiksi erityistilanteisiin. Erilaista kirjallista aineistoa katsottiin voitavan hyödyntää esimerkiksi perehdyttämisessä sekä samoin sieltä pystyisi kuka tahansa virkamies tarkistamaan

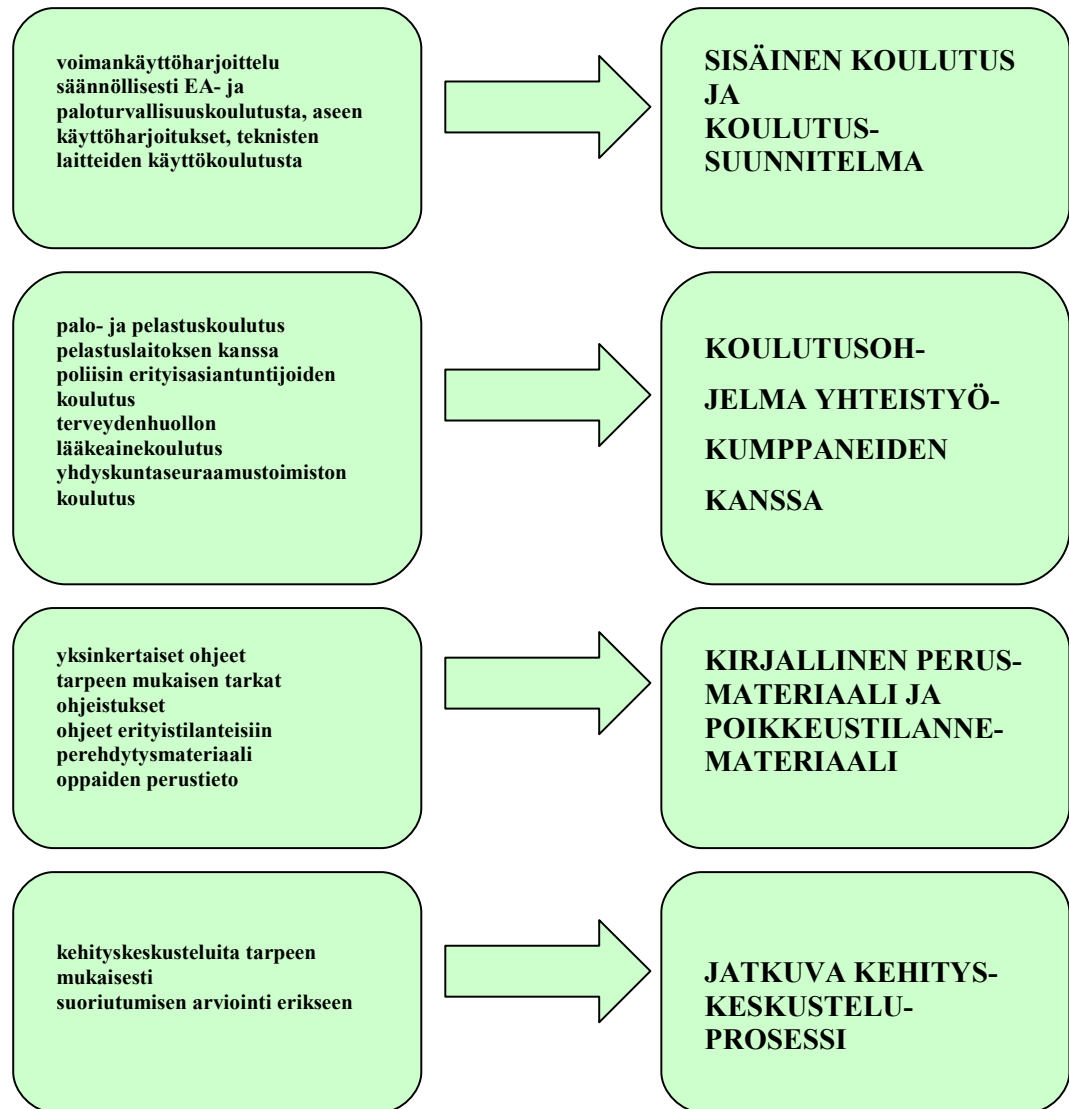
asioita. Informaation hakemisen opastamisen todettiin myös kuuluvan sinällään osaksi perehdytystä. Oppaiden ja ohjeistuksien suhteen koettiin, että sieltä olisi hyvä löytyä ainakin erilaista perustietoa, mutta syvällisempi ja tarkempi tietämys kehittyy käytännön kokemuksen ja koulutuksen kautta.

Jatkuva kehityskeskusteluprosessi yläluokkaan sisältyivät alaluokkina kehityskeskustelujen määrä tarpeen mukaisesti ja suoriutumisen arviointi erillisenä.

Haastatteluista ilmeni, että kehityskeskustelut ymmärrettiin ideana periaatteessa hyväksi, mutta sen toteutustapaa ei pidetty kovin onnistuneena. Kehityskeskustelusta ajateltiin, että sen pitäisi olla prosessi, jota käydään koko ajan, eikä kerran vuodessa kalenteriin merkitty tapahtuma, joka koettiin virallisen kankeaksi. Samassa yhteydessä suoriutumisen arvioimisen koettiin myös haittaavan kehittymisestä keskustelemista. Haastateltavien pohdinnoissa myös todettiin, että usein esimiehen kanssa keskustellaan ja ollaan paljon tekemisissä työn tekemisen yhteydessä pitkin vuotta, jolloin jo käydään eräällä tapaa kehityskeskusteluprosessia. Kehityskeskustelujen onnistumisen todettiin myös olevan jossain määrin riippuvainen siitä, ketkä sitä käyvät keskenään. Kehityskeskustelujen merkitystä, roolia ja tapaa kuvaavat hyvin erään haastateltavan mietteet:

Kehityskeskustelut on ideana hyvä, että kehitetään työyhteisöä ja itseä, mutta se pitäis tehdä letkeessä ilmapiirissä, eikä niin kuin nyt, että on pakko tehdä. Jos esimiehen kanssa keskustele, niin ei siihen tarvita jotain päivämäärää, vaan jos tulee asiaa, niin puhutaan se pois, suotuisassa ilmapiirissä. Ja tietysti olis tärkeää, että asiat menis vielä eteenpäinkin. Kehityskeskustelun ideana pitäis olla, että työn mielekkyys muuttuis, ei se palkan nousu. Jatkuvastihan sitä itse kukin miettii, että voisko tehdä jotenkin toisin, sehän sitä työyhteisöä kehittää.

Kuviossa 8 on esitetty osaamisen kehittämisen eksplikoitavissa olevan tiedon avulla sisäinen koulutus ja koulutussuunnitelma, koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilannemateriaali sekä jatkuva kehityskeskusteluprosessi.



KUVIO 8. Sisäinen koulutus ja koulutussuunnitelma, koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilannemateriaali sekä jatkuva kehityskeskusteluprosessi

5 MIKKELIN VANKILAN VARTIJOIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLI

5.1 Tulosten tulkintatapa ja synteessin muodostaminen

Kehittämishankkeen päämääränä on ollut muodostaa malli Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämiseksi käyttäen hyväksi aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimustietoa ja Mikkelin vankilan vartijoiden omia näkemyksiä asiasta. Edellisessä luvussa on esitetty teemahaastattelujen tulokset tehdyn sisällönanalyysin perusteella.

Tutkimus ja kehittäminen eivät ole vielä kuitenkaan valmiita tulosten analysoinnin jälkeen. Analyysin avulla on tarkoitus synnyttää tulkinta, joka nousee pelkän tapauskuvauksen yläpuolelle, ilmiöiden ja teemojen tasolle. Tulkinta on yritystä tehdä selväksi ja ymmärrettäväksi tutkimuksen kohdetta sekä se on myös aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Saatuja tuloksia on siis osattava selittää ja tulkita. Tutkimusten tavoitteena onkin onnistunut tulkinta. Tuloksista olisi pyrittävä rakentamaan myös synteesejä. Synteetit koostavat yhteen pääseikkoja ja antavat vastauksia asetettuihin ongelmiin. Johtopäätösten taas tulisi perustua laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 213-215; Syrjäläinen 1995, 90)

Tässä kehittämishankkeessa analyysirunkoon pohjautuvalla deduktiivisella eli teorialähtöisellä sisällönanalyysillä muodostettuja tuloksia tulkittiin tehden synteesejä osaamisen kehittämisen edellytyksistä ja keinoista, jolta pohjalta muodostettiin osaamisen kehittämisen malli.

5.2 Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen mallin kuvaus

Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen havainnollistetussa mallissa on kuvattuna osaamisen sisällöt, osaamisen kehittämisen lähtökohdat ja sen edellytykset sekä osaamisen kehittämisen keinot. Mallissa tuodaan esiin Mikkelin vankilan valvontahenkilökunnan oma näkemys osaamisen kehittämisen edellytyksistä ja keinoista, jotka selvitettiin teemahaastatteluilla. Osaamisen kehittämisen lähtökohdat ja osaamisen sisällöt on mallissa kuvattu aiemman tutkimustiedon pohjalta ja niistä löytyy tarkempaa tietoa kehittämishankkeen tietoperustasta.

Mallissa yksilön osaaminen on tiivistäen kuvattu siten, että se on kykyä soveltaa ja käyttää luovasti tietoja, taitoja ja valmiuksia toiminnan aikana. Mallissa yksilön osaaminen on kuvattu kuuluvaksi organisaation osaamisen sisälle osaksi sitä. Organisaation osaaminen mallissa on tiivistetty siten, että se on määritelty pyrkimykseksi saavuttaa toivottu tavoite toiminnalla ja se varastoituu kulttuuriin, toimintatapoihin ja prosesseihin jaettuna merkitysrakenteena.

Lähtökohtana osaamisen kehittämiselle on organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden ohjausjärjestelmä, johon katsotaan tässä kontekstissa kuuluviksi organisaation toiminta-ajatus, visio, strategiat, tulostavoitteet, toimintasuunnitelma ja budjetti. Rikosseuraamusalalla muodostetaan koko Rikosseuraamuslaitokselle yhteinen visio ja yhteiset strategiset päälinjaukset. Ne tehdään Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikössä pääjohtajan johdolla ja Oikeusministeriön kriminaalipoliittisen osaston ohjauksessa. Tulostavoitteet määritellään tulossopimuksissa, joita tehdään koko Rikosseuraamuslaitoksen tasolle ja alueitasolle. Toimintasuunnitelmat ja budjetit laaditaan myös yksiköittäin. Tämän ohjausjärjestelmän kautta määrittyvät Mikkelin vankilan osaamistarpeen ja kehittämisen suunnat sekä kehittämisen resurssikehykset.

Osaamisen kehittämisen edellytyksiksi muodostuivat tutkimusosion analyysiryhmän pohjautuvien tulosten perusteella kolme eri osaamisen kehittämisen edellytyksien pääluokkaa, joita ovat osaamisen kehittämisen jaettu tila, johtamisen kulttuuri ja yksilön asennoituminen. Nämä muodostuvat yläluokista, joita ovat

työtovereiden kannustava arvostaminen, työyhteisön myönteinen ilmapiiri, huomioiva esimiestyö, johdon koulutusmyönteinen asenne, oppijoiden kehittymisorientoitunut asenne ja oppimisen ohjaajien sitoutuminen tehtäväänsä.

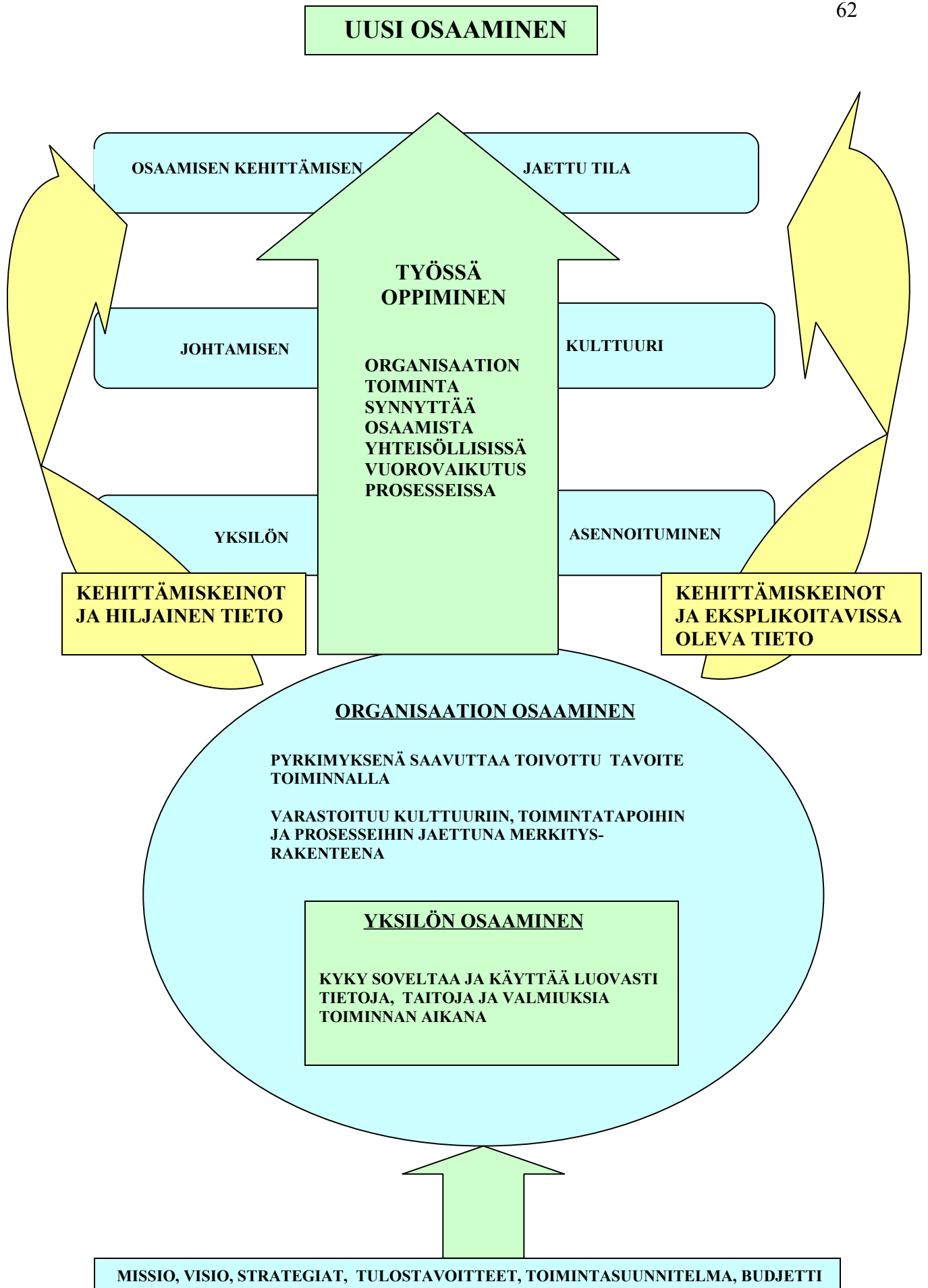
Osaamisen kehittämisen jaetun tilan pääluokkaan kuuluvat yläluokkina työtovereiden kannustava arvostaminen ja työyhteisön myönteinen ilmapiiri. Kyseinen pääluokka muodostettiin Kostiaisen (2009) luoman käsitteen pohjalta, joka sisällytettiin tutkimusosion analyysirunkoon. Kostiaisen tutkimustulosten mukaisia osaamisen kehittämisen jaetun tilan piirteitä löytyi myös tämän kehittämishankkeen tutkimusosion tuloksista liittyen osaamisen kehittämisen edellytyksiin. Osaamisen kehittämisen ensimmäisenä edellytyksenä on siis työyhteisön osaamisen kehittämislle suopea henkinen tila, jota kuvataan yhteisenä jaettuna tilana sisältäen työyhteisön jäsenten keskinäistä myönteisyyttä, toisten arvostamista ja kannustamista. Osaamisen kehittämisen jaettu tila muodostuu siis asioista, jotka liittyvät pitkälti työyhteisön jäsenten keskinäiseen suhtautumiseen toisiinsa sekä heidän väliseen vuorovaikutukseensa.

Toiseksi osaamisen kehittämisen edellytyksien pääluokaksi muodostui analyysirunkoon pohjautuen johtamisen kulttuuri, johon tässä mallissa sisältyy yläluokkina huomioiva esimiestyö ja johdon koulutusmyönteinen asenne. Esimiehien ja johdon toimintatavat ja asennoituminen on siis nostettu luokkana esiin vielä erikseen muusta työyhteisöstä, sillä luonnollisesti esimiesten ja johdon rooli organisaation toiminnassa on erillinen erittäin merkittävä tekijä. Tällä viitataan myös analyysirungon muodostamaan käsitteeseen osaamisen johtamisesta.

Kolmanneksi osaamisen kehittämisen edellytyksien pääluokaksi muodostui analyysirunkoon pohjautuen yksilön asennoituminen, johon kuuluu tässä mallissa oppijoiden kehittymisorientoitunut asenne ja oppimisen ohjaajien sitoutuminen tehtäväänsä. Tässä pääluokassa korostuu siis sekä oppijoiden ja oppimisen ohjaajien oma motivaatio, asenne ja sitoutuminen oppimis- ja kehittymisprosesseihin sekä niiden tukemiseen ja ohjaamiseen. Oppimisen edellytyksenä on halu kehittyä ja kehittää.

Osaamisen kehittämisen tapana mallissa painottuu tietoperustan ja tutkimusosion analyysirungon mukaisesti työssä tapahtuva oppiminen, jonka voidaan tiivistäen ymmärtää tarkoittavan sitä, että organisaation toiminta synnyttää osaamista yhteisöllisissä vuorovaikutusprosesseissa. Osaamisen kehittämisen keinot jaettiin kahteen pääluokkaan: osaamisen kehittäminen ja hiljainen tieto sekä osaamisen kehittäminen ja eksplikoitavissa oleva tieto. Osaamisen kehittämisen keinoiksi malliin kuuluu kaikkiaan 15 eri yläluokkaa, joista 10 kuuluu osaamisen kehittäminen ja hiljainen tieto pääluokkaan ja 5 kuuluu osaamisen kehittäminen ja eksplikoitavissa oleva tieto pääluokkaan. Hiljaisen tiedon ja eksplikoitavissa olevan tiedon siirtymisen ja osaamisen kehittämisen keinojen jaottelussa käytettiin Hovilan ja Okkosen (2006) luomaa mallia, joka toimi osana tutkimusosion analyysirunkoa.

Osaamisen kehittämisen keinojen yläluokista hiljaisen tiedon avulla tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen kuuluvat organisaation osaamisen jäsentäminen, kokeneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen, organisaatiossa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen, henkilökierto omassa organisaatiossa, henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, perehdytysohjelma, osallistaminen, avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla, tiimiytyminen ja kehittävä palaute. Eksplikoitavissa olevan tiedon avulla osaamisen kehittämiseen kuuluvat osaamisen kehittämisen keinojen yläluokista sisäinen koulutus ja koulutussuunnitelma, koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa, koulutuspalvelujen tuottajat, kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilannemateriaali sekä jatkuva kehityskeskusteluprosessi. Yläluokat tulevat tutkimusosion tuloksista sekä yksi edellä mainittu luokka valittiin tutkimusosion ulkopuolelta. Tutkimusosiossa ei syvennytty erikseen organisaation ulkopuolisiin koulutuspalvelujen tuottajiin ja niiden koulutustarjontaan, mutta yhtenä osaamisen kehittämisen keinona niiden palvelujen hyödyntäminen on todettava. Tällaisia organisaation hyödyntämiä koulutuspalvelujen tuottajia ovat esimerkiksi Rikosseuraamusalan koulutuskeskus, A-klinikkasäätiö, Tyynelän kehittämiskeskus ja ammattikorkeakoulut. Erityisesti Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen rooli Mikkelin vankilan vartijoiden kouluttamisessa on merkittävä. Kuviossa 9 on esitetty kokonaisuudessaan osaamisen kehittämisen malli Mikkelin vankilan vartijoille.



KUVIO 9. Osaamisen kehittämisen malli Mikkelin vankilan vartijoille

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Kehittämishankkeen tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin

Kehittämishankkeen tuloksena syntyneessä osaamisen kehittämisen mallissa osaamisen kehittämisen lähtökohtana oli siis toiminnan ohjausjärjestelmä ja osaamisen kehittämisen edellytyksinä osaamisen kehittämisen jaettu tila, johtamisen kulttuuri ja yksilön asennoituminen. Osaamisen kehittäminen tapahtuu mallin mukaan ennen kaikkea työssä oppien. Osaamisen kehittämisen keinot mallissa jaoteltiin hiljaisen tietoon liittyviin keinoihin ja eksplikoitavissa olevaan tietoon liittyviin keinoihin.

Muissa aiemmissä tutkimuksissa esimerkiksi Salonen (2009) selvitti muun muassa mitä ovat ammatillisen kasvun edellytykset tutkittavassa organisaatiossa. Hänen tutkimustuloksissaan (Salonen 2009, 204-216) eriteltiin yksilölliset ja organisatoriset ammatillisen kasvun edellytykset. Yksilöllisiä edellytyksiä oli muun muassa motivaatio, jonka voidaan katsoa olevan yhtenevä edellytyksenä tässä kehittämishankkeessa ilmenneelle yksilön asennoitumiselle. Organisatorisina edellytyksinä Salosen tutkimuksessa ilmeni muun muassa kannustava johtaminen, ryhmän kehityshalu ja toimivuus ja työn arvostus, jotka tulivat esiin osaamisen kehittämisen edellytyksinä myös tässä kehittämishankkeessa.

Heikkilän (2006, 285-286) tuloksissa edellytyksinä oppimisen tilalle olivat yksilöiltä sitoutuminen, asian hallinta, itsenäisyys ja asioiden jakaminen sekä organisaation sosiaaliselta tilalta yhteinen tavoite, ongelmien ja tunteiden käsittely rakentavasti, positiivinen ilmapiiri, mahdollisuus kokeiluihin, toisten kunnioitus ja yhteiset työtavat. Heikkilän tuloksissa oli siis myös runsaasti yhtäläisyyksiä tässä kehittämishankkeessa ilmenneille edellytyksille tuloksekkaaseen osaamisen kehittämiseen.

Myös Mäkisen (2005, 246-253) tutkimustuloksissa oli huomattavia yhtäläisyyksiä tämän kehittämishankkeen tuloksiin. Hänen tutkimustuloksissaan työyhteisön

oppimista edistivät vuorovaikutus ja yhteistyö, muutoksien näkeminen mahdollisuutena, sitoutunut työorientaatio eli työntekijän kiinnostus kehittää työtään sekä organisoidun oppimisen paikat eli koulutus, perehdytys ja työnopastus.

Lahtisen (2009, 153-156) tutkimustuloksiin verratessa taas selkeiksi yhtäläisyyksiksi tämän kehittämishankkeen tulosten kanssa osoittautuivat oppimisilmapiiriin luomisessa avoin keskustelukulttuuri ja myönteinen työilmapiiri. Etenkin esimies pystyi vaikuttamaan luottamuksellisen ja yhdessä tekemisen ilmapiiriin luomiseen. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, että ikääntyvien kokemusta pidettiin arvokkaana voimavarana työyhteisössä ja heidän hiljaista tietoaan ei ollut osattu hyödyntää riittävästi. Saman suuntaisiin tutkimustuloksiin päätyivät myös Cabrera & Cabrera (2005, 722), joidenka mukaan organisaation yksilöillä tulee olla erityisesti mahdollisuus kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. Yhteinen kommunikointikieli ja yhdessä vietettävä aika paransivat vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Luottamus ja tiimin yhtenäisyys edesauttoivat myös halua jakaa tietoa toisille. Tulokset olivat siis hyvin yhteneväisiä tämän kehittämishankkeen tulosten kanssa.

Yhtäläisyyksiä tähän kehittämishankkeeseen löytyy myös Tikkamäen (2006, 331-335) tutkimustuloksista, joidenka mukaan työssä oppimista edistäviä tekijöitä olivat osallistumisen mahdollisuudet, sitoutumista edistävät sosiaalisen tuen käytännöt sekä opitun tunnistamisen, arvioimisen ja hyödyntämisen tukeminen. Työssä oppiminen edellytti myös yksilön omaa osallistumishalukkuutta sekä reflektiivisyyden ja itseohjautuvuuden taitoja. Oppimisen edistämiseen vaikuttivat myös sellaiset tekijät kuin johtamiskulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri. Työssä kehittymiseen sitoutumista edistävä tekijöitä oli muun muassa työntekijöitä tukeva ja kannustava organisaatiokulttuuri.

Hautalan (2006, 256-259) tutkimustuloksissa oli myös selkeitä yhtäläisyyksiä tämän kehittämishankkeen tuloksiin, sillä hänen tuloksissaan osaamista siirtyi muun muassa sosialisointia kautta, keskusteluin, yhteisöllisyyden avulla, osallistamalla, delegoimalla ja palautetta antamalla.

Lehtosen (2002, 163-170) tutkimustuloksissa osaaminen taas rakentui muun muassa käytännön kokemusten, koulutuksen, sisäisen liikkuvuuden ja

verkostoitumisen kautta. Tilaa oli annettava myös kokeiluille ja uusille ideoille. Osaamisen ylläpidon ja kehittämisen mekanismeista keskeisimpiä olivat Lehtosen tutkimustulosten mukaan muun muassa organisaation eri osien välisen kommunikaation lisääminen, jatkuva koulutus ja kehittämissuunnitelmat, tietämyksen täsmentäminen, kehittymismahdollisuuksien lisäys, osallistumismahdollisuuksien ja liikkuvuuden lisääminen, henkilöstöresurssointi, organisaation ja johtamiskulttuurin kehittäminen, tiedon ja informaation hallinta ja levittäminen sekä suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen. Lehtosen tutkimuksen tuloksissa oli siis myös selkeästi yhtäläisyyksiä tämän kehittämishankkeen tulosten kanssa. Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen mallissa osaamisen rakentumisessa korostui myös erityisesti käytännön kokemukset, sisäinen koulutus ja sisäinen liikkuvuus (henkilökierto) sekä verkostoituminen. Lehtosen tutkimuksen tuloksista osaamisen ylläpidon ja kehittämisen mekanismeista esille nousseet osallistumismahdollisuudet ja johtamiskulttuurin kehittäminen olivat myös selkeästi nähtävissä tämän kehittämishankkeen tuloksissa. Lehtosen tutkimustuloksista osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi jatkuva koulutus, henkilöstöresurssointi, tiedon ja informaation hallinta sekä suunnittelu tulivat myös ilmi myös tämän kehittämishankkeen tuloksissa.

6.2 Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen suunta lähitulevaisuudessa

Kehittämishankkeen tutkimusosion tuloksia tulkitsemalla Mikkelin vankilan vartijoiden osaamisen kehittämisen edellytyksissä ja keinoissa näyttäisi olevan muutamia painopistealueita, joihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota lähitulevaisuudessa.

Osaamisen kehittämisen jaetun tilan aikaan saaminen on ehdoton edellytys kaikelle osaamisen kehittämistoiminnalle. Haastateltavien puheenvuoroista ei sinällään tullut ilmi, että työyhteisön ilmapiirissä tai vuorovaikutuskulttuurissa olisi haastattelujen tekemisen hetkellä ollut jotain ongelmallista osaamisen kehittämisen jaetun tilan aikaan saamiseksi, mutta haastatteluissa korostui selkeästi suotuisan

henkisen tilan erityinen merkitys kehittämislle. Haastatteluissa painotettiin erityisesti työhyvinvointia edistävän yhdessä tekemisen tärkeyttä Me-hengen aikaan saamiseksi. Jokapäiväisen arkisen työhön liittyvän yhdessä tekemisen lisäksi myös perinteiseen työhyvinvointitoimintaan kannattaa panostaa. Siihen kohdenne- tut resurssit maksavat itsensä takaisin parantuvan työyhteisön yhteishengen kaut- ta. Työyhteisön ilmapiirin syntymiseen vaikuttaa osaltaan jokainen työyhteisön jä- sen., se täytyisi kaikkien muistaa jokaisena työpäivänään.

Haastatteluissa korostettiin tiimityön ja tiimiytymisen tärkeyttä. Tämä toivottiin huomioitavaksi myös sisäisen koulutuksen järjestämisessä, koska haastattelujen tekemisen aikaan näin ei ollut riittävästi tapahtunut. Tähän liittyi yhdessä harjoit- telua työryhmittäin (iltavalvoursryhmä) sekä kaikkien koulutukseen osallistumisen varmistaminen. Osittain tämän takaa riittävä resurssointi, josta huolehtiminen on organisaation johdon velvollisuus. Oppimiseen ja oppimisen ohjaamiseen todettiin oleellisena kuuluvaksi myös jokaisen oman motivaation. Työyhteisö voi myös toi- millaan tukea motivoitumista, mihin liittyy kannustavuuden ohella myös resurs- sointinäkökulma. Haastattelujen tekemisen aikaan erityisesti sisäiseen koulutuk- seen toivottiin organisaatiolta voimakkaampaa panostusta. Tämä vaatii riittävän resurssoinnin ja motivaation lisäksi myös koulutusmyönteistä asennetta koko työ- yhteisöltä.

Osaamisen kehittämisen keinoista henkilökierto näyttäytyi haastattelujen perus- teella erittäin tärkeäksi. Esimiesten tehtävänä on kannustaa vartijoita ajoittain työ- pisteiden vaihtamiseen, pakko-operaatioihin suhtauduttiin negatiivisesti. Henkilö- kiertoon, tutustumisjaksoihin ja koulutuskumppanuuteen yhteistyötahojen kanssa tulisi panostaa aiempaa enemmän. Tämä vaatii organisaation johdolta, esimiehiltä ja kaikilta työyhteisön jäseniltä määrätietoista verkostoitumista tarvittavien yhteis- työsuhteiden luomiseksi sekä myös kyseisen asian merkityksellisyyden oivalta- mista, tarvittavaa resurssointiakaan unohtamatta.

Uusien työntekijöiden perehdytystyön koettiin olevan kohtuullisen vakaalla poh- jalla, mutta selkeästi siihen kaivattiin vielä tukevampaa rakennetta

työharjoittelujen ohjauksen tapaisesti. Myös ohjaajien ja perehdyttäjien määrään ja koulutukseen tulee kiinnittää huomiota laadun ja jatkuvuuden varmistamiseksi.

Yhteisöllisten foorumeiden merkitystä ei myöskään sovi unohtaa yhteisen työnäkymän saamiseksi. Keskustelu foorumeilla on aina moninaista ja vivahteikasta, mikä kuuluu niiden luonteeseen. Yhteinen työnäkymä ja ymmärrys syntyvät avoimen keskustelun kautta. Osaamisen kehittämisen suuntaaminen vaatii yhteisen ymmärryksen, jonka on myös oltava luotujen strategioiden suuntainen ja niitä tukeva.

Kirjallista dokumentaatiota koettiin olevan saatavilla melko riittävästi joitain erityistilanneohjeistuksia lukuun ottamatta. Nykyisestä informaation määrän runsaudesta johtuen sen löytäminen koettiin ajoittain työlääksi, mikä lienee nykyisin yleinen ongelma organisaatioissa. Sisäisen tietoverkon kehittämiseen kannattaa joka tapauksessa panostaa entistä enemmän.

Kehityskeskustelujen prosessimaisuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Sinällään kehityskeskustelujen rakenne on jo luotu, mutta sen tarkoitus ja prosessimaisuus ovat esimiehiltä osittain unohtuneet haastatteluista saadun tiedon perusteella. Kaikki kehityskeskusteluihin osallistuneet eivät myöskään välttämättä aivan täysin ole sitoutuneet kehityskeskusteluprosessiin, mikä on todennäköisesti ollut pitkälti asennoitumiskysymys.

Kun johtopäätöksiä Mikkelin vankilan vartijoiden lähitulevaisuuden osaamisen kehittämisestä verrataan rikosseuraamusalan osaamisen kehittämisen strategioihin, niin voidaan havaita näiden esitettyjen kehittämistoimien selkeästi tukevan strategioiden toteuttamista. Esitetyt kehittämistoimenpiteet ovat strategian suunnan mukaisia.

6.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmien luotettavuus ja eettisyys

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 186; 1995, 128-130) mukaan tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus tulisi olla tavoitteena kaikissa tutkimuksissa. Keskeisin tieteelliselle menetelmälle asetettu vaatimus onkin sen luotettavuus. Haastattelujen luotettavuudella eli reliiabiudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että saadaan samanlainen tulos eri haastattelijoiden toimesta tai samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella eri kerralla sama tulos. Tutkimusmenetelmälle on myös oleellista, että sen avulla kyetään saavuttamaan tulkittavasta ilmiöstä olennaisia piirteitä. Tällöin puhutaan menetelmän validiudesta. Validius voi liittyä esimerkiksi sekä tutkimuksen ja haastattelujen sisältöön että niissä käytettyihin käsitteisiin.

Tämän kehittämishankkeen tutkimusosion reliabiliteetin kannalta ongelmallisin seikka liittyi siihen, että tutkimuskohde ja tutkija olivat saman työyhteisön jäseniä sekä haastattelijan esimiesasema organisaatiossa. Haastattelutilanteissa se ei ainkaan mitenkään tullut ilmi, mikä olisi voinut ilmentyä esimerkiksi pidättyväisyytenä tai huomiota herättävänä epävarmuutena vastauksia pohtiessa ja esitettäessä. Sanallisesti sitä ei myöskään kukaan tuonut ilmi. Tutkimus- ja kehittämishankkeen luotettavuutta voidaan tarkastella myös aineiston määrän perusteella. Niemen (1998, 216) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämiseen, vaan ilmiöön liittyvien merkitysten monipuoliseen kuvaamiseen. Teemahaastattelut tehtiin neljälle henkilölle, joka ei määränä ole kovin paljon, mutta laadullisen tutkimuksen menetelmin kerättyä aineistoa voidaan pitää riittävänä silloin, kun samat asiat alkavat toistua. Tämä niin sanottu aineiston saturaatiopiste saavutettiin, sillä mitään oleellista ja merkittävää uutta ei ilmentynyt haastattelujen edetessä kohti loppuaan. Itse asiassa kaikkien haastateltujen näkemykset haastattelujen teemoista olivat hyvin pitkälti samanlaisia, poikkeamat näkemyksissä teemoihin olivat vähäisiä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastatteluja piti tehdä enemmänkin ja muutama henkilö oli jo lupautunut haastateltavaksi, mutta ne jätettiin tekemättä, koska aineistoa oli lopulta jo riittävästi. Haastateltavien valinta tapahtui siten, että kaikki haastateltavat työskentelivät eri työpisteillä tai työtehtävissä. Tällä valinnalla estettiin liian kapean näkökulman syntyminen haastattelujen

teemoihin. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin, joten teemoihin perehdyttiin kunkin haastateltavan kanssa riittävän syvällisesti ja perusteellisesti. Analysoitavaa aineistoa kertyi siis lopulta varsin runsaasti. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu osoittautui validiksi, koska sen avulla kyettiin todentamaan tutkittavan ilmiön olennaiset piirteet ja teemahaastattelujen teemat olivat johdettu tutkimuksen tietoperustasta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 34) mukaan empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat tutkijan työssä aina keskeisessä asemassa. Metodien tulee aina olla sovelias kyseisen ongelman ratkaisuun. Parasta menetelmää valittaessa joudutaan kriteereinä käyttämään mm. tehokkuutta, taloudellisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. Laadullinen tutkimustapa ja teemahaastattelu menetelmänä osoittautuivat tässäkin mielessä oikeaksi tavaksi kehittämishankkeen tutkimuskysymyksen ratkaisussa, sillä luotettavaa ja erityisen tarkkaa aineistoa saatiin määrällisesti riittävästi ja aineiston keruutapa osoittautui erittäin tehokkaaksi verrattuna esimerkiksi lomakerekyselyyn.

Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 36-40) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät myös tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen. Aineiston keruussa saatu tieto on riippuvaista siitä, miten tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön. Aineiston analysoinnissa korostuvat heidän mukaansa tutkijan taidot, arvostukset ja oivalluskyky. Sisällönanalyysin haasteena on, miten tutkija pystyy pelkistämään aineistonsa niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti ilmiötä. Tutkijan tulisikin osoittaa Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen mukaan luotettavasti yhteys aineistonsa ja tulostensa välillä. Tähän liittyen luokittelun luotettavuus on olennaista, jotta tekstistä voidaan lopulta tehdä valideja päätelmiä. Tutkimustehtävästä ja tutkijasta riippuen sisällönanalyysi-prosessista kokonaisuudessaan muodostuukin erilainen. Nämä edellä mainitut seikat osoittautuivatkin myös tämän kehittämishankkeen tutkimusosiossa erittäin haasteellisiksi punniten tutkijakehittäjän tutkimusosaamista.

Vehviläinen-Julkusen (1998, 26-31) mukaan inhimillistä toimintaa tutkittaessa korostuvat erityisesti myös eettiset merkitykset. Jo tutkimusaihetta valittaessa tulee

pohtia, että miksi tutkimukseen ryhdytään ja kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan. Tutkija on täten myös vastuussa tutkimuskohteilleen. Varsinaisen tutkimustyön eettiset kysymykset liittyvät muun muassa tutkimukseen osallistuvien informoimiseen, tutkimukseen osallistuvien anonyymiuden säilyttämiseen ja tutkimustulosten esittämistapaan.

Tätä kehittämishanketta suunniteltaessa haluttiin saada näkyviin nimenomaan myös tutkimus- ja kehittämiskohteena olevan ammattiryhmän omat näkemykset kehittämishankkeen teemasta. Heidän näkemyksensä myös lopulta näkyvät kehittämishankkeen tuloksissa. Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä informoitiin etukäteen kehittämishankkeen ja sen tutkimusosion aiheesta sekä niiden tavoitteista. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin myös haastateltavaksi valitsemisen kriteereistä sekä anonyymiuden säilyttämisestä. Teemahaastatteluihin kutsutuilla oli myös täysi oikeus kieltäytyä haastatteluista. Haastattelut perustuivat siis vapaaehtoisuuteen. Teemahaastattelut tehtiin vankilalla sellaisessa huoneessa, johon pääsy edellyttää ovisummerin käyttöä. Haastattelut tehtiin myös sellaisina ajankohtina, että haastateltavien oleminen poissa työpisteiltään ei herättänyt erityistä huomiota. Näin haastattelut pyrittiin tekemään huomaamattomasti ilman kenenkään huomion herättämistä haastattelujen tekemistä kohtaan. Haastateltavien anonyymiutta pyrittiin suojaamaan myös tutkimusosion tulosten esittelyssä. Haastateltavien suorat lainaukset tekstiin valittiin siten, ettei niistä paljastu mitään selkeästi haastateltua henkilöä yksilöivää asiaa.

6.4 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittämishankkeet

Kehittämishankkeen tuloksena syntyneitä osaamisen kehittämisen mallia voidaan hyödyntää vuosittaisessa toimintasuunnitelman laadinnassa. Toimintasuunnitelmaan sisältyy osiona henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen, johon kuuluu myös osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Tuotettua osaamisen kehittämisen mallia voidaan soveltaen hyödyntää koko organisaation osaamisen kehittämiseksi, vaikka hankkeen painopistealueena olikin vartijoiden osaamisen kehittäminen. Malli on helposti sovellettavissa myös muiden organisaatioiden tarpeisiin sen

sisällön yleistettävyyden takia. Mallista voisi olla hyötyä laajemmaltikin vankiloiden osaamista kehitettäessä, sillä rikosseuraamusalan strategioiden toimeenpanossa osaamisen kehittymisen merkitys tulee kasvamaan entisestään alalla vallitsevasta runsaasta erilaisesta kehittämistyöstä ja uudistamisesta johtuen. Tänä päivänä erilaisille toiminnan suunnittelua helpottaville malleille on olemassa selkeästi kysyntää.

Jatkokehittämishankkeena voisi olla mallin implementoinnin jälkeinen arviointi ja mallin jatkotyöstäminen organisaatio-, alue- ja toimialatasolle. Tähän liittyen voitaisiin myös kehittää lisää työkaluja organisaation osaamisen kartoittamiseen ja tunnistamiseen sekä kehittää arviointimenetelmiä ja mittareita strategioiden toimeenpanon tuloraportointiin osaamisen näkökulmasta. Kehittämishanketarvetta voisi olla myös osaamisen johtamisen mallintamiseksi rikosseuraamusalan yksiköiden strategiseen ja operatiiviseen toiminnanohjaukseen.

LÄHTEET

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kunta-sektorilla. Kuntaosaaja 2012 -työkirja. Helsinki: Efeko Oy.

Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Cabrera, E.F. & Cabrera, A. 2005. Fostering knowledge sharing through people management practises. *The International Journal of Human Resource Management* 16, 720-735.

Coates, J.F. 1999. The inevitability of knowledge management. *Research Technology Management*. 42:4, 6-9.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY. 198-215.

Durand, D. 1997. Strategizing for innovation. Teoksessa Sanchez, R. & Heene, A. (toim.) *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: John Wiley and Sons.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fuller, A. & Unwin, L. 2002. Developing pedagogies for the contemporary workplace. Teoksessa Evans, K., Hodkinson, P. & Unwin, L. (toim.) *Working to learn. Transforming learning in the workplace*. Guilford: Biddles Ltd. 95-111.

Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47.

vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 235-254. 277-300

Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 158. Liiketaloustieto 65. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). [viitattu 7.4.2009] Saatavissa <http://www.ebrc.fi>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillisen yliopiston väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa.

Joensuu, M. 2005. Työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen päiväkotityön kontekstissa. Tapaustutkimus päiväkodin työntekijöiden käsityksistä työssä oppimisesta ja sen merkityksestä osaamisen kehittämisessä. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitoksen Pro gradu –tutkielma.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A. 2001. From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Knowledge and Process Management* 8 (3), 137-157.

Kauhanen, A. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Helsinki: WSOY.

Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Kivinen, K. 1998. Äänetön ammattitaito pätevyyden osatekijänä. Räisänen, A. (toim.) *Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi*. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino. 72 – 82.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion Yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 158. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 1446. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kulmala, J. 1998. Työssä oppimisen esteitä ja edistäjiä. Teoksessa Ruohotie, P. Kulmala, J. & Siikaniemi, L. (toim.) Työssä oppiminen. Oppilaitosten ja työelämän roolimuuutos –esteitä ja edistäjiä. Kehittyvä koulutus 3/98. Opetushallitus, 17–51.

Kyrölähti, E. 2005. Työterveyshuollossa työskentelevän terveydenhoitajan ammatillinen osaaminen. Itsesäätelyvalmiuksien kehittäminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1111. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1432. Tampere: Tampere University Press.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki, Talentum.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy. 21-43.

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2010. Hakijan opas 2010. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

London, M. & Smither, J.F. 1999. Empowered self-development and continuous learning. Human Resource Management 38:1, 3-15.

Martin de Holan, P. & Phillips, N. 2005. Organisational Forgetting. Teoksessa Easterby-Smith, M. & Lyles, M-A. (toim.) Handbook on Organisational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell. 393-409.

Metsämuuronen, J. 1998. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveystieteiden ala? Sosiaali- ja terveystieteiden muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. ESR-julkaisu 39/98. Helsinki: Oy Edita Ab.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Vöru: Jaabes Oy.

Mäkinen, S. 2005. Oppiminen marginaalissa. Pitkittäistutkimus tekstiilitehtaan työntekijöistä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1119. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Nieminen, H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY. 215-221.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 5-34.

Nurminen, R. 2008. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 187-200.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011. Oikeusministeriön toiminta ja hallinto 2007:31. Helsinki: Oikeusministeriö.

Ojala, A. 2007. Pienyrittäjän osaaminen kilpailuareenalla. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto, Tiedonhallinnan laitos. Tampereen teknillisen yliopiston julkaisuja 659. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Orlikowski, W.J. 2002. Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*; May/Jun 13 (3), 249–273.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsitteitä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. *Jyväskylä studies in education psychology and social research* 253. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Poikela, E. 2002. Osaamisen arviointi. Teoksessa Honkonen, R. (toim.) *Koulutuksen lumo – retoriikka, politiikka ja arviointi*. Tampere: Tampere University Press. 229-245.

Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä ja työhön oppiminen. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY. 177-235.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (May-June), 62-73.

Puuronen, V. 2007. Etnografinen tutkimus. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 101-120.

Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 383. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. 2010. Vankeinhoidon perustutkinnon opinto-opas 2010. Vantaa: Rikosseuraamusalan koulutuskeskus.

Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009. Helsinki: Rikosseuraamuslaitos.

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

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 2002. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 13-45.

Salonen, I. 2009. Ammatillisen kasvun edellytykset hallinto-organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tampensis 1420. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Sanchez, R. 1997. Managing articulated knowlwdge in competence-based competition. Teoksessa Sanchez, R. & Heene, A. 1997. (toim.) Strategic learning and knowledge management. Chichester: John Wiley and Sons. 163-188.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Syrjäläinen, E. 1995. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy. 68-112.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampere University Press.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen kehittämisen uusi taso. Helsinki.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 31-58.
- Toom, A. & Onnismaa, J. 2008. Johdanto teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 7-30.
- Tsoukas, H. & Vladimirov, F. 2001. What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7), 973-993.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A, 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kirjonen, J. (toim.) Tietotyö ja ammattitaito. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 39-62.

Valtioneuvoston asetus rangaistusten täytäntöönpanon hallinnosta 84/2006. Annettu Helsingissä 26.1.2006.

Valtionvarainministeriö. 2003. Haasteena tuleva osaaminen [verkkodokumentti]. Työryhmä muistioita 8/2003. [Viitattu 3.4.2009]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/36726_fi.pdf

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vehviläinen-Julkunen, K. 1998. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY. 26-34.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 109, Liiketaloustiede 4, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Virkkunen, J. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen J. (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa – Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20, Helsinki.

Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. (toim.). Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki, Edita.

Väisänen, P. 2003. Työssäoppiminen ammatillisissa perusopinnoissa. Ammatillinen osaaminen, työelämän kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijoiden itsensä arvioimina. Väitöskirja. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 83. Joensuu: Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.

Wenger, E. 1999. Communities of practise. Learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press.

Yli-Renko, H. 1999. Dependence, Social Capital and learning in Key Customer relationships: Effects on the performance of technology-based new firms. Doctoral dissertation. Acta polytechnica Scandinavica. Industrial management and business administration series number 5. Espoo: Helsinki University of Technology.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Mikkelin vankila. 2009. Opas vangeille. Esite.

Mikkelin vankila. 2010. Viestintäsuunnitelma.

Rikosseuraamusalan henkilöstöstrategiatyöryhmän työvaliokunta. 2009. Rikosseuraamusalan henkilöstöstrategia, luonnos henkilöstön kommentoitavaksi.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. 2009. Vartijoiden osaamisvaatimukset. Yhteenveto kyselyn tuloksista.

Riseala 2010 – Alueorganisaation toimintamalli ja organisaatio. 2009. Tiedote rikosseuraamusalan henkilöstölle. Tiedote julkaistu rikosseuraamusalan sisäisessä Kontranet-verkossa.

Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategia. 2008. Julkaistu rikosseuraamusalan sisäisessä Kontranet-verkossa. Päivitysversio.

LIITTEET

LIITE 1

Teemahaastattelu

Tämän kehittämishankkeen tutkimusosion teemahaastattelujen teemat olivat:

Teema 1: Organisaation kulttuurin ja ilmapiirin merkitys osaamisen jakamisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

- Minkälaisessa työyhteisössä ja minkälaisella sosiaalisella vuorovaikutuksella on mahdollisuus edistää parhaiten osaamisen kehittymistä ja leviämistä?
- Kuinka esimies voisi edistää osaamisen kehittymistä ja leviämistä organisaatiossa?

Teema 2: Organisaation työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen osaamisen jakamisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

- Kuinka voisimme oppia parhaiten toinen toisiltamme ja kuinka sitä voisi tukea?
- Miten yhdessä toimimalla voisimme jakaa, ylläpitää ja kehittää osaamista?
- Kuinka organisaation kokeneita työntekijöitä voitaisiin hyödyntää osaamisen jakamisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä?

Teema 3: Osaamisen kehittäminen omassa työssään.

- Kuinka oman työn yhteydessä voisi parhaiten kehittää osaamistaan ja millaiset toimet tukisivat sitä?
- Minkälaiset henkilökiertojärjestelmät tukisivat osaamisen kehittymistä?

Teema 4: Perehdytyksen, työhön opastuksen ja organisaation sisäisen koulutuksen järjestäminen parhaimmalla mahdollisella tavalla.

- Kuinka perehdytys ja työhön opastus tulisi järjestää?
- Kuinka työyhteisössä tapahtuva sisäinen koulutus tulisi järjestää parhaimmalla mahdollisella tavalla?

Teema 5: Dokumentoinnin, kehityskeskustelujen, arvioinnin ja palautteen hyödyntäminen osaamisen jakamisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

- Kuinka organisaatiossa olevaa tietoa tulisi jäsentää ja kirjata (raportointi, ohjeistukset, oppaat), jotta se edistäisi osaamisen jakamista, ylläpitämistä ja kehittämistä?
- Kuinka kokouksia, keskusteluja, kehityskeskusteluja, arviointia ja palautetta voisi hyödyntää parhaimmilla mahdollisilla tavoilla osaamisen jakamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi?

Teema 6: Organisaation ulkopuolisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen osaamisen jakamisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

- Millä eri tavoin voimme kehittää osaamistamme organisaation ulkopuolella?
- Millä eri tavoin voimme hyödyntää organisaation ulkopuolella olevaa tietoa ja osaamista?

LIITE 2

Osaamisen kehittämisen edellytykset:

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
osaamisen kehittämisen jaettu tila	työtovereiden kannustava arvostaminen	kannustus, kiittäminen, arvostus
	työyhteisön myönteinen ilmapiiri	myönteisyys arjessa, yhteen kuuluvaisuuden tunne, palkitsevuus
johtamisen kulttuuri	huomioiva esimiestyö	alaisten kuuntelu, aikaa alaisilleen, alaisten kohtelu tasapuolisesti, kiittäminen, tukeminen, kannustus, motivointi
	johdon koulutusmyönteinen asenne	johdon tuki koulutukselle, resurssien kohdentaminen
yksilön asennoituminen	oppijoiden kehitymisorientoitunut asenne	oma motivaatio, muutoksien kokeminen mahdollisuutena, asioiden uudelleen tarkastelu
	oppimisen ohjaajien sitoutuminen	kuormitus, motivaatio, kokemus, koulutus, työrauha, työajan kohdentaminen

LIITE 3/1

Osaamisen kehittämisen keinot:

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
osaamisen kehittämisen keinot ja hiljainen tieto	organisaation osaamisen jäsentäminen	osaamisen esiin tuominen, osaamisen kartoittaminen, erityistaitojen käyttöönotto
	kokeneiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen	kokeneen malli, kokeneen tieto, kokeneen neuvonta ja opastus
	organisaatiossa olevan uuden osaamisen hyödyntäminen	kokemattomampien kyky kyseenalaistaa, nuorempien uudet erilaiset taidot, muussa työssä karttuneet taidot
	henkilökierto omassa organisaatiossa	työpisteiden vaihtaminen, työskentely muissa tehtävissä.
	henkilökierto- ja benchmarkingohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa	tutustumisjaksot muihin vankiloihin, yhdyskuntaseuraamustoimistoihin, poliisiin ja tulliin, henkilövaihto vankiloihin ja poliisivankilaan
	perehdytysohjelma	harjoittelun ohjaajat koordinaattoreina, perehdyttäjiä toimipisteillä, infopakettit, organisaatioon tutustuminen, työtehtävään syventyminen, opastus, neuvonta, ohjaus, tukihenkilö
	osallistaminen	tiedon jakaminen, asioista keskustelu, yhdessä suunnittelu, yhdessä tekeminen
	avoin vuorovaikutus ja vaikuttaminen yhteisöllisillä foorumeilla	kokouksissa tiedottaminen, kokouksissa keskustelu ja sopiminen, kaikkien osallistuminen kokouksissa, kommunikoinnin toimivuus
	tiimiytyminen	yhdessä harjoittelu oman ryhmän kanssa, yhteydenpito saman työpisteen toisiin vartijoihin, työkavereiden tuntemus
(jatkuu)		

(jatkuu)		LIITE 3/2
PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
osaamisen kehittämisen keinot ja hiljainen tieto	kehittävä palaute	oikea-aikainen palaute, oikealla tavalla annettu palaute
Osaamisen kehittämisen keinot ja eksplikoitavissa oleva tieto	Sisäinen koulutus ja koulutussuunnitelma	voimankäyttöharjoittelu läpi vuoden, säännöllinen EA- ja paloturvallisuuskoulutus, aseiden käyttöharjoitukset, teknisten laitteiden käyttökoulutus
	Koulutusohjelma yhteistyökumppaneiden kanssa	palo- ja pelastuskoulutus pelastuslaitoksen kanssa, poliisin erityisasiantuntijoiden koulutus, terveydenhuollon lääkeainekoulutus, yhdyskuntaseuramustoimiston koulutus
	Kirjallinen perusmateriaali ja poikkeustilannemateriaali	yksinkertaiset ohjeet, tarpeen mukaisen tarkat ohjeistukset, ohjeet erityistilanteisiin, perehdytysmateriaali, perustieto oppaista
	Jatkuva kehityskeskusteluprosessi	kehityskeskustelujen määrä tarpeen mukaisesti, suoriutumisen arviointi erillisenä.