

**DVV, oppiva organisaatio
– paremman asiakaskokemuksen takana**

Jonna Puonti



Tekijä(t) Jonna Puonti	
Suuntautuminen Myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen	
Opinnäytetyön nimi DVV, oppiva organisaatio – paremman asiakaskokemuksen takana	Sivumäärä + liitesivumäärä 95 + 4
<p>Motivoitunut ja osaava henkilökunta on organisaation keskeinen tekijä, voimavara. Työelämässä uuden oppiminen ja tiedonhallinta auttaa ammattitaidon ylläpitämisessä. Ammatillinen osaaminen heijastuu suoraan asiakassuhteisiin, sisäisiin ja ulkoisiin. Olemme olemassa asiakkaitamme varten.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä on tapaustutkimuksen kohteen Digi- ja väestötietoviraston (DVV) tämänhetkinen osaamista edistävä toiminta, koulutus- tarjonta ja millaisia osaamista tukevia ratkaisuja kuten erilaisia klinikoita ja tiimipalavereita se osaamisen jakamisessa hyödyntää. Tutkimus on Digi- ja väestötietoviraston osaamisen nykytilan ja lähitulevaisuuden osaamishaasteiden kartoitus erityisesti henkilöasiakkaat-osaston näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja aineistonhankintamenetelmänä oli kaksi ryhmähaastattelua ja yksi yksilöhaastattelu. Tämän lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin henkilöstöinfoja ja organisaation sisäisestä intrasta löytyvää tietoa ja valmiita tutkimuksia aiheesta.</p> <p>Haastatteluissa selvisi, että vuoden 2020 yhdistymisen ja koronan tuoman lisäpaineen jäljiltä ilmassa on monia kysymyksiä koskien osaamisen ja tiedonhallinnan kehittämistä. Osaamista tukeva toiminta on vahvaa ja siihen todella kiinnitetään huomiota. Digi- ja väestötietovirastolla on motivoituneita henkilöitä asiaa kehittämässä, kunhan päästään kunnolla vauhtiin.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena kiinnostaisi tietää, mikä organisaation tilanne on muutaman vuoden kuluttua, kun yhdistymisen alkukankeudesta on selvitty. Miten tiedonhallinnan haasteista selvittiin? Miten ne paransivat asiakaspalvelua ja työntekijäkokemusta? Millaiseksi asiakaspalvelutyö on Digi- ja väestötietovirastossa muuttunut?</p>	
Asiasanat Oppiminen, osaaminen, tiedonhallinta ja niiden -tukeminen	

Sisällys

Lyhenteet.....	ii
1 Johdanto.....	1
2 Digi- ja väestötietovirasto.....	4
2.1 Digi- ja väestötietoviraston visio, arvot ja asiakaslupaus.....	5
2.2 Digi- ja väestötietovirasto työpaikkana	6
2.3 Digi- ja väestötietoviraston organisaatorakenne	7
3 Asiakaskeskeistä palvelua – sisäistä ja ulkoista	8
4 Oppiva organisaatio.....	13
4.1 Tietoperusta, pohja uuden oppimiselle	19
4.2 Oppimisen tasot, tyypit, tyylit ja keinot	20
4.3 Oppimisen edellytykset ja esteet	23
5 Oppimisen johtaminen.....	29
6 Osaamisen johtaminen	38
7 Osaamisen kehittäminen ja tukeminen DVV:ssä	45
7.1 Osaamista tukevat arjen työvälineet	47
7.2 Osaamisen hallinta, tukeminen ja mittaaminen	51
7.3 DVV:n uusi monikanavainen asiointi- ja asiakaspalvelumalli.....	55
7.4 Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmä.....	57
8 Tutkimuksen toteutus	60
9 Tutkimuksen tulokset	67
10 Pohdintaa ja toimenpide-ehdotuksia	85
10.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	88
10.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	89
Lähteet	92
Liitteet.....	1
Liite 1. Asiakaspalautteen kerääminen	1
Liite 2. Monikanavainen asiointi ja asiakaspalvelu 2024.....	2
Liite 3. VMBaro - työtyytyväisyyskyselyn pääteemat tutkittavien asioiden perusteella ...	3

Lyhenteet

Divi	Digi- ja väestötietoviraston intranet
DVV	Digi- ja väestötietovirasto
MOK	Maistraattien ohjaus kehittämissyksikkö
VMBaro	Valtion henkilöstötutkimus - työtyytyväisyyskysely
VRK	Väestörekisterikeskus

1 Johdanto

Motivoitunut ja osaava henkilökunta on organisaation keskeinen tekijä, voimavara, varsinkin palveluita tuottavassa organisaatiossa. Tiedämme, että muutos on ainoa pysyvä asia tämän päivän työelämässä. Se horjuttaa työntekijän suhdetta työhön, työpaikkaan ja koko elämään. Se vaatii työntekijöiltä psyykkistä työtä, jotta uusista asioista saa otteen. Tarvi- taan paljon tietoa, joka auttaa meitä hallitsemaan uusissa tilanteissa syntyvää epävar- muutta, pelkoa ja huolta. Yksi muutoksista selviytymisen keino voi olla opiskelu. Valinta on selviytymiskeino, siinä missä uusi harrastuskin, se luo turvaa tulevaisuuteen. Oman osaa- misen kehittäminen, oman ammattitaidon ylläpitäminen luo pohjan kaikelle työllemme. On helpompi kohdata muutokset ja ottaa päivän tuomat haasteet vastaan, kun voi luottaa omaan ammattitaitoon – omaan osaamiseensa. Osaaminen on opitun tiedon hyödyntä- mistä käytännössä. Osaamista kehittämällä pyritään varmistamaan, että käytössä on tar- vittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa.

Uuden oppiminen on helpompaa, kun perustiedot ovat hallussa. Tietoperusta pysyy kun- nossa, kun päivittää heti uudet opit omaan tietovarantonsa. Sarala kiteyttää osaamisen kehittämisen seuraavasti; se on kyky muuttaa omaa toimintaa jäsentämällä toimintatilan- teet uudella tavalla ja hankkimalla siihen tarvittavaa tietotaitoa. Se on oppimaan oppi- mista. (Sarala & Sarala 2010, 35.) Omalla asenteella on suuri merkitys jaksamiseen muu- tosten keskellä. ”Paukut” kannattaa säästää asioihin, joihin itse pystyy vaikuttamaan. Ke- hittämällä omaa osaamistamme huolehdimme siitä, että meillä on keinoja hallita omia mahdollisuuksiamme työelämässä. Jotta oppiminen on mahdollista, tulee meidän uskoa omaan oppimiskykyymme ja nähdä uudet asiat haasteena, joihin haluamme tarttua. (Jär- vinen 2017, 146-147.) Ihanteellisessa tilanteessa henkilöstön ajattelutapaa ohjaa kasvun asenne, uteliaisuus ja innokkuus sekä kyky oman työn muotoiluun. Kouluttautumiseen saatetaan laittaa paljon rahaa kiinni. Turhaudutaan kun koulutus on kuin ”narulla työntäisi” jos osallistujien motivaatio on huono. Minimi aika ja maksimi sisältö ei ehkä ole paras läh- töajatus oppijan kannalta. Tapahtuuko silloin oppimista? Miten muotoilemme organisaa- tiomme koulutuksen sen omaan tarpeeseen ja miten huomioida oppijälähtöisyys? (Muka- mas 2021.)

Digi- ja väestötietovirastolla on tavoitteena tulla maailman parhaaksi virastoksi. Digi- ja vä- estötietovirastossa toiminta perustuu osaamiseen ja asiantuntijuuteen, joka näkyy asiak- kaille laadukkaana palveluna. Meillä luotetaan siihen, että työntekijät haluavat tehdä hy- vää työtä. Johdon tehtävä on varmistaa siinä onnistuminen. Työntekijöidemme on ymmär-

rettävä ja hyväksyttävä organisaatiomme liikeidea ja arvot ja heidän on osattava ja haluttava tehdä työ siten, että annetut tavoitteet toteutuvat – keinoina tiedotus, koulutus, kannustus ja yhteishengen luominen. Asiantuntijaorganisaatiossa jokaisen ammatillinen osaaminen heijastuu suoraan asiakkaisiimme, niin sisäisiin kuin ulkoisiinkin.

Digi- ja väestötietovirastolla on käytössä valtakunnallinen toimintamalli, joka takaa, että asiakas voi asioida missä tahansa valitsemassaan palvelupaikassa saaden yhtä laadukasta palvelua huolimatta sijainnista tai häntä palvelleesta henkilöstä. Toimikirjomme on laaja, joten asiakaspalvelussa vaaditaan moninaista osaamista. Erityisesti pienten käyntitoimipaikkojen haaste on se, että asiakaspalvelussa toimivalta henkilöltä vaaditaan moniosaamista. Maailma muuttuu ja Digi- ja väestötietoviraston on pysyttävä muutoksessa mukana – mieluummin vähän edellä. Digitalisaatio etenee nyt huimaa vauhtia ja pian suurin osa toiminnasta on sähköistä. Se on hyvä, sillä myös asiakaskunta kehittyy ajan mukana ja vaatimukset palveluissa tulee vastata tämän päivän haasteisiin ja heijastaa uutta huomiota. Digi- ja väestötietovirasto haluaa olla asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen luotettavuuden lisäksi myös näkemyksellinen ja haluttu yhteistyökumppani.

Tässä opinnäytetyössä pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin;

1. Mitä osaamista ja osaamista tukevaa toimintaa DVV:ssä tarvitaan?
2. Mikä on uuden viraston nykytilanne osaamisen kehittämisessä?
3. Mitä resursseja osaamisen kehittämiseen DVV:stä jo nyt löytyy ja ketkä ovat kehittämisen avainhenkilöt?
4. Miltä tulevaisuus näyttää – mihin suuntaan osaamista pitää lähteä kehittämään?

Digi- ja väestötietovirastokaan ei pärjää enää yksittäisillä huippuosajilla, vaan koko organisaation on oltava oppimisessa mukana. Siitä seuraa seuraavia kysymyksiä; Mitä onkaan oppiva organisaatio? Ja mistä osaamisesta ja oppimisesta ylipäätään olikaan kyse? Perusasiat täytyy muistuttaa mieleen, jotta mm. oppimismuotoilulla saadaan koulutuksista kaikki mahdollinen hyöty. Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksia työn teoriaosuudessa. Käytän opinnäytetyössäni Digi- ja väestötietovirastosta lyhennelmää DVV, joka pikkujuttuun alkaa myös saada tunnettuutta asiakkaidemme keskuudessa.

Huomasin opinnäytetyötä kirjoittaessani omaavani muutamia ennako-oletuksia, kuten esimerkiksi tiedon määrän hallinnan vaikeudet ja miten tiedon löytäminen olisi avainasemassa myös oppimisen ja osaamisen kanssa. Tietoisesti pyrin huomioimaan, ettei ennako-odotukseni ohjaa opinnäytetyötäni. Olen tutkimuksessani pyrkinyt kokoamaan yhteen tämänhetkisestä tilannetta organisaation osaamisesta; tiedonhallinnasta, osaamisen

johtamisesta ja kehittämisestä. Oma mielenkiinto oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan, vetää tutkielmani lähestymään oppimisen teoriaa. Samalla kuitenkin yritän pitää mielessä, että kaikki oppiminen, vaikka se auttaa työntekijää itseään oman ammatillisen itsevarmuuden luomiseen ja ylläpitämiseen, on kuitenkin ennen kaikkea edellytys laadukkaaseen asiakaspalveluun. Rajasin opinnäytetyötäni niin, että se painottuu DVV:n henkilöasiakkaat-osaston osaamisen kehittämistarpeisiin uuden monikanavaisen asiakasmallin viitoittamana, jolloin opinnäytetyöni vastaa myös paremmin opiskeluni suuntautumista myynnin ja asiakaskokemuksen johtamiseen.

Vuoden 2020 yhdistymisestä seuranneiden haasteiden ja koronan organisaatiolle tuoman lisäpaineen johdosta, päädyimme työnantajani kanssa siihen, ettei ole tässä vaiheessa järkevää asiakkaita tai henkilökuntaa kohtaa toteuttaa ylimäärisiä kyselyitä, vaan opinnäytetyöni voisi luonteeltaan olla valmista tietoa kokoavaa. Päätös kuitenkin rajasi opinnäytetyöstäni pois henkilökunnan tunteet, toiveet ja heidän kokemansa tarpeet osaamisen kehittämistä. Toisaalta juuri kiireen ja paineen alla henkilökunnan osaamisella, tunteella että osaa ja hallitsee työnsä, on merkittävä vaikutus työssäjaksamisen kannalta. Yhdistymisestä ja koronasta johtuen koenkin, että opinnäytetyöni aihe on juuri nyt hyvinkin ajankohtainen. Arvokasta tietoa ja ideoita opinnäytetyöhöni sain asiantuntijahaastatteluistani.

Esittelen seuraavassa luvussa kohdeorganisaationi historiaa, vision, arvot, organisaatiokenteet ja millainen se on työpaikkana. Kolmannessa luvussa avaam asiakaskeskeisen palvelun käsitettä, puhumme sitten ulkoisesta tai sisäisestä asiakkuudesta. Mistä palveluprosessi syntyy ja miten jokaisella meistä on oma osansa siinä. Neljännessä luvussa avaam käsitettä oppivasta organisaatiosta, miten osaavan henkilökunnan lisäksi myös organisaation itsessään tulee kehittyä, oppia. Palaan oppimisen perusasioihin, jotka ovat pohja uuden oppimiselle. Viides luku sisältää oppimisen johtamista. Miten oppimiskokemuksella ja -muotoilulla voimme saavuttaa parempia oppimistuloksia ja miten kannamme vastuun oppimisesta. Luku kuusi avaa osaamisen johtamista, missä myös tiedon johtamisella DVV:n kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa on suuri merkitys. Lukuun seitsemän olen koonnut tietoa Digi- ja väestötietoviraston osaamisen tukitoiminnoista, koonnut yhteen organisaation osaamisen nykytilannetta. Miten DVV:ssä kehitetään, tuetaan ja seurataan osaamista? Ja miten uusi monikanavainen asiakaspalvelumalli tulee vaatimaan uudenlaista osaamista. Luvussa kahdeksan kerron tutkimuksen toteutuksesta ja luvussa yhdeksän avaam haastattelujeni tuloksia. Viimeisessä luvussa kokoan opinnäytetyöni johtopäätöksiä ja reflektoin omaa oppimistani matkan aikana.

2 Digi- ja väestötietovirasto

Digi- ja väestötietovirasto (DVV) aloitti toimintansa 2020 vuoden ensimmäisenä päivänä. Tuolloin yhdistyivät Väestörekisterikeskus (VRK), maistraatit ja maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö (MOK). Viraston tehtävä on edistää yhteiskunnan digitalisaatiota, turvata tietojen saatavuus ja palvella asiakkaita heidän elämäntapahtumiensa varrella. (DVV 2020b.)

Väestötietojärjestelmän kehittymisellä on pitkä historia. Suomessa on pidetty väestökirjanpitoa valtiovallan sekä kirkon tarpeita varten jo 1500-luvulta lähtien. Kuningas Kustaa Vaasa aloitti tuolloin veronkannon ja sotaväenoton tehostamistarkoituksessa maakirjojen ylläpitämisen. Maakirjoista ilmeni talouskuntien lukumäärä. 1550-luvulla vakiintui luettelon pitäminen asekelteisistä miehistä. 1634 vuodesta alkaen alettiin Suomessa pitää henkikirjoja, luetteloa veroa maksavista henkilöistä. Myöhemmin henkikirjoista tuli hallinnon apuväline muun muassa kotikunnan määräämisessä, vaali- ja veroluettelona sekä sotaväenotossa. Viimeinen henkikirjoitus pidettiin vuonna 1989. (DVV 2020b.)

Toista väestökirjanpidon haaraa on edustanut kirkko. Turun piispa Isak Rothovius määräsi vuonna 1628, että kaikki syntyneet, vihityt ja kuolleet oli kirjattava kirkon kirjoihin. Suomen ensimmäiset väestötietotilastot ovat vuodelta 1750. Kaksinkertaisesta ja hajautetusta järjestelmästä koituneiden ongelmien poistamiseksi päätettiin 1950- ja 1960-luvuilla uudistaa väestörekisterilainsäädäntöä ja luoda atk-pohjainen keskusrekisteri. Vuoden 1970-loppuun saakka evankelisluterilainen ja ortodoksinen kirkkokunta keräsivät tiedot omista jäsenistään ja vuosien 1919-1970 välillä kirkkoon kuulumattomat koottiin siviilirekisteriin. Väestörekisterikeskuksen tehtäväksi tuli väestökirjanpidon ohjaus ja väestön keskusrekisterin eli nykyisen väestötietojärjestelmän ylläpitäminen. Väestötietojen hallinnassa siirryttiin vuonna 1971 atk-pohjaiseen rekisteriin. Evankelisluterilainen ja ortodoksinen kirkko hoitivat väestökirjanpitoa yhdessä maistraattien kanssa vuoteen 1999 saakka. Kirkot ylläpitivät jäsenrekisteriä omista jäsenistään ja väestötietojärjestelmän ylläpitotehtävät jäivät maistraateille. (DVV 2020b.)

Vuodesta 2020 väestötietojärjestelmän ylläpitäminen on kuulunut Digi- ja väestötietovirastolle. Tietojen rekisteröinti perustuu viranomaisten ja kansalaisten lakisääteisiin ilmoituksiin. Väestötietojärjestelmä toimii taustalla monessa yhteiskunnallisessa toiminnossa, kuten vaalien järjestämisessä, verotuksessa, oikeushallintoa, hallinnollista päätöksentekoa ja suunnittelua, tutkimusta ja tilastointia laadittaessa. Myös yritykset ja yhteisöt voivat hyödyntää väestötietojärjestelmään kerättyä tietoa. (DVV 2020b.)

Ihmistä ja hänen perhesuhteitaan koskevan tiedon lisäksi väestötietojärjestelmään on kirjattu 1980 alkaen myös rakennusten ja kiinteistöjen perustietoja; omistajia, rakennushankkeita, tiedot huoneistoista ja kiinteistöistä, osoite- ja äänestysaluetietoja jne. Väestötietojärjestelmä on siis sähköinen rekisteri, jossa on perustiedot Suomen kansalaisista sekä Suomessa vakinaisesti ja tilapäisesti asuvista ulkomaalaisista. (DVV 2020b.)

2.1 Digi- ja väestötietoviraston visio, arvot ja asiakaslupaus

Digi- ja väestötietovirastolla on tavoitteena tulla maailman parhaaksi virastoksi. Omien verkkosivujensa mukaan Digi- ja väestötietovirastolla on jo Suomessa paras hallinto ja se on jo hyvää vauhtia matkalla kohti tavoitettaan maailman parhaasta virastosta. (DVV 2020b.)

Digi- ja väestötietoviraston arvoja ovat luottamus, arvostus ja rohkeus. Arvot ohjaavat Digi- ja väestötietoviraston toimintaa siten, että organisaatio tekee ennakkoluulottomia ratkaisuja. Organisaatio kannustaa asiantuntijoitaan itseohjautuvuuteen ja se pyrkii etenevään reippaasti. Digi- ja väestötietovirastossa arvostetaan monimuotoisuutta, siellä keskustellaan toisia kunnioittavasti ja vaaditaan osaamista, Toimintaa ohjaa keskinäinen luottamus ja halu jatkuvasti kehittyä. Jotta Digi- ja väestötietovirasto voisi kehittyä paremmaksi, arvioidaan siellä jatkuvasti organisaatiota ja sen toimintaa. (DVV 2020b.)

Digi- ja väestötietovirasto haluaa olla mukana edistämässä yhteiskunnan digitalisaatiota. Sen tehtävänä on turvata tietojen saatavuus ja tarjota erilaisia palveluita asiakkaiden eri elämäntapahtumiin. Omalta osaltaan se haluaa olla näyttämässä suuntaa, uudistaa yhteiskuntaa ja tukea kansalaisten asiointia julkisen hallinnon kanssa. Digi- ja väestötietoviraston tavoitteena on tehdä Suomesta entistä sujuvammin toimiva yhteiskunta. Digi- ja väestötietovirasto toimii aktiivisesti verkostossa ja se haluaa toiminnallaan vahvistaa luottamusta yhteiskunnassa. Digi- ja väestötietovirasto toimii rohkeasti uudistaen, tukien ja arvostaen. Se haluaa luoda luottamusta ja viestiä huomisen välittämisestä. Digi- ja väestötietovirasto haluaa olla asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen luotettavuuden lisäksi myös näkemyksellinen ja haluttu yhteistyökumppani. (DVV 2020b.)

Digi- ja väestötietovirastolla on toimipisteitä ympäri Suomea 36 paikkakunnalla ja yli 800 työntekijää. Organisaatiolla on käytössään valtakunnallinen toimintamalli, jolloin kansalainen voi hoitaa asiansa missä tahansa Digi- ja väestötietoviraston asiakaspalvelupisteessä. Palvelun tulee olla yhtä laadukasta huolimatta siitä, missä toimipaikassa asiakas asioi tai kuka häntä palvelee. (DVV 2020b.)

Digi- ja väestötietovirasto viestii aktiivisesti omasta toiminnastaan. Organisaation omien verkkosivujen www.dvv.fi lisäksi toimintaa voi seurata [DVV Twitterissä](#), [DVV Facebookissa](#), [DVV LinkedInissä](#) ja [DVV YouTubessa](#). (DVV 2020b.)

2.2 Digi- ja väestötietovirasto työpaikkana

Digi- ja väestötietovirasto on joustava, mahdollistava ja erilaisia ihmisiä työllistävä työpaikka. Organisaatiossa vallitsee keskusteleva kulttuuri ja matala hierarkia. Digi- ja väestötietovirastossa uskotaan, että jokainen työntekijä haluaa tehdä hyvää ja tuloksellista työtä. Tapoihin ei kuulu työntekijöiden vahtiminen. Organisaatiossa luotetaan asiantuntijoihin ja annetaan heille tilaa kehittyä omassa työssään. (DVV 2020b.)

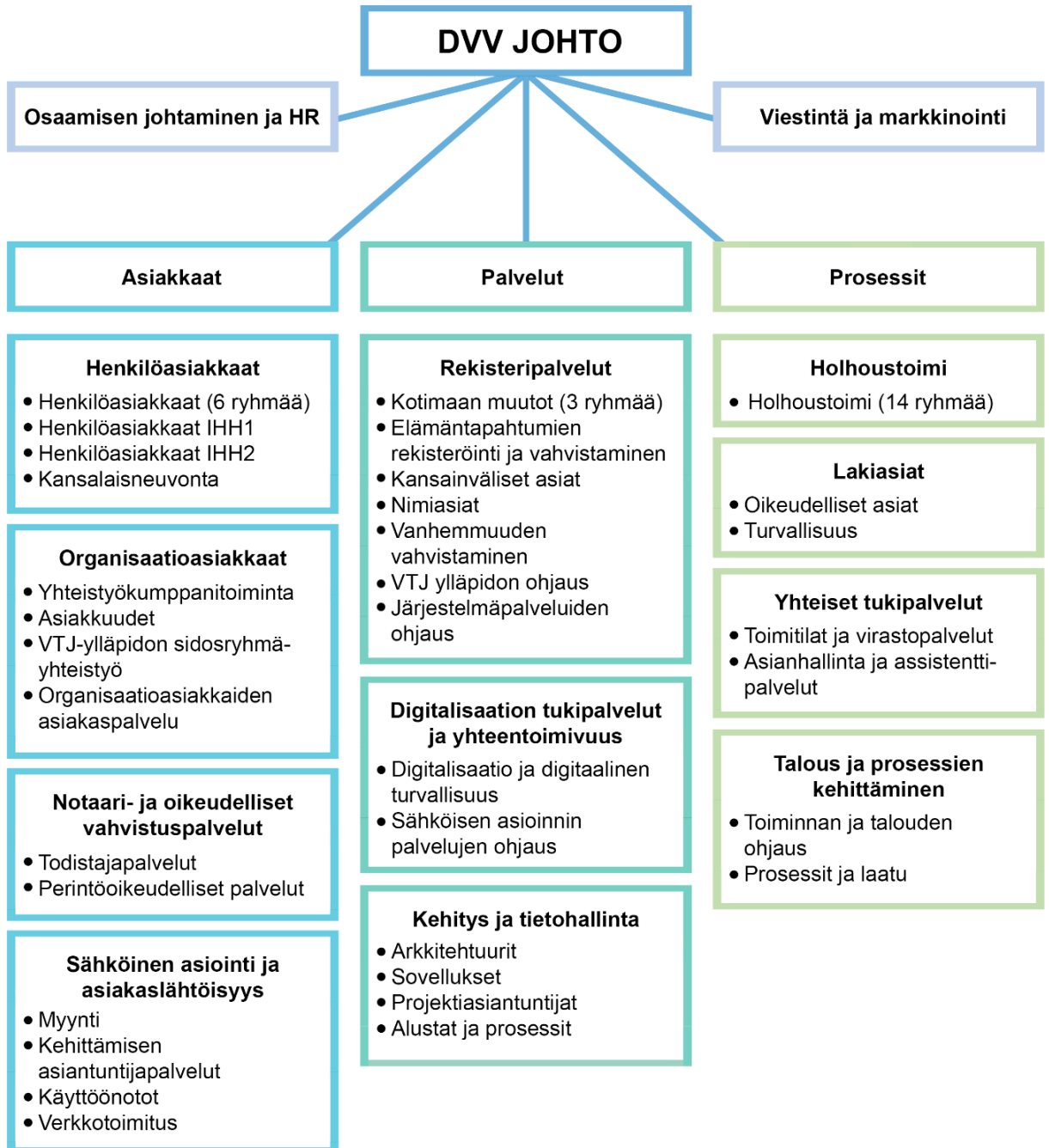
Digi- ja väestötietovirasto haluaa varmistaa, että sen työntekijöillä on mahdollisimmat hyvät olosuhteet työn tekemiseen, viraston palveluiden kehittämiseen ja myös omaan ammatilliseen kehittymiseen. Viraston henkilökunnalle järjestetään erilaisia innovaatiokilpailuita ja asiantuntijoiden annetaan loistaa. Työntekijöillä on käytössään jatkuvasti kehittyviä työvälineitä ja moderni työympäristö, Työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnista pidetään huolta. (DVV 2020b.)

Digi- ja väestötietovirastossa henkilökunnalla on käytössään ergonomiaa tukevia työvälineitä, joustavat työajat, etätömahdollisuus, liikunta- ja kulttuuriedut, työmatkaedut, tuettu lounasruokailu ja kattavat terveyshuollon palvelut. Digi- ja väestötietovirasto joustaa henkilökunnan eri elämäntilanteiden mukaan. Se tiedostaa, että työntekijöillä on elämää myös työpaikan viraston ulkopuolella. (DVV 2020b.)

Henkilökunta sitoutetaan mukaan toimintaan osallistamalla. Digi- ja väestötietovirastolle on tärkeää, että henkilökunnalla on tunne, että heitä kuullaan ja heidän mielipiteitään ja ammattitaitoaan arvostetaan. Työntekijät usein työskentelevät asiakasrajapinnassa ja ovat näin kaikkein tietoisimpia asiakkaiden tarpeista ja niiden toteutumisista. (DVV 2020b.)

2.3 Digi- ja väestötietoviraston organisaatorakenne

Digi ja väestötietovirasto koostuu seuraavista osastosta; asiakkaat-, palvelut- ja prosessit-osastoista, jotka muodostavat henkilömäärältään suurimmat osastot sekä osaaminen ja HR-, että viestintä ja markkinointi -osastoista. Organisaatiokaaviosta saamme pienen kuvan siitä, mitä virastomme toiminta pitää sisällään ja samalla se auttaa hahmottamaan miten erilaista osaamista meillä tarvitaan. (DVV 2021.)



Kaavio 1. Digi- ja väestötietoviraston organisaatorakenne (mukailten DVV 2021)

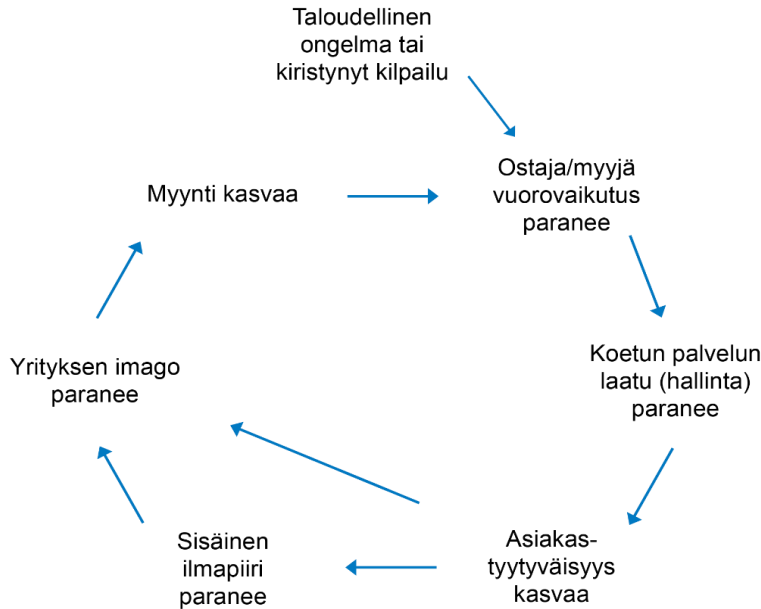
3 Asiakaskeskeistä palvelua – sisäistä ja ulkoista

Asiakaskokemus on noussut keskeiseksi strategiseksi päämääräksi toimialasta riippumatta. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan näkökulmasta, subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Se koostuu kaikista vuorovaikutushetkestä, kosketuspisteistä asiakkaan ja organisaation välillä. Elämme aikakaudella, jolloin organisaatiot korostavat asiakaskokemuksen merkitystä tärkeimpänä kilpailukeinonaan. Asiakaskokemus on laajentunut koskemaan koko moniulotteista kokemusta aina siitä, kun asiakas harkitsee tuotteen ostamista aina tuotteen kuluttamiseen saakka – asiakaspolku. Moniulotteisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemus koostuu järjen, tunteen ja aistien muodostamasta kokonaisuudesta. Asiakaskokemus on väline konkretisoida asiakaslähtöisyyttä, tapaa ohjata käytännön työskentelyä. Asiakaslähtöisyys on myös kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja luomalla sen pohjalta arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Se ei tarkoita sitä, että asiakkaalle olisi aina tarjottava sitä mitä hän haluaa, vaan ennemminkin oivaltaa mitä asiakas tarvitsee. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 19-21.)

Palvelujärjestelmän kehittämisen keskeisiä resursseja ovat työntekijät, tekniikka, asiakkaat ja aika. Palvelu on prosessi, joka on ainakin jossain määrin aineetonta. Usein se on asiakkaan, työntekijän ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta. Kun asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, tulee hänestä palvelun kanssatuottaja ja arvon luoja. Asiakkaan odotetaan usein käyttävän automaatteja, antavan tietoja tai täyttävän asiakirjoja. Kuinka hyvin asiakas on valmistautunut tai asennoitunut käyttäytymään odotusten mukaisesti, parantaa tai heikentää hän samalla palvelua. Jos asiakkaalta ei saada tarvittavaa pohjatietoa, ei hänen ongelmaakaan pystytä ratkaisemaan. Itsepalvelussa asiakas joutuu ottamaan aktiivisemmän roolin tuotantoon osallistumisesta. (Grönroos 2015, 59,77,229-230.)

Digitalisaatio onkin moninaistanut ja monimutkaistanut asiakkaiden ja organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Sekä tiedostaen, että tiedostamattamme olemme päivittäin tekemisissä lukuisien kosketuspisteiden kautta. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 27-28.) Hyväksi koetulla palvelulla on vähintään seuraavat seitsemän kriteeriä. Asiakas huomaa, että palveluntarjoajalla on tiedot, taidot ja tekniikka ratkaista heidän ongelmansa – ammattimaisuus ja taidot. Asiakaspalvelijat saavat asiakkaassa aikaan tunteen, että heidät kuullaan ja heidän ongelmaansa pyritään löytämään ratkaisu – asenteet ja käyttäytyminen. Sijainti, aukiolot, työntekijät toimivat siten, että palvelua on tarjolla, kun sitä tarvitaan – lähestyttävyyys ja joustavuus. Asiakas tietää, että tapahtui mitä tahansa, sovitusta pidetään kiinni ja toimitaan asiakkaan etujen mukaisesti – luotettavuus. Asiakkaat tietävät, että asioiden

mennessä pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy korjaaviin toimenpiteisiin - palvelun normalisointi. Asiakas tuntee, että palvelutapaamisen ympäristö tukee prosessia - palvelumaisema. Sekä viimeisenä kriteerinä, asiakas uskoo, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa ja rahoilleen saa vastineen - maine ja uskottavuus. (Grönroos 2015, 122.)

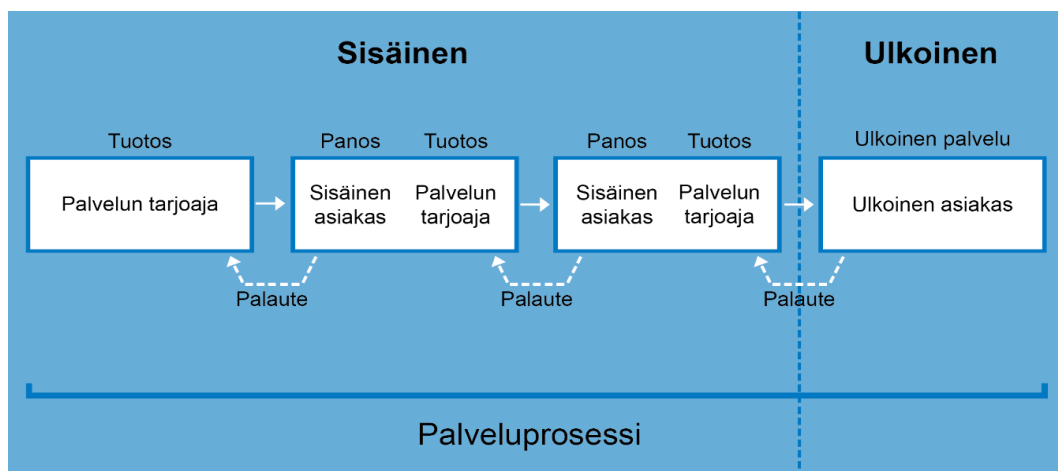


Kuva 1. Palvelukeskeinen lähestymistapa (mukaillen Grönroos 2015, 263.)

Palvelun laadun parantamiseksi tarvitaan usein vain parempaa ymmärrystä asiakassuhteista ja laadun kokemisesta. Laadun parantaminen nostaa asiakasasiakastytyytyväisyyttä, joka heijastuu suoraan työntekijöihin. Asiakkaan ja työntekijän hyvä vuorovaikutus saa usein johdon tuen taakseen. Tällä strategisella tavoitteella on myönteinen vaikutus organisaation sisäiseen työskentely-ympäristöön – työntekijöiden motivaatio kasvaa ja sisäinen tehokkuus nousee. Myös tekniikkapohjaiset ratkaisut vapauttavat henkilökuntaa ja mahdollistaa työntekijöiden tehtäväkuvien muutokset. Palvelusta riippuen asiakaspalvelijoiden odotetaan antavan asiakkailleen enemmän tietoa ja neuvoja. (Grönroos 2015, 262-264.)

Tuottavuuden ja palvelun laadun parantaminen eivät ole ristiriidassa keskenään. Asiakaskohtaukset toimivat oppimiskokemuksina. Molemmat osapuolet oppivat vähitellen välttämään virheitä ja epäonnistumisia. Kun asiakaspalvelijaa saa selville asiakkaan tarpeen ja osaamisen, hän voi ohjata asiakasta palvelun saamisessa. Pitkät asiakassuhteet muodostavat oppimissuhteen, jossa molemmat osapuolet tuntevat toisensa ja pystyvät täydentämään toistensa vaatimuksia. (Grönroos 2015, 297,301-302.)

Perinteisesti asiakkaina on pidetty organisaation ulkopuolisina tahoja. Näitä käyttäjän ja palveluntarjoajan välisiä suhteita on myös organisaation sisällä. Asiakaspalveluhenkilökunta ja siihen liittyvät asiakaspalvelutoiminnot tarvitsevat tukea organisaation muilta työntekijöiltä ja toiminnoilta pystyäkseen palvelemaan ulkoisia asiakkaita. Palveluorganisaatio on täynnä toinen toistaan tukevia sisäisiä palvelutoimintoja. Yleensä näitä sisäisiä palvelutoimintoja on enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. Ulkoinen palvelu kärsii, jos sisäinen palvelu ei ole hyvää. Sisäistä palvelua tuottaessa oman työsuorituksen merkitystä voi olla hankala huomata, kun ei kohtaa ”oikeaa asiakasta”. Käsite sisäinen asiakas tuo asiakassuhteen organisaation sisälle alle olevan kuvan mukaisesti. (Grönroos 2015, 413-414.)



Kuva 2. Sisäiset asiakkaat ja palvelutoiminnot (mukaiillen Grönroos 2015, 414.)

Koko organisaatiolla on vastuu hyvän palvelun tuottamisesta. Usein ulkoisen asiakkaan välittömässä tekemisessä on samaan aikaan mukana useampi toiminto. On tärkeää, että rinnakkaiset prosessit koordinoidaan yhdeksi palveluprosessiksi, jotta asiakas kokee ne yhtenä prosessina. Jos sisäiset palvelut eivät tue toisiaan, syntyy asiakkaalle helposti mielikuvan hänen juoksuttamisesta. Asiakkaan ymmärtämisessä palveluntarjoajan on tiedettävä asiakkaiden tarpeet, toiveet, arvojärjestelmät ja arvonluontiprosessit, jotka vaikuttavat asiakkaan odotusten kehittymiseen. Se mitä sisäisissä prosesseissa, organisaation näkyvässä osissa tapahtuu, on vuorovaikutuksessa saavutuksiin. Toimintaan tarvitaan kolmenlaista tukea; johtamistukea, fyysistä tukea ja järjestelmätukea. Johtamistuki, jonka esimies antaa alaisilleen päivittäiseen työhön on näistä tärkein. Esimiehet ylläpitävät palvelukulttuuria, pitävät palveluhenkeä yllä ja ovat vastuussa ryhmiensä työnteosta. Esimies on menestyksen avain, jos työntekijöiden tulee olla päivittäin palveluhenkisiä. Esimies johtaa joukkoaan esimerkillään ja rohkaisee heitä palveluhenkisyyteen. Fyysinen tuki voi olla

esimerkiksi rekisteristä tulostettava tieto tai palvelun suorittamiseksi tarvittava päätöksenteko. Järjestelmätuella taas tarkoitetaan mm. työkaluja, toimitiloja ja erilaisia tekniikan investointeja eli tietojärjestelmiä, joihin taltioitu tieto kootaan ohjeiden muodossa. Hyvä järjestelmätuki mahdollistaa asiakkaalle nopean vastauksen hänen kysymykseensä. (Grönroos 2015, 414-415,421,429-430.)

Työntekijät muodostavat organisaatio ensimmäiset markkinat. Jos työntekijä ei ole valmis ”ostamaan” palvelua, ei hän halua sitä myydäkään. Samoin kaikki toiminnalliset uudistukset tulisi suunnitella niin, että ne helpottavat työarkea. Sisäinen markkinointi sai 1990-luvulla uutta sisältöä. Tuli tarve tarkastella työntekijöitä molempia osapuolia hyödyntävällä tavalla. Organisaatiossa työtä tekevä saa vastineeksi työstään kehitysmahdollisuuksia, taitojen hyödyntämismahdollisuuden, tietoa ja tukea tiimiltä sekä hyväksyttävän palkan ja rohkaisevan ympäristön. Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijöiltä vaaditaan yleisesti kokonaisuuden, oman roolin ja velvollisuuksien ymmärrystä ja hyväksymistä sekä asiakaskeskeistä toimintaa. Erityisvaatimuksina, että hän osaa toimia vuorovaikutteisesti asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, on motivoitunut vuorovaikuttamaan ja viestimään ja saa palkkioita vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee asiakaskeskeistä käyttäytymistä. Jos henkilökunta on koulutettu puutteellisesti, saattavat he suhtautua niin sisäisiin kuin ulkoisiin asiakkaisiin penseästi. Tähän vaikuttaa myös liian vähäinen tuki järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palveluntarjoajilta tai esimiehiltä. Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. Pelkkään tietotekniikkaan ja järjestelmiin sijoitetut rahat saattavat mennä hukkaan. Sisäisen markkinoinnin painopiste on kaiken tasoisten työntekijöiden välisissä hyvissä suhteissa, niin että kaikille muodostuu yhteinen asiakaslähtöinen ajattelutapa. Ajattelutapa yksinään ei riitä, vaan tarvitaan myös riittäviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja tukijärjestelmiä. (Grönroos 2015, 443-446.)

Palvelujen kasvun myötä yhä useampi on huomannut, ettei niukimmat resurssit ole raaka-aineissa tai tuotantotekniikassa, vaan hyvin koulutetussa ja palveluhenkisissä työntekijöissä. Mitä enemmän palveluprosesseihin sisältyy itsepalvelua, automaatteja ja tietotekniikkaa, sitä merkittävämpää on työntekijöiden asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys. Sisäistä markkinointia johdetaan asennejohtamisen ja viestintäjohtamisen avulla. Työntekijät on motivoitava toimimaan palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti. Koko henkilökunta tarvitsee tietoa (rutiinit, tuotteet, palvelut) pystyäkseen suoriutumaan työtehtävistään. Henkilökunnalla on tarve kertoa omista vaatimuksistaan, tehostamista koskevista käsityksistään ja havaitsemistaan asiakkaiden tarpeista. Liian usein henkilökunnalle jaetaan kirjallista tai suullista ohjeistusta, vaikka he kaipaavat enemmän kaksisuuntaista viestintää ja

rohkaisua. Jos asennemuutos ja motivaatio jää huomiotta, ei saatu tietokaan mene kuulijalle perille. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on luoda suhteet kaikkien organisaatiossa toimivien välillä, olivat he asiakaspalveluhenkilöitä, esimiehiä tai tukihenkilöitä. Näin saadaan työntekijät motivoituneiksi palvelemaan sekä sisäisiä, että ulkoisia asiakkaita. Varmistaen vielä, että kaikilla on heidän tarvitsema tieto ja taito ja tuki. Tällaisten suhteiden edellytys on, että työntekijät kokevat voivansa luottaa toisiinsa ja siihen, että organisaation johto antaa jatkuvasti fyysisen ja tunneperäisen tuen, jota asiakaspalvelussa tarvitaan. Sisäinen markkinointi on luotu alun perin tavaksi viestittää henkilökunnalle uusista tuotteista ja palveluista, jotta he osaisivat myydä niitä asiakkaille. Organisaatiosta löytyy usein sellaisia henkilöitä, jotka eivät ymmärrä yrityksen strategioita, olemassaoloa ja vastuuta. Palvelusaaminen saattaa puuttua niin strategisesta ajattelusta kuin operatiiviselta tasoltakin. Osittain kyseessä on asenneongelma, joka usein on seurausta tiedon puutteesta. Tarvitaan koulutusta. Yksilö, joka ei ymmärrä kokonaisuutta, ei näe miksi hänen olisi opittava uusia taitoja. (Grönroos 2015, 447-456.)

Disney instituutin vanhempi ohjelmistojohtaja Brunos Jones (2017) toteaa, että kun työntekijät palvelevat toisiaan hyvin, oppivat he palvelemaan ulkoisia asiakkaita hyvin – hyvä saadaan kiertämään. Ihmiset haluavat työskennellä paikassa, jossa he kokevat tulevansa arvostetuiksi ja kohdellun kunnioitavasti. Kun työntekijät tukevat toisiaan, ovat avuliaampia ja ystävällisimpiä, on sitoutuminenkin vahvempaa. Työntekijä ei voi ammentaa hyvää palvelua ulkoisille asiakkaille, jos sitä ei ole sisäisesti. Sisäinen palveluympäristö tulisi olla osa arvoketjua, joka ohjaa ulkoista palvelukokemusta. Sisäisen palvelun parantaminen voidaan teoriassa aloittaa samalla tavoin kuin ulkoisen palvelun tarjoamisen. Rekrytoimalla mukaan ihmisiä, jotka sydämestään ovat mukana palvelemaan. Kaikki ovat mukana palveluprosessissa, ei vain asiakaspalveluosasto. Koko organisaatio ”talon sydän”, toiminnot ja tukitoimet pitää kouluttaa samoihin asiakaspalvelun arvoihin ja taitoihin. Ulkoinen asiakas voi aistia pidetäänkö heistä hyvää huolta. Samoin aistivat myös organisaation työntekijät, sisäiset asiakkaat. Paras tapa luoda asiakkaille aito huolenpito, on luoda tunne ensin omille työntekijöille ja kollegoille. (Jones 2017.)

Käytämme päivittäin valtavasti erilaisia tuotteita ja palveluita. Niiden helppous, sosiaalisuus, viihteellisyys, hitaus, tylsyys ja vaikeus vaikuttavat siihen, miltä elämäntuntuu juuri silloin. Asiakaskokemuksella voi siis olla elämänlaatua parantava vaikutus. Lähtökohteisesti haemme hyviä kokemuksia, hyvää vuorovaikutusta ihmissuhteisiimme ja merkityksellisiä kokemuksia, jota arvomaailmamme peilaa. Jos kulutusvalinnoillamme voimme tukea meille merkityksellisiä asioita, voimme kokea niiden myös parantavan elämäämme. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 31-33.)

4 Oppiva organisaatio

Osaamistarpeet muuttuvat ajan mukana. Antiikin kansojen aikaan, kun älymystö keskusteli ja orjat tekivät työt, painotettiin osaamisessa sosiaalisuutta ja voimaa. Käsityöläiskaudella, jolloin työ ja ihminen olivat yhtä, osaamisen painopiste oli käden taidoissa. Teollistuminen toi tullessaan painopisteeksi tehokkuuden ja taitotiedon, ja nyt tietoyhteiskunnan aikaan osaamisen painopisteeseen on noussut tieteellinen työtieto sekä sosiaalisuus. Organisaation ja sen henkilöstön toimintakyvykkyuden kehittäminen alkoi kiinnostaa 1900-luvun lopulla tuottavuuden kasvun pysähtyessä teollisuusmaissa. Yrityksen varsinaisia tehtäviä ovat rahanteko ja voitto. Tähän päästään tuottavuuteen ja kannattavuuteen keskittymällä ja se onnistuu vain hyödyntämällä henkilöstön taitoja ja ponnistuksia. Pelkkä hyvien tuotteiden valmistaminen, myyminen ja markkinoiminen ei riitä vaan on toimittava asiakaskeskeisesti. Asiakkaiden ja henkilöstön yhteistyö mahdollistaa markkinoiden sykkeen seuraamisen. Olennaista on osata kuunnella, oppia ja sopeutua. Organisaation kehittämisen takana on lopulta yhteiskunnalliset muutokset niin markkinoilla kuin työelämässä, jotka pakottavat muuttumaan. Kehittämistyötä ei juuri tehdä ideologisista tai periaatteellisista syistä, vaan pyrkimyksenä pienentää kustannuksia ja lisätä myyntiä ja voittoja. Liian usein kustannusten pienentäminen tapahtuu työvoimakustannuksia vähentämällä. Tällä saatetaan vaikuttaa negatiivisesti kilpailukyvyn muihin ulottuvuuksiin, kuten luotettaviin ja laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluun, lyhyihin toimitusaikoihin, toiminnan joustavuuteen ja tuotekehittelyn nopeuteen. Menestyvän organisaation on oltava valmis jakamaan vastuuta, jotta henkilökunta voi mukautua tuotantoympäristön jatkuviin muutoksiin ja suunnitella työnsä niiden mukaan. On pyrittävä joustavaan toimintaan, laadun korostamiseen, avoimiin tuotantjärjestelmiin, henkilöstön sitouttamiseen ja sen ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. (Sarala & Sarala 2010, 25-28, 128.)

Kyvykkyuden kehittämisen malleissa yhteistä on asiakaslähtöisyys, prosessilähtöisyys, erilaisten mittarien kuten asiakastytyväisyyskysely, tehokkuus yms. käyttö ja henkilöstön oppimis- ja kehittymiskyvyn parantaminen. Uusimmilla kehittyneillä organisaatioilla on kaksi erityistä pyrkimystä; halu purkaa jäykkä hierarkkinen ja toimintajakoinen toimintatapa ja halu lisätä henkilökunnan työhön sitoutumista. (Sarala & Sarala 2010, 29.) Arvon luominen tapahtuu asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, silloin kun asiakas hyödyntää ostamaansa ratkaisua tai pakettia – käyttöarvo. Palveluiden kohdalla asiakkaiden arvontuottamisprosessit ja tuotanto- ja toimitusprosessi tapahtuvat usein samaan aikaan. Asiakas etsii ratkaisua, josta hän saa arvoa jokapäiväiseen elämäänsä. Osaavat ja vaativat asiakkaat ja kumppanit ovat tärkeä resurssi. Asiakkaina he tuovat yritykselle liiketoimintaa ja

edistävät uusien ideoiden, ratkaisujen, palvelukonseptien, tekniikoiden ja järjestelmien kehittämistä kertomalla omista visioistaan ja vaatimuksistaan. (Grönroos 2015, 30-32, 192.)

Mikä oppimisstrategia sopii meidän organisaatioomme ja miten se palvelee meidän asiakkaitamme? Sanaa strategia, käytettiin aluksi sodankäynnissä, kuvaamaan kuljettavaa tietä kohti päämäärää. Kun talouselämä muuttui kilpailuhenkiseksi, otettiin sana myös organisaatiotoiminnan käyttöön. Organisaation valitsema strategia kuvaa tapaa, jolla se pyrkii saavuttamaan asettamansa päämäärät. Strategioiden pohdinta oli pitkään vain johdon yksinoikeus, joka pohjautui pitkälti päätöksentekovaltaan. Tätä kutsutaan ns. klassiseksi strategiaksi, joka tänä päivänä halutaan erottaa henkilöstön käyttöön, kyvykkyyteen kehitävästä päätöksenteosta, kyvykkyystrategiasta. Klassisessa strategiassa liiketoimintaa kehitetään käyttämällä parasta asiantuntemusta ja keskittymällä resurssien allokointiin, portfolioanalyysiin, tuotantokapasiteetin parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen ja ydinosaamiseen. Tehdään sitä missä ollaan parhaimpia ja kehitetään johdonmukaisesti juuri sitä. Klassisen strategian toteuttaminen edellyttää johtoa, joka on riittävän voimakas ja rohkea tekemään siirtoja. Johdolta tarvitaan riskinottokykyä. Edellä mainitun strategian esiin nostamat kohdat ovat yhä edelleen tärkeitä, mutta klassinen strategia ei enää yksinään riitä. Lisäksi tarvitaan henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategioita, joissa keskitytään erityisesti henkilöstön yleisten toimintavahvuuksien kehittämiseen eli käytännössä keskittymistä laatuun, tuottavuuteen, joustavuuteen, kykyyn reagoida nopeasti haasteisiin ja oppimiskykyyn. (Sarala & Sarala 2010, 29-30.) Klassisen strategian ja kyvykkyystrategian samanaikaisesta huomioon ottamisesta on muodostunut esimerkki oppivasta organisaatiosta.



Kuva 3. Organisaation kyvykkyystrategian muodostuminen (mukaillen; Sarala & Sarala 2010, 30.)

Toiminnan perusteena tulee edelleen olla klassisen strategian keinot. Tämän pohjalta rakennetaan kyvykkyystrategiaan nojaava toimintatapa. Onnistunut esimerkki tämänkaltaisesta toiminnasta löytyy Japanin autoteollisuudesta. Toyotalla henkilökunta on aktiivisesti ollut mukana toiminnan kehittämisessä laatupiirien ja aloitetoiminnan avulla. Aloitteita kertyi vuonna 1981 1,3 miljoonaa ja niistä noin 90% toteutettiin, jolloin saatiin 45 miljoonaa dollarin säästö toimintakustannuksissa. Seurauksena mm. pienin kustannuksin tehtävät virheettömät tuotteet. Kuluttaja voi luottaa, että auto kestää. Yhdysvaltalainen Chrysler taas on vastaavasti hyvä esimerkki klassisen strategian hyödyntämisestä keskittyessään oikeaan tuotevalikoimaan. Se oli ensimmäinen valmistaja, joka pystyi yhdistämään autoissaan suuren sisätilan ja hyvät ajomukavuudet. Tämän seurauksena se lanseerasi seitsemän henkilön tila-auton, jonka ajettavuus ja käyttökustannukset vastasivat tavallista henkilöautoa. Ruuhkien kasvaessa ajomukavuus ja tilantuntu sai asiakkaat arvostamaan auton ominaisuuksia. (Sarala & Sarala 2010, 31.)

Palataksemme automaailmasta koulutus- ja oppimismaailmaan, voisi tämä tarkoittaa esimerkiksi oppilaitoksissa itseohjautuvaa oppimista tukevien menettelytapojen ja oppimateriaalin kehittämistä. Opetus voidaan toteuttaa monimuoto-opiskeluna, kotoa tai työpaikalta käsin. Perinteinen opettajatyö vähenee, matkustamisen ja koulutustilojen tarve vähenee. Opetusta tarjoava organisaatio voi keskittyä yhdistämään ja tuottamaan palveluita useammalle asiakassegmentille, kun opiskelijoita tavoitetaan eri puolilta maata / maailmaa. Virtuaalisesti koulutettavien määrän kasvaessa, suunnittelun ja oppimateriaalin kustannukset oppilasta kohden vähenevät. Aiempaa itsenäisempi oman oppimistilanteen hallinta tekee koulutettavista riippumattomampia ulkopuolisesta asiantuntijasta, opettajasta. Kyvykkyystrategia tähtää siis kilpailuedun saavuttamiseen. Se saavutetaan sekä osaamista, että prosesseja kehittämällä. Siksi esitetään, että myös henkilöstön kyvykkyyttä tulisi arvioida organisaation pääprosessien mukaan. (Sarala & Sarala 2010, 31.)

Mäkelin ja Vepsäläinen (1995) ovat jakaneet kyvykkyystrategian tuotekehityskykyyn ja teknologian hallintaan, tuotanto- ja toimituskykyyn sekä markkinointikykyyn. Luetteloa tulee vielä täydentää oppimisen ja osaamisen näkökulmasta eli lisätä oppimis-, kehittämis- ja uudistumiskyky. Kaiken tämän toiminnan tavoitteena on tuottaa lisäarvoa ja hyötyä niin asiakkaille kuin henkilöstölle. Henkilöstön oppimis-, kehittämis- ja uudistumiskyvykkyyden näkökulmasta sen tulisi olla koko organisaation toimintaa läpäisevä perusarvo. Silloin kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että uusin tieto on saatavilla ja sitä pystytään tavoitteellisesti soveltamaan palveluiden tai tuotteiden parantamiseen. (Sarala & Sarala 2010, 32.)

Organisaation toimintakyvykkyys voidaan jakaa kahteen osaan; säilytettäviin ja uudistettavaan. Säilytettävät kyvykkyudet taas peruskyvykkyksiin ja sitä tukeviin (esim. huolto ja sen tukipalvelut). Säilytettävä ja ylläpidettävä toiminta pitää sisällään nykyistä osaamista.

Taustalla on osaaminen toiminnan häiriöiden tunnistamiseen. Virheen löytyessä, pystytään toiminta palauttaa lähtö-/normaalitilaan. Perusajatus on toiminnan yksityiskohtien kehittäminen. Toiminnan yksityiskohtien hiominen ei kuitenkaan toimi silloin, kun tehtävänä on kyseenalaistaa nykyiset toiminnat tai tulossa on suurempia muutoksia toimintatapoihin. Silloin tarvitaan uudistavaa ja uutta luovaa oppimista. Luova, ekspansiivinen oppiminen ei ole pelkästään valmiin tiedon ja kokemuksen omaksumista, vaan siihen liittyy jotain ennalta tuntematonta. Organisaatio oppii jotain uutta, mitä ei ennen ole ollut olemassa. Ekspansiivinen oppiminen on kollektiivista eli yhteisöllistä oppimista – muutokseen johtavaa yhteistoiminnallista oman toiminnan kehittämistä. Henkilöstön osaamista on haluttu tutkia vielä yksityiskohtaisemmin. Kun huomioon on otettu organisaation toimiala ja erityisluonne, on kehitetty käsite ”organisaation ydinosaaminen”, joka ilmaisee miten aiemmin yksilöön kytkettyjä käsitteitä on alettu käyttää koko organisaatiota koskien. Se ilmentää organisaatiotoimintaa koskevan ajattelun laajentumista. Organisaatio nähdään yksilön tavoin, enemmän toiminnallisena systeeminä kokonaisuutena, kuin siihen kuuluvien yksilöiden summana. (Sarala & Sarala 2010, 32-33.)

Ydinosaaminen on asiakastarpeisiin, teknologiaan tai tuotantoprosesseihin liittyvää syvälistä erikoisosaamista. Sen avulla organisaatio pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja tarvittaessa siirtymään jopa uusille toiminnan alueille. Uhat voidaan nähdä toiminnan kehittämisen haasteina. Mitä sellaista erityistä taitoa meillä on, jonka varaan voimme rakentaa tulevaa toimintaamme? Omien vahvuuksien pohdintaa mietitään osaamisen ja tietotaitojen näkökulmasta. Ydinosaamisen määrittely alkaa organisaation toiminta-ajatuksen ja liikeidean analyysistä. Mitä toiminta-ajatus tarkoittaa henkilöstön osaamisen näkökulmasta, josta määrittyy tulos- ja vaikuttavuustavoitteet. Ydinosaamisen määrittely edellyttää, että kyetään tunnistamaan (keskeiset ja vähemmän keskeiset) toiminnot, joista organisaation on kaikissa olosuhteissa huolehdittava. (Sarala & Sarala 2010, 34.)

Miten pystymme kehittymään tulevaisuuden ihanneorganisaatioksi, joka on samaan aikaan tehokas, oppiva ja hyvinvoiva? Ainakin meidän on pystyttävä sopeutumaan uusiin tilanteisiin lyhyellä tähtämellä. Konkretisoituna se tarkoittaa, että liiketoiminnan tulosten on koko ajan parannuttava myös meidän julkisen sektorin puolella. Sitä mukaa kun tuloksen on parannuttava, myös henkilöstön suoritusten on parannuttava. Suoritukset taas riip-

puvat osaamisesta niin yksilö kuin tiimitasolla. Osaaminen taas koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista sekä kontakteista. Organisaation osaamiseen vaikuttaa myös prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2007, 15-16.)

Käsityksemme tiedon olemuksesta on mullistunut tieto- ja informaatioteknologian kehityksen myötä. Tieto Sydänmaanlakkaa (2009) lainaten ”vyöryy ylitsemme”. Maailmasta on tiedon saavutettavuuden kautta tullut entistä pienempi. Asiantuntemuksen haaste on tiedon nopea vanhentuminen. Saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa eksponentiaalisesti. Olemme siirtyneet tietoyhteiskunnassa aikaan, jota hallitsevat verkostot. Verkostoituminen on mahdollista missä tahansa, kenelle tahansa. Eläminen siinä ei ole helppoa, olemme jatkuvassa epätietoisuudessa ja muutoksessa mukana. Mukana oleminen vaatii yksilöltä uudistumiskykyä ja luovuutta, kykyä ihmetellä, innostua ja innovoida. Meissä kaikissa on tätä luovuutta, se pitää vaan löytää ja saada syttymään. Tieto itsessään ei ole verkostoyhteiskunnassa se tärkein pääoma, vaan verkostot, jotka ovat syntyneet teknologian käyttämisen myötä. Sosiaalisista ja teknologisista verkostoista löydämme usein tarvitsemamme tiedon. Tuotanto, kulutus, työ, vapaa-aika ja viestintä muovaantuu uudestaan. Verkostot muodostuvat osaamisen, tiedon ja palvelusten vaihtosuhteista. (Sydänmaanlakka 2009, 13-14, 22, 27, 50-53.)

Yhteiskuntaa leimaa vielä paikkariippuvuus ja aikakäsitys - aamulla töihin kello kahdeksan ja kotiin kello neljä. 24/7 -yhteiskunta on tulevaisuutta, eli aina auki. Kaikki tieto, uutiset ja viihde on käytettävissämme koko ajan. Paikka ja aika eivät enää kahlitse työtämme, kun työn tekeminen siirtyy virtuaalisiin työtiloihin kollegoidemme istuessa koneillaan ympäri maailmaa. Tällaisessa verkostoyhteiskunnassa meidän on opittava elämään. Nuoret syntyvät siihen, mutta vanhemmilta ikäpolvilta se vaatii isoa uudistumista, oppimista elämään epävarmuudessa ja jatkuvassa muutoksessa. Uusi nettisukupolvi on elänyt elämänsä internet-maailmassa, joten he ovat tottuneet siihen, että tieto on heti löydettävissä ja käytettävissä. Kärsimättömyyttä (tarvittavan tiedon tulee löytyä heti) voidaan kutsua myös tehokkuudeksi, joka tulee myös huomioida johtamisessa, jonka senkin on muututtava ihmisten myötä. Myös monen yrityksen on muutettava toimintatapojaan. Avoimuus, vertaisuus, osaamisen jakaminen ja globaalit markkinat ovat etusijalla tulevaisuuden liiketoiminnan suunnittelussa. (Sydänmaanlakka 2009, 25-39.)

Sosiaalinen media on osa jokaisen arkea ja sen hallinta on kuin luku- ja kirjoitustaito, ilman sitä ei muutoksessa selviä. Tulee osata hakea ja vuorovaikuttaa netissä ja kyetä hyödyntämään siellä olevaa tietoa ja osaamista. Sen avulla voidaan tehostaa työyhteisön tiedon ja osaamisen hallintaa. Se on monessa yrityksessä sekä haaste, että mahdollisuus.

Tieto liikkuu ja syntyy verkossa globaalisti ja salamannopeasti. Se muodostaa yhteisöjä saman kiinnostuksen kohteen omaaville. Mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä enemmän se prosessoituu ja jalostuu ja synnyttää näin uusia tietokokonaisuuksia. Valtavasta tietomäärästä löytyy oikea, kun hakukoneet kehittyvät mukana. Yhä useammin uusi tieto syntyy juuri vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Yrityksissä kilpaillaan siitä, kuka osaa hyödyntää uutta teknologiaa parhaiten ja muuttaa johtamiskulttuuriaan vastaamaan ajan vaatimuksia. Kun tieto ja osaaminen korostuvat kilpailutekijöinä, halutaan kaikkien osaaminen käyttöön ja hallittavaksi. (Sydänmaanlakka 2009, 30-37.)

Toimintaympäristön muuttuessa kohtaamme myös haasteen, miten hallita valtavaa tietomäärää, joka on kaikkien saatavilla. Ei auta, kun opetella hallitsemaan tietovirtoja ja pyrkiä poimimaan sieltä itselleen merkityksellinen tieto. Perinteisessä tiedonhankintaprosessissa tieto luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan. Yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä havaituksi tiedoksi. Tavoitteena on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteessa. Joudumme enenemässä määrin tekemään päätöksiä tietäen, että on olemassa paljon tietoa, josta emme tiedä. Voiko tietoa enää edes hallita? Tiedon määrä ei ole ainut ongelma. Se tulee myös ymmärtää, sisäistää ja ottaa käytäntöön. Tietämisen ja tekemisen kuilu tuntuu kasvavan. Emme jostain syystä pysty hyödyntämään kaikkea tietoa. Tieto on arvokasta ja mitä enemmän tiedämme sen parempi. Keskitymme itse tietoon enemmän kuin tekemiseen. Se ei riitä. Jotta tieto voidaan hyödyntää, tulee se viedä käytäntöön. Tähän tarvitsemme motivaatiota ja taitoa. Teoriassa helppo ratkaisu voi käytäntöön viettäessä olla haastava. Uudistuminen on sitä, miten onnistumme pienentämään tietämisen ja tekemisen väliin syntyneitä kuilua. Älykkäissä organisaatioissa tieto on osattu viedä käytäntöön ja muuttaa toiminnaksi. (Sydänmaanlakka 2009, 41, 51, 69-70.)

Muuttuvassa ympäristössä tarvittavan osaamisen sisältö muuttuu nopeasti. Tulevaisuuden organisaatiossa osaaminen itsessään ei ole enää riittävä tekijä, vaan osaamisen kehittämisen prosessin hallinnasta tulee kriittinen menestystekijä. Jotta siihen päästään, pitää ensin ymmärtää mitä oppiminen on - mikä oppimisprosessi on yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Yksittäinen osaja ei riitä, vaan meidän on opittava yhdessä, tiimeinä. On helppo allekirjoittaa Kupiaisen ja Peltolan ajatus siitä, että oppiminen lähtee meistä itses-tämme. Ihan alkuun meidän olisi hyvä ensin oppia tuntemaan itsemme oppijana. Tunnistaa ne asiat, joissa oppiminen on tarpeen ja tunnistaa ne tavat, joilla oppi menee perille. Mitä oppiminen sitten oikeastaan on? Oppimisella kuvataan sitä, että jokin mielessämme muuttuu. Jokin tietoihimme, taitoihimme, tunteisiimme tai ajattelumme liittyvä laajenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan. Se voi olla jotain hyvinkin pientä tai jopa koko ihmistä

mullistava kokemus. Tiedon kerryttämisen lisäksi oppiminen on myös asioiden muistamista ja toistamista. Sitä, että pystyy hyödyntämään ja soveltamaan oppimiaan asioita. Ymmärtää asioita ja nähdä ne eri tavalla. (Kupias & Peltola 2019, 5-6, 11, 35-36.)

4.1 Tietoperusta, pohja uuden oppimiselle

Jokaisella meistä on olemassa jo lapsuudesta alkanut jatkuvasti kehittyvä tietoperusta. Tähän tietoperustaan peilaamme aina saamaamme uutta tietoa. Tietoperusta muokkaantuu omien kokemustemme ja oppimamme kautta. Käytän usein itse asian kuvaamiseksi koira- esimerkkiä. Sana koira, herättää monelle lämpimiä ajatuksia. Se on ihana karvainen lemmikki, lapsuuden ystävä, jonka häntää heiluu iloisesti. Toiselle koirasta voi tulla mieleen ihan vastakkainen reaktio. Se on iso, musta, pelottava, haukkuva otus, joka uhkaa hyökätä kimppuun purrakseen. Sama sana koira, aiheuttaa eri ihmisissä erilaisen tunneraktion. Olemme luoneet koirasta mieleemme tietynlaisen tietoperustan, johon peilaamme jatkossa kaiken oppimamme. Aikaisemmin keräämämme tiedot, kokemukset ja taidot, säätelevät uuden oppimista. Toisinaan saatamme olla aikaisemmin hankkimamme tiedon vankeja, jolloin aikaisemmin kokemamme pelkotilat estävät ja rajoittavat myöhemmin toimintaamme. Joskus on hyvä pysähtyä miettimään, mistä ennakkoasenteemme pulppuavat. Oppiessamme, kohdatessamme uutta, myös tietoperustamme muokkautuu. Opimme ja kehitymme jatkuvasti. Meidät ympäröi valtava määrä oppimisen eri lähteitä. Pelkästään tarkastellessamme työympäristöämme, löydämme sieltä erilaisia ihmisiä, toimintamalleja, informaatiota ja erilaisia tapahtumia. Se kuinka hyvin voimme hyödyntää ympäristömme mahdollisuuksia, vaikuttaa yksilön motivaatio ja oppimistaito. Lähityöyhteisöllä on oppimiselle merkittävä vaikutus. Voimme oppia toinen toisiltamme. Ideoita yhdessä ja iloita uuden oppimisesta tai voimme joutua toimimaan kireässä, kyräilevässä ilmapiirissä, joka ei ehkä ole otollisin ympäristö oppiselle. (Kupias & Peltola 2019, 11,17,37-39.)

Oppinen, osaaminen ja vallitseva ilmapiiri on muuttunut paljon, kun vertaan tilanteeseen maistraatissa kymmenen vuotta taaksepäin. Tuolloin asiantuntija saattoi pantata oppimiaan tietojaan itsellään, yrittäen näin vaikuttaa korvaamattomalta työyhteisön jäseneltä. Lukuisat työtehtävien muutokset, lakimuutokset, tehtävien keskittäminen muualle, digitalisaatio ja ihan pelkästään ajan kulku ovat tehneet sen, että osaamistarpeet ovat muuttuneet. Toiminnan valtakunnallistuminen ja toimintaa ohjaavat käsikirjat ovat tehneet sen, että kaikki tarvittava tieto on nyt Kupiasta ja Peltolaa lainaten, ”kirjoitettu seiniin”. Kaikki toimintamallit ja ohjeet ovat kaikkien löydettävissä ja hyödynnettävissä. Kukaan työntekijä ei ole enää korvaamaton. Yksilön kannalta tämä tarkoittaa, että haasteena on ulkoa oppimisen sijaan tiedonhallinta. Tehtävän suorittamisen kannalta tarvittavan tiedon löytäminen olemassa olevista ohjeistuksista. Koulumaailma on pyrkinyt opettamaan tätä taitoa meille

jo pitkään, mutta miten käy meidän ikääntyneimpien työntekijöiden kanssa. Heidän, joita koulu aikoinaan opetti muistamaan kaiken ulkoa. Toki muistaminen on yhä yksi oppimisen edellytyksistä. Muistin avulla voimme säilyttää oppimamme tietoperustan, palauttaa mieleemme aikaisemmin oppimamme ja oppimisprosessin kautta taas muokata uudelleen oppimaamme (Kupias & Peltola 2019, 18-20).

4.2 Oppimisen tasot, tyypit, tyylit ja keinot

Jokainen meistä oppii omalla tavallaan. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä vuorovaikutuksessa kollegojemme ja asiakkaidemme kanssa. Monien meistä työ on jatkuvaa oppimista; uusia ohjeita, toimintatapoja jne. Kun suunnittelemme työssäoppimisen edistämistä, meidän tulee palauttaa mieleen oppimisen eri tasot ja mahdolliset oppimisen esteet, joihin palaan myöhemmin opinnäytetyössäni. (Sydänmaanlakka 2007, 74-76.)

Sydänmaanlakan mukaan oppimista tapahtuu viidellä eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla henkilö luulee tietävänsä. Toisella oppimisen tasolla hän jo tietää, ettei tiedä ja vasta kolmannella tasolla hän hankkii itselleen uutta tietämystä. Perinteinen kouluoppiminen jää usein tälle kolmannelle tasolle. Neljännellä oppimisen tasolla henkilö sisäistää tiedon, jolloin puhumme ymmärryksestä. Ymmärtämisen tasolla vaikuttavat myös henkilön tunteet ja asenteet. Viidennellä, soveltamisen tasolla, osaamme soveltaa opittua käytännössä. Viimeinen, kehittämisen taso, antaa meille jo edellytykset kyetä uudistamaan esimerkiksi jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2007, 34-35.)

Kirkpatricin malliin (Mukamas 2021) pohjautuen koulutus voidaan jakaa viiteen tasoon, jolla mitataan opetuksen vaikuttavuutta:

taso 1. Koulutukseen liittyvät välittömät reaktiot

taso 2. Oppimisen ja osaamisen kehittymisen arviointi

taso 3. Koulutuksen vaikutus työkäyttäytymiseen

taso 4. Koulutuksen vaikutus oppijan organisaation toimintaan

taso 5. Koulutuksen vaikutus yhteiskuntaan, asiakkaisiin jne.

Tasolla 2 oppijan tietoisuus herää. Tasot 3-4 osaaminen on jo kunnianhimoisempaa. Nähdään, että koulutus ja oppiminen on investointi. Nähdään, minkälaista vaikutusta käyttäytymisen jatkuva parantaminen aikaansaana. Esimerkiksi miten paremman toiminnan kautta myös asiakaspalvelumme paranee; asiakas saa palvelunsa nopeammin ja laadukkaammin. Käyttäytyminen siirtyy yksilöltä koko organisaation käyttöön. Eli miten hyödynnetään

yhden työntekijän osallistuminen koulutukseen koko työyhteisössä. Miten innostus, oivalukset ja kehitysehdotukset otetaan vastaan työyhteisössä. Tasolla 5 huomaamme jo, miten muutamme yhteiskuntaa, kun opimme uutta ja osaamme enemmän. (Mukamas 2021.)

Sydänmaanlakan näkemyksen mukaan oppimistyyppinä on neljä. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia eli ne saattavat esiintyä yhdessä. 1. Reagoiva oppiminen; yksilö, tiimi tai organisaatio oppii kokemuksesta tai sen arvioinnista. Kohtaamme jotakin, johon reagoimme tietyllä tavalla. Teemme tämän perusteella johtopäätöksiä, johon tukeutumme tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa. 2. Ennakoiva oppiminen; pyrimme ennakoimaan tulevaisuutta ja valita parempia toimintatapoja. Lähtökohtana toimii arvioimamme visio tai skenaario. Teemme toimintasuunnitelman ja siitä seuraa tietty tulos. Opimme, kun seuraamme ja arvioimme prosessia. 3. Toiminta-oppiminen; tässä oppimistyyppissä taustalla on käytännön ongelma. Ryhmä törmää ensikertaa ongelmaan ja pyrkii ratkaisuehdotukseen. Oppiminen on kaksitasoista, ensin luodaan ratkaisuehdotus ja sen jälkeen se toteutetaan. 4. Kyseenalaistava oppiminen; nyt ei kyseessä ole enää yksittäisen toimintatavan kyseenalaistamista, vaan koko toimintamallin. Mietitään mitä, miksi ja miten jokin asia tehdään. Arvioinnin lopputuloksena saatetaan muuttaa vanhan toimintamallin lisäksi myös ajattelumalleja. Jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen korostuu. On kyseenalaistettava vanhoja ja etsittävä uusia toimintatapoja. Kaiken kiireen keskellä on kuitenkin muistettava, että oppiminen vie aikaa, ennakoiva ja kyseenalaistava enemmän kuin reagoiva oppiminen. (Sydänmaanlakka 2007, 35-37.)

Myös yksilöiden oppimistyyliä voidaan Sydänmaanlakan (2007, 41-42) käsitteiden Honey'n ja Mumfordin (2017) mukaan jakaa neljään perustyyppiin, jossa seuraavaksi esittelen ydinpiirteet. 1. Käytännön toteuttaja; oppii parhaiten toiminnan kautta. Teoria ei avaudu ”käytännön toteuttajalle” ilman käytännön ratkaisuja. 2. Harkitseva tarkkailija; pohtijatyypin typpi, seuraa muita vierestä ja haluaa rauhassa analysoida keräämäänsä uutta tietoa. Nopeat muutokset saattavat aiheuttaa pohtijatyypille vaikeuksia. 3. Looginen ajattelija; oppii järjelemällä ja rakentamalla loogisia malleja. Hän kyselee, kokeilee ja analysoi asiaa eri kanteilta. Hän on tyytyväinen, vasta kun on sisäistänyt asian. 4. Aktiivinen osallistuja; oppii kokeilemalla. Nopeatempoisen toiminta ilman syvällistä perehtymistä on hänen mieleensä. Mukanaolo haastavissa tehtävissä on hänelle parasta opetusmateriaalia. Oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa meitä arvioimaan miten ja missä olosuhteissa opimme parhaiten. Tämän pohjalta voimme myös kehittää oppimistyylijämme, joita emme yleensä käytä. Tehokas oppiminen edellyttää usein kaikkien eri tyylien hallintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 41-42.)

Erilaisten oppimistyylien tiedostaminen auttaa myös koulutus tai perehdytystilanteiden suunnittelussa. Miten ne voitaisiin järjestää, jotta myös niissä huomioitaisiin eri oppimistyylien vahvuudet ja haasteet. Omien oppilaana olemisen ja perehdyttäjänä toimimisen kokemusten ja havaintojen perusteella ajattelen, että kun opittavaa on paljon ja kyseessä on asioita, jotka tavalla tai toisella linkittyvät toisiinsa, on tärkeää tietää mitä tehdään, mistä syystä ja miten se vaikuttaa jatkoon. Ei auta hallita yhtä yksittäistä työtehtävää, vaan on nähtävä kokonaisuus. Se helpottaa asian oppimista ja erityisesti muistamista. Ja usein asiakaspalvelutilanteissa on osattava ohjeistaa myös asiakkaalle, jotta hän ymmärtää miten yhden asian hoitaminen vaikuttaa toiseen asiaan. Miten hän voi omalla toiminnallaan esim. täydennyspyynnön toimittamisella mahdollistaa ja nopeuttaa omaa palveluprosessinsa loppuun saattamista. Palaan tähän vielä myöhemmin asiakaskeskeisen palvelujärjestelmän luomisen yhteydessä.

Organisaation sisäisiä ohjeistuksia saattaa joskus olla hankala ymmärtää varsinkin, jos se ovat muulla kuin oppijan omalla äidinkielellä kirjoitettuja, joskus jopa puutteellisia ja tulkinvaraisia. Perehdytyksessä, vierihoidossa on tavallaan käytössä kahdet aivot. Perehdyttäjää saa itse tehdä ja harjoitella työtehtäviä, samalla kuin hänen toimiaan tarkkaillaan vierestä. Puututaan virheisiin, ennen kuin mitään peruuttamatonta ehtii tapahtua ja perehdyttäjän on koska tahansa mahdollista pyytää selitystä tai tarkennusta miksi jokin työvaihe tehdään tietyllä tavalla. Turvallisessa ja miellyttävässä ympäristössä oppiminen mahdollistuu parhaiten. Perehdyttäminen on myös perehdyttäjälle itselleen oivallinen keino kehittää omaa osaamistaan. Ennen toisen perehdyttämistä tulee perehdyttäjän itsensä selkeyttää omaa osaamistaan, palauttaa mieleen miksi mitään tehdään juuri tietyllä tavalla. Löytyykö omasta toiminnasta kehitettävää ja miten jäsentää tieto helposti opittavaan ja muistettavaan muotoon. (Kupias & Peltola 2019, 23-27.) Toisen opettaminen, perehdyttäminen, opettaa siis myös perehtyjää itseään (Sydänmaanlakka 2007, 11). Erityisen tärkeä oppi, jonka olen itsekin havainnoinut kollegoiden kasvoilta, on se että, heidän on ihana kuulla sinun tarvitsevan juuri hänen apuaan. Silloin annat toiselle mahdollisuuden näyttää omaa osaamistaan, annat tilaisuuden hänelle olla ylpeä omasta osaamisestaan ja vahvistat hänen ammatillista itsetuntoaan – palautteen merkitys. (Kupias & Peltola 2019, 35.) Perehdytykseen liittyy usein myös hiljaisen tiedon jakamista. Tiedon, joka on apuna arjen työtehtävien hoidossa, muttei löydy kirjallisena ohjeena mistään. Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen aiheuttaa joskus myös problematiikkaa, kun mietitään esimerkiksi, miten kokemusperäinen tieto saadaan siirrettyä ikääntyneiltä kollegoilta nuoremmille. Hiljainen tieto tarttuu ihmiseltä toiselle. Kaikilta osin hiljaisen tiedon siirtyminen ei ole kannattavaa, kuten esimerkiksi vanhentuneet tekemisen tavat, mutta toisaalta nekin on hyvä tuoda esiin tullakseen uudelleen arvoiduksi. (Manka 2003, 7.)

4.3 Oppimisen edellytykset ja esteet

Meidän tulee miettiä millaista ihmisten toimintaa me haluamme tukea ja kehittää. Sillä on tutkitusti suora vaikutus esim. asiakas- ja työtyytyväisyyteen. Miten asenteisiin, tietoihin ja taitoihin voidaan vaikuttaa, jotta käyttäytyminen muuttuu. Käyttäytymisellä (behavior) tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten saada ihminen oppimaan – miten saada hänet motivoituneeksi oppimiselle. Sillä motivaatio, halu oppia, on oppimisen edellytys. Olemme kärsimättömiä näkemään tuloksia heti. Ottaa oman aikansa. ennen kuin saavutettu osaaminen heijastuu organisaation arkeen. (Mukamas 2021.)

Mielenkiinto ryhmäoppimiseen ja yhteiskunnalliseen oppimiseen kasvaa. Yhteiskunnallinen oppiminen on opiskelua ryhmässä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Toisten auttaminen ja aktiivinen osallistuminen on edellytys ryhmässä oppimiseen. Tavoite jää saavuttamatta, ellei ryhmän jokainen jäsen onnistu omassa tehtävässään. Yhteistoiminnallisen oppimisen mielenkiinto on herännyt sitä mukaan, kun töitä on alettu organisoida itseohjautuvissa ryhmissä tapahtuvaksi. Yhdessä oppimista edistää ryhmän jäsenten keskinäinen myönteinen riippuvuus. Yksittäisen työntekijän työllä tulee olla merkitystä koko muun ryhmän aikaansaannoksen laadulle. Yhdessä oppimiseen vaikuttaa yksilön vastuu ja sosiaaliset taidot. Ryhmän tulisi pystyä refleктоimaan tehtyä työtä ja aikaansaannoksia. Yhdessä oppimisen kautta vahvistetaan itsetuntoa, yhteistyötaitoja ja motivaatiota. (Sarala & Sarala 2010, 142-143.)

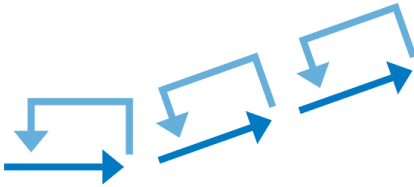
Yhteistyöhön pääseminen tasavertaisen kollegan kanssa antaa mahdollisuuden työn kehittämiseksi ja uusille innovaatioille. Tämä samanaikaisesti lisää työnteon motivaatiota. Itseohjautuvuusteorian mukaan meillä on kolme motivaatiotekijää. Ensimmäisenä autonomia, halu ja kyky vaikuttaa ympärillämme oleviin asioihin. Toisena kompetenssi, pätevyyden ja osaamisen tunne, jolloin saamme asioita aikaan ja selviämme vastaan tulevista haasteista. Kolmantena yhteisöllisyys, pyrkimys luoda ja ylläpitää ihmissuhteita. Välttämättä emme aina tiedä mikä toista motivoi, kun jopa oma motivaatiomme saattaa olla tunnistamaton. Motivaatio vaihtelee opittavan asian, tilanteen ja opettajan mukaan. Oma motivaatiota voi tarkastella muutaman kysymyksen avulla; Kuinka tärkeää oppiminen on minulle? Mihin tarvitsen oppia? Miten mielekkäänä pidän oppimista? Oppimisen kannalta motivaation olemassaolo on merkittävää. Entä miten todennäköisenä pidän sitä, että pystyn oppimaan? Epäilenkö jo omaa oppimiskykyä ja tarvitsenko mahdollisesti tukea oppimiseen? Tunnenko oppimisen iloa? Sen lisäksi, että motivaatio, portti oppimiselle on löydetty, vaaditaan myös hiukan tahdonvoimaa, volitiota eli kykyä toimeenpanna uuden oppiminen muutoksen aikaansaamiseksi. (Kupias & Peltola 2019, 35,69-73.)

Kokemus joka ei opeta



- ongelmat ja virheet toistuvat, jos jatkamme toimintaamme kuten ennenkin

Kokemus joka opettaa



- arvioimalla omaa toimintaamme voimme vaikuttaa siihen, kuinka toimia jatkossa paremmin

Kuva 4. Kokemuksesta oppiminen (mukaillen Järvinen 2017,103.)

Kokemuksesta ei välttämättä opi, jos ei osaa palata takaisin lähtöruutuun ja reflektoida tapahtumia siihen. Yllä oleva visuaalinen kuva nro 4 avaa asian sanoja paremmin. Jos jatkamme suorituksesta toiseen katsomatta taaksemme mitä olemme suorituksen aikana oppineet, jatkamme tehtäväestä toiseen samaa rataa oppimatta niistä mitään. Alemmassa nuolijonossa pysähdymme jokaisen tehtävän jälkeen tarkistamaan, miten suoriuduimme tehtävästä. Mitä sellaista opimme, jolla voimme muokata toimintaamme paremmaksi – oppia seuraavaa kertaa varten. (Järvinen 2017,103.) Toistot ovat tärkeitä kaiken uuden opettelussa. Kun haluamme onnistua muutoksessa, tulee meidän keskittyä tärkeimpään muutoksohjeeseen. Edetä pienin askelin. Muutoksista tulee tehdä rutiini ja vakioida kaikki mahdollinen. On kerättävä energiaa kaikkialta mistä tiedämme sitä löytyvän. Muutosajatus on hyvä jakaa muiden kanssa, niin saa sen sanoitettua itselleenkin. Samalla muiden tietäminen tavoitteistasi kannustaa sinua jatkamaan. Huomioi edistyminen ja anna siitä itsellesi kiitosta. (Kupias & Peltola 2019, 74-75.) Niin itsestään selvää, muttei kuitenkaan. Unelmien tai tavoitteiden kirjaaminen paperille saattaa auttaa. Kaikesta ei tarvitse selvittää yksin. Tutustuminen kollegoihin voi olla avartavaa ja opettavaa. Kun asioista puhuu ääneen, saattaa huomata, että moni on samassa tilanteessa kanssasi. Kohtalotovereilta voi saada tukea ja vinkkejä esimerkiksi työvälineiden käyttöön. Tiimiytyminen alkaa ja jokainen kannustaa toista jatkamaan. Itse oppimisesta on kuitenkin selviydyttävä yksin. Mitä useammin uskaltaa heittäytyä tuntemattomaan ja huomaa selvinneensä, sitä helpommaksi uusi heittäytyminen muodostuu. (Kupias & Peltola 2019, 75-77.)

Tiimistä saamme motivaatiota ja voimaa oppimiseen. Vaikutumme toisista ja he meistä. Toimiessamme ja oppimalla vuorovaikutuksessa toistemme kanssa, muokkaamme samalla organisaation yhteistä muistia. Poimimme kollegojen työskentelytavoista vinkkejä oman työmme helpottamiseksi. Yhteistyössä toisten kanssa, kehitymme huomaamattamme. Sanoittamalla esiin tulleita haasteita ja ongelmia, saattaa joku tiimistä löytää niihin ratkaisun. Parhaimmillaan niin, että ratkaisu löytyy useamman henkilön osaamista yhdistämällä. Tiimi sanana onkin aikaisemmin kuvannut pientä joukkoa, jolla on toisiaan täydentäviä taitoja ja joka on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Toki tänä päivänä tiimejä on erilaisia. Toiset niistä muodostuvat yhteisen tehtävän ympärille, toiset esimerkiksi fyysisen sijainnin takia. Jos yhteinen tavoite, suunta puuttuu, saattaa tiimityön tarkoituskin hämärtyä. (Kupias & Peltola 2019, 134-136.)

Organisaation muodostavat viime kädessä ihmiset ja siitä seuraa monia mielenkiintoisia asioita. Meitä kun ohjaa järjen lisäksi tunteet, tarpeet, asenteet ja tottumukset (Järvinen 2017,12-13). Työhön liittyy usein tyydytystä tuottavien asioiden lisäksi myös vaikeita ja joskus epämiellyttäviäkin asioita kuten kiirettä, joka joskus toimii motivaattorina, toisinaan luo painetta. Pahimmillaan kielteinen stressi vaarantaa henkilön työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Joskus positiivisenakin alkanut stressi muuttaa muotoaan ja alkaa kuluttaa kantajansa voimavaroja. Ilmassa olevia varoitusmerkkejä voi olla vaikea lukea, varsinkin jos kovassa työn imussa. Juuri siksi jokaisen työntekijän olisi osattava tunnistaa itselleen liiallinen kuormitus ja opetella erilaisia stressinhallintakeinoja. Työtä kohtaan voi olla ns. viharakkaus -suhde. Samalla kun nauttii työn tuomista haasteista, osaamisen tunteesta, ja aikaansaannoksista, kokee ne toisinaan uuvuttavina ja on valmis vaihtamaan työpaikkaa. Omien rajojen tunteminen takaa, että osaa säädellä kuormituksen ja levon suhdetta sekä mitoittaa oman työaikansa oikein. (Järvinen 2017,17-19,29,37.) Hyväkään asiantuntija ei aina onnistu. Suoriutuminen tehtävistä vaihtelee tilanteiden mukaan. Välillä työstä saa mielihyvää ja itsetuntoa kohottavia onnistumisen tunteita. Välillä mikään ei tunnu onnistuvan. Suhde työhön vaihtelee iän, elämäntilanteen ja koulutuksen mukaan. Tosille sopivat lyhyet määräaikaiset työsuhteet, toisille työn ja perheen yhdistäminen painaa vaakakupissa enemmän. Jollekin työn jatkuvuus on merkittävin seikka. Myös persoonallamme on iso merkitys suhtautumiseemme työhön. Toiset meistä pitävät toistoluonteisesta työstä ja toiset kaipaavat päivittäistä vaihtelua työpäiviin. Usein olemme valmiit ensimmäisenä joustamaan työtilanteissa omasta hyvinvoinnistamme. (Järvinen 2017, 23, 32.)

Tekipä työnsä, kuinka hyvin tahansa, ei se ole tae oman työpaikan säilymisestä. Jos työ on fyysisesti rasittavaa, voi levätä vapaa-ajalla. Henkisestä rasituksesta ei toivukaan ihan niin nopeasti, pää kun seuraa mukana vapaallekin. Usein olemme tavoitettavissa myös

vapaa-ajalla, digitaalisten laitteiden välityksellä. Lisäksi työn määrä suhteessa työntekijöihin on lisääntynyt. Paineessa pinna kiristyy herkästi, joka lisää huonoa käytöstä yksilössä, ryhmässä ja koko organisaatiossa. Parhaimmillaan stressi laittaa meidät liikkeelle ja auttaa meidät huippusuorituksiin, jonka jälkeen voimme rauhassa palautua. Jos työolosuhteiden muokkaaminen ei onnistu, on voimia etsittävä muualta kuten harrastuksista tai jostain muusta mielenkiintoisesta. Reagoiminen stressiin on hyvin yksilöllistä. Tunnetta työpäivän stressistä ja kiireestä valittajat. Kun vielä jaksamme valittaa, on tilanteemme vielä hallinnassa. Välinpitämättömyys on jo merkki vakavammasta, syvemmästä väsymyksestä. Valittaminen osoittaa siis välittämistä, työntekijät haluavat vielä vaikuttaa työhönsä. Stressi aiheuttaa kantajassaan fysiologisia tuntemuksia kuten sydämen sykevaihtelua ja verenpaineen nousua. Psykologisia reaktioina saattaa ilmetä ärtyneisyyttä, ahdistusta ja jopa masennusta – pinna kiristyy ja saatamme olla yliherkkiä. Käyttäytymisen muutos taas tuo mukanaan muistin, keskittymiskyvyn ja päätöksenteon heikkenemistä – avuttomuuden vuoksi työsuoritus kärsii. Henkilökohtaista stressiä voi lisätä oma terveys, uskomukset, ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutustaidot tai ulkoiset seikat kuten sosiaalinen tuki tai varallisuus – niiden puute. (Manka 2015, 9-15, 22, 31, 57-60.)

Työn asettamien vaatimusten ja mahdollisuuksien tulee olla tasapainossa yksilön luonteenpiirteiden, osaamisen ja odotusten kanssa (Manka 2015, 23). Stressireaktio syntyy harvemmin henkilöille, joilla on vahva hallinnan tunne työstään ja elämästään. Kun hallinnan tunne jostain syystä järkkyy, kasvaa huoli omasta selviytymisestä ja stressireaktio käynnistyy. Vastaavasti kun huoli väistyy, myös stressi helpottaa. Meidän psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kannalta on siis avainasemassa hallinnan tunne, joka koostuu niin työn- kuin vapaa-ajan hallinnasta. Hallinnan tunteen avainsanoja ovat järjestys, suunnitelmallisuus ja ennustettavuus. Kun koemme, että ”homma on hanskassa” on meillä ainakin jotakin valtaa tehtävien kulkuun. (Järvinen 2017, 38-39.) Työtämme koskeva päätösvalta, samaan aikaan vähentäessään stressin tunnetta, myös nostaa oppimishalua. Kun työntekijä pysyy oppimis- ja kehittymiskykyisenä, on hän sitoutuneempi ja tuottavampi, joka edelleen edistää oppimista ja kehittymistä. (Manka 2015, 27.) Jotta tunne hallinnasta säilyy, on meille tärkeää, että työtehtävämme on priorisoitu tärkeysjärjestykseen. Mikä on tällä hetkellä kaikkein kiireellisintä eli mihin panostamme ensisijaisesti? Kiireen luomassa paineessa työ tehdään rutiinilla kyseenalaistamatta tekemisiään (Manka 2015, 101). Onko tehtäviä, joita voimme tarvittaessa jättää kokonaan hoitamatta? Nämä ovat meillä Digi -ja väestötietovirastossakin tärkeitä ajankohtaisia kysymyksiä. Stressiä ei aiheuta niinkään kasvavat työjonot vaan priorisoinnin haasteet. Järvisen mukaan työntekijällä saattaa olla vaikeaa hahmottaa työtilannetta työyhteisön tai työprosessin näkökulmasta, joten tässä

esimiehen apu asioiden priorisoinnissa on tärkeää. Kun suuntaviivat ovat selvillä, voi työntekijä itse asettaa tehtäviä kiireellisyysjärjestykseen. (Järvinen 2017, 41-42.)

Tyypillisiä toiminnan kautta oppimiseen liittyviä esteitä on haluttomuus oppia, motivaation puute, oppimistavoitteiden puuttuminen, urautuneisuus tai henkilöltä puuttuu herkyys vastaanottaa heikkoja signaaleja. Tiedonhankintaan liittyy taas usein ajan puute, tieto ei ole saatavilla tai se on ristiriitaista, sitä on liikaa tai se on puutteellisesti dokumentoitu. Ymmärrykseen liittyvät oppimisen esteet seuraavat, kun aikaa ei jää asioiden reflektointiin, asioiden ymmärtämistä ei pidetä oleellisena vaan luotetaan pinnallisen tiedon riittävyyteen. Johtopäätökset saattavat olla ristiriidassa aikaisemman tiedon kanssa ja muutos vanhan ja uuden tiedon välillä on liian suuri. Soveltamisessa oppimishaasteita aiheutuu, jos asia unohdetaan, niitä ei pääse käytännössä kokeilemaan, soveltamista ei tueta tai asioita ei jakseta saattaa loppuun. (Sydänmaanlakka 2007, 45-48.)

Tiimioppimisessa suurimpia oppimisen esteitä aiheuttaa se, ettei tietoa ja osaamista jaeta toisten kanssa. Tiimiltä saattaa puuttua yhteinen tavoite, kieli tai valmius keskustella. Tiimissä voi olla huonot henkilö- tai vuorovaikutussuhteet tai epämääräisiä toimintatapoja. Organisaatiotasolla on myös erinäisiä oppimishäiriöitä kuten huonomuistisuutta, taikauskoisuutta ja skitsofreniaa. Eli organisaatiolta puuttuu toimiva asioiden muistiin kirjaaminen tai kirjatun tiedon löytäminen. Sillä saattaa olla vääristyneet tulkinnat todellisuudesta tai organisaation osien väliltä puuttuu koordinaatio. Organisaation jäsenet eivät ehkä usko, että asioita voidaan muuttaa. Koetaan ehkä, että tietoa salaillaan, piuhdataan tai ne nähdään yksipuolisesti. Myös tulehtuneet ihmissuhteet ja organisaation yleinen burn out ovat uhkia oppiselle. (Sydänmaanlakka 2007, 45-48.)

Tiimi valitsee yhteiset pelisäännöt. Pelissä kuitenkin yleensä halutaan voittaa ja tiimityöskentelyssä se voi tarkoittaa, että voit hyväksyä toisen henkilön näkemyksen, jos se vahvistaa omiasi. Jatkuva voittamiseen painottaminen ei johda pitkälle. Tarvitaan vuoropuhelua. Vuoropuhelussa tärkeää on, että osaat asettua toisen henkilön asemaan, pyrit ymmärtämään toisen näkemystä. Vuoropuhelun aikana voimme oivaltaa asioita, joihin emme yksinään pystyisi. Tiimissä voi olla monia erilaisia näkemyksiä samasta asiasta. Vuoropuhelun aikana voimme huomata omissa ajatuksissamme epäjohdonmukaisuutta, joka auttaa meitä asian uudelleen käsittämiseen. Myös vanhat ennakkoluulot estävät meitä ”näkemästä”. Kuten Sengen hauskaasti kuvaa, me olemme kuin näyttelijöitä, loukussa omien ajatustemme teatterissa. Uusia ajatuksia omaksumalle todellisuus muuttuu, mutta teatteri yhä jatkuu. Voimme toimia teatterissa ongelmien parissa ja pyrkiä ratkaisemaan niitä. Vuoropuhelun avulla meistä tulee oman ajatustemme tarkkailijoita. Vuoropuhelussa on

ratkaiseva, että tiimin kaikki jäsenet kokevat olevansa yhdenvertaisia. Jokainen pysäyttää omat oletuksensa ja pyrkii avoimesti kohtaamaan toisten mielipiteet. Lisäksi hyvässä tiimissä on fasilitoija, joka pitää kontekstin halutussa aiheessa. Vuorovaikutuksen kehittyessä tiimin jäsenet löytävät toisiaan kohtaan ystävyuden kaltaisen tunteen, vaikkei heillä muuten olisi paljoa yhteistä. Ystävyuden kautta luottamus ja turvallisuuden tunne kasvaa, ongelmat kohdataan tiiminä toisiamme tukien. (Senge 2004, 223-227.)

Tunnistammeko itse omat oppisen esteemme? Jääkö opiskelu usein kesken, kun aikaa ei tunnu riittävän, pelkäämmekö epäonnistuvamme, tuntuuko kritiikki liian pahalta vai olemmeko vaan niin urautuneita, ettemme näe enää uusia näkökulmia? Tiedostamalla omat ja tiimimme oppimisen esteet, voimme tietoisesti pyrkiä voittamaan ne. (Sydänmaanlakka 2007, 45-48.) On hyvä tunnistaa ainakin Sengen (2004) oppimisen seitsemän estettä, oppimisvaikeutta:

1. "Minä = tittelini, ammattini". Jos olen koulutukseltani sorvari, se on se mitä osaan – kuinka voisin osata tehdä muuta? Saatamme nähdä itsemme tietyssä asemassa vailla vaikutusvaltaa ja se rajoittaa tekemistämme. Meidän tulisi nähdä, että voimme vaikuttaa oman työmme lisäksi myös kollegojemme työhön ja edesauttaa omalla panoksellamme yhteisten tavoitteiden saavuttamisen.
2. "Vihollinen on tuolla jossakin". Meillä on taipumus löytää ulkopuolinen syyllinen kuin jokin menee pieleen. Ulkopuolisen tahon syyttely estää meitä näkemästä omaa virhettämme ja korjaamasta sitä.
3. "Vastuunottamisen illuusio". Johtajat usein kehottavat meitä ottamaan vastuuta ongelmista. Meidän tulisi lopettaa odottaminen, että joku muu ratkaisee ongelmat puolestamme.
4. "Tapahtuminen kiinnitys". Olemme tottuneet näkemään elämän tapahtumasarjana, syysseuraus -suhteena. Peilaamme tämän päivän tapahtumia edellisiin, lyhytaikaisiin tapahtumiin, emmekä ehkä siksi pysty näkemään tulevaisuuteen pitkällä aikatahtimella.
5. "Keitetty sammakko vertaus". Jos laitot sammakon kiehuvaan veteen, se hyppää kiireesti pois. Jos laitot sammakon lämpimään veteen ja kuumennat vettä pikkuhiljaa jää sammakko nauttimaan lämmöstä. Reagoimme uhkaaviin tilanteisiin spontaanisti. Hitaat, asteittaiset muutokset ovat helpompi oppia ja omaksua. Sammakon kohdalla tilanne tosin on huono. Onko sillä voimia kammata kattilasta pois, kun vesi käy tuhoisan kuumaksi? Meidän tulisi oppia hidastamaan ja näkemään prosessien asteittaiset vaiheet, jotka usein aiheuttavat myös suurimmat uhat.
6. "Kokemus opettaa -harha". Tehokkain oppiminen syntyy kokemuksesta. Opimme syömään ja kävelemään kokeilemalla ja erehdyksiä tekemällä. Mitä teemme, jos tekemistemme seuraukset ovat kaukana tulevaisuudessa? Meillä jokaisella on oma "oppimishorisontti", aika ja tila, jossa refleктоimme toimintaamme. Jos suora seuraus toimelle ei ole nähtävissä, emme opi suorasta kokemuksesta. Emme ehkä koskaan pääse näkemään tekemiemme päätösten seurauksia.
7. "Myytti johtamisesta". Johtajien oletetaan osaavan. Olisi rohkeaa myöntää, että emme aina osaa, jolloin emme erehdyksissä ohita organisaatiota kohtaavaa selvää uhkaa – tärkeintä ei ole näyttää hyvältä muiden silmissä. (Senge 2004, 17-22).

5 Oppimisen johtaminen

Digi ja väestötietoviraston henkilökunnasta 37 %:lla on ylempi ja 22,6 %:lla alempi korkeakoulututkinto, 22,6 %:lla alin korkea-aste ja 14 %:lla toisen asteen koulutus (DVV 2020.) Kaikki työntekijämme Digi- ja väestötietovirastossa eivät ole korkeasti koulutettuja. Osalla kaksikielisyys saattaa asettaa arkeen omanlaisensa haasteet uusien asioiden ymmärtämisen suhteen. Asioista puhumien kansankielellä varmistaa, että kaikki ymmärtävät aidosti mistä on kyse. Lähtökohtahan on, että kaikkien tulisi ymmärtää organisaation visiot ja arvot, jotta meillä kaikilla olisi yhteinen suunta. Ja eikös tämän päivän hyvät johtajat ole juuri niitä, jotka osaavat tuoda vaikeatkin asiat ymmärrettävään muotoon? (Järvinen 2017, 101.)

Sidney Finkelsteinin artikkeli *The Best Leaders Are Great Teachers* kertoo tarinan Kandapur Vaman Kamath: sta. Oppituntien sijaan hän opetti työntekijöitään neljän vuosikymmenen ajan ICICI-pankin toimitusjohtajana. Hän opetti sidosryhmätoimintaa ja selitti tavoitteiden tärkeydestä. Hän piti jokaista päivää mahdollisuutena opettaa ja parantaa toimintaan. Finkelstein on pitkään seurannut johtajia, jotka oman esimiestyönsä ohella myös opettivat. Nämä johtajat korostivat suoraa vaikutusta henkilöltä toiselle eli palautteenantoa. Katmandu näytti, miten työntekijöitä mentoroidaan rakentavalla tavalla, opastaen ja samalla huomioiden heidän persoonallisuutensa, kehityksensä ja erityistarpeensa. Myös psykologit, opettajat ja koulutuskonsultit tunnistavat henkilökohtaisen ohjauksen arvon. Se tukee taitojen hallintaa ja ajattelun sekä toiminnan riippumattomuutta. Epätavallista tästä tekee tämänkaltaisen opetusmuodon käyttämisen liiketoimintaympäristössä. Hyvä johtaja opettaa työntekijöilleen ammattitaitoa mm. itsensä johtamista, tavoitteiden asetantaa ja tulevaisuuden innovointia. Hän mentoroi tarkoituksenmukaisella ja rakentavalla tavalla, toisen itsenäisyyttä kunnioittaen. Opettava johtaja johtaa uskottavasti omalla esimerkillään ja antaa itseluottamusta alaisilleen seistä omien päätöstensä takana. (Finkelstein 2019.)

Opettaminen ei edellytä aikatauluja. Hetkeen kannattaa tarttua ja luoda mahdollisuus tiedon jakamiseen koska tahansa. Jotkut johtajat varmistavat työssä oppisen työskentelemällä avoimissa toimistoissa, jolloin keskinäiset keskustelut työntekijöiden kanssa mahdollistuvat. Se mahdollistaa opettamisen juuri silloin kun hetki on oikea ja silloin kuin ihmiset voivat parhaiten omaksua uutta. Suuret johtajat eivät odota ”oikeaa hetkeä”, vaan luovat niitä rentoihin ympäristöihin. Jotta oppiminen voidaan maksimoida, tulee ymmärtää mikä työntekijää motivoi ja miten heistä saa irti parhaan mahdollisen suorituskyvyn; joku meistä kaipaa rohkaisua, toinen tukea uralla etenemiseen. Henkilökohtaiset opetustilan-

teet saavat paljon aikaan - työntekijä saa täyden huomion ja opetus osuu tarvittavaan asiaan. Yksilön oppimistarpeet huomioivat opetustavat antavat parhaimman oppimistuloksen. (Finkelstein 2019.) Sengen (1990) mukaan johtajat ovat vastuussa oppimisesta. Sen takia oppivat organisaatiot tarvitsevat uudenlaisia johtajia. Johto on yhä vastuussa sellaisen organisaation rakentamisesta, jossa henkilöstö pystyy laajentamaan kykyään ymmärtää monimutkaisuutta. Johtaja on kuin suunnittelija, joka hahmottelee visioiden pääpiirteet, arvot, toiminnan tarkoituksen ja oppimisprosessin. Hän on yhteisen vision ohjaaja, joka suuntaa systeemiin voimiin, jotka mahdollistavat kehittymisen. Hän ei tarvitse valmiita vastauksia vaan mahdollistaa uusien vastausten löytymisen. (Sarala & Sarala 2010, 63.)

Organisaatiot joutuvat toimimaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa tulevaisuutta on vaikeaa ennustaa. Yhdeksi merkittävimmäksi kilpailueduksi markkinoilla on noussut organisaation kyky oppia, eli uusien merkitysten rakentaminen, niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Jatkuvassa prosessissa keskeisintä on tiedon hankkiminen, prosessointi ja integroiminen, tiedon tulkinta sekä valta ja vastuu toimia saadun tiedon perusteella. Jokaisen organisaation jäsenen on pystyttävä toimimaan nopeasti, joten oppiminen edellyttää organisaation rakenteiden joustavuutta sekä mahdollisuuden jokaisen tehdä itsenäisiä päätöksiä. Lohduttavaa on tietää, että uuden luominen vaatii joskus alkuun kaaosta. Vanhasta luopuminen ei ole helppoa, sillä arvioidessamme uutta tilannetta alitajuntamme ohjaa ajatteluamme arvojen, tunnetilojen sekä kokemuspohjaisten tietojemme perusteella. Menneisyyden kokemukset saattavat kuitenkin johtaa meitä harhaan, sillä nykyisyydessä, saati tulevaisuudessa syy- ja seuraussuhteet usein poikkeavat aikaisemmista. Huomaammeko näitä paradigmoja, jotka voivat hallita kykyämme uudistua? (Manka 2003, 6-7.) Saattaa olla, että olemme vasta tilanteessa, jossa tiedostamme miten oppivaan organisaation tulisi pyrkiä, mutta emme osaa sitä vielä käytännössä toteuttaa. Saatamme olettaa, että koko henkilöstö on sopivien johtamistoimenpiteiden jälkeen valmis panostamaan kaiken voimansa työelämäänsä. Kyse on kuitenkin ihmisjoukosta, joista suurin osa haluaa työpäivän päätteeksi lähteä virkeänä kotiin – oikeaan elämään. (Sarala & Sarala 2010, 63.)

Uuden oppimisen edellytys, muutoshalu, edellyttää nöyryyttä ja riittämättömyyden tunnustamista. Oppiminen on parhaimmillaan riemukasta uusien asioiden haltuun ottamista ja saavutuksia, mutta varsin usein hikistä puurtamista. Juhlapuheista huolimatta, henkilöstö on usein lähinnä organisaation kuluerä. Uusia työntekijöitä ei oteta, vaan teetätetään yli-töitä. Oppinen, opiskelu ja oman työn analysointi ovat aikaa vieviä ja ahdistaviakin prosesseja. Hyöty ilmenee vasta vähitellen, ja se on harvoin suoraan mitattavissa. Arjen kiireet menevät hyvien oppimisasioiden ohi ja juuri arki vaikuttaa työntekijän motivaatiotasoon.

Heräätkö sinä aamulla innokkaana työpäivän haasteisiin? Vai tuntuuko töihin lähtö vastenmieliseltä ja harkitset työpaikan vaihtoa? Vastenmielisyyden takana voi olla monia asioita, mutta joskus se vaan heijastaa ajatuksia työtovereista, esimiehestä tai työpaikan yleisestä ilmapiiristä. Kyse on työpaikan organisaatiokulttuurista (= yrityskulttuuri). Organisaatiot siirtävät ajatusmalleja ja traditioita huomaamattaan sukupolvelta toiselle. Tällä sosiaalistumisella on sekä myönteisiä, että kielteisiä seurauksia. Takertuminen vanhaan, estää näkemästä nykyiset tavoitteet ja tarpeet. (Sarala & Sarala 2010, 64, 79-80.)

Yrityksen vallitseva kulttuuri periytyy uudelle työntekijälle, kun hän seuraa, matkii ja noudattaa annettuja ohjeita. Kumpi kulttuureista sitten periytyy. Se, jonka johto toivoo vai se, joka yrityksessä oikeasti vallitsee. Johdolla saattaa olla ihan eri käsitys vallitsevasta yrityskulttuurista kuin työntekijöillä. Johdon mukaan kulttuuri voi olla ketterää, luovaa ja asiakaslähtöistä, kun samaan aikaan henkilökunta saattaa tuntea kulttuurin heijastavan luottamuksen puutetta ja olla syyllisten etsimiseen ja sisäisiin prosesseihin keskittyvää. Ideaalitulanteessa johto tiedostaa tavoitetilan ja nykytilan eron ja työntekijät ymmärtävät, millaista kulttuuria tavoitellaan ja miten siinä edellytetään toimittavan. Kun haluttu kulttuuri toteutuu arjessa, johtaa se positiiviseen työntekijäkokemukseen, joka heijastuu edelleen asiakkaisiin. Esimiehen asema on yrityskulttuurin kannalta merkittävä. Esimieheksi nimittäminen viestii siitä, millaista työn tekemistä organisaatiossa arvostetaan. Millä avuilla esimieheksi nousee? Voinko minä kopioimalla toimintaa saavuttaa saman? Tämän lisäksi myös se, miten esimies toimii arjessa joko vahvistaa tai heikentää yrityskulttuuria antamansa esimerkin mukaan. Vallitsevan kulttuurin muuttaminen on vaikeampaa kuin uuden rakentaminen. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa yrityskulttuurin muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Tässäkin meillä on yhteinen vastuu. Organisaation kaikissa toimipaikoissa voi olla omanlaisensa kulttuuri, joka sopii juuri kyseiseen toimipaikkaan. Toisen toimipaikan kulttuuri ei välttämässä sovi toiseen paikkaan. Mikä toimii Helsingissä, ei toimi Porvoossa ja toisinpäin. Eikä tarvitsekaan, alakulttuurit voivat Luukan (2019) mukaan olla rikastuttava osa elinvoimaista yrityskulttuuria. (Luukka 2019, 27, 34, 38, 41-42, 61-64, 70.)

Meitä ohjaa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Ulkoisissa emme innostu itse tekemisestä, vaan tekemistämme ohjaa palkinto tai uhka rangaistuksesta. Sisäinen motivaatio saa meidät hakeutumaan meitä kiinnostaviin, innostaviin tai muuten arvokkailta tuntuvien tehtävien pariin – tekeminen on innostavaa ja nautinnollista tai koemme sen tärkeäksi ja arvokkaaksi. Ihmistä voi uhkailla ja käskää tekemään jotakin, mutta ulkoa käsin et voi sytyttää hänen haluaan tehdä sitä. Oikeasti toisen motivoiminen on lähes mahdotonta, sillä ihminen itse päättää motivoitumisestaan. Voimme vain yrittää luoda ympäristön, jossa motivaatio voisi syttyä. Mielekkään työn tekeminen on työntekijälle tärkeää. Meillä kaikilla on

oma tahto ja halu, joten autonomian tunteella on meille iso merkitys – tunteella, että meillä on mahdollisuus vaikuttaa ainakin tapaamme tehdä työmme. Hyvinvointiimme ja motivaatioomme vaikuttaa vahvasti se, määrätäänkö meille työtehtävät vai voimmeko itse vaikuttaa tuleviin projekteihimme. Eriyisen suuri merkitys tällä on työntekijän kokemukseen, kun hänet liitetään mukaan ”tappoprojekteihin”. Tunne mahdollisuudesta vaihtaa työtehtävää auttaa usein jaksamaan projektit loppuun. ”Pakko kestää”, autonomian tunteen puuttuminen, saattaa pahimmillaan ajaa ihmisen etsimään uutta työpaikkaa. Tylsäkin tehtävä voidaan hoitaa motivoituneesti, kun tylsyys rehellisesti todetaan - tarjotaan syy, miksi työ on silti tehtävä ja annetaan työntekijälle mahdollisimman suuri vapaus päättää, miten hän tehtävän suorittaa. Saatetaan ajatella, että stressi ja uupuminen johtuu työmäärästä. Suurempi syy taustalla saattaa kuitenkin olla se, kuinka paljon työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja aikatauluihin. (Luukka 2019, 144-147, 150-152.)

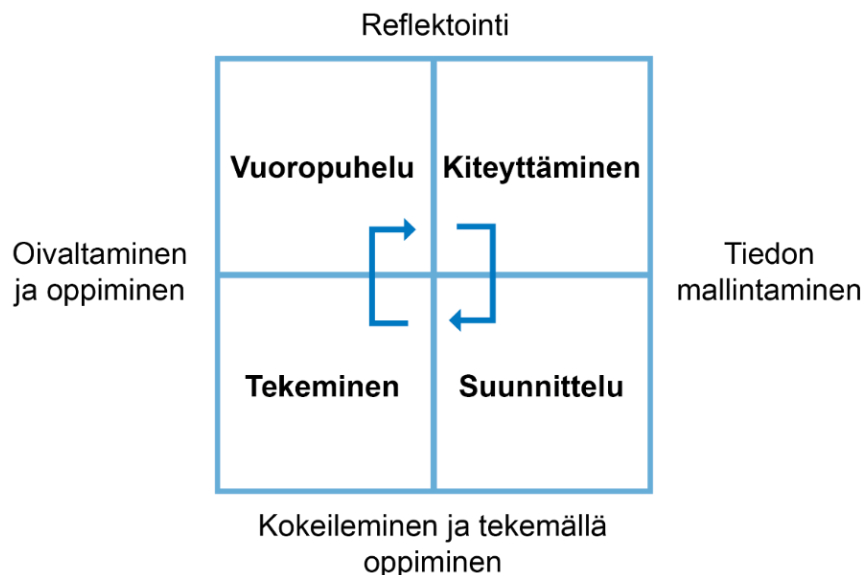
Työn monipuolisuus takaa, että työtehtävät koetaan mielenkiintoisina ja työntekijöille syntyy oppimisen halua. Työn muotoilemisen tavoitteena on pyrkiä tilanteeseen, jossa työntekijä voi käyttää omaa osaamistaan ja kehittyä työtehtäviensä hoidossa. Mitä enemmän henkilöltä odotetaan vastuuta, sitä enemmän hänelle olisi annettava päätösvaltaa. Monipuolisuus saattaa olla myös rasite silloin, kun henkilöllä ei ole valmiuksia selviytyä tehtävistään. Ongelmallista saattaa olla määrittää missä suhteessa monipuolisuutta voidaan lisätä niin, että hallinnan tunne yhä säilyy. Jokaisella tulee raja vastaan uuden oppimisessa ja kehittymisessä. Missä raja kulkee, riippuu työntekijä henkilökohtaisista ominaisuuksista, tilannetekijöistä, työn organisoinnista ja saadusta perehdytyksestä tai koulutuksesta. Uuden tehtävän vastaanottaneen tulee ymmärtää työkokonaisuus, vastualueet, rajat ja pelisäännöt. Perehdytyksen kautta hän oppii käyttämään omaa harkintavaltaa, luomaan oman aikataulun ja järjestämään omat tehtävänsä eli vaikuttamaan tapaan, jolla hän saa tulosta aikaiseksi. Aina se ei ole oppijan omissa käsissä, sillä tiedon jakaminen ja välittäminen on usein kiinni toisesta henkilöstä. Mielekkyyttä työhön tuo myös aito osallistumismahdollisuus, omaa työtä, työolosuhteita ja työympäristöä koskevia päätöksiä suunniteltaessa. (Sarala & Sarala 2010, 81-84.)

Vahva yhtenäinen työympäristö toimii yksittäisen työntekijän tai ryhmän tukena, kun tuotantotavoitteista lähtevät vaatimukset koetaan kohtuuttomiksi. Koska esimies on valta-asemassa työntekijää nähden, hänen toimintatavoillaan on keskeinen merkitys henkilökunnan hyvinvoinnille. Miten tiimisi vastaisi seuraaviin kysymyksiin? Onko sinulla mahdollisuus saada apua/tukea esimieheltäsi/kollegoiltasi? Tarttuuko esimies ongelmatilanteisiin kuten ruuhkahuippujen selvittämiseen, liialliseen työmäärään, työyhteisön ihmissuhdeon-

gelmiin? Kenellä on työssäsi tarvittavaa asiantuntemusta ja onko se sinun käytettävissäsi? Kuinka eri töitä arvostetaan työyhteisössä johdon/työntekijöiden kesken? Miten saat työstäsi palautetta? Arvostetaanko työtäsi? Miten kysymyksiisi suhtauduttiin/vastattiin? Eri tutkimusten ja henkilöstöalan asiantuntijoiden mukaan työelämäämme leimaa-antavaa on vähäinen työntekijän arvostus ja liian vähäinen myönteinen palaute esimiehiltä. (Sarala & Sarala 2010, 85.)

Kyvykäs työntekijä on taitava tekemään, pääsee käyttämään osaamistaan ja kokee hallitsevansa oman työnsä. Hän saa tuloksia aikaan ja samaan aikaan kokee oman kyvykkyytensä ja osaamisensa kasvavan. Omat vahvuudet – luontaiset ominaisuudet yhdistettynä opittuun taitoon, kehittyvät koko ajan ympäristön muuttuessa. Koska aikaansaavuus liittyy kokemukseemme kyvykkyydestämme, on tärkeää, että meillä on tavoitteita, joihin peilata suoritustamme. Kun tavoite saavutetaan, voimme peilata osaamistamme – Minä pystyin ja minä osasin! Tavoitteet eivät saisi olla liian suuria tai kaukaisia, jotta palkitseva palaute ei jäisi liian vähäiseksi. Vaikka työntekijä osaaminen on organisaation menestyksen kannalta hyvin tärkeää, on vielä tärkeämpää, että hän haluaa jakaa osaamistaan ja potentiaaliaan organisaation käyttöön. Intohimo, luovuus ja aloitteellisuus ovat lahjoja, joita työntekijä voi työnantajalleen antaa, jos työnantaja hänen mielestään ansaitsee ne. (Luukka 2019, 154-157, 397, 400.)

Nonaka & Takeuchi 1995: The Knowledge Creating Company

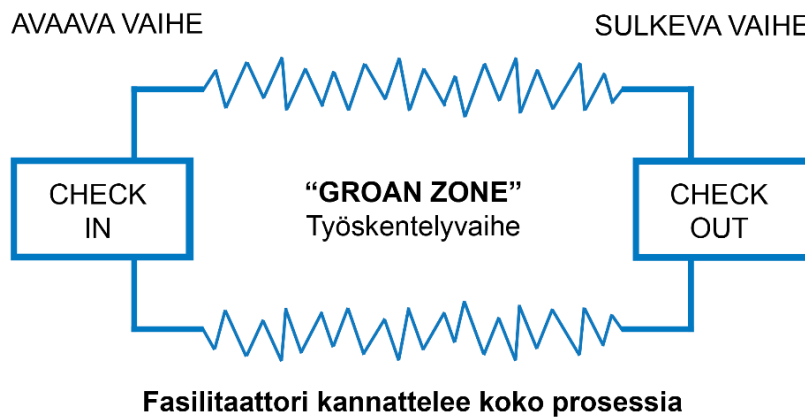


Kuva 5. Oppimisen jakaminen työyhteisössä (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Yhteisöllisyys ja oppimisen jakaminen kuvastuu edellisestä kuvasta nro 5. Kokeilemalla ja tekemällä oppii. Esimerkkinä työntekijän hankkima lisätutkinto (tekeminen) - mitä uusia ajatuksia, ideoita ja oppeja hän saa opiskellessaan? Miten uudet oivallukset saadaan keskinäisen dialogin kautta hyödynnettyä työelämässä – tuotua työyhteisöön? Miten opittu saadaan kiteytettyä ja jaettua kollegojen kanssa? Miten opit saadaan käytäntöön ja taas palataan alkuruutuun reflektoiden, miten alkuajatusta voi jatkokehittää jne.? (Mukamas 2021.)

Oppimismuotoilulla pyritään saamaan oppimistilaisuuksista hyviä oppimiskokemuksia. Oppimismuotoilulla haetaan sitä, että oppimisen suunnittelun tulee olla oppijalähtöistä, ei organisaatio- tai koulutusnäkökulmasta toteutettua. Käytännössä se koostuu neljästä pääelementistä; tarvelähtöisyys, oppijalähtöisyys, ketteryys ja yhteisöllisyys (sosiaalinen ympäristö tukee oppimista). Jatkuvan oppimisen strategiassa ja oppijalähtöisyydessä tulee yhteensovittaa yksilön omat oppimissuunnitelmat ja ennakoitava tulevaisuuden oppimistarpeet kartoittamalla tulevaisuuden työelämän tarpeet ja organisaation oppimistarpeet. Morganin (2017 mukaan) elämä on lyhyt ja meidän kannattaa itse elämisen lisäksi myös yrittää hyötyä siitä mahdollisimman paljon. Elämässä on pyrittävä saamaan aikaan kokemusten, työelämässä työntekijäkokemusten, ohessa ennen kaikkea muistoja. Muistot auttavat myös oppimisessa. Oppimisesta on tehtävä oppijalle kokemus, eräänlainen elämys. Miten saada ihmiset pysähtymään paikoilleen ja olemaan läsnä? Ihan ensiksi pitäisi päästä irti arjesta, saada aivot ns. oppimismoodiin. Miten oppimiskokemuksesta voisi saada viihdyttävän, virtuaalisen, aisteja kutkuttavan oppimistilaisuuden? Voisiko sen saada vaikka kuvien tai musiikin avulla aikaan. Pelkästään informatiivinen opetustilaisuus saattaa helposti jäädä tylsäksi. Jotta oppiminen mahdollistuu, pitää ihmiset saada innostumaan. Myös oppimisympäristöön kannattaa kiinnittää huomiota. Oppimisympäristöllä ei tarkoiteta itse fyysisistä tilaa, jossa oppiminen tapahtuu, vaan että materiaali on helposti opittavassa muodossa – hyvin muotoiltu oppimisympäristö. Miten saada tilaisuudesta mieleenpainuvan, jotta uusien asioiden muistaminen helpottuisi? (Mukamas 2021.) Esimerkkinä mieleenpainuvuuden / visuaalisuuden merkityksestä asioiden muistamiseen; muistan eräässä muutostohtorin koulutustilaisuudesta tuijottaneeni seinälle heijastettua kuvaa sarvikuonosta. Sarvikuono kuvasi henkilöstöä muutoksen kourissa. Ensin sarvikuonoa (henkilöstöä) voi olla vaikea saada liikkumaan. Keinoina ovat ”keppi ja porkkana”. Meille esitettiin kysymys, kumpaa keinoa haluaisimme tarjota. Ruualla houkuttelu saisi sarvikuonon liikkumaan haluttuun suuntaan. Liian usein käytetty ”keppi” saisi kyllä sarvikuonon kavahtamaan juoksuun, mutta matkan suuntaa ei pystyisi hallitsemaan. Tämän muistikuvan avulla, koulutustilaisuus oli mieleenpainuva ja asioiden muistaminen helppoa.

Oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi. Oppiminen alkaa jo ennen varsinaisen opiskelun aloitusta. Se on pitkä prosessi, joka alkaa alla olevan kuvan nro 6 mukaisesti ns. check in vaiheesta ja päättyy check out vaiheeseen. (Mukamas 2021.)



Kuva 6. Vaikuttava oppimisprosessi (mukaihen Art of Hosting, Mukamas 2021.)

Avaavassa, check in-vaiheessa herätellään ajattelua esim. kysymällä, millä mielellä kuulijat ovat lähteneet mukaan koulutukseen. Visuaalisuutta saadaan mukaan, esim. valitsemalla kuvakollaasista kuva, joka parhaiten kuvaa vallitsevaa tunnelmaa. Lyhyen perustelun pyytäminen valitulle kuvalle, saa kuulijan huomio keskitettyä. Herättely voi tapahtua jo esim. sähköpostiin tulleiden ennakkokysymysten avulla. Tässä vaiheessa osallistuja miettii, mikä asian äärellä hän nyt on ja mitä se merkitsee juuri hänelle. Tämän jälkeen alkaa varsinainen työskentelyvaihe, groan zone, teoriaa ja sen työstämistä esim. pienryhmätyöskentelyinä. Työskentely voi olla asynkronista eli ajatusten vaihto voi tapahtua Zoom tai Teams -digikoulutusympäristössä. Työskentelyvaiheessa vaiheessa korostetaan sitä, mikä on merkittävää opiskelijan kannalta, reflektoiden välillä oppimistavoitteisiin. Sulkevaan, check out -vaiheeseen tultaessa vedetään yhteen mitä on opittu ennen kuin lähdetään muihin tehtäviin. Reflektoidaan vielä oppimistavoitteisiin ja mietitään, miten viedään juuri opittu käytäntöön. Vertaisoppimista ja reflektointia on mahdollista jatkaa vielä verkkoympäristössä itse koulutuksen loputtua. Fasilitaattorin tehtävä on kannatella koko prosessia. (Mukamas 2021.)

Kun oppiminen, koulutustilaisuus on työnantajan puolelta mahdollistettu parhaalla mahdollisella tavalla, voimme miettiä työntekijän roolia oppimisessa. Mezirowin (1995) oppimiskäsityksessä korostuu merkitysperspektiivi. Se on oppijan henkilökohtainen viitekehys, kulttuuristen ja psykologisten oletusten rakennelma, jonka perusteella oppija yhdistää ja jäsentää uusia kokemuksia aikaisempiin. Se ohjaa ihmisen toimintaa määrittellen, miten ja mitä opimme. Merkitysperspektiivissä esiin nousee useita muodostelmia; vanhastaan

muodostuneita uskomuksia ja tulkintasääntöjä, syysseuraus -suhteita, rooleja, yksilön mi-näkäsitteitä ja arvoja. Jotta perspektiivi voisi muuttua, vaatii se ihmiseltä ensin riippuvuutta aiheuttavan roolin tai suhteen tunnistamisen. Tämän jälkeen voi alkaa tietoinen toiminta niistä vapautumiseen. (Manka 2003, 8-9.)

Aikuinen oppija suojaa usein itsensä hämmästykseltä, joka on este oppimiskokemuksen syntymiselle. Emme uskalla asettaa itseämme uuteen tilanteeseen. Mitä enemmän ke-räämme kokemusta, sitä herkemmin suljemme mieleemme uusilta ideoilta, havainnoilta ja vaihtoehtoisilta näkemyksiltä. Kokemuksen ravistelu on se, mitä me aikuisina kaipaamme oppimiselta. Elämään tarvitaan pieni särö, epäily, joka voi syntyä elämäkokemuksen ja ravistelevan oppimiskokemuksen törmäyksessä. Tällainen särö saattaa syntyä jonkin elä-mäntapahtuman, kuten kuoleman tai avioeron myötä, tai kun työn rutiinit muuten rikkoutu-vat. Kun kokemukset lakkaavat vastaamasta odotuksiimme ja menettävät merkityksensä tai kun tietoisesti määrittelimme omaa minää tai ongelmaa kriittisellä reflektoinnilla. Kun ihminen oppii ensin tuntemaan itsensä, myös itseohjautuvuus lisääntyy. Ahteenmäki-Pel-kosen (1998) mukaan itseohjautuvan ihmisen piirteitä ovat halu ja kyky omien käsitysten tutkimiseen ja kyseenalaistamiseen, hän ymmärtää omia käsityksiään ja pystyy hahmotta-maan ne eri tavoin ja sitä kautta vapautumaan niistä. Itseohjautuva henkilö osaa määri-tellä omat oppimistarpeensa. (Manka 2003, 9-10.)

Itsensä johtaminen on omasta työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimista, motivaation ja osaamisen ylläpitämistä ja jatkuvaa kehittymistä, kykyä säädellä omaa toimintaansa ja omien haasteiden tunnistamista. Kaikki tämä rakentuu itsetuntemukselle eli omien lahjo-jen, arvojen, motiivien, tarpeiden sekä vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämiselle. Rät-ty ja Mäkisen (2015, 23) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa seuraavaa:

- Omien tavoitteiden tiedostamista ja viemistä käytäntöön
- Omasta elämästä vastuun ottamista,
- Omien voimavarojen suuntaamista valitsemallaan tavalla
- Itsestään huolehtimista kokonaisvaltaisesti
- Oman hyvinvoinnin ja elämän tasapainosta huolehtimista
- Ajan hallintaa, asioiden priorisointia
- Omien ajatusten ja tunteiden hallintaa
- Uuden oppimisesta huolehtimista - tietojen ja taitojen kehittämistä

Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja häneen haluunsa tehdä asiat hyvin. Lähtökoh-tana toimii työntekijän autonomisuus ja vapaus tehdä isojaakin päätöksiä itsenäisesti. Itse-ohjautuvuus kyseenalaistaa johdon kaikkivoipaisuuden. Nähdään, etteivät parhaat päätök-set välttämättä synnykään johtotasolla, vaan kuuntelemalla kaikkia työntekijöitä ja anta-malla asioiden tapahtua orgaanisesti. (Räty & Mäkinen 2015, 23).

Weberiläinen byrokratia koostuu kolmesta periaatteesta; 1. Työ organisoidaan ja kontrolloidaan ylhäältä. 2. Johto tekee parhaat päätökset asiantuntijuutensa perusteella. 3. Johdon tahto jalkautetaan hierarkkisen komentoketjun kautta, jolloin jokaisella on oma esimiehensä, jota totella. Mitä vahvempaa asiantuntijatyötä organisaatiossa on, sitä merkittävämpää on panostaa itseohjautuvuuteen ja unohtaa vanha byrokraattisuus. Näiden vastapainoksi itseohjautuvuudella on kolme periaatetta; 1. Organisaatio koostuu oma-aloitteisista toimijoista, jotka osaamisen ja halunsa avulla toimivat yrityksen parhaaksi. 2. Järkevin toiminta muodostuu henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. 3. Hajautetaan päätöksentekovalta työntekijöille antaen heille vahvan tekemisen autonomiaa. Työntekijöiden kokeilujen kautta muutosten tekeminen on nopeampaa ja uudet toimintatavat omakсутaan herkemmin. Digitalisaation ja automatisaation jälkeen jäävät työpaikat vaativat enemmän luovaa asiantuntemusta ja itsenäisiä päätöksiä. Ylhäältä tulevilla määrätyillä rooleilla ja säännöillä ei saa tukahduttaa asiantuntijoiden osaamista, vaan osaajille tulee antaa vapaus tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Martela 2017.)

Työkyky vaikuttaa oleellisesti itsensä johtamiseen. Työolot siinä, että käytössä on asianmukaiset työvälineet ja menetelmät, työaikajärjestelyt ja turvallisuusasiat on huomioitu, työn kuormittavuus ja sen jakautuminen työyhteisössä on tasapainossa. Työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, hän saa riittävästi palautetta ja tukea tarvittaessa, sekä yleinen työilmapiiri on kunnossa. Ammatillinen osaaminen siinä, että työn tavoitteet ja perustehtävät ovat selvillä ja osaaminen varmistetaan nyt ja tulevaisuudessa - mahdollistetaan työssä oppiminen. Omat voimavarat huomioidaan niin, että fyysiset ja henkiset voimavarat riittävät myös tulevaisuudessa. Terveys on kunnossa suhteessa työhön ja eri elämäntilanteet huomioidaan tarvittaessa. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat motivaatiotekijät, niin aineelliset kuin aineettomat, sekä päätöksentekokyky, johon oleellisesti vaikuttaa oma osaaminen ja itseluottamus. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 29).

Itseohjautuvassa tiimissä jokainen on sekä johtaja, että johdettava. Esimies on ennemminkin konsultti, valmentaja tai fasilitaattori. Tavistock Instituutio tutki jo 1950-luvulla itseohjautuvien tiimien toimintaa. Erään hiilikaivoksen työntekijät saivat kehittää oman työvuoronsa työmenetelmiä ja ottaa vastuuta työn kontrolloimisesta. Osallistaminen sitoutti työntekijät organisaatioon ja he aikaansaivat parempaa työnlaatua. Tiimiesimiehen rooli muuttui vallankäyttäjäksi ohjaajaksi. Kontrollointi voi tapahtua esimerkiksi jonkin laatujärjestelmän kautta. Esimies kantaa yhä vastuun, että tiimi suoriutuu tehtävästään. Toiset tiimit tarvitsevat toisia enemmän yksilöllistä johtamista, eikä itseohjautuvat tiimit sovi kaikkiin työtehtäviin. (Vähämäki 2008, 140-143, 155).

6 Osaamisen johtaminen

Tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi on suorituksen johtaminen, sillä se luo edellytykset monelle muulle henkilöstöjohtamisen prosessille. Yksinkertaistettuna suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatiossa tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, avaintavoitteet, miten palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisessa tavoitteena on jatkuva suoritusten parantaminen. Se onnistuu neljän elementin; tavoitteiden asetannan, seurannan ja valmennuksen, palautteen ja kehittämisen kautta. Toiminnan parantamista voi ohjata. Esimerkkinä asiakastyytyvyyden parantaminen, miten kehitämme organisaation toimintaa niin, että asiakkaat kokevat saavansa tässä asiassa parempaa/nopeampaa/laadukkaampaa palvelua? (Sydänmaanlakka 2007, 81-84.)

Osaamisen johtamisprosessissa tavoitteena on osaamisen jatkuva parantaminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Prosessi lähtee organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista - osaamistarpeiden selkeästä määrittelystä. Mikä on organisaation tarkoitus? Mitä osaamista se tarvitsee toteuttaakseen tarkoitustaan? Näitä kysymyksiä pohdittaessa määritellään organisaation ydinosaminen (osaaminen, jonka varaan kilpailuetu perustuu) ja mitä se merkitsee organisaation eri tasoilla konkreettisina osaamisalueina ja osaamisena. Organisaatioissa on usein erilaisia osaamiskeskuksia, tiimejä, jossa on jotakin erityisosaamista. Tietyt tehtävät ja toiminnot on voitu ohjata tietylle osastolle, tiimille, henkilöille hoidettavaksi. Tällaisessa tiimissä osaamisen kartoitus on niin konkreettista, että se voidaan viedä yksilötasolle. Usein ryhmäpäällikön tehtäväksi jää miettiä ryhmänsä kehitystarpeet. Ne saadaan selvittämällä, mitä osaamista meillä nyt on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisesta voisimme luopua. Nykyhetken lisäksi osaamista on peilattava ainakin 2-3 vuoden päähän. Tästä vaiheesta syntyy kehityssuunnitelma, eli miten osaamista kehitetään seuraavan vuoden aikana. Tiimin osaamisen kehitystarpeita miettiessä voi pohtia vaikka seuraavia asioita; mitä palveluita tiimin tulee tarjota, mikä on tämän tiimin ydinosamista ja mitä on se konkreettinen osaaminen, mitä tämä tiimi tarvitsee? Seuraavaksi kehityssuunnitelma viedään yksilötasolle. Yksilöllä on määrätty tehtävät hoidettavanaan. Häneltä vaaditaan tietty osaaminen, jotta hän suoriutuu tehtävistään. Suunnittelussa on tässä vaiheessa huomioita tiimin kehityssuunnitelmien lisäksi myös yksilön omat kehityssuunnitelmat - pyrittävä kytkemään ne toisiinsa, usein juuri suunnittelu- ja kehityskeskustelujen avulla. Olennaista on myös määritellä osaamisen kysyntä, tarjonta ja yleinen koulutustarjonta eli keinot osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittäminen on muutakin kuin koulutus. Se voi olla rekrytointi, tehtäväkierto, partnership -toiminta tai

jopa yritysosto. Osaamisen tarpeen määrittelyn ja kehittämisen lisäksi on myös merkittävää määritellä, mihin näin saatu uusi tieto, osaaminen varastoidaan. (Sydänmaanlakka 2007, 131-134, 163.)

Organisaation kehittämistoiminnan taustalla on filosofinen ajatus; auta ihmistä auttamaan itseään. Tyypillistä kehittämistoiminnalle on, että se on johdon aloittama suunnitelmallisesti etenevä prosessi, jossa voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja henkilöstön työelämän laatuun. Yksilö, ryhmä, osasto tai koko organisaatio halutaan saada ymmärtämään oma toiminta ja ajattelutavat uudella tavalla. Lisääntynyt tietoisuus antaa mahdollisuuden kehittymiselle. Ylhäältä alas johdettua, tai konsulttien vetämä kehittämistoiminta ei sovi kaikkiin ympäristöihin. Vaarana on, että kohdeyhteisön jäsenten ajatukset ja ideat jäävät kuulematta. Joskus esimiesten voi olla myös vaikea luopua vanhasta johtamisen vallastaan, joka esiintyy estämisenä, passiivisuutena tai asioiden jättämisenä puheen tasolle. Pelkkä organisaation alempien tasojen aloittama kehitysprosessi saattaa taas aiheuttaa sen, että hierarkkinen ohjausjärjestelmä estää työntekijätasolta tulleet muutosehdotukset. Lehtosen (2003) mukaan sisäisellä koulutuksella on marginaalinen osuus osaamisen kehittämisessä. Hän kokee tärkeämpänä erilaiset työjärjestelyt, jotka mahdollistavat sisäisen liikkumisen, asiantuntijuuden kehittymisen ja viestinnän. Olisi kehitettävä näkyvästi toimintoja kuten tuettava ja otettava testaukseen uusia ideoita, tehtävä rakenteellisia innovaatioita ja löydettävä uudenlaisia tapoja tehdä työtä, osallistua ja päästä vaikuttamaan. Muutosprosessien tulisi aikaansaada rakenteellisia uudistuksia toimintatavoissa ja organisaatiokulttuurissa. (Manka 2003, 12-13.)

Tiedon johtaminen - tieto on tärkeä kilpailutekijä. Varsinkin teknologian aloilla puuttuva osaaminen ja tieto ovat kriittisiä toiminnan kehittämistä rajoittavia tekijöitä. Kilpailu huippuosaajien saamisesta kiristyy. Tieto on pääomaa niin organisaatiolle kuin työntekijöille itselleen. Tiedon merkityksen kasvaessa 90-luvulle tultaessa myös tiedon johtamisen (knowledge management) merkitys kasvoi. Miten johtaa ja hallita valtavaa tietomäärää, joka tänä päivänä on kaikkien saatavilla? Toisaalta emme organisaatiotasolla aina pysty täysin määrittelemään, mitä kaikkea tietoa meiltä löytyy. Tai tiedostamme, että sitä löytyy, mutta emme osaa paikantaa sitä. Tai ehkä emme tiedä, mitä meidän tulisi tietää. Miten tieto tallennetaan, niin että se olisi jokaisen tietoa tarvitsevan löydettävissä? Tiedon johtaminen on olennainen tekijä, kun haluamme tehostaa ja järkevöittää toimintaamme. Se on prosessi, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan. Yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto näkyväksi. Parempaan tiedon avulla teemme usein parempia päätöksiä. Käsitteenä tiedon johtaminen on melko epämääräinen ja organisaation kannalta merkittävää on ensin määritellä, mitä heillä tiedolla johtamisella tarkoitetaan. Organisaation strategia ja tavoitteet määrittelevät, mikä on organisaatiolle merkityksellistä

tietoa. Organisaation on tarjottava oppimisen tukijärjestelmä, joka mahdollistaa tiedon luomista, hankkimista ja jakamista. Lisäksi tarvitaan riittävä henkilöstöjohtamisen tuki ja tehokkaat tietojärjestelmät. Yksilön kannalta tärkeitä ovat kyky ja halu oppia uutta, jakaa ja vastaanottaa tietoa, soveltaa tietoja ja tarvittaessa muuttua niiden mukana. Samaa voidaan taas heijastaa tiimeihin. Tiimi on organisaatiossa usein se perusyksikkö, jossa oppiminen ja tiedonjako tapahtuu. Kun tiedonjako onnistuu hyvin tiimissä, onnistuu se todennäköisesti koko organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 175-177.)

Älyllinen pääoma (intellectual capital), rakenteellisen ja henkisen pääoman summa, koostuu työntekijöiden osaamisesta, heidän tietoistaan, taidoistaan, asenteestaan, kokemuksestaan ja kontakteista. Se on jotain, mitä organisaatio ei voi omistaa. Rakenteellinen pääoma, kuten tietokannat, rekisterit, tuotemerkit, eli kaikki se mitä jää henkilökunnan poistuttua paikalta, on organisaation omistamaa. Tiedon johtaminen on yrityksemme johtaa ja hallita organisaation älyllistä pääomaa. Henkinen pääoma aikaansaa innovaatioita ja uudistumista, mutta yksinään se ei selitä organisaation menestystä. Tarvitaan myös rakenteellista pääomaa, kuten asiakassuhteita, rakenteita ja prosesseja, joiden avulla henkinen pääoma muutetaan organisaation osaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 208- 210.)

Kun tiedämme, että organisaation menestys riippuu osaavasta ja motivoituneesta henkilökunnasta, ymmärrämme myös, miksi henkilöstöjohtaminen on yksi älykkään organisaation tunnusmerkeistä. Henkilöstöjohtamisen tavoite on tukea organisaatiota ja sen henkilökuntaa päämäärien saavuttamisessa. Tavoitteena on luoda tehokas kilpailukykyinen organisaatio, joka oppimisen kautta menestyy myös tulevaisuudessa. Tavoite on myös hyvinvoiva organisaatio, jossa on motivoitunut ja jaksava henkilöstö nyt ja vuosien päästä. Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu yksilön kunnioittamiseen. Jokaisella työntekijällä on oma arvo, hän ei ole pelkkä resurssi tai kustannustekijä. Ihminen on kokonaisuus ja hyvässä henkilöstöjohtamisessa tiedostetaan ihmisen eri puolet ja tuetaan hänen kasvuaan. Ihmisen muodostama kokonaisuus vaikuttaa hänen toimintansa tehokkuuteen. Yritysjohto odottaa henkilöstöjohtajilta paljon, sillä organisaation menestys on pitkälti kiinni osaavasta henkilökunnasta. Henkilöstöjohtaminen on samaan aikaan oltava tekijä, kehittäjä, uudistaja ja näkijä. Jotta henkilöstöjohtaja tähän pystyisi, hänen on osattava myydä ajatuksensa ja ideansa muille. (Sydänmaanlakka 2007, 234-235.)

Koska elämme jatkuvien muutosten vaikutuksessa, henkilöstöammattilaisten suurimpia haasteita ovat muutoksen tukeminen. Samoin osaamisen johtaminen, kun huomioimme

osaamisen merkityksen kilpailutekijänä, työvoimana ja nykyisen ikärakenteen. (Sydänmaanlakka 2007, 239-242.) Organisaatio, joka on hyvää vauhtia kohti älykästä organisaatiota, on Sydänmaanlakan mukaan omaksunut seuraavat piirteet;

- Henkilöstöä todella pidetään tärkeimpänä resurssina, sen hyvinvointiin ja osaamisen panostetaan.
- Johto on sitoutunut ja mukana kehittämässä henkilöstöjohtamista.
- Linjaesimiehillä (ryhmäpäälliköillä) on päävastuu henkilöstöjohtamisen toteutuksesta.
- Henkilöstöprosessit on kuvattu ja käytössä on yksinkertaisia työkaluja.
- Henkilöstöjohtaminen on systemaattista ja pitkäjänteistä ja tuloksia mitataan systemaattisesti.
- Ylimmän johdon, linjaesimiesten, henkilöstöihmisten ja työntekijöiden, eli kaikkien henkilöstöjohtamiseen osallistuvien, roolit ja tehtävät tulee olla määritelty.

Sarala & Sarala (2010, 127-128) mukaan toiminnan kehittämishaasteet nähdään oppimishaasteiden näkökulmasta

- Työn- ja tehtävienjakoa suunniteltaessa painotetaan yksilöiden ja ryhmien oppimismahdollisuuksia ja monipuolisemman ammattitaidon kehittymistä sen sijaan että keskityttäisiin vain työn ja toiminnan organisointiin.
- Oppimis- ja kehittämistoiminta mahdollistetaan koko henkilökunnalle, johdosta rivimiehiin. Henkilöstö ei ole vain toiminnan kohde, vaan resurssi, jota voidaan käyttää aktiivisesti opiskeluun suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Aktiivinen yhteistoiminta edellyttää henkilöstöltä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Sitoutumista taas voidaan edistää perehdyttämässä henkilökunta organisaation toimintaan – kehitetään organisaatiokulttuuria.
- Koulutuksella ennakoidaan oppimistarpeita ja luodaan peruspätevyydet, mutta samalla reagoidaan nopeasti kehitystyön tuloksena syntyviin oppimistarpeisiin. Tarvitaan toimiva tietoverkko, joka hyödyntää koulutuksen valmistarjontaa.
- Kehittämistoiminta nähdään toimintana, joka edellyttää oppimista ja johtaa hyödylliseen oppimiseen.
- Analysoimalla työtehtäviä ja tulevaisuuden visioita oppimishaasteiden näkökulmasta, edistämällä tietotaidon leviämistä koulutuksen ja opiskelun avulla,
- kyseenalaistamalla rutiineja,
- ja suunnittelemalla työt uutta hakeviksi ja sopivan haasteelliseksi, edistetään oppimisen kehittämistä käytännössä.

Syksyllä 2020 valtion viisi organisaatiota aloitti tutkimushankkeen oppimiskulttuurin uudistamiseksi oppimismenettelyjen avulla, Sosped-säätiön Feeniks-hankkeen tavoitteena on uudistaa työelämän oppimiskulttuuria ja vahvistaa organisaation yhteisöllisyyteen ja yhdessä oppimiseen pohjautuvaa oppimismyönteisyyttä. Kehityshankkeen tehtävänä on tukea työn murroksessa keskellä olevia työntekijöitä vertaismentoroimalla. Siinä pyritään vastaamaan puolueettomasti isoon kysymykseen siitä, kuuluuko vastuu oppimisesta työntekijälle vai työnantajalle. Hankkeessa tuetaan molempia osapuolia, rohkaisten innostumaan oppimisesta. Yhteinen työskentely hankkeen parissa alkoi virastojen oppimiskulttuureja analysoimalla. Analysoinnin perusteella virastot määrittelivät omat kehittämistavoitteensa ja tavoitteet sille, mihin oppimismenettelyillä halutaan vaikuttaa. Määreitä saattoivat olla esim. asiantuntijaroolin kasvattaminen, esimiesosaamisen vahvistaminen,

esimiesten vertaistuki tai muutoksessa elämisen valmiuksien lisääminen. Valmennus koettiin oivalluttava oppimismatkana. Oppimismentorointi koettiin ennen kaikkea työyhteisön oppimista vertaistalalla edistävä toimintana. Keskeisimpinä työkaluina oppimismentoreilla on käytettävissään työn tuunaus, vertaisuus, reflektointi sekä fasilitointi. Keskeistä oli huomata, että vaikka organisaatioissa allekirjoitetaan oppimisen tärkeys, keinot sen tukemiseen saattavat yhä perustua vanhoihin oletuksiin oppimisesta työstä irrallisena kokonaisuutena. Parlamentaarinen työryhmä julkaisi jatkuvan oppimisen uudistamien linjauksen ennen joulua 2020. Sen mukaan jatkuvan oppimisen tulisi nivoutua työpaikan strategiaan ja toimintatapojen tulisi kannustaa oppimiseen. Samalla kuitenkin huomioiden oppimiseen sisältyvä kuormitusriski. Mielessä tulee pitää kysymys, mitä ja ketä varten jatkuvaa oppimista tarvitaan ja kenen tarpeita opiskelu palvelee. (Hytönen 2021).

Digi- ja väestötietovirasto ei ollut Feeniks -hankkeessa mukana, mutta hankkeen sisältö ja saadut tulokset ovat kaikkien hyödynnettävissä. Samalla tavoin DVV:ssä voidaan analysoida organisaation osaamistilaa ja kehittymistarpeita sekä pohtia pidetäänkö koulutusta ja oppimista vielä muusta toiminnasta irrallisena kokonaisuutena. Millaisin keinoin DVV:ssä voidaan tukea muutoksen keskellä taistelevia työntekijöitä? Kun maailma on vaikeasti ennakoitavissa ja muutosvauhti on nopea, myös yksilön oma kyvykyys toimintansa reflektointiin korostuu. Verkostoinnin ja tiedon jakamisen merkitys korostuu. Oppimismentoroinnin avulla voidaan esimerkiksi miettiä, tunnustetaanko oppimisen paikat, kuten erilaiset ongelmanratkaisutilanteet - onnistumiset. Mentoroinnissa on kyse myös ihmisten välisen suhteiden rakentamisesta ja vaalimisesta, jolla vaikutetaan psykologiseen turvallisuuteen - voimme kääntyä toisen puoleen tarvitessamme tukea ja apua. (Hytönen 2021).

Miten osaamista tai työstä suoriutumista mitataan? Siihen voi vaikuttaa organisaation henkilöstö- ja johtamiskulttuurilla. Kun työntekijän kanssa keskustellaan alusta alkaen yksilöllisestä kehitymisestä, määritellään yhdessä työntekijän kanssa, mitkä ovat hänen tavoitteensa ja miten niihin päästään. Kehittymistä seurataan systemaattisesti. Omasta edistymisestä voi kerätä dataa esim. myynnin kehitystä seuraamalla, projektien etenemisestä ja kirjaamalla ylös missä kaikessa toiminnassa on ollut mukana. Lisäksi suullinen ja kirjallinen kollegoilta ja asiakkailta saatu palaute kirjataan muistiin. Oleellista työntekijän kannalta on tietää, milloin hän on onnistunut ja kehittynyt työtehtävässään. (Okkonen 2021.)

Organisaation osaaminen kartoittaminen osaamisen laadun nykytilanteen kartoittamiseksi auttaa miettimään millaista osaamista organisaation on hankittava tulevaisuutta kohden. Tieto henkilöstön osaamisesta perustuu usein summittaiseen arvioon. Osaamisen nykytilan kartoitus voi olla kertaluonteinen, mutta henkilöstön kehittämisen järjestelmän osana

sen tulisi olla jatkuva toiminto – ajantasainen tieto osaamisen nykytilasta. Ennen mittamista tulee kuitenkin määritellä, miten osaaminen jäsennetään. Osaamislukittelun voi rakentaa vaikka seuraavien pääluokkiin nojaten; 1. asiakasosaaminen, 2. liiketoimintaosaaminen, 3. tuotannollis- tekninen osaaminen ja 4. henkilökohtaiset valmiudet. Osaamiskartoitus lähtee usein liikkeelle työntekijän itsearviointilla. Osaamiskartoituksessa verrataan henkilön nykyistä osaamista tavoitetasoon yhdessä esimiehen kanssa keskustellen. Osaamiskeskustelu jää tyypillisesti kehityskeskustelujen varaan. Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen tapahtuu käytännössä esimiehen liiketoiminta- ja asiakkuusstrategian näkemyksiin pohjautuen. Näiden pohjalta otetaan kantaa alaisten tavoiteosaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Yksittäisten esimiesten näkemys saattaa kuitenkin olla kapeakatseinen. Tämän estämiseksi organisaation visioiden ja tavoitteiden tulee olla sisäistetty myös esimiestasolla. Osaamisen kartoittaminen on helppoa yleisissä taitoaineissa kuten kielitaidossa. Usein näillä osaamisilla on vähiten strategista merkitystä. Vaikeimmin mitattavia henkilökohtaisia taitoja ovat yhteistyökyky tai vuorovaikutustaidot, mutta näistä usein riippuu missä määrin yksilön tieto ja taidot ovat yhteisön hyödynnettävissä. Tärkeää on tunnistaa ne taidot, joilla on merkitystä yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Lopuksi kun summaamme yksilöosaamiset yksikkö- tai organisaatiotasolle, nähdään osaamisen nykytilan keskeiset vahvuudet. (Laakso-Manninen 2003, 37-39.)

Tietopääoman johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä keskeistä on tehdä niistä osa yrityksen normaalia vuotuista suunnitteluprosessia organisaation joka tasolla. Yrityksen ja yksilön näkökulmien on tärkeää kohdata toisensa. Balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992), tasapainotetun tulossuunnittelun ja seurannan työkalu, ohjausväline, auttaa purkamaan yrityksen vision päämääräksi ja niihin johtaviksi strategioiksi neljästä eri näkökulmasta; 1. oppimisen ja kehittymisen näkökulma, 2. sisäisten prosessien näkökulma, asiakasnäkökulma, ja taloudellinen näkökulma. Tasapainotetun tulokortin käyttäminen edellyttää konkreettisia mittareita seurantatiedon tuottamiseksi. (Laakso-Manninen 39-40.)

Entä koulutuksen mittaaminen? Oppimistilanteen muotoilulla kartoitetaan etukäteen mitä ollaan kouluttamassa. Onko kyse yksittäisen tehtävän opettamisesta vai onko tuleva koulutus luonteeltaan yleissivistävää, eli mikä on koulutuksen/oppimisen pohjimmainen tarkoitus. Onko oppimistilanteen tehokkuuden mittaamiselle tarvetta, eli mitkä ovat oppimisen tavoitteet, mitä prosesseja oppimiseen vaaditaan ja millä oppimistulokset mitataan. Mittaamisen tarve riippuu koulutuksen tavoitteista; haetaanko apua tähän hetkeen, pidemmän aikavälin kehittämiseen vai muistuttaaksemme ihmisiä yleissivistävistä asioista. Mittaaminen on tarpeellista ja mielekäästä kun käsillä on jokin tarve esimerkiksi prosessin tuotos tai asiakkaan havaitsema ongelma. Korjaantuiko ongelma? Perinteisen kouluttamisen haaste

saattaa olla siinä, että koulutus on usein ulkoistettu heiltä, jotka tuottavat palvelua / muuta arvoa organisaatiolle. Kun koulutus tapahtuu siellä, missä työkin tehdään, on tavoite ja kohde selkeästi kohdallaan. (Mukamas 2021.)

Suomalainen kommunikointikulttuuri on niukkaa, oli kyseessä sitten negatiivisen tai positiivisen palautteen antamisesta - huono juttu jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen kannalta, joka vaatii jatkuvaa palautetta. Vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä asemassa. On kyettävä puuttumaan epäkohtiin asiallisesti ja annettava tunnustusta aina kun se on mahdollista. Palautteenannon on oltava jatkuvaa, systemaattista ja monipuolista. Liian usein organisaatioissa on laiminlyöty palautejärjestelmän kehittäminen tai se on keskittynyt pelkästään taloudellisten tunnuslukujen palautetietoon. Sydänmaanlakka vertaa sitä autolla ajamiseen, jossa ulos katsottaisiin vain peruutuspeilin kautta. Moni yritys käyttääkin seuraamiseen taloudellisten mittareiden ohella myös asiakastyytyväisyyttä, sisäisiä prosesseja, henkilöstön osaamista ja työtyytyväisyyttä. Erilaisten palautteenkeräysjärjestelmien kautta, palautetta voidaan kerätä yksilö-, tiimi, ja organisaatiotasolla. Kaikille tasoille palautteen saaminen on tärkeää ja sitä haetaan monelta eri suunnalta. Puhutaan 360 asteen palautteesta. Yksilötasolla se tarkoittaa, että henkilö saa palautetta esimieheltään, alaisilta, kollegoilta ja mahdollista yhteistyökumppaneilta (kehityskeskustelut, johtajuusarviointit). Organisaation tasolla taas palaute saadaan tyypillisesti asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittymistä seuraamalla (asiakastyytyväisyys- ja henkilöstökyseilyt). Saatu palaute liittyy siis usein erilaisiin mittareihin, tyytyväisyyteen, laatuun, suoriutumiseen ja osaamiseen. Osaamisen merkityksen kasvettua, myös sitä on alettu mittaamaan. Laaditaan yksilötason osaamisprofiileja, ja organisaatiotason ydinosaamisalueita. Ei riitä, että on oppiva organisaatio, vaan on oltava kilpailijoita paremmin oppiva organisaatio. Palautekulttuuriin kuuluu avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisen tukeminen, runsas kommunikointi ja jatkuvan oppimisen korostaminen. Kun palautejärjestelmä on kunnossa, tukee se organisaation oppimista. Organisaatio pystyy uudistumaan palautteen pohjalta ja pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2007, 64-67.)

Osaaminen on työntekijälle tärkeä selviytymiskeino ja usein ainoa työsuhdeturva. Omasta osaamisesta huolehtimalla, huolehtii samalla omasta työmarkkina-arvostaan, työllistettävyydestään. Työnantaja luo puitteet uuden oppimiselle ja olettaa työntekijältä omatoimisuutta ja itsenäisyyttä omiin opintoihinsa. Tärkeää on, että molemmat osapuolet ymmärtävät vastuunsa ja velvollisuutensa. (Sydänmaanlakka 2007, 169-170.)

7 Osaamisen kehittäminen ja tukeminen DVV:ssä

Tähän lukuun olen koonnut tietoja Digi- ja väestötietoviraston osaamisen kehittamisestä ja tukemisesta. Luku on mielestäni tärkeä, koska se kokoaa yhteen juuri sen tiedon, jota opinnäytetyötäni aloittaessa halusinkin selvittää. Luku myös kuvaa miten esittämäni teorioisuus on toteutettu Digi- ja väestötietovirastossa. Avaan myös DVV:n uuden asiakaspalvelumallin tuoman tarpeen uudistaa organisaatiossa tarvittavaa osaamista erityisesti asiakaspalvelussa.

Osaamisen kehittäminen ja oppiminen on Digi- ja väestötietovirastossa kaikille kuuluva arjen etu. Jatkuva oppiminen on työskentelyssä välttämättömyys, mutta samalla myös valtava voimavara. Digi- ja väestötietovirasto tarjoaa kattavat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet mm. oikeuden käyttää säännöllisesti työaika opiskeluun. DVV tunnistaa oppimisen tapahtuvan parhaiten työssä, töitä tekemällä, vuorovaikutuksessa toisten kanssa – muilta oppien. DVV:n yhteisestä koulutus- ja osaamisen kehittämisen tarjonnasta vastaa pääsääntöisesti Osaamisen johtaminen ja HR-yksikön osaamistiimi. Osaamistiimi vastaa mm. kokousten suunnittelusta ja järjestämisen tuesta, kehityskeskusteluprosessista, perehdytysprosessista ja eOppiva-yhteistyöstä. Painopisteet osaamisen kehittämiseen sovi- taan vuosittain tukemaan DVV:n strategian toteutumista. (DVV 2020c.)

Osaamisen kehittämiseksi DVV:llä on mahdollista osallistua yleisen koulutustarjonnan mukaiseen henkilöstökoulutukseen. DVV:llä on käytössään valtionhallinnon yhteinen oppimislusta eOppiva, jossa koulutukset ovat maksuttomia. Tarvittaessa lähiesimiehen kanssa voi sopia myös viraston ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisesta. DVV järjestää myös erilaisia tukiklinikoita ja infotilaisuuksia tiedon jakamiseksi ja oppimisen mahdollistamiseksi. Lisäksi mukaan voi päästä myös erilaisiin koulutusohjelmiin, kuten johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittamaan. Työntekijän niin halutessa, myös omaehtoista koulutusta työpaikan ulkopuolella tuetaan esim. myöntämällä opintovapaita. Ajankohtaisista koulutuksista tiedotetaan viraston oman sisäisen intran Divin kautta koulutukset-osiossa, tapahtumakalenterissa sekä Divin Ajankohtaiset-osiossa. Kun kohderyhmä on laaja, viestitään koulutuksesta myös Divin pääuutisissa, jotta koulutus ei jää keneltäkään huomaamatta. Oppiminen on DVV:ssä arjen etu, mutta samalla se tarkoittaa, että kaikilla on myös velvollisuus pitää huolta oman osaamisen kehittämisestä. Koulutukset ovat vain yksi tapa kehittää ja ylläpitää omaa osaamista. (DVV 2020c.)

Digi- ja väestötietovirastossa kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa. Ennen varsinaisia kehityskeskusteluita, ryhmissä ja tiimeissä käydään keskustelu yhteisistä tavoitteista. On tärkeää, että jokainen tietää oman roolinsa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kahdenkeskisessä, esimiehen ja työntekijän välisessä, kevään kehityskeskustelussa määritellään yhdessä tulostavoitteet, päivitetään tehtäväkuvalomake, suoritusarviointi ja käsitellään muita esiin tulleita asioita esim. omia henkilökohtaisia tavoitteita. Syksyn, kehityskeskustelun toinen osio, toteutetaan ryhmäkehityskeskusteluna, jolloin pyritään tunnistamaan osaamisen kehittämisen painopisteitä ja tarkastellaan tarkemmin ryhmä- ja tiimitavoitteiden etenemistä. DVV:ssä koetaan tärkeänä, että tavoitteiden saavuttamisesta, osaamisen kehittämisen tarpeista ja muista työhön liittyvistä asioista puhutaan säännöllisesti ja avoimesti läpi vuoden. Käytännössä tämä toteutuu valmennusvartein. Valmennusvartit ovat välttämättömiä uudenaikaisessa toimintaympäristössä. Valmennusvarteiksi kutsutaan jatkuvan keskustelun mallia, jonka tavoitteena on työntekijän ja hänen esimiehensä jatkuva dialogi työn tavoitteista, työn onnistumisesta ja osaamisen kehittymisestä. Vartit eivät ole vielä kaikkien DVV:läisten käytössä. Ei olekaan tarkoitus, että jokaisessa tiimissä noudatetaan tietynlaista kaavaa, vaan tärkeintä on, että avoin ja jatkuva dialogi on olemassa. (DVV 2020c.)

Osaamistiimi antaa vinkkejä oman osaamisen kehittämiseksi arjen keskellä. Työntekijä voi varata kalenteristaan tunnin viikossa oman osaamisen kehittämiseksi. Tunnin aikana voi osallistua esim. haluamalleen eOppivan kurssille, joko yksin tai yhdessä kollegan kanssa. Työntekijä voi haastaa itsensä ja kollegan ottamaan uuden välineen, sovelluksen tai toimintatavan haltuun. DVV:ssä kannustetaan refleктоimaan opittua toisten kanssa -tarvittaessa kouluttamaan muita ja jakamaan opittua. Osaamistiimi myös kannustaa henkilökuntaa ilmiantamaan itsensä, mikäli kokee, että hänellä on erityistä osaamista tai hyviä vinkkejä, jotka hän on valmis jakamaan toisille esim. kouluttajan roolissa.

Kun Digi- ja väestötietoviraston työntekijä haluaa kehittää itseään, voi hän luottaa siihen, että lähiesimies ja Osaaminen ja HR-yksikkö tukee häntä. DVV:ssä kannustetaan olemaan uteliaita ja aktiivisia. Juuri nyt keskeisiä asioita oppimisen kannalta on sujuvan asiainnoin tukeminen asiakaspalvelutilanteissa; käyntiasioissa, puhelimesta ja chatissa. Kuten olemme huomanneet, toimiva hallinto on pitkälti kielestä kiinni, siksi esimerkiksi hyvän virkakielen opetusvideot kannattaa sisäistää kuten myös asiakirjojen saavutettavuus kurssit. Ja jotta palvelutuotanto on mahdollisimman tehokasta, suosittelee osaamistiimi tehokkaan palvelutuotannon ja kokonaisketterän kurssien suorittamista.

Työn tekemisen tapoihin, johtamisen ja kyvykkyyksien kehittämiseen löytyy myös erilaisia valmennusvideoita; Esimiestyön kehittäminen, Valmentava työote, Työsuojelu esimiehen näkökulmasta, Osallistava kokous, Monipaikkainen työ, Informaatioergonomia ja erilaisia kehityskeskusteluihin liittyviä esimiehille suunnattuja koulutustallenteita, joilla voidaan parantaa työnteon tuloksellisuutta, edistää työntekijän työtyytyväisyyttä ja motivaatiota ja kehittää yleisesti yhteistyötä ja työilmapiiriä. Itse työvälineiden hallinnasta löytyy koulutuksia mm. Tiimerin, Teamsin, Confluencen, Jiran, Miron ja Jamboardin käyttöön. Edellä mainittujen lisäksi eOppivasta löytyy monia kiinnostavia kursseja työntekijän omasta kiinnostuksesta riippuen aina tekoälystä mindfulnessiin. (DVV 2020c.)

Osaamistiimi haluaa muistuttaa, että tärkeintä on yhteinen keskustelu ja valmentava työote. Välineet ovat vain työskentelyn ja seurannan tukena. Kehityskeskusteluilla halutaan varmistua, että jokainen tuntee perustehtävänsä ja vastuunsa. Hän määrittelee yhdessä esimiehensä kanssa kauden tavoitteet ja mittarit onnistumiselle. Kehityskeskustelu on paikka, jossa voi nostaa esiin tarvitsevansa tukea annetuista tehtävistä suoriutumiseen. Työntekijä voi myös esittää toiveensa tehtävänkuvansa kehittämisestä. On tärkeää, että työntekijä voi hyvin ja kokee, että häntä arvostetaan ja häneen luotetaan. (DVV 2020c.)

7.1 Osaamista tukevat arjen työvälineet

Olen seuraavaan osioon koonnut Digi- ja väestötietoviraston osaamista tukevia arjen työkaluja. Ohjelmat ovat suurimmalle osalle työntekijöistä uusia ja niiden hyödyntäminen on yhä opettelun alla. Ohjelmien hallinta ja niistä löytyvän tiedon löytäminen ovat avainasemassa pohtiessamme osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä.

Slack: Slack on helppokäyttöinen ryhmätyön ja sisäisen viestinnän apuväline, jonne voi luoda julkisia ja yksityisiä kanavia, keskusteluja. Kuka tahansa voi luoda oman kanavan tai liittyä haluamaansa keskusteluun. Slackissä useampi viestikanaava, joita voi seurata oman mielenkiinnon mukaan. Slackia voi käyttää verkkoselaimessa, työpöytäsovelluksessa tietokoneella tai älypuhelimessa ladattavana ”äppinä”.

Digi- ja väestötietovirastossa slack toimii lähinnä epävirallisena, vapaamuotoisena matalan kynnyksen keskustelualustana, jossa voi; tiedottaa epävirallisesti, jakaa erilaista osaamista, kokemuksia, ajatuksia sekä verkostoitua. Slackiä ei ole tietoturva-auditoitu, joten vain julkisten tietojen käsittely on siellä sallittua. Alla on muutama huhtikuulta 2021 poimimani esimerkki, miten slackin DVV-yhteiset kanavalla on osaamista tai tiedonhallintaa jaettu;

”Mistä saavutettavuusaiheesta tarvitsisit lisää osaamista ja tukea?”

”Työsuojelu ja virkistystoimikunta järjestävät maanantaista 19.4. alkaen hyvinvointivartteja...”

”Huomenna 13.4.2021 hanke-esittelyssä: Viestit-kapasiteetin varmistaminen...”

”Miten kirjoitan hyviä arvopaketteja? Tule oppimaan uutta tai muokkamaan...”

”Torstaina taas wikin ja jiran sekä kehitysjärjestelmien (Jenkins, Crowd, Bitbucket, XRAY, Artifactory ym.) säännöllinen huoltokatko.”

”#kukatietää Onko DVV:llä suunnitelmia/linja/ajatuksia vahvasta tunnistautumisesta puhelinpalvelussa? Vai kuinka se hoidetaan? Turvakysymykset? Keneltä saisin asiasta lisää tietoa?”

”Moi, Digihumaus-kysymys: tallennetaanko tilaisuutta?”

”Suomi.fissä on tänään julkaistu Tietovuoto-opas,”

Slackissä voi siis matalalla kynnyksellä muistuttaa tapahtumista, kysyä ohjeistuksista, vinkata koulutuksista, kehua kollegaa tai vaikka toivottaa hyvää työpäivää toisilleen. Slackin kautta verkostoituminen esim. yhteisen harrastuksen myötä on helppoa ja vertaistuki varsinkin näin korona-aikaan etätyössä on työssäjaksamisenkin kannalta merkittävää – et ole yksin.

Confluence: Confluence on yhteistyön mahdollistava sovellus, jossa confluence-wikiin voidaan luoda erilaisia dokumentteja. Tiedostojen muokkaaminen onnistuu samanaikaisesti eri laitteilla, sillä sovellus kirjaa automaattisesti kaikki muutokset. Kaikki muokkaukset arkistoituvat, joten vahingossakaan ei voi poistaa sinne tallennettuja tietoja.

Digi- ja väestötietovirastossa Confluencea käytetään lähinnä erilaisten projektien hallintaan. Keskeneneräiset kehityskohteen eri vaiheineen ovat siellä nähtävissä. Sitä voisi kutsua lähinnä kehitystyökaluksi. Kun jokin kehitteillä ollut asia tulee päätökseen, siirretään se kaikille tiedoksi Tiimeriin. Confluence-alustalle kootaan kaikki kehitystoimenpiteiden alla oleva materiaali, niin, että kaikilla on mahdollisuus seurata asioiden etenemistä (läpinäkyvyys). Jokaisella työntekijällä on myös mahdollisuus käydä jättämässä omia kehitysehdotuksiaan kehittäjille/prosessin omistajille pohdittavaksi.

Confluencessa on koottuna myös kaikki ohjelmistotyökalujen käyttöohjeet. Kun uusi ohjelma otetaan käyttöön, viedään tekninen ohjeistus Confluenceseen. Samaan yhteyteen voidaan liittää myös koulutuksen yhteydessä tai myöhemmin esiin tulleet kysymykset vastauksineen.

Tiimeri: Valtorin yhteistyöpalvelu Tiimeri on palvelukokonaisuus, joka mahdollistaa joustavan ja turvallisen yhteistyön organisaatioissa, tarvittaessa yli organisaatorajojen – asiakirjoja voidaan jakaa myös palvelun ulkopuolisille henkilöille.

DVV:ssä Tiimeri on osoittautunut ensisijaiseksi tiedon jakamisen alustaksi. Tiimeri on käytännössä arkisto, paikka, jonne kaikki sovittu kirjataan, niin substanssiohjeistus kuin tiimipalavereiden muistiotkin. Sinne kootaan käsikirjat, mallipohjat ja ohjeistukset. Kaikki osaaminen on siis tavallaan ”kirjoitettu seiniin”, kuten Kupias ja Peltonenkin asian muotoilivat. Tiimerin hallitseminen takaa kenelle tahansa tiedon löytymisen.

Tiimeri on saanut Digi- ja väestötietoviraston henkilökunnalta paljon palautetta sen sekavuuden takia. Se on laaja tietovaranto, josta kuitenkin puuttuu kunnan hakutoiminto. Työntekijä löytää vielä oman substanssialueensa ohjeet, mutta vieraammalla alueella kokee olevansa ”hukassa”. Aikaa menee paljon tiedon etsimiseen, vaikka tietää sen jostain tiimeristä löytyvän.

Jira: Jira taas on tehtävienhallintaohjelmisto, joka toimii apuna projektien suunnittelussa. Sen avulla huolehditaan, että kirjatut usein toisistaan irrallisetkin tehtävät tulevat suoritetuksi ja kokonaisuus valmistuu. Jiraa voidaan käyttää myös erilaisten työmääräysten, virheiden ja tukipyyntöjen raportointiin.

Klinikat: Erityisesti tiettyihin substanssitehtäviin järjestetään DVV:ssä oppimisen klinikoita eri aihepiirien mukaan eri kokoonpanoilla. Tarkoituksena, että juuri tuolloin osaamista jaetaan ennalta määritellystä aihepiiristä. Klinikat ovat matalan kynnyksen kokoontumisia usein vähän pienemmällä kokoonpanoilla, niiden henkilöiden kesken, jotka käsiteltävää asiaa tarvitsevat työtehtävissään. Selventävien kysymysten esittäminen mahdollistuu ja klinikoilla voidaan käydä läpi esimerkinomaisesti, vaikka juuri nyt virastossa vireillä olevia asioita.

Klinikat mahdollistavat osaamisen syventämisen tietyssä substanssiasianssa. Opettaminen ja oppiminen pienryhmässä on vuorovaikutteisempaa. Työn käytännössä esiin tuomien ongelmien yhdessä ratkaiseminen on parasta arkea tukevaa työtä. Siinä oppii mihin ratkaisuja tehdessä tulee kiinnittää huomiota ja miten annettua ohjeistusta ja linjauksia sovelletaan, sillä harvoin käsikirjat antavat vastauksen suoraan asiakkaiden monimuotoisiin tilanteisiin.

Tiimi- ja substanssipalaverit

ovat oman tiimin, usein lähiesimiesten johdolla pidettyjä palavereita, jossa eri toimipaikoissa, samaan tiimiin kuuluvat tapaavat säännöllisesti toisiaan virtuaalisesti. Palavereissa viestitään työtilanteista, uusista ohjeistuksista, lomista ja vaihdetaan kuulumisia. Tiivis yhteistyö, tiimiytyminen kuten Kupias ja Peltolakin totesivat, madaltaa kynnystä pyytää apua tarvittaessa, mahdollistaa nykyisten toimintamallien tarkastelun ja niissä kehittymisen. Varsinkin näin uuden viraston alkuvaiheissa, uusiin tiimeihin siirtyneinä toisten tuntemaan oppiminen, edistää yhteistyötä. Näissä palavereissa nousee usein myös esiin erilaisia kehittämiskohteita; huomataan tarve ohjeiden tulkinnan apuun, mallivastauksiin, päätöspohjiin, yhtenäistämistarpeessa olevia toimintatapoja, käytännön työntekemisen pelisääntöjä jne. Vuorovaikutuksessa toisen kanssa toimiminen nostaa esiin hiljaista tietoa, joka on hyvä saada kirjattua ylös kaikkien helposti löydettäväksi ja käytettäväksi.

Näiden varsinaisten tiimi- ja substanssipalavereiden sisälle on muodostunut pienempiä epävirallisia ryhmiä esim. ohjeiden läpikäymiseen – sisäistämistä varten. Mielestäni oivana esimerkkinä esim. kansainväliset asiat-ryhmän sähköpostin hoitamiseen muodostunut ”mallivastausten” -ryhmä. Se on pieni tiimi, joka muotoilee sähköpostiin tulleista yleisistä kysymyksistä mallivastauksia (suomi – englanti), joita kaikki sähköpostiin vastaavat voivat hyödyntää kopioi-liitä – menetelmällä. Samoin asiakassähköpostiin vastaavat päivittäin vaihtuvat henkilöt muodostavat aamusta yhteisen Skype-viestiryhmän, josta hyvin matalalla kynnyksellä voi kysyä tai varmistaa kollegalta päivän aikana, miten joki asia menikään, ennen kuin vastaa asiakkaalle. Pienemmissä tiimeissä myös uskaltaa helpommin pyytää tarkennusta mieltä askarruttaviin käytännön kysymyksiin. Kollegan tuki ja turva on merkittävää – et ole ongelmien kanssa yksin. Kuten Sengen teoriaosuudessa vahvistaa, tiimeissä tapahtuva vuorovaikutus yhteisen asian äärellä, avaa meille asioita

uudella tavalla, saamme vertaistukea, vaikutumme toisistamme ja sitä kautta mahdollistuvat myös uudet innovaatiot.

Näiden lisäksi meillä Digi- ja väestötietovirastossa vielä merkittävät eOppiva ja Osaava, joihin palaan myöhemmin opinnäytetyössäni.

7.2 Osaamisen hallinta, tukeminen ja mittaaminen

Vuoden tulostavoitteet ovat kaikkien nähtävillä verkossa, Confluencessa. Esimies käy oman tiiminsä kanssa läpi mihin vaikuttavuustavoitteisiin ja painopistealueisiin se kunakin vuonna linkitty. Tulostavoitteita päivitetään, sovitaan mittareista, aikatauluista ja vastuista. Tiimitavoitteet ovat julkisia ja ne kirjataan jokaisen tiimiläisen henkilökohtaiseen Osaava-järjestelmään. Jotta tavoitetuloksiin voidaan päästä, tulee tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet ja miten todettua osaamistarvetta voi kehittää. Onko paras vaihtoehto työssä oppiminen, yhteinen oppimisympäristö, mentorointi vai erillinen koulutus? Onko omalla tiimillä jokin erityinen kehittämiskohde, johon sillä on mahdollisuus vaikuttaa? – toimintaehdotusten kirjaaminen ja seuranta. Myös henkilökohtaiset tavoitteet ovat julkisia. (DVV 2020c.)

Osaava on Digi- ja väestötietoviraston käytössä oleva osaamisen hallinnan järjestelmä, jonne määritellään jokaiselle työntekijälle kolme tulostavoitetyyppiä; 1.) yksilötavoite, joka on vain työntekijällä itsellään, 2.) tiimitavoite, joka on tietyn tiimin tai ryhmän yhteinen tavoite ja 3.) ryhmätavoite, joka yhteinen kaikilla valituilla työntekijöillä ja esihenkilöillä. Lähiesimiehet kirjaavat tulostavoitteet Osaavaan ja tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata vuoden aikana. Vuonna 2021 kehityskeskustelukierroksella otetaan DVV:ssä käyttöön myös Osaavan kehittämisympäristö, johon lähiesimies ja työntekijät voivat kirjata tunnistettuja osaamisen kehittämisen tarpeita, kehittämistavoitteita. Suoritusarvioinnit toteutetaan Digi- ja väestötietovirastossa vuoden alussa erillistä suoritusarviointisovellusta hyödyntäen. (DVV 2020c.)

Valtion henkilöstötutkimuksella (VMBaro) valtion organisaatiot voivat mitata ja seurata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, esimiesten johtamisen onnistumista sekä palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä. Tutkimus toteutetaan organisaatiossa itse ja vastaukset kerätään anonyymisti ja luottamuksellisesti niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. VMBaron tulokset ovat keskeinen osa organisaation johtamisen ja toiminnan kehittämistä. Sovelluksen valmisraporteista saa johtamiseen, työhyvinvointiin ja palkitsemiseen tietoa

oman organisaation tilasta, joka auttaa kehittämisen suunnittelussa. Vuosittaiset tutkimustulokset tallentuvat järjestelmään, joka mahdollistaa tietojen tarkastelun aikasarjana, joka taas kuvaa mihin suuntaan ollaan kehityksessä menossa. (VMBaro 2021.)

Digi- ja väestötietovirasto, samoin kun sen edeltäjät Väestörekisterikeskus ja maistraatit ovat olleet kiinnostuneet henkilökuntansa hyvinvoinnista. Jokaiselle DVV:läiselle varataan kalenterista aika työtyytyväisyyskyselyyn vastaamista varten. Kyselyyn kannustetaan jopa niin, että parhaan vastausprosentin antanut tiimi palkitaan ja kyllä, Digi- ja väestötietovirastossa työtyytyväisyyskyselyyn vastasi lähes 700 henkilökunnan jäsentä. Tulokset ovat jaoteltavissa organisaation yhteisiin ja tiimien omakohtaisiin lukuihin. Näin jokainen tiimi voi vastausten perusteella löytää omasta tiimistään kriittisimmät kehityskohteet seuraavalle vuodelle. Vaikka VMBaron mittaustulokset ovat kaikilta osin mielenkiintoisia, pyrin opinnäytetyössäni nostamaan esiin vain muutamia osaamiseen ja sen kehittämiseen suoraan liittyviä kysymyksiä. Vaikka yhtä lailla voidaan ajatella, että kyse on suuresta kokonaisuudesta, jossa jokainen osa-alue tavalla tai toisella vaikuttaa tiedon hallintaan, osaamiseen ja ainakin motivaatioon, joka on kaiken oppimisen taustalla (liite 3. VMbaro - työtyytyväisyyskyselyn pääteemat tutkittavien asioiden perusteella).

Taulukko 1. Aihealueiden keskiarvot (DVV 2020)

Aihealue	Valtio 2020	DVV 2020	MTI 2019	VRK 2019
Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen	3,63	3,50	3,35	3,67(asteikko 1-5)
työtyytyväisyys yhteensä	3,66	3,53	3,43	3,71

Yllä oleva taulukko nro 1 havainnollistaa VMBaron mahdollisuuksia tulosten vertailuun. Olen koonnut yllä olevaan taulukkoon muutaman opinnäytetyöni aiheen kannalta merkittävän mittaustuloksen. Ensimmäinen sarake kertoo aihealueen. Toinen sarake kertoo valtion virastojen yleisen keskiarvon. Kolmas sarake kertoo Digi- ja väestötietoviraston tuoreimman tilanteen. Neljäs ja viides sarake aikaisemman vuoden tilanteen, jolloin maistraatit ja Väestörekisterikeskus toimivat vielä erillisinä organisaatioina. Nopeastikin näitä muutamaa lukua tulkittaessa voimme huomata, että VRK:lla on ollut hieman paremmat tulokset kuin maistraateilla ja uudet mittaustulokset ovat aika lailla niiden keskiarvo. Ja vastaavat valtion yleistä tasoa kaikesta yhdistymiseen liittyvästä muutoksesta, stressistä, huolimatta. Sama kuvio toistuu useimpien vastaustulosten kohdalla.

Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen -kohta pitää sisällään seuraavia tarkentavia aihe-alueita; Osaamisen ja uudistamisen mahdollisuuden työssä, Osaamisen ylläpidon ja parantamisen tuki (työnantajan taholta), Vuorovaikutus- ja keskustelutilanteet osaamisen ja uudistumisen tukena, Kehityskeskustelut työn tekemisen ja osaamisen tukena ja Osaamisen kehittäminen verkostojen (kollegat, sidosryhmät, asiakkaat) avulla. Työtyytyväisyys-selvityksen mukaan yleisesti ottaen miehet ovat DVV:ssä naisia tyytyväisempiä ja johtajat muuta henkilöstöä tyytyväisempiä. lällä ei ole tutkimuksen mukaan ole työtyytyväisyyteen merkittävää vaikutusta. Määräaikaiset työntekijät ovat hiukan vakituisia työntekijöitä tyytyväisempiä. Alla olevasta taulukosta nro 2 voimme todeta, että korkeakoulutetut ovat tyytyväisempiä kuin tutkinnotta työskentelevät. (DVV 2020.)

Taulukko 2. Työtyytyväisyys koulutustaustan mukaan (DVV 2020)

(asteikko 1-5)			
Ylempi korkea-koulututkinto	Alempi korkea-koulututkinto	Muu ammatt.	Ei tutkintoa
3,62	3,61	3,38	3,31

Kaikkiin alle kolmen keskiarvon saaneisiin kohtiin, halutaan erityisesti panostaa kuluvan vuoden 2021 aikana. Tällaisia osaamiseen ja koulutukseen liittyviä akuutteja kehittämis-kohteita en tutkimuksesta löytänyt. Työhyvinvointiin liittyen tuloksia analysoitaessa nostettiin kuitenkin esiin muutamia asioita, mitkä oman tulkintani mukaan vaikuttavat osaamiseen ja oppimiseen. Näitä ovat muun muassa maininnat kiireestä, muutoksista ja ruuhkista, jotka aiheuttavat väsymystä, ahdistusta ja motivaation puutetta. Oman tulkintani mukaan tällaiset tuntemukset saattavat teoriaosuuteen keräämäni tiedon pohjalta estää tai ainakin hidastaa uuden oppimista ja omaksumista, mikä taas suoraan peilaa työssä jaksamiseen ja heijastuu tunteeseen ammatillisesta osaamisesta. Hyvinvointiin vaikuttavat myös kokemus arvostuksen puutteesta, osittain palkkaperusteiden takia. Työtyytyväisyys-selvityksen mukaan myös etätyö aiheuttaa erilaisia tuntemuksia eri ihmisissä. Toisaalta se on yksinäistä puurtamista ja huonoa ergonomiaa ja toisaalta parantaa jaksamista ja yksityiselämää. Työhyvinvoinnin kouluarvosanaksi muodostui keskiarvo 7,62. (DVV 2020.)

Työtyytyväisyys-selvityksessä erityisen hyviä tuloksia (yli 4,00 keskiarvon) saivat oikeudenmukainen kohtelu sekä lähiesimiehen että työtovereiden taholta, työn tavoitteiden tietäminen, sitoutuminen työnantajan tavoitteisiin, työn ja yksityiselämän sovittaminen ja työpaikan arvojen tunteminen. 12.11.2020 julkaistun VMBaro -työtyytyväisyys-selvityksen mukaan työyhteisön vahvuuksia ovat mm. tiimi, yhteistyö, yhteisöllisyys, työkaverit, hyvä il-

mapiiri ja esimies, etätyöt, joustavat työajat, saldovapaat, ammattitaitoiset ja avuliaat työkaverit, hyvä vuorovaikutus, vapaus ja itseohjautuvuus, uudistuminen, sitoutuminen ja kiinnostava työ. Myös heikkouksia kirjattiin samoista aihepiireistä; johdon hitaat päätökset ja toisaalta liian kireät aikataulut, lähiesimies on tavoittamattomissa, yhteisöllisyyden ja yhteisen ajan puute, valittajat, jotka imevät jaksamista muilta, liika itseohjautuvuuden vaatimus, huonot järjestelmät, jatkuvat kokoukset ja se ettei uupunut koe saavansa tarvitsemaansa apua ja helpotusta. Vuodenvaihteen 2020 yhdistyminen toi mukanaan ikäviä yllätyksiä, joihin ei oltu osattu varautua. Valtakunnalliseen työhön siirtyminen osoittautui haastavaksi; paperiset prosessit, lisääntyneet työvaiheet ja töiden organisoinnin sekavuus – työmäärän, ruuhkien ja työjonojen yhtäkkinen kasvu. Samaan aikaan kun työt lisääntyivät, niiden hoito monimutkaistui uusien työvaiheiden ja yhtenäistettävien toimintamallien takia, myös henkilöresursseja vähennettiin. Vallitsevina tunteina henkilöstöllä sekavuus ja kaaos. (DVV 2020.)

Työtyytyväisyys selvitys auttaa DVV:tä hahmottamaan missä mennään ja mitkä ovat ne akuuteimmat asiat, joihin tulee puuttua. Sen tulokset auttavat myös osaamisen kehittämisessä. Tämän työpaikkaselvityksen vastausten perusteella tuli esiin esim. työntekijöiden tarve kehittää työvälineiden hallintaa. Tämän tiedon pohjalta osaamistiimi lähti tarkemmin selvittämään, mitkä ovat ne parhaat tavat, joilla he pystyisivät tukemaan tässä työntekijöiden osaamista/oppimista. Selvitys tehtiin anonymina Työvälineiden hallinta -kyselynä, jossa valittavana oli kaikki käytössämme olevat järjestelmät, joihin erityisesti kaivattiin koulutusta. Saatujen vastausten perusteella osaamistiimi pystyy järjestämään kohdennettuja koulutuksia ja tukiklinikoita, sekä tuottamaan muuta ohjemateriaalia yhdessä asianomaisten asiantuntijoiden kanssa, sekä viestimään jo olemassa olevista koulutuksista.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, Digi- ja väestötietovirasto tukee myös omaehtoista opiskelua, joka ei ole työnantajan järjestämää. Tällainen opiskelu ei ole lähtökohtaisesti työaika eikä työnantajan maksamaa. Omaehtoisen opiskelun tukeminen on DVV:n tarjoama etu, kun taas opintovapaan myöntäminen on lakisääteistä. DVV voi tukea omaehtoista opiskelua, kun opiskelu edistää ja syventää henkilön nykyistä tai tulevaa ammatillista osaamista ja henkilö on työskennellyt DVV:ssä vähintään 12 kuukautta. Edellytyksenä on myös, että henkilö käyttää opiskeluun merkittävästi myös omaa aikaansa. Virkamiehellä ei ole subjektiivista oikeutta saada tukea omaehtoiseen opiskeluun, se on aina työnantajan harkinnassa. Omaehtoisen tutkintoon tähtäävään koulutukseen voi saada 10 opiskelupäivää kalenterivuoden aikana edellyttäen, että opintopisteitä kertyy tuona aikana vähintään 20. Opiskeluvapaapäivien määrä suhteutetaan opintosuorituksiin niin, että yhden vapaa-päivän saaminen edellyttää noin kahden opintopisteen suorittamista. Vieraan kielen opiskeluun tai muuhun omaehtoiseen opiskeluun, esim. sivuainekokonaisuuden opiskeluun

voi saada kohtuullisia koulutuskustannuksia enintään 500€ vuodessa ja 1-3 opiskelupäivää. Tuki suhteutetaan työssäoloaikaan ja edellyttää, että henkilö käyttää opiskeluun myös merkittävästi omaa aikaa. (DVV 2021c.)

Uusi työntekijä on toivotettava tervetulleeksi ja opetettava työhönsä mahdollisimman perusteellisesti. Digi- ja väestötietovirastolla on käytössään perehdytyksessä mobiilisovellus, josta uusi työntekijä saa kaikki tarvittavat alkuvaiheen tiedot. Linkin perehdytykseen saa jo ennen varsinaisen työn aloittamista. Digi- ja väestötietoviraston sisäisessä intranetissä on myös työntekijän selviytymisopas, joka sisältää yleisiä ohjeita ja ohjeistuksia ensimmäisille työpäiville. eOppivassa löytyy aloittajille perehdytyskurssi, jonka kaikkien uusien työntekijöiden tulee suorittaa. eOppivasta löytyy myös erilaisia kursseja viraston yhteisiin ja omaan tehtäväkuvaan, joihin saa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti osallistua. Perehdytyspolku-kurssin avulla saa kattavan yleishallinnon perehdytyksen, joka tukee jokapäiväistä työarkea. Varsinaisen substanssiperehdytyksen itse työtehtävään antaa esimies tai esimiehen koordinoima kollega. (DVV 2021c.)

7.3 DVV:n uusi monikanavainen asiointi- ja asiakaspalvelumalli

Kyky, halu ja tarve oppia uusia asioita auttaa meitä vastaanottamaan uusia toimintamalleja iästä riippumatta. Tässä konkreettinen esimerkki miten Digi- ja väestötietovirastossa asioita kehitetään parantamaan asiakaskokemusta ja miten henkilökunta joutuu oppimaan ja sopeutumaan uuden edessä.

Henkilöasiakkaat -osaston johtaja esitteli kesäkuussa 2020 Digi- ja väestötietoviraston valtakunnallisen monikanavaisen asiakaspalvelu -projektin käynnistymisen. Toiminnan painopisteenä vuonna 2020 oli valtakunnallinen monikanavainen asiakaspalvelu. Tavoitteena, että asiakkaan yhteydenotto ja asiointi Digi- ja väestötietovirastossa on helppoa ja sujuvaa ja että, olemassa olevat palvelukanavat muodostavat modernin kokonaisuuden. Projektin erityisenä tavoitteena oli määrittellä asiointin ja asiakasvirtojen tavoitetila sekä suunnitella toimintamallit ja hallintamenetelmät, joilla asiakaspalvelua ja asiointia päästään johdetusti ohjaamaan yhtenä kokonaisuutena.

Projektin avulla oli tarkoitus saada kuva asiointin ja asiakaspalvelun nykytilasta, jotta uudistustarpeet selkiytyisivät ja tätä kautta uudistusten tiekartan laatiminen mahdollistuisi. Projektin aikana oli tarkoitus oppia asiakkaan asiointipolusta ja asiointin tavoitteista. Asiointin ja asiakaspalvelun järjestelmien roolitus selkiytyisi ja sen kautta (liike)toiminnan tavoitteet on helpompi asettaa tietyille järjestelmille. Tavoitteena parempi asiointin ja asia-

kasvirtojen hallittavuus. Kun ennakointi paranee, pystymme kohdentamaan henkilöstövoimavaroja asiakas- ja kontaktivirtojen mukaan, josta suora seuraus on tuottavuuden ja kustannustehokkuuden kasvu. Kerättyä metadataa voidaan hyödyntää tiedon käytettävyyden parantamiseen. (DVV 2020e.)

Myös henkilöstö hyötyy prosessista, kun erilaiset roolit ja vastuut palveluprosessissa selkiytyvät. Tavoitteena asiakaspalvelijan motivaation ja innostumisen kasvu, kun työ on sujuvaa ja sen sisältö monipuolisista, samaan aikaan kun sisäinen tuki työlle parantuu. Esiin tulleet ideat ”pikavoitot” voidaan ottaa heti testikäyttöön asiakaskokemuksen parantamiseksi ja työvaiheiden tehostamiseksi. Yhteisen tahtotilan asiakkaan itsepalveluun ohjauksessa toivottiin paranevan projektin myötä. Projektin myötä uskottiin myös valtakunnalliseen asiakaspalveluun liittyvien parhaiden käytänteiden johtamisosaamisen ja orkestrointitaitojen kasvavan. Monikanavainen asiointi- ja asiakaspalvelun tuomat ohjausmallit ja teknologiset mahdollisuudet ovat monelle DVV:ssä uusi opittava asia. Valtakunnallisuus on lisännyt asiakaskontaktimääriä, eikä vanha perinteinen ohjausmalli ja järjestelmä taivu käsittelemään entiseen tapaan nykyisiä kontaktivirtoja. Uudenlaisen haasteen eteen on jouduttu myös valtakunnallisen mallin mukanaan tuomista manuaalisista työvaiheiden taakia, jotka ovat paitsi lisänneet työvaiheita ja myös näin pidentäneet käsittelyaikoja. Asiakasvirtoja ”orkestroimalla” palvelutuotannon kustannustehokkuus, operatiivinen tehokkuus kasvaa, asiointi on asiakkaalle sujuvaa ja osaava henkilökunta on oikeassa paikassa oikeaan aikaan eli tuotamme parempaa asiakasarvoa. (DVV 2020e.)

Mallinnuksen mukaan myös henkilöstön rooli, osaaminen ja kehityspolku joutuvat suurenuslasien alle. Asiakasrajapinnassa työskentelevien roolit tulevat tukemaan sujuvaa ja katkeamatonta asiointia. Mitä se vaatii osaamiselta ja sitä tukevilta rooleilta? Syntykö asiakaspalveluun uusia rooleja ja minkälaisella osaamisen kehittämishajelmalla henkilöstö voidaan kouluttaa laaja-alaisempaan osaamiseen? Tätä varten on kuvattava osaamistarpeet ja vaatimukset, on laadittava henkilöstönkehityspolku ja sen toteuttamissuunnitelma. Uusi monikanavainen asiointi- ja asiakaspalvelumalli tulee vaikuttamaan asioinnin ja asiakaspalvelun prosesseihin, ohjausrooleihin, järjestelmähankintoihin ja toiminnan organisointiin valtakunnallisesti. Malli tulee koostumaan useasta hankkeesta tai toimenpiteestä, jolla jokaisella on vaikutuksensa kokonaisuuden muodostumiseen. Monikanavainen asiakaspalvelu määrittelee asioinnin ja asiakasvirtojen tavoitetilaa ja suunnittelee ne hallintomenetelmät, joiden avulla asiointia voidaan ohjata johdetusti. Toimipiste- ja käyntiselvityksellä tuotetaan ehdotus tarkoituksenmukaisista toimi- ja käyntipisteiden sijainneista. (DVV 2020e.)

7.4 Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmä

Johdon katsaus -henkilöstöinfossa 15.12.2020 Digi- ja väestötietoviraston henkilökunta sai ensimmäisen kerran kuulla uudesta asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmästä. DVV:n 2021 määritelmän mukaan asiakaskokemus koostuu mielikuvista ja tunteista, jotka syntyvät asiakkaalle kaikista kohtaamisista organisaation edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Ennen varsinaista asiakkuutta asiakas voi saada kosketuksen Digi- ja väestötietovirastoon erilaisten viestintäkampanjoiden, markkinoinnin, uutiskirjeen tai etukäteisinfon kautta. Palvelun hetkellä asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan kohtaaminen verkossa, puhelimessa tai kasvotusten - mitä ja miten DVV viestii, toimii ja vastaa palveluun. Palvelun jälkeen tapahtuva toiminta esim. laskutus, reklamaatio, palautteen antaminen ja vastaaminen, mahdollinen kysely tai muu viestintä vaikuttaa myös asiakaskokemukseen.

Kaikki mitä Digi- ja väestötietovirastossa tapahtuu, oli kyse palvelusta, osastosta, viestinnästä, HR:stä, taloudesta tai prosessien kehittämisestä – asiakas on aina keskiössä (asiakaskeskeisyys). Digi- ja väestötietovirasto on ottanut tehtäväkseen ”sujuva Suomi”, jonka ydinajatus on tuoda julkiset palvelut digitaalisesti kansalaisten ja yritysten saataville vuoteen 2023 mennessä. Jotta tähän päästään on tavoite pilkottu pienempiin osiin. Asiakasymmärryksen kautta virasto oppii tuntemaan omat asiakkaansa ja heidän tapansa toimia. Ymmärretään asiakkaan palvelu- ja vuorovaikutuskokemus osana asiakaskokemusta, jonka on oltava tavoitteiden mukainen ja kehittyvä. Osatavoite on myös seuranta, joka kattaa operatiivisen toiminnan lisäksi myös strategisten tavoitteiden seurannan. Viimeisimpänä tavoitteena on asiakas- ja sidosryhmätyön hallinta eli mekanismit asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden hallintaan päivittäiseen toimintaan ja asiakkaiden yhteistoimintaan.

Asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmä on jaettu Digi- ja väestötietovirastossa kolmeen osa-alueeseen; Asiakastyössä asiakaskokemus on tavoitteiden mukainen ja kehittyvä - miten DVV kohtaa asiakkaansa eri palvelukanavissa. Asiakastyöhön kuuluu itse asiakaspalvelu, asiointitapahtuman mittaaminen eri kanavissa, asiakasviestintä ja markkinointi sekä asiakassuhdetyö. Asiakasymmärrys eli miten DVV tuntee asiakkaansa. Tähän auttaa palautteen kerääminen (liite 1) ja siihen vastaaminen. Tietoa saa kerättyä säännöllisillä asiakastyytyväisyys-, palvelukuva-, ja tunnettuustutkimuksilla. DVV:ssä analysoidaan palvelukokemuksia ja mitataan palveluiden vaikuttavuutta. DVV:ssä tehdään henkilö- ja organisaatioasiakkaiden segmentointia ja huolehditaan säännöllisistä sidosryhmä- ja yhteistyökumppaneiden tapaamisista. DVV oppii asiakkailtaan. Tulevaisuudentyö korostuu myös Digi- ja väestötietovirastossa. Virasto pyrkii ennakoimaan muuttuvaa toimintaympäristöä. Tässä apuna käytetään syvähaastatteluja, asiakastoiminnan ja tietoteknisen tuotannon yhteistyötä ja tulevaisuudenkatsauksia.

Asiointimallin loppuraportin (2021) tuloksien mukaan lähtötila-analyysin perusteella Digi- ja väestötietovirastolla on jo selvitettyä asiakkaiden asiointi- ja kontaktimäärät, kanavajakaumat eri palveluiden välillä, syyt kontaktien ottamiseen ja siellä tunnistetaan työn ja työajan jakautuminen asiakaspalvelussa ja palveluyksiköissä kuten myös henkilö- ja organisaatioasiakkaan tarpeet ja asiointikäyttäytymisen. DVV:ssä tunnistetaan palvelutuotannon kipupisteet ja pullonkaulat asiakaspolun aikana. On olemassa palvelukanavastrategia, jonka avulla DVV tunnistaa mitä, missä kanavassa ja kenelle palvelua suunnataan. DVV toteaa, että toiminnalliset vaatimukset asiakastietojen ja kontaktien hallinnassa on ihanne-tilassa. Virasto on analysoinut nykyisten järjestelmien kyvykkyyttä asioiden hoitamisen kannalta. Asioiden sujuvuutta sekä asiakas- ja työntekijäkokemusta parantavat tekniset kehittämistarpeet on kuvattu ja priorisoitu. Moniportaisen asiakaspalvelun yhteiset tavoitteet ja mittarit on määritelty. Virastolla on ohjausfoorumit ja toimintamallit asioiden ja asiakaspalvelun laadun johtamiseen, ennustamiseen ja kapasiteettisuunnitteluun. Asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeet ja vaatimukset on kuvattu. (DVV 2021b.)

Projektin tiekartta näyttää suunnan ja prioriteetit liiketoimintalähtöiselle asioiden ja asiakaspalvelun kehitykselle. Miten konkreettisesti yhteisesti asetettujen tavoitteiden (tahtotila) mukaan aiotaan kehittää palvelumallia seuraavien 3-4 vuoden aikana. Projektin tiekarttaa on kuvattu porrastetuina askeleina, jossa asiakaspalvelun ja osaamisen kannalta opinnäyte-työni kannalta kiinnostavimmat askeleet ovat asiakkaan ohjaaminen oikeaan palveluun (itsepalvelu, oikea yksikkö, digituki ym.), asiakaspalvelun työvuorojen hallinnan ja ennustamisen työkalut ja erityisesti tietämyksen hallinta ja osaaminen. Tietämyksen hallinnassa nimetään jollekin asiantuntijavastuu. Hän vastaa siitä, että kaikki tietämys (prosessi- ja järjestelmäohjeet, palvelukäsikirjat, mallivastaukset) kerätään yhteen paikkaan. Hän vastaa myös siitä, että asiakaspalvelijat ovat tietoisia palvelujen ja toimintojen muutoksista. Mitä kaikki tämä tarkoittaa osaamisen kannalta? Asiakaspalveluun on määriteltävä osaamispolut, joilla varmistetaan asiakaspalvelijan palveluiden ekosysteemin tuntemus eli tunnistetaan myös palveluketjun muut toimijat. (DVV 2021b.)

Asiointimallia ja sen tiekarttaa laatiessa esiin nousi paljon kehitysideoita mm. auttamaan asiakasta löytämään tarvitsemaansa tietoa verkkosivuiltamme visuaalisuuden tai ohjauksen kautta, kanavasunnittelulla puhelinnumeroita karsimalla DVV:ssä voitaisiin selkeyttää asiakkaan yhteydenottoa. DVV voisi entistä tehokkaammin kerätä asiakaspalautetta ja kehittää toimintaamme sen perusteella. Kuten Grönrooskin (2015, teoriaosuudessa) totesi, asiakas itse vaikuttaa oman asiakaskokemuksensa syntyyn, joko parantamalla tai heikentämällä sitä – miten hän itse on osallisena palveluprosessissa esim. va-

rautumalla oikein asiakirjoin. DVV:ssä tunnistetaan, että virkailijoiden osaamista tulee tukea mm. oman osaamistason ja vahvuuksia tunnistamisessa ja määrittelyssä sekä selvittäen tarpeet asiakaspalvelijoiden vuorovaikutusosaamiselle ja yhtenäistämiselle eri kanavissa. Grönroos totesi myös, että asiakas kyllä huomaa, kun asiantuntija haluaa, osaa ja pystyy ratkaisemaan hänen ongelmansa. (DVV 2021b.) Asiointimallin loppuraportin kuvatuotos, monikanavainen asiointi ja asiakaspalvelu 2024 löytyy liitteenä (liite 3).

Digi ja väestötietoviraston pääjohtaja esitteli 15.12.2020 pidetyssä henkilöstöinfossa DVV:n toiminnan painopisteet vuodelle 2021. Pääteemoiksi nousi neljä aihepiiriä. Niistä ensimmäinen on sujuva asiointi. DVV haluaa, että asiointi virastossa on helppoa, sujuvaa ja ensisijaisesti digitaalista. Otamme käyttöön monikanavaisen asiointimallin. Toinen painopiste liittyy työn tekemisen tapojen, johtamisen ja kyvykkyyksien kehittämiseen. DVV:ssä toteutetaan julkisen hallinnon strategiaa. Tekeminen perustuu ajantasaiseen tilannekuvaan omasta toiminnasta ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Työkulttuuri tukee itseohjautuvuutta ja mahdollistaa työssä kehittymisen ja työhyvinvoinnin. Kolmantena painopisteenä DVV pyrkii tehokkaaseen palvelutuotantoon lyhentämällä työjonoja, selkeyttämällä palveluohjauksen mallia ja kehittämällä palveluja vastaamaan asiakastarpeita. Neljäs painopiste on digitalisaation edistämisessä. Virasto on mukana kehittämässä yhteiskunnan palveluiden yhteen toimivuutta samalla tunnistaen digitalisaatiota ja tiedonhallintaa edistävien lainsäädännön muutostarpeita ja auttamalla lainsäädännön kehittämistä. 28.10.2020 DVV:n henkilöstöinfon mukaan tulevaisuuden trendeinä virastossa on huomioitu että, väestö ikääntyy ja monimuotoistuu, ongelmien kompleksisuus lisääntyy, ympäristön ja talouden suhde on muutoksessa, digitalisoituminen tapahtuu kaikkialla ja samaan aikaan myös turvallisuusympäristö monimutkaistuu.

8 Tutkimuksen toteutus

Monenlaista toimintaa voidaan kutsua tutkimukseksi. On se sitten kartoituksen tekemistä, tietojen keräämistä ja luokittelemista, esityksiä tilastoista, kuvauksia haastatteluista ja omien kokemusten esittämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 21.) Tutkimusta tehtäessä on oleellisinta miettiä mikä on totuus. Totuuden etsimisessä ei ole niinkään merkityksellistä, millä menetelmällä siihen pyritään, vaan tavoitteena on vain päästä mahdollisimman lähelle sitä. (Metsämuuronen 2008, 7.)

Tutkimusta tehtäessä on huomioitava myös sen eettisyys – kysymykset oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Plagiointi, toisen kirjoittaman tekstin luvaton lainaaminen, omaan esittäminen sekä oman aikaisemman tutkimuksen uudelleen käyttäminen on kiellettyä ja lukijaa harhaanjohtavaa. Saatuja tutkimustuloksia ei pidä kaunistella eikä sepitellä. Alkuperäisiä havaintoja ei saa muokata niin, että tulos vääristyy eikä raportointi muutenkaan saa olla puutteellista tai harhaanjohtavaa. Ei voi esimerkiksi esitellä tuotoksia omaan, jos mukana on ollut muitakin tutkijoita. Olen opinnäytetyössäni pyrkinyt noudattamaan eettisiä kriteerejä. (Hirsjärvi ym. 2009, 26-27.)

Laadullinen tutkimus on pitkälti tutkijan omaan intuitioon, järkeilyyn ja tulkintaa perustuvaa. Samasta lähdemateriaalista, aineistosta on siten tehtävissä monia eri tulkintoja. Yleisesti hyväksyttäviä kvalitatiivisen tutkimuksen tapoja noudattamalla, voi toinenkin tutkija tehdä samasta aineistosta samanlaisia johtopäätöksiä. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta on vaikeaa määritellä selvästi, koska sillä ei ole omaa teoriaa (kokoelmaa selittäviä käsitteitä), paradigmaa tai metodeja (erityistä tutkimustekniikkaa). Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista tai tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Se soveltuu myös silloin, kun haluamme tutkia luonnollisia tilanteita ja haluamme saada tietoa joidenkin tapahtumien syuseuraus-suhteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisimmät aineistonkeruumetodit ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on enemmän tai vähemmän strukturoitujen kysymysten esittämistä haastateltavalle henkilölle tai ryhmälle. (Metsämuuronen 2008, 8-9,14.)

Liiketaloustieteissä tapaustutkimus, Case study, on tyypillinen tutkimusstrategia. Se sopii silloin kun tarkoituksena on tuottaa tietyille organisaatiolle kehittämissuhteita. Kohde voi olla koko organisaatio, osa siitä, sen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Valittu kohde tulee ymmärtää yhtenä kokonaisuutena – tapauksena. Case studyn valinta tutkimusstrategi-

aksi antaa mahdollisuuden tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta, jolloin myös kohteen ymmärtäminen on helpompaa. Siinä yritetään siis oppia suppeasta kohteesta mahdollisimman paljon eli saatamme pystyä vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Päämääränä on näiden pohjalta tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 52-55.) Tapaustutkimus kokoaa kuvailevan materiaalin, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Lähtökohta on usein toiminnallinen ja tuotoksia voidaan usein soveltaa käytäntöön. Raportointi on mahdollista tehdä kansantajuisesti vältellen tiedeslangia, joten se myös palvelee monenlaista lukijaa. Tapaustutkimusraportti antaa myös mahdollisuuden lukijalle tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Metsämuuronen 2008, 17.)

Tapaustutkimus lähtee liikkeelle teorian sijaan olemassa olevasta tutkittavasta asiasta. Usein tutkijalla on käytössään aikaisempaa tietoa kohteesta, joka auttaa tehtävän määrittelyssä. Usein kehittämistyötä eteenpäin vietäessä, myös alkuperäinen suunnitelma ja kehittämistarve voivat muuttua. Tapaustutkimuksessa toteuttaessa voi käyttää monia tutkimusmenetelmiä; laadullisia, määrällisiä tai niiden yhdistelmiä. Tämä opinnäytetyö keskittyy Digi- ja väestötietovirastoon ja erityisesti sen henkilöasiakkaat-osastoon. Virasto on uusi (2020), fuusio väestörekisterikeskuksesta, Maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksiköstä sekä yhdeksästä maistraatista. Olen ollut Porvoon maistraatin palveluksessa vuodesta 2007. (Ojasalo ym. 2014, 52-55.)

Oppiva organisaatio, oppiminen, osaamisen kehittäminen, tietojohtaminen ja monet muut opinnäytetyössäni esiintyvät teoriaosuudet ovat jo yksinään valtavan laajoja kokonaisuuksia. Halusin silti nostaa näitä tiettyjä aihepiirejä esiin, jotka ovat vain murto-osa siitä, mitä Digi- ja väestötietoviraston kokoisessa organisaatiossa osaamisen kehittämisessä on osattava huomioida. Toisaalta suuntautumiseni opinnoissani myyntiin ja asiakaskokemuksen johtamiseen toi teoriaosuuteen mukaan myös vahvasti osaamisen heijastumisen päivittäiseen asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 81.)

Asiakaskokemuksen parantaminen on koko organisaatiolle ajankohtainen vaikei suoraan asiakasrajapinnassa työskentelisikään. Olemmehan vähintään toistemme sisäisiä asiakkaita. Vasta vuoden toiminnassa ollut Digi- ja väestötietovirasto on oikeastaan vasta nyt pääsemässä vauhtiin. Ennen kuin osaamista voi lähteä kehittämään, tulee mielestäni selvittää;

TUTKIMUSKYSYMYKSET:

1. Mitä osaamista ja osaamista tukevaa toimintaa DVV:ssä tarvitaan?
2. Mikä on uuden viraston nykytilanne osaamisen kehittämisessä?
3. Mitä resursseja osaamisen kehittämiseen DVV:stä jo nyt löytyy ja ketkä ovat kehittämissen avainhenkilöt?
4. Miltä tulevaisuus näyttää – mihin suuntaan osaamista pitää lähteä kehittämään?

Suurimpaan osaan edellä mainituista kysymyksistäni löytyy vastaukset viraston virastomme sisäisestä intrasta, joiden sisältöä olen avannut aiemmassa luvussa numero seitsemän. Tämän lisäksi olen kerännyt aineistoa haastattelujen kautta.

Aineiston hankinnan metodi (tekniikka) haastattelu, voidaan toteuttaa monella eri tavalla; yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna ja lomakehaastatteluna. Hirsjärvi ja Hurme eivät tosin pidä lomakehaastattelua ja puhelimesta tapahtuvaa kyselyä haastatteluna. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin ja kestää muutamista minuuteista päiviin. (Metsämuuronen 2008, 38.) Haastattelu sopii moniin kehittämistehtäviin, sillä haastattelemalla päästään nopeasti käsiksi kohteen syvällisiin asioihin. Se onkin yksi käytetyin tiedonkeruumenetelmä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelemalla päästään usein myös käsiksi vaikeisiin ja arkaluontoisiin asioihin. Vastauksiin vaikuttaa, missä ja milloin haastattelu on toteutettu. Myös haastattelumenetelmiä on monenlaisia kuten teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2014, 108). Haastattelu on ennakolta suunniteltu ja johdettu, jossa haastattelijalla on roolinsa ja haastateltava voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2008, 39.)

Itse valitsin opinnäytetyöhöni haastattelun, koska halusin kartoittaa paremmin tutkittavaa aluetta. Mikä on haastateltavien mielestä tämänhetkinen nykytilanne ja mikä heidän näkemyksenne on osaamisen kehittämisen tulevaisuudesta? Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka työskentelevät erityisesti osaamisen kehittämisen parissa. Käytin opinnäytetyössäni avointa haastattelua (ei strukturoitu) jota myös vapaaksi haastatteluksi kutsutaan. Se voi olemukseltaan olla lähes keskustelua. Haastattelijan ei niinkään tarvitse ohjata keskustelua, vaan aiheen muutos lähtee haastateltavasta itsestään. Tavallisesti haastattelun jälkeen, haastattelijalla on vastauskeräämään materiaalia. (Metsämuuronen 2008, 41.) Tämän kaltaiseen haastatteluun voisikin sopia paremmin termi ”ryhmäkeskustelu”, sillä puheenvuorot koostuvat vuorovaikutuksesta haastateltavien ja haastattelijan kanssa. Kuvaukset ja tieto todellisuudesta muodostuvat tutkijan ja osallistujien vuorovaikutuksesta. Yksilöhaastatteluissa keskitytään usein haastateltavan henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja

käsityksiin, kun ryhmähaastattelussa osapuolten on otettava huomioon toisten osallistujien mielipiteet, oli hän itse samaa tai eri mieltä asiasta. Ryhmäkeskustelun anti onkin usein vuorovaikutuksessa, osallistujien yhteistyönä syntyvä tiedon tuottamisen prosessi. Ryhmäkeskustelua analysoitaessa kannattaa kiinnittää huomiota osallistujien väliseen vuorovaikutukseen, onko kyse aidosta ryhmähaastattelusta vai yksilöhaastattelusta muiden kuunnellessa. ”Aktiivisen haastattelun” aikaansaamiseksi tarvitaan joskus haastattelijan ohjausta ja kannustusta, jotta myös erilaiset mielipiteet tulee kuulluksi. Ryhmäkeskustelussa olennaista on, ettei omaa puheenvuoroa suunnata pelkästään moderaattorille, haastattelijalle, vaan myös muille keskusteluun osallistujille. He saattavat kysellä toisiltaan tarkentavia kysymyksiä ja johdattaa keskustelua toiseen suuntaan. Ryhmäkeskustelussa saattaa olla helpompaa ottaa kantaa kriittisestikin erilaisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin ja instituutioita kohtaan, koska aiheeseen ei usein ole niin henkilökohtainen. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 213-218.)

Koronasta johtuen keskustelut tapahtuivat etänä;

15.3.2021 Teams -ryhmäkeskustelu asiantuntijaryhmä 1 kanssa (40 min.),

17.3.2021 puhelu johtavan asiantuntijan kanssa (10 min.),

15.4.2021 Teams -ryhmäkeskustelu asiantuntijaryhmä 2 kanssa (30 min.).

Ensimmäiseksi otin yhteyttä Digi- ja väestötietoviraston asiantuntijaryhmään 1, josta seurasi antoisa Teams-keskustelu oppimisen kehittämisestä omassa organisaatiossamme. He osasivat ohjata minua opinnäytetyössäsi keskittymään asiakaspalvelussa tarvittavan osaamisen piiriin. Olin yhteydessä myös johtavaan asiantuntijaan, jolta sain rohkaisevaa palautetta ja vihjeen, että voisin opinnäytetyössäsi perehtyä Digi- ja väestötietoviraston juuri valmistuneeseen monikanavaisen asiointi- ja asiakaspalvelumalliin. Haastattelemani asiantuntijaryhmä 2 löytyi myös hänen avullaan.

Olin varautunut kaikkiin tilaisuuksiin alla olevan kysymyspatteriston kanssa, mutta keskustelut sujuivatkin vauhdikkaasti ilman sitä, toki aiheessa pysyen. Varmasti osin juuri tästä syystä kerätty aineisto tuntui olevan alkuun sekavavassa muodossa. Huomionarvoista ja hämmentävää oli myös se, että haastattelemani henkilöt nostivat esiin juuri samoja kysymyksiä, joihin itsekkin toivoin löytäväni vastauksia.

Haastattelukysymykset, jotka tukevat ja antavat lisätietoa tutkimuskysymyksiin:

- Kuka on mielestäsi vastuussa osaamisesta ja sen kehittämisestä?
- Pidetäänkö koulutusta ja oppimista muusta toiminnasta irrallisena kokonaisuutena?
- Millaista osaamista meillä tarvitaan tulevaisuudessa?

- Miten voimme hallita ja parantaa organisaatiossa tarvittavaa osaamista?
- Miten voimme parantaa suorituksia ja mitä tekemistä sillä on oppimisen kanssa?
- Mikä on kehityskeskustelujen rooli oppimisen ja motivaation tukena?
- Miten muotoilemme koulutuksen tarpeeseen ja miten meillä huomioidaan oppija-lähtöisyys?
- Erilaisten oppimistyylien tiedostaminen auttaa myös koulutus tai perehdytystilanteiden suunnittelussa. Miten ne voitaisiin järjestää, jotta myös niissä huomioitaisiin eri oppimistyylien vahvuudet ja haasteet?
- Miten osaaminen/ikä DVV:ssä? Onko erityistä tukea – ikäjohtamista?

Aineiston analyysi alkaa usein kysymyksellä mitä (miten, miksi), mistä kaikesta osalliset puhuivatkaan kertoessaan kokemuksistaan. Vaiettiinko jostain asiasta? Kenelle puheenvuoro osoitettiin? Alustavassa analyysissä pohditaan millainen yleiskäsitys keskustelusta ja vuorovaikutteisuudesta syntyi. Yksilöhaastattelu ja ryhmäkeskusteluja ei usein voi luokitella samalla tavalla. Ryhmäkeskustelu on vuorovaikutuksen vuoksi monimuotoista, puheenvuoroihin voi liittyä halu kaunistella omaa tilannettaan ja toisaalta yksilöhaastattelussa helposti halutaan vastata kuten oletetaan haastattelijan haluavan. Alkuperäinen tutkimusongelma usein täsmentyy keskusteluanalyysin aikana. (Ruusuvuori ym. 2010, 219-224, 230, 274.)

Laadullisen tutkimismenetelmän valitseminen sopii hyvin tilanteeseen, jossa pyritään kuvaamaan olemassa olevaa elämää, jossa asiat ovat usein riippuvaisia toisistaan. Saadesamme lisää tietoa suppeasta kohteesta, ymmärrämme ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Usein tutkija itse on mukana osallistuen tutkittavaan toimintaan, ja tekee siksi ilmiöstä perusteltuja tulkintoja. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Maistraatin palveluksessa 2007 alkaen työskennelleenä olen luonnollisissa tilanteissa ollut tekemisissä osaamisen kehittämisen kanssa, sekä perehtyjänä että perehdytettävänä. Myös Kaiku-kehittäjä -koulutuksen (2019) kautta herännyt kiinnostunut työhyvinvoinnista, sekä sen parantamisesta erityisesti osaamisen kehittämisen avulla, selittää miksi olen aikaisemminkin työssäni kiinnittänyt huomiota juuri oppimiseen. Tulkintojen luotettavuuteen vaikuttaa se, etten ole systemaattisesti kirjannut vuosien varrella tekemiäni havaintojani, enkä välttämättä ole tunnistanut kaikkia havaintojen taustalla vaikuttavia asioita. Enhän silloin tiennyt kirjoittavani joskus aiheesta opinnäytetyötä.

Opinnäytetyötä suunnitellessani asetin itselleni tavoitteen löytää mahdollisimman paljon tietoa itsenäisesti ja pyytää täydennystä ja kommentteja omasta organisaatiostani vasta juuri ennen lopullisen version valmistumista. Empiirinen tietoa on tutkijan keräämää havaintoainesta. Sitä kutsutaan primääriaineistoksi, koska se sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Tämän lisäksi voi tutkimuksissa hyödyntää myös sekundääriaineistoa, toisen keräämää aineistoa. Jokaisen ongelman ratkaisemiseksi ei aina tarvitse käyttää itse

kerättyä aineistoa vaan voi hyödyntää jo valmista aineistoa työnsä tueksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.) Olen pyrkinyt kokoamaan opinnäytetyöhöni jo valmiita selvittelyjä ja mittauksia, jotka tukevat aihettani. Olen mm. käyttänyt opinnäytetyössäni Valtion henkilöstötutkimuksen VMBaro -työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, siltä osin kuin ne mielestäni heijastavat oman opinnäytetyöni aihetta. Viittaaan tutkimukseen myös siksi, että sen perusteella organisaatiossamme pystytään tekemään johtopäätöksiä ja kehittämään mm. juuri osaamista.

Kuten johdannossa jo mainitsin, uusi virastomme on ollut vuoden aikana monien haasteiden edessä. Henkilökunta ja asiakkaat ovat joutuneet koville; on sopeutumista, uusia toimintamalleja, pitkiä työjonona - paljon uuden oppimista. Opinnäytetyöni aihe onkin näin hyvin ajankohtainen. Edellä mainitusta johtuen sovimme (17.3.2021) työnantajani kanssa, että opinnäytetyöni olisi luonteeltaan jo olemassa olevaa tietoa kokoavaa. Käytän siis opinnäytetyössäni paljon verkkosivuiltamme ja intranetistä löytyvää materiaalia kooten niitä yhteen opinnäytetyöni teeman alle. Toivon koosteen auttavan organisaatiossamme jatkossa asiakaspalvelun ja osaamisen kehittämisen parissa työskenteleviä.

Valtionhallinnon toiminta perustuu lakiin ja asetuksiin. Tieto on julkista ja suuri osa siitä löytyy viraston internet-sivuilta (www.dvv.fi), osa Digi- ja väestötietoviraston sisäisestä Divi-intranetistä, joita olen myös soveltuvilta osin hyödyntänyt opinnäytetyössäni. Opinnäytetyötä suunnitellessani olen mm. käynyt läpi eOppivasta löytyvää koulutusmateriaalia perehdytyspolusta.

Käytän työssäni myös henkilöstöinfoissa 28.10.2020, 15.12.2021 ja 17.3.2021 kuulemaani materiaalia, joka on videotallenteiden ja diojen avulla myös arkistoitu asioiden ja asiayhteyksien varmistamiseksi. Käytin lähteenä myös menetelmäkirjallisuutta, muuta kirjallisuutta ja aineistoa lähdeluettelon mukaisesti. Sain hyviä täydentäviä kirjallisuuskäsitteitä opinnäytetyöni ohjaajalta. Opinnäytetyöni perustuu pääosin julkisiin lähteisiin; kirjallisuuteen ja julkisiin internet-sivuihin. Työn validiteettia eli luotettavuutta tarkisteltaessa näiltä osin käytetty pohjatieto, faktat, ovat tarkastettavissa asianosaisista lähteistä. Arvostamme avointa tutkimusta ja sen läpinäkyvyyttä. Julkinen tutkimus on kaikkien luettavissa ja näin ollen tutkimustulosten luotettavuus ja validius tarkistettavissa. Avoin tiede mahdollistaa jo tutkitun materiaalin hyödyntämistä uuden tutkimuksen tukena. Tutkimustyön jokaisessa vaiheessa tulee tarkastella tutkimustyön eettistä näkökulmaa. Tutkimuksen tekemiselle tulee olla lupa ja tiedon käyttöön suostumus. (Mustajoki 2018.) Yhteydenotto henkilöasiakkaat osaston johtajaan teki tietäväksi suunnitelmani opinnäytetyön suorittamista organisaatiossamme ja tarkistin vielä turvallisuusosastolta ja "tietojen omistajilta" luvan käyttää sisäisestä intrasta löytämäni materiaalia.

Koodasin ja analysoin Digi- ja väestötietoviraston asiakkaat-osaston fiilismittarin huhtikuun 2021 anonyymejä kommentteja siltä osin, kun ne koskivat osaamisen kehittämistä ja tiedonhallintaa, mutta jouduin poistamaan tulokset tutkimuksestani eettisistä syistä – en ollut huomannut erikseen pyytää lupaa kommenttien käyttöön.

Tutkimusten luotettavuus vaihtelee ja siihen kohdistuvia uhkia ei täysin pysty estämään. Tärkeintä on pyrkiä ennaltaehkäisemään virheiden syntyminen jo tutkimusta tehtäessä, sen edetessä. Reliaabelius (luotettavuus), mittaustulosten toistettavuus ja validius, kyky mitata mitä oli tarkoituskin. (Cohen, Manion & Morrison 2011,179.) Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti eli mittareiden tarkkuus ovat keinoja tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa prosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut heijastuvat luotettavuuteen. Saturaatiopiste, eli milloin aineistoa on tarpeeksi, voidaan määrittää, kun uudet haastattelut eivät enää anna lisäarvoa. (Ojasalo ym. 2014, 105, 111.) Validiteetti on tutkimuksen avaintekijä. Jos tutkimus on virheellinen, on se samalla täysin arvoton. Laadullisessa tutkimuksessa tulee huomioida vastaajien subjektiivisuus. Vastaajilla on omat mielipiteet, asenteet ja näkökulmat asioihin. (Cohen 2011 ym,179.) En nauhoittanut keskusteluja ja käytin opinnäytetyössäni valikoitua litterointia, eli kirjoitin puhtaaksi vain sellaiset haastattelujen osat, joilla oli merkitystä tutkimuksen raportoinnin osalta. (Metsämuuronen 2008, 47-48). Tämä tulee huomioida myös tutkimuksen luotettavuutta myöhemmin arvioitaessa. Ryhmäkeskusteluiden jälkeen sain vielä sähköpostilla asiantuntijaryhmän 2 kirjaamat ennakkokysymykset ja asiantuntijaryhmältä 1 vinkkejä opintojen suorittamiseen.

Keskusteluiden jälkeen alkoi aineistoon tutustuminen, sen järjestäminen ja rajaaminen. Olen antanut jokaiselle haastateltavalle oman koodin A1-A6, joita käytän apuna tuloksia kirjatessani. Pyrin rajaamaan keskusteluissa kerätyn aineiston esiin tulleiden teemojen / ilmiöiden ympärille; kuten asiakaspalvelumallin tuomat haasteet ja tiedon hallintaan liittyvät oppimisen haasteet. Lopuksi ryhmittelin vielä haastatteluista saamani vastaukset tutkimuskysymysteni mukaan.

9 Tutkimuksen tulokset

Valtioneuvoston asetus Digi- ja väestötietovirastosta (53/2020) seurauksesta vuodenvaihteessa 2020 syntynyt uusi virasto on ollut toiminnassa vasta reilun vuoden. Mielestäni tulevaisuuden arviointi on haastavaa jo ilman koronaakin. Valtakunnalliseksi virastoksi muuttuminen ja toimintatapojen yhdistyminen ottaa edellisistä yhdistymisistä oppineena oman aikansa. Matkalla mukana olo kohti nykyistä Digi- ja väestötietovirastoa on vaatinut koko henkilökunnalta paljon uuden oppimista ja vanhasta luopumista – olen itse ollut mukana todistamassa sitä. Mukaan on mahtunut useita maistraattien aikaisia pienempiä yhdistymisiä, työtehtävien kehittämistä ja sitä kautta uusien toimintamallien omaksumista. Digitalisoitumisen myötä muutosvauhti tuntuu minusta vain kiihtyvän. Vuoden 2019 Kaiku-kehittäjä -koulutuksestani alkaen olen miettinyt, miten ihmiset saadaan pysymään muutosvauhdissa mukana niin, että tunne siitä, että yhä hallitsee työnsä, nauttii siitä ja jaksaa vielä kehittää työtään, pysyy arjessa vahvasti läsnä?

Moni asia on muuttunut jäädäkseen. Olen työni ohessa huomionut miten esimerkiksi maaliskuusta 2020 asti maailmaa ravisuttanut Covid-19-virus lisäsi Digi- ja väestötietovirastossa erilaisia kokeiluja ja uusia toimintatapoja; työntekijät määrättiin etätöihin ja monet aikaisemmin etätöihin sopimattomat tehtävät tuli mahdollistaa myös kotona tehtäviksi erilaisten tietoteknisten ratkaisujen avulla. Kertaheitolla tuli siirtyä perinteisestä ”paperinpyörittämisestä” sähköiseen ”digi-aikaan”. Viruksen pakottamana virastossa jouduttiin ottamaan lyhyessä ajassa valtava harppaus uuden luomisessa ja omaksumisessa. Epäviraalisten käytäväkeskustelujen mukaan moni työntekijöistä koki etätöihin siirtyminen jopa vastenmielisenä. Monilla oli paljon teknisiä haasteita etäyhteyksien kuntoon saamisessa sekä varsinaisen työpisteen kokoamisessa kotiin. Tekniset mahdollisuudet ja osaaminen ei ollut kaikilla sellaisella tasolla, että entisten tehtävien hoitaminen sujusi kotioloissa. Näille henkilöille oli löydettävä tehtäviä, joista he pystyisivät kotoa käsin suoriutumaan. Kaikkien työpanos oli korvaamatonta, jotta myös toimistolle käyntiasiakkaita palvelemaan jääneille vapautuisi aikaa toimiston tehtäviin. Henkilöstöinfoa pitänyttä johtajaa lainaten; ”Jokainen on ollut muutoksessa kovilla, työjonot ovat kasvaneet, olemme lähes kaikki osallistuneet erilaisiin ”tulipalojen sammutuksiin” eli ruuhkanpurkutalkoisiin. Muutos on kuitenkin samalla mahdollistanut vanhojen toimintamallien uudistamisen. Kaikki ovat samaan aikaan olleet uuden asian äärellä ja yhteisvoimin pahimmasta on toivottavasti jo selvitty.”

Emme voi tarkalleen ennustaa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kukapa olisi arvannut, että maailmanlaajuinen koronan kaltainen pandemia pääsisi vaikuttamaan elämiimme tällaisella voimalla. Se mikä tulevaisuudessa Digi- ja väestötietovirastossa on varmaa, se ei

palaa enää vanhaan ”normaaliin”. Kehitystä on toki koko ajan tapahtunut, mutta pandemia puhalsi muutokseen vauhtia. Megatrendien viitoittamana tehdään Digi- ja väestötietovirastossakin tulevaisuudessa koronaa edeltävää aikaa enemmän etätöitä paperittomassa toimistossa, joka ekologisuuden kannaltakin on toivottavaa. Väestön ikääntyminen heijastuu DVV:ssä mm. edunvalvonta-asiakkaiden lisääntymisenä ja työntekijöiden eläköitymisenä. Maailmalta saapuu yhä enemmän työvoimaan Suomeen ja kansainvälistyminen jatkuu. Asiakaskunnan kansainvälistyessä, myös palvelut tulee tuottaa kansainväliset taustat huomioon ottaen. Uusien toimintatapojen ja teknologisten ratkaisujen omaksuminen ottaa oman aikansa. Etätöiden omaksuneet eivät ehkä enää haluakaan palata takaisin toimistolle. Vuorovaikutus ei ole vielä entisellään - työtovereita tuntuu olevan ikävä. Onneksi puhelin ja Teams- ja Skype-palaverit mahdollistavat vertaistuen ja ihan vaan kuulumisten vaihdon.

Sähköinen asiointi on jatkuvan kehityksen alla ja lähitulevaisuudessa DVV:ssä tullaan varmasti ottamaan siinä suuria harppauksia. Toiveena on saada manuaaliset toiminnot pian automatisoitua ja ohjattua asiakkaat entistä tehokkaammin itsepalvelun piiriin. Ainakin korona on saanut silmät aukeamaan – hidas uudistuminen on taaksejäänyttä aikaa. Vaikka palvelut pyritään siirtämään itsepalvelun muotoon verkkoon, myös käyntiasiakkaat tullaan jatkossakin huomioimaan laadukkaalla palvelulla. Toistaiseksi ei ainakaan vielä ole luovuttu pienistä toimipaikoista, vaikka käyntiasiointi rajoittuikin ajanvarauksen taakse muutamalle päivälle viikossa. Lähitulevaisuudessa kaikki vireille tulleet asiat voidaan siirtää sähköisten toimintojen kautta valtakunnallisiin työjonoihin, josta käsittelijä voi ottaa tehtävän haltuunsa fyysisestä sijainnistaan riippumatta. Kehittämistoiveena on myös tiimipalaverissa esitetty toive saada uusia teknisiä laitteita esim. passintunnistamista varten, jolloin asiakkaan tunnistaminen voisi luotettavasti tapahtua ehkä jo ennen palvelutiskille saapumista.

Digi ja väestötietovirasto voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa olemalla paremmin varautunut mahdollisiin muutoksiin. DVV:n henkilökunnan keski-ikä on korkea 48,7 vuotta (2020), ja suuri eläköitymisaste viiden vuoden sisällä on huomattava. Jäljelle jäävät varsinkin ikääntyvät työntekijät saattavat kokea uuden teknologian tultua painetta ja epävarmuutta tai jopa häpeää osaamattomuudestaan, näin rohkeimmat heistä ovat käytäväkeskusteluissa myöntäneet. Teknologian varassa olemisesta ei riipu vain oman työn tekeminen, vaan koko työntekijän ammatillinen identiteetti. Jotta uudet teknologiset muutokset otettaisiin vastaan työtä helpottavana asiana, tulisi työntekijä ottaa huomioon jo toimintoja suunniteltaessa. Tulee varmistaa, että uusi toiminto riittävän yksinkertainen, järkevä ja työtä helpottava. Sitoutuminen uuteen tehtävään tai ohjelmaan ja sen omaksuminen

omaan arkeen on helpompaa, kun koulutus ja perehdytys hoidetaan asianmukaisesti heti uuden järjestelmän synnyttyä.

Henkilöasiakkaat -osastolla tunnustetaan, että virastoon tarvitaan uudenlaista, lähinnä teknistä osaamista. Moni perinteinen manuaalinen työtehtävä tullaan jatkossa korvaamaan automatisaatiolla. Teknisten laitteiden ja ohjelmien käytön hallitseminen korostuu. Nykyinen henkilökunta pitää saada pidettyä kehityksessä mukana. Tulevaisuudessa toivottavasti oman osaamisen ylläpitämistä ja siinä jatkuvasti kehittymistä arvostetaan vieläkin enemmän. Samoin kehittymisen ja osaamisen kasvun myötä myös erilaiset urapolkumahdollisuudet organisaation sisällä olisivat mahdollisia.

Tämä tekemistäni huomioista. Entä kevään 2021 tuomat uudet tuulet? Mitä mieltä Digi- ja väestötietoviraston osaamisen kehittämisen asiantuntijat ovat? Avaan seuraavaksi haastattelujeni antia. Koska osa haastatteluistani oli ryhmäkeskusteluja, olen antanut jokaiselle haastateltavalle oman koodin A1-A6, joita käytän apuna haastattelutuloksia avatessani.

Haastattelu 1

- Mitä on tämän päivän asiakastyö tai asiakaspalvelussa työskentely?
- Minkälaista osaamista tämän päivän asiakastyössä ja asiakaspalvelussa tarvitaan?
- Minkälainen on hyvä asiakastyöntekijä?
- Mihin meidän tulee kiinnittää huomiota asiakaspalvelutyössä?
- Onko kenties jotain poisopittavaa?
- Miten tulevaisuus tulee muuttamaan asiakaspalvelutyöskentelyä?

Tällaisia kysymyksiä haastattelemani henkilöt nostivat esiin ensimmäisessä opinnäytetyöhöni liittyvässä ryhmäkeskustelussa. Pääsin osalliseksi mielenkiintoiseen Teams-palaveriin (15.3.2021) Digi- ja väestötietoviraston asiantuntijaryhmän kanssa osaamisen kehittämistä, kun otin yhteyttä yhteen tiimin jäseneen ja kerroin olevani kiinnostunut heidän työstään virastossa ja että olen päättänyt kirjoittaa opinnäytetyöni juuri oppimisesta ja osaamisen kehittämistä. Pohdimme Teams-palaverissa yhdessä muun muassa osaamisen tasoa tällä hetkellä, osaamistiimin toimintaa ja koulutusten järjestämistä. Asiantuntijaryhmää 1 voisi auttaa konkreettinen tieto seuraaviin heitä askarruttaviin kysymyksiin;

- Millä eri keinoin osaamista voisi hankkia?
- Mikä on henkilökunnan toive, esimerkiksi koetaanko mentorit tai työskentelyparit tehokkaimmiksi oppimisen kannalta?
- Mitä osaamista meillä on ja mitä tarvitaan?
- Mitä on asiakaspalvelun osaaminen, millaista asiantuntijuutta ja ammattitaitoa se vaatii?
- Mikä tekee asiakaspalvelijasta hyvän työntekijän?
- Mitä metataitoja tarvitaan; vuorovaikutus, empatia jne.?

40 minuuttia kestäneessä tapaamisessa oli hyvä henki ja kaikki osallistuivat keskusteluun tasapuolisesti, myötäillen ja tarkentaen toistensa kysymyksiä ja kommentteja. Kerroin heille, miten olen opinnäytetyöhöni kerännyt jo teoriaa tietoperustasta, joka näkemykseni mukaan on pohja kaiken uuden oppimiselle. Lisäksi kerroin heille erilaisista oppimisen taasoista ja tyyleistä, toistojen ja reflektoinnin merkityksestä – niistä teemoista, jotka olin jo ehtinyt kokoamaan alustavaan opinnäytetyöhöni. Erityisesti oppimismuotoilu herätti kiinnostusta tässä haastatteluryhmässä. Miten esimerkiksi kokoukseen tuodulla visualiudella voi tehostaa kuulijoiden läsnäoloa ja asioiden muistiin painamista.

Pohdimme, että asiakaspalvelutyö tulisi ehkä myös tehdä vielä näkyvämmäksi. Viikoittaista fiilis -mittaria seuraamalla, voi rivien välistä lukea, ettei ”asiakaspalvelija ehkä aina tunne omaa työtään kovin arvostetuksi” (A3). Päälle painavat pitkät työjonot ja hallinnan kokemisen puute omasta työstä. ”Takana saattaa jopa olla ajatus, ettei työntekijä ole alun perin tullut virastoon asiakaspalvelijaksi, mutta on ajautunut sinne ja ehkä jopa haluamattaan” (A3). ”Millä keinoin saataisiin muuttamaan koko viraston ”mindset”, jotta päästään lähemmäksi hyvää asiakaspalvelua?” (A4). Uusia ihmisiä ei liioin voida rekrytoida vaan vanhojen osaamista on kehitettävä. Miten voisimme nostaa asiakaspalvelumme arvostusta? Onko meidän mahdollista tai tarpeellista luoda DVV:n asiakaspalveluun lentoemäntien kaltaista ammattilypeyttä? Nämä ovat kuitenkin pääasiassa niitä ajatuksia, jotka jäävät asiakkaat-osaston suunniteltaviksi ja asiakaspalveluun kohdistuva koulutus tullaan suunnittelemaan ja toteuttamaan yhteistyössä asiakkaat-osaston kanssa, kunhan uudet asiakastyönammattilaiset pääsevät kunnolla aloittamaan työnsä. Näin jälkikäteen materiaalia analysoidessani historiaa (aikaa ennen yhdistymistä) koskevat pohdinnat herättivät mielenkiintoni. Historia kuultaa yhä läpi puheissamme ja selkeästi varomme sanojamme viitatessamme siihen. Haluamme ehkä esimerkillämme näyttää, että mennyt on mennyttä ja nyt panostamme yhteiseen uuteen virastoon.

Mainitsin edellisessä kappaleessa fiilismittarin, joka tulee usein esiin eri yhteyksissä keskusteltaessa henkilökunnan jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Digi- ja väestötietovirastossa oli kesään 2021 asti käytössä anonyymiä kyselynä viikoittain sähköpostilla toteutettu tunnelman kyselyohjelma. Mikä fiilis sinulla on juuri nyt? Neljä vastausvaihtoehtoa hymynä-masta surulliseen; erinomainen, ok, ei niin hyvä, huono -fiilis ja vapaa vastauskenttä, jossa saa jakaa tunnelmiaan. Aktiivisesti sitä seuranneena saa jonkinlaisen kuvan yleisestä ”fiiliksestä”. Nimettömien kommenttien taakse on helppo piiloutua, eikä esimerkiksi pääse tarkistamaan, onko vastaajat aina samoja henkilöitä. Havaittuihin ongelmiin puuttaminen on hankalaa, kun ei pääse tarttumaan yksittäisiin tapauksiin esim. tarkentavien kysymysten avulla. Toisaalta, anonyymiteetin avulla kuka tahansa uskaltaa avata ajatuksiaan

tulematta ”leimatuksi” tuntemuksistaan. Tässä kohtaa on hyvä palata teoriaosuudessa Mankalta lainaamaani toteamukseen, jonka mukaan valittajat vielä välittävät omasta työstään ja haluavat vaikuttaa omaan työhönsä. Eli on hyvä, jos joukosta kuuluu myös ”soraääniä”. Huolestuttavampaa olisi hiljaisuus – välinpitämättömyys, luovuttaminen.

Tämän haastatteluryhmän kanssa käydystä keskustelusta esiin nousseiden kysymysten määrä oli melkoinen. Tarkoitukseni ei ole tässä opinnäytetyössä löytää vastauksia haastateltavien minulle esittämiin kysymyksiin. Kysymysten esittäminen viestii mielestäni motivoituneesta ryhmästä, joka janoaa lisätietoa voidakseen parantaa omaa sisäistä palveluaan. He ovat kiinnostuneita siitä, mitä sellaista henkilökunta tarvitsee, johon he voisivat tarjota ratkaisun – järjestää kurssin tai koulutuksen. Tai mikä olisi henkilökunnan mielestä mielekkäin ja paras tapa oppia, jotta tämä huomioidaan jatkossa koulutuksia suunniteltaessa. Ja erityiseksi kysymys, millaista osaamista meillä Digi- ja väestötietovirastossa tarvitaan? Viimeisimpään kysymykseen osittaisen vastauksen tarjoaa seuraava keskustelu johtavan asiantuntijan kanssa.

Keskustelusta asiantuntijaryhmän 1 kanssa minulle jäi suoran kehotuksen lisäksi tunne, että voin koska tahansa kääntyä heidän puoleensa opinnäytetyöhöni, oppimiseen tai koulutuksiin liittyvissä asioissa. Oli myös ihana huomata, miten tämän asiantuntijaryhmän heti seuraavassa Teams-koulutustilaisuudessa oli hienosti otettu oppimismuotoilu uudella tavalla huomioon. Mukana oli virittäytyminen tunnelmaan kuvakollaasin muodossa, muutama kuulijan hereillä pitävä mielipidekysely ja loppurefleksiointi – ihan oppikirjan mukaan.

Haastattelu 2

Opinnäytetyöni aihetta, asiakaspalvelutyön osaamisista ja sen kehittämistä pohtiessani johtavan asiantuntijan (17.3.2021) kanssa, hän nosti esiin tulevaisuuden asiakaspalvelijan uudenlaiset haasteet. Lähitulevaisuudessa tullaan varmasti kehittämään myös Digi- ja väestötietovirastoon jonkinlainen ”tietopankki”, jonne kootaan vakioituna kaikki asiakaspalvelussa tarvittava tieto ”helposti saatavaan muotoon”, hänen sanojaan lainaten. Käytännössä se tarkoittaisi sitä, että asiakaspalvelija voisi esimerkiksi puhelun aikana yleissilmäyksellä löytää tietopankista asiakkaan kaipaamat tiedot/ohjeet. Johtavaa asiantuntijaa suoraan lainaten; ”Tulevaisuudessa asiakaspalvelu tullaan profiloimaan uudelleen. Merkittäväksi osaamiseksi muodostuukin substanssisosaamisen sijaan ICT- ja vuorovaikutustaidot – ihmisten kohtaaminen.”

Johtavan asiantuntijan kanssa käyty keskustelu sai minussa aikaan vahvan tunteen siitä, että hän tietää mihin suuntaan hän haluaa Digi- ja väestötietoviraston asiakaspalvelua kehittää ja määrätietoisesti myös pyrkii sitä kohti. Kiireiseen hetkeen osunut keskusteluhetki puhelimesta kuitenkin innosti hänet kertomaan uudesta asiakaspalvelumallista ja mitä odotuksia hänellä on asiakaspalvelutyölle yleensä ja siinä tarvittaville ohjelmille. Puhelun pohjalta ja hänen kehotuksestaan osasin etsiä intranetistämme tarkempaa tietoa uudesta asiakaspalvelumallistamme, jonka esittelinkin jo luvussa seitsemän.

Uusi asiakaspalvelumalli tuo muutoksia Digi- ja väestötietoviraston nykyiseen asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun kehittämiseksi johtava asiantuntija tiesi kertoa, että Digi- ja väestötietovirastoon on 1.4.2021 rekrytoitu monikanavaisen asiointin ja asiakaspalvelun palvelunomistaja, ryhmäpäällikkö, kehityspäällikkö. Hän tulee vastaamaan viraston monikanavaisen asiointi- ja asiakaspalvelun prosessin tuloksista, sekä kehittämään asiointi- ja asiakaspalvelua. Hänen lisäkseen on henkilöasiakkaat ryhmään rekrytoitu myös suunnittelija, joka tulee vastaamaan DVV:n asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön tukemisesta ja monikanavaisen asiointi- ja asiakaspalvelun toteutuksessa. Hänen tehtävänsä on toimittaa, viestiä ja ylläpitää asiakasrajapinnassa tarvittavaa ajankohtaista tietoa ja parantaa ohjeiden löydettävyyttä. Asiakaspalvelun tuen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu ja koordinointi kuuluu myös hänen tulevaan toimenkuvaansa.

Lyhyt puhelinkeskustelu johtavan asiantuntijan kanssa poiki siis vinkin uuteen asiakaspalvelumalliin tutustumiseen. Se vahvisti käsitystäni jatkuvan oppimisen tarpeellisuudesta ja akuutista uuden oppimisen tilanteesta Digi- ja väestötietovirastossa. Uutta asiakaspalvelumallia ollaan jo jalkauttamassa käytäntöön. Johtava asiantuntija kertoi minulle myös, että asiantuntijaryhmällä 2 saattaisi olla opinnäytetyöni kannalta mielenkiintoisia ajatuksia.

Haastattelu 3

Kolmannessa opinnäytetyöni haastattelussa pääsin 15.4.2021 haastattelemaan asiantuntijaryhmän 2 jäseniä. Käytän taas haastattelun antia avatessani koodeja (A1-A6) kun lainaan suoraan haastattelemaani henkilöä. Haastateltavia kiinnosti opinnäytetyöni suhteen erityisesti se,

- Miten eri ihmiset ylipäättään oppivat ja mitä vaaditaan opettamiselta ja opetusmateriaalilta (visuaalisuus, audio ym.)?
- Miten eri uravaiheissa olevat oppijat tulisi huomioida koulutuksissa; aloittelijat, edistyneet, konkarit? -> Mitä vaaditaan esim. kyselytunneilta/työklinikoilta/substanssipalavereilta ja niiden suunnittelulta
- Mitä tapahtuu ja mitä oppimiselta vaaditaan, kun organisaatiot yhdistyvät; oppimisen haasteet, historian painolastista eroon pääseminen ja uusien toimintamallien opettelu ja sisäistäminen -> huom. poisoppiminen vanhasta haasteellisempaa kuin täysin uuden opettelu

- Ja mikä on Digi- ja väestötietovirastossa oppimisen tämänhetkinen tilanne?
- Miten perehdytys on järjestetty ja onko jotain erityistä huomioitavaa, kun ryhdytään laatimaan uutta tietämyksenhallintaa, johon tullaan kokoamaan kaikki substanssiohjeistus?

Näillä yllä luetelluilla ennakkokysymyksillä asiantuntijaryhmä oli valmistautunut tapaamiseen. Kävimmekin yhdessä läpi opinnäytetyöni silloista sisällysluetteloa sillä silmällä, että uskoin opinnäytetyöni teoriaosuudesta löytyvän vastauksia osaan näihin minulle nyt esitettyihin kysymyksiin. Kaikkiin kysymyksiin en pysty vastaamaan, ilman että henkilökunnalle esitettäisiin kysely heidän kokemuksistaan oppimisesta, parhaista oppimistavoista, tarpeista, haasteista ja toiveista. Tämä olisikin konkreettinen ja mielenkiintoinen kysely toteuttaa, mutta tähän ajankohtaan virastollamme työntekijöitä entisestään kuormittavaa ja jää siksi parempaan ajankohtaan selvitettäväksi. Samoin kuin ensimmäisessä haastattelussa, esiin nostettujen kysymysten määrä, viesti mielestäni haastateltavien kiinnostuksesta, motivaatiosta aihetta kohtaan. Ilmassa on paljon avoimia kysymyksiä, joihin janoetaan vastauksia.

Keskustelu jatkui tiedon jakamisen tämänhetkisistä haasteista. Digi- ja väestötietovirastossa on valtavasti olemassa olevaa tietoa ja sitä yritetään jatkuvasti koota talteen, jotta se olisi helposti myös jokaisen löydettävissä. Tiedon jakamisen, viestinnän haasteena on sen aiheuttama tietoähky, jos kaikesta uudesta ja päivitetyistä tiedoista lähetetään esim. sähköposti-ilmoitus kaikille asianosaisille. Asian käänöpuoli taas on se, ettei tieto tavoita kaikkia niitä henkilöitä, jotka sitä tarvitsevat työssään, vaikkeivat kuulukaan kyseiseen tiimiin/postituslistalle. Tästä päästään taas siihen, että ”tiedon on oltava helposti kaikkien löydettävissä. Parantamalla tiedon löytämistä helpotamme myös muutoksessa olevan henkilökunnan osaamisen tunnetta ja jaksamista” (A6). Ensimmäinen edellytys on toki, että kaikki tieto ja toimintamallit kirjataan ylös. Valtakunnallistuminen ja yhteisten toimintamallien oppiminen ja osaaminen, hienosäätö, vie oman aikansa. Puhumme jatkuvan parantamisen mallista, kehitymme jatkuvasti ja tästä syystä myös ohjeistuksemme Digi- ja väestötietovirastossa on herkästi uudistuvaa. Emme enää pysty opettelemaan kaikkia asioita ulkoa, vaan meidän on opittava löytämään nopeasti viimeisin tieto koneelta.

Haastattelusta aivoriiheksi muuttunut keskustelumme toi ratkaisuehdotuksen, asiakkaiden ja DVV:n työntekijöiden yhteiset tehokkaat verkkosivut, jotka tarjoaisivat asiakkaille suppeamman ja henkilökunnalle laajemman käyttönäkymän. Kuitenkin niin, että pohjalla olisi sama alusta/ohjelma, josta molemmat osapuolet voisivat ammentaa tarvitsemaansa tietoa. Verkkosivut voisivat tarjota lukijoilleen erilaisia tiedon etsimisen polkuja, jotka ohjaavat kysymyksiin asiakasta löytämään tietoa juuri hänen ongelmaansa. Yhtenä esimerkkinä

mainitsen vihkimisen. Tällä hetkellä vihkimisestä löytyy valtavasti tietoa niin esteiden tutkinnasta, vihkimisestä kotimaassa, ulkomailla, erilaisista tarvittavista asiakirjoista ja niiden laillistuksista riippuen missä maassa vihkiminen tapahtuu tai minkä maan kansalaisten välillä. Sitten solmittu avioliitto pitäisi vielä saada rekisteröityä. Asiakas helposti tuskastuu nykyiseen ohjeistukseen ja päätyy pyytämään sähköpostilla tai puhelimesta tarkempaa yksilöityä ohjeistusta. Puhelimesta ohjeistuksen antaminen vielä onnistuu, kun asiakaspalvelija voi kysymyksiin selvittää asiakkaan tilanteen ja antaa juuri hänen tapaukseensa ohjeistusta. Sähköpostiviestiin vastaaminen ei olekaan niin yksinkertaista, koska taas virastosta päädytään antamaan yleisohjeistusta erilaisiin tilanteisiin, koska emme tiedä juuri kyseisen asiakkaan kokonaistilannetta. Tähän ratkaisuksi olisi toivottavaa saada ohjaavat polut verkkosivuillemme. Asiakas vastaamalla kysymyksiin onko vihkiminen Suomessa vai ulkomailla, toisen suomalaisen vai ulkomaalaisen kanssa yms. ohjautuu antamiensa vastaustensa perusteella lukemaan vain hänen tapaukseensa sopivan ratkaisun, ohjeistuksen. Samaa polkua voisi myös Digi- ja väestötietoviraston henkilökunta käyttää asiakasta ohjatakseen – samoin muotoiltu palvelu auttaisi molempia osapuolia.

Tällä hetkellä DVV:n verkkosivut palvelevat monimutkaisuudellaan huonosti niin asiakkaita kuin henkilökuntaakin. Digi- ja väestötietoviraston virallinen verkkosivu www.dvv.fi koostuu tällä hetkellä noin 500 verkkosivusta, joihin on yhdistymisen (vuodenvaihte 2020) aikaan ”lyöty” kaikki tieto. Ohjeistus on osin puutteellista, seikkaperäistä ja kaikki tarvittavat lomakkeet eivät löydy sieltä mistä niiden olettaisi löytyvän. Kun asiakas löytää itse verkkosivuilta tarvitsemansa tiedon, vähenevät ns. turhat yhteydenotot ja se taas vapauttaa henkilökuntaa esim. työjonojen purkuun. Asiakas saa asiansa nopeammin hoidettua. Tämä on DVV:ssä hyvin tiedostettu ja kesällä 2021 saimmekin kesätyöntekijöistä apua toimivampien verkkosivujen luomiseen. Asiakaspalvelussa joutuu usein ohjaamaan asiakasta laajemmin kuin oma substanssiosaaminen edellyttää, joten yhteinen verkkosivu tukisi päivittäistä asiakaspalvelua puhelimesta, chatissa ja asiakaspalvelutoimipaikoissa. ”Kun kaikki asiakaspalvelussa oleellinen tieto löytyy uusimpana versiona yhdestä paikasta, on uusien ja vanhempienkin työntekijöiden helppo pysyä viimeisimmissä ohjeistuksissa mukana” (A6). Kun asiakaspalvelussa työntekijöille syntyy tunne työn hallinnasta ja asiakaspalvelussa onnistumisesta, takaa se parhaan palvelun myös meidän asiakkaillemme.

Ryhmäkeskustelussa selvisi, että Digi- ja väestötietovirastossa on motivoitunut kehittämissäryhmä. Se heijastui innostumisena haastattelutilanteessa itse aiheesta ja kovasta halusta saada parannuksia nykytilanteeseen. Heillä oli esittää minulle paljon kysymyksiä, joihin he

halusivat, että mieltisimme vastauksia ehkä osin juuri opinnäytetyöni kautta. Ryhmäkeskustelu muuttuikin enemminkin aivoriiheksi, miten ratkaista erilaisia jo huomattuja haasteita esim. tiedonhallintaan liittyen, kuten aiemmin mainitsemani pohdinnat verkkosivuista ja tiedonhallinnasta osoittaa. Innostuneen ja käytännön ongelmien ratkaisemiseen keskitetyn työryhmän on varmasti helppo saada muukin henkilökunta innostumaan kehittämään työtään – innostus tarttuu. Haasteena näin haastattelijan ja tämän tutkimuksen kannalta oli se, että asioiden ylös kirjaaminen keskustelutilanteessa oli niin vauhdikasta, ettei muistiinpanoista varmuudella saanut selvää, mikä idea oli kenenkin ja miten toinen heti osasi jatkokehittää ajatusta.

Samaisessa ryhmäkeskustelussa (15.4.2021) mietimme yhdessä, miten voisimme tukea parhaiten vanhojen työntekijöiden oppimista – ”meidän tulee huomioida historian painolasti ja miten se vaikuttaa uuden oppimiseen” (A5). Tärkeää on myös viestinnän merkitys – oikea viesti oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Tässä korostuu mielestäni henkilöstön, osaamisen ja tiedon yhtäaikainen johtaminen. Oppimisessa / osaamisessa on vaikea päästä tavoitteisiin, ennen kuin tiedonhallinta ”infopankki” tai ”tietopankki”, josta tieto helposti löytyy, on kunnossa (mitä tietoa meiltä löytyy, mistä aiheesta ja mitä tietoa meiltä vielä puuttuu). Kun tiedämme (löydämme kaipaamamme tiedon), osaamme ja sitä kautta palvelemme paremmin.

Osaaminen ja tiedonhallinta liittyvät vahvasti toisiinsa. Tiedonhallinnan vaikeus ja puute vaikuttaa suoraan tunteeseen työn hallinnasta ja osaamisesta. DVV:ssä ohjeita on tallennettu tiimeriin eri kansioihin, eikä niitä löydä silloin kun edessä on akuutti tilanne. Tiedon etsimisen takia motivaatiokin kärsii. Työntekijä ei löydä tai ymmärrä ohjetta, joka heijastuu osaamisen epävarmuutena. Toimintaohjeet muuttuvat lyhyenkin loman aikana ja toisaalta joissakin aiheissa luvattuja ohjeita on odotettu hyvinkin pitkään. Ja koska tieto on tallennettu useaan eri paikkaan, tulisi myös muuttunut ohjeistus muistaa päivittää jokaiseen tietolähteeseen, jottei synny ristiriitatilanteita. Kaikkiin koulutus- ja infotilaisuuksiin ei koko henkilökunnan ole käytännössä mahdollista osallistua, ainoastaan oman ”vastuualueensa” koulutuksiin, vaikka käytännössä asiakaspalvelun kautta työntekijän tulisi hallita laajempaan tehtäväkuvaan.

Asiakaspalvelussa pitkään toimineena tiedän, ettei asiakas Digi- ja väestötietovirastoon saapuessaan aina tiedä mitä hän tarvitsee, vaan odottaa saavansa tarvitsemansa tiedon ja avun virastosta. Saarijärveltä ja Puustiselta (2021) teoriaosuuteen lainaamani tiedon mukaan (luku 3), asiakaspalvelijan odotetaan oivaltavan asiakkaan tarve. Asiakaspalvelijan kyky ratkaista asiakkaan ongelma, paitsi vaikuttaa asiakaskokemukseen, vaikuttaa se

myös hänen kokemaan elämänlaatuun. Joskus palveluprosessin epäonnistuminen voi johtua siitä, ettei asiakas anna virkailijalle hänen asiansa hoitamisen / kokonaistilanteen kartoittamisen kannalta oleellista tietoa. Samaan ongelmaan voi törmätä myös sähköisessä asiointissa, jolloin asiakas voi tilata tuotteen, joka ei kuitenkaan vastaa käyttötarkoitusta – ei siis ole riittävä hänen asiansa hoitamiseksi. Asiakaspalvelijalle saattaa tulla tunne, että asiakkaan ongelmien ratkaiseminen on yksin hänen vastuullaan. Kokeeko hän riittävää osaamisen tunnetta asiakkaan usein hyvinkin monimutkaisen kokonaistilanteen ratkaisemiseksi. Halu auttaa ja osata on usein kohdallaan, mutta hallittavaa tietoa on vaan niin valtavasti.

Asiakas usein arvostaa, että hänen asiaansa pyritään parhaan mukaan ratkaista. Jos ratkaisuun ei päästä, kun asian ratkaisu vaatii asiakkaan itsensä hankkimaa lisäselvitystä tai vaikka laillistuksen hankkimista ulkomailta tuotuihin asiakirjoihin esim. vihkitodistukseen, voi asiakas turhautua ja asiakaskokemus jäädä negatiiviseksi. Tärkeää on tuolloinkin muistaa, että vaikka asiakaspalvelu on tuolloin tuottanut asiakkaalle pettymyksen, on se samalla viesti viranomaistoiminnan luotettavuudesta. Digi- ja väestötietoviraston tekemät rekisteröintimerkinnot Suomen väestötietojärjestelmään vaativat luotettavan asiakirjaselvityksen, asianmukaisesti laillistetun ja tarvittaessa käännetyn asiakirjan. Puutteellisen selvityksen esim. laillistamattoman vihkitodistuksen perusteella rekisteröintiä ei voi tehdä. DVV:ssä halutaan huolehtia siitä, että väestötietojärjestelmään tallennettu tieto on jatkosakin luotettavaa –perustuen luotettavaan asiakirjaselvitykseen. Omasta kokemuksesta uskallan sanoa, että usein näissä tilanteissa onkin hyvä perustella asiaa asiakkaalle ja usein ymmärrystä tämän jälkeen löytyykin.

Jotta asiakas saa parasta palvelua tulee viraston sisäisten palvelujen toimia linkittömästi. Asiakas saattaa samassa hetkessä tarvita palvelua yli asiakaspalvelijan vastuualuerajojen. Miten voisimme huomioida ”rajojen yli” (A1) menevän palvelun, jotta asiakas saisi nopeaa ja joustavaa palvelua? Asiakaspalvelija tarvitsee nopeaa kollegan apua (sisäistä palvelua) odottavan asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Hyvä sisäinen (asiakas)palvelu on edellytys hyvään ulkoiseen asiakaspalveluun. Tämä toteamus on DVV:ssä tiedostettu ja ratkaisua kysymykseen on pohdittu pitkään. Yksi haastatteluissani esiin noussut ratkaisu voisi olla juuri tehokkaat verkkosivut, joista kuka tahansa voi löytää nopeasti tarvittavan tiedon, oli se hänen osaamisensa vahvuusalueelta tai ei. Toinen ratkaisu haastatteluissa esiin nousseena ajatuksena on asiakaspalvelun ”maineen” parantaminen, jotta yhä useampi haluaa asiakaspalvelutyöhön ja asiakaspalvelutyön arvostus nousisi. Meidän tulisi olla ylpeitä mahdollisuudesta ja kyvystämme pystyä työskentelemään asiakasrajapinnassa.

Haastattelujen 1-3 yhteenveto

Yhteistä ryhmäkeskusteluissa oli, että sen sijaan, että olisin keskustelussa saanut valmiita vastauksia, sainkin oikeastaan liudan kysymyksiä ja selvittelyehdotuksia, joihin osaan olen opinnäytetyöni teoriaosuudessa löytänytkin vastauksia. Haastattelujen tulokset ja teoriaosuus kytkeytyvät siten toisiinsa. Mitä on oppiminen, mikä siihen vaikuttaa ja mikä on yksilön oma rooli oppimisessa, oli hän sitten johtaja tai ”työmies”. Esiin tulleet kysymykset myös vahvistivat opinnäytetyöni tarpeellisuuden – muistutuksen oppimisen perusasioista. Kaikkiin haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin ei ole vastauksia. Meillä kenelläkään ei ole uuden edessä esittää toisillemme valmiita vastauksia. On teoriaa, jota voimme parhaamme mukaan koittaa soveltaa käytäntöön kokeilemalla, erehtymällä, oppimalla, korjaamalla toimintaamme ja uudestaan yrittämällä. Halulla saada jotain aikaiseksi on suuri merkitys ja tahtotilaa haastatteleistani henkilöistä löytyy.

Keskusteluiden annin kokoaminen alla seuraaviin taulukoihin on auttanut keräämäni aineiston loogisessa hahmottamisessa ja asioiden pilkkomisessa. Viimeisin haastatteluihin liittyvä taulukko (Taulukko 6) kokoaa haastattelujen tulokset tutkimuskysymyksiini mukaan.

Taulukko 3. Haastateltavat 1-3

Haastattelut:	Asiantuntijaryhmä 1	Johtava asiantuntija	Asiantuntijaryhmä 2
motivoituneisuus ja innostus	tarttuvaa	tarttuvaa	tarttuvaa
visio	paljon kysymyksiä; asiakaspalvelun osamistarpeet	selvä tavoite / visio	paljon avoimia kysymyksiä; uusi toimenkuva
konkreettinen tavoite	yhteistyö ja tuki henkilöasiakkaat -osaston koulutusten järjestämisessä	asiakaspalvelumalli	asiakaspalvelumallin jalkauttaminen; ”tietopankki”, asiakaspalvelun osaamisen tuki
halu parantaa nykyistä toimintaa	X	X	X

Yllä olevaan taulukoon nro 3 halusin koota helposti havainnollistettavaan muotoon kaikista keskusteluista minusta kaikkein tärkeimmän huomion; jokaisesta keskustelusta heijastui osallistujien innostus ja motivaatio parantaa nykyistä toimintaa. Innostus huokui haluna kertoa omista ajatuksistaan ja kysymyksistä, joita he olivat ehdineet itsekseen pohtia tai jotka spontaanisti muodostuivat keskustelujen edetessä. Jokaisella ryhmällä on oma konkreettinen tavoite millä parannus saadaan aikaiseksi ja nämä kaikki tavoitteet linkittyvät toisiinsa.

Taulukko 4. Uuden asiakaspalvelumallin tuomat tarpeet asiakaspalveluun

Tarve	Mistä tarve johtuu	Ratkaisuehdotus	Toimenpide	Hyöty
Asiakaspalvelun päivittäminen	Parempaa palvelua asiakkaan nykyisiin tarpeisiin	Uusi asiakaspalvelumalli 2021	Asiakaspalvelun kehittämistiimi rekrytoitu keväällä 2021	Parempi asiakaskokemus
ICT-taidot	ICT-taidot kehityksen myötä puutteellisia (aikaisemmin ei ole ymmärretty niiden merkitystä)	Tekniset ratkaisut Henkilökunnan koulutus	Osaamistiimi järjestää ohjelmistokoulutusta Asiakaspalvelun kehittämistiimi rekrytoitu keväällä 2021	Välttämättömien taitojen hallinta kasvaa Tuottavuus kasvaa Tunne osaamisesta, työn hallinnasta ja pärjäämisestä kasvaa
Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutuksen laatu heijastuu asiakaskokemukseen Asiakaspalvelun "mindset" käännettävä nousuun, jotta asiakaspalvelutyö olisi haluttavampaa	Asiakaspalvelun arvostuksen nostaminen	Vuorovaikutustaitojen koulutus Palautteen saaminen suoritusta asiakaspalvelusta	Miellyttävä kohtaaminen; hyvä asiakaskokemus, hyvä työntekijäkokemus
Hyvän palvelun ylläpito	Hyvää on "riittävä" palvelu, vähennettävä ylipalvelua Tiukat resurssit Hyvän palvelun ja ylipalvelun määritelmän puuttuminen - asiakaspalvelijan kokemus, vastuu asiakkaasta	Selkeä ohjeistus "infopankki", sama tieto kaikkien saatavilla	Infopankin ja asiakaspalvelun ohjeistuksen luominen ja jalkauttaminen	Hyvä palvelu, hyvä asiakaskokemus Tunne osaamisesta, työn hallinnasta ja työssä pärjäämisestä kasvaa

Yllä oleva taulukko nro 4 kertoo Digi- ja väestötietoviraston uuden asiakaspalvelumallin tuomista haasteista asiakaspalveluun. Taulukkoon koottu tieto samalla vastaa tutkimusky-symyksiini, millaiselta tulevaisuus näyttää DVV:ssä ja millaista osaamista ja osaamisen tukemista tullaan tarvitsemaan.

Taulukko 5. Tiedonhallintaan liittyvät oppimisen esteet

Tiedonhallinnan haaste	Juurisyys	Ratkaisu
Liikaa tietoa	Valtakunnallistuminen Sähköistyminen Uudet toimintamallit Kohdennettu viestintä; mukana monessa eri toiminnassa - paljon hallittavaa, uuden oppimista	Oppisen klinikat <ul style="list-style-type: none"> - tiimin tuki - ”saman äärellä” - käytännön esimerkkejä = oikeaa työtä = tiedon soveltamista -> DVV:n linjaukset tutuiksi - vuoropuhelun kautta asiat avautuvat eri tavalla - innovaatiot
Liian vähän tietoa	Kohdennettu viestintä; mukana monessa eri toiminnassa - käytännössä mahdoton osallistua kaikkiin koulutuksiin	
Tieto tulkinnanvaraista Tieto on ristiriitaista	Ohjeet päivittyvät nopeasti Tieto on hajallaan	Info/tietopankki, josta löytyy helposti kaikki tieto ajantasaisena
Historian painolasti	Vanhasta poisoppiminen Kapeakatseisuus	

Taulukkoon nro 5 olen koonnut yhteenvetona haastatteluissa esiin tulleita tiedonhallintaan liittyviä tunnistettuja oppimisen esteitä. Samaan aikaan on huomattu DVV:n työntekijöiden kärsivän liian suuresta tiedon määrästä (tietoähky) kun toinen ääripää on, ettei tietoa voita kaikkia sitä tarvitsevia. Juurisyynä tunnistetaan yhdistymisen, valtakunnallistumisen ja sähköistymisen tuomat uudet ohjeet ja toimintamallit. Varsinkin montaa eri työtehtävää hoitavat joutuvat päivittämään osaamistaan monella eri substanssialueella. Ohjeita ja toimintamalleja päivitetään tiheään. Ratkaisuna tietoähkyyn tai tietokatveeseen jäämiseen on esitetty tietopankkia, johon kaikki viimeisin ohjeistus on koottu kaikkien saataville. Tukena osaamisen ylläpitämiseen on järjestetty myös substanssiasioiden tukiklinikoita, joissa pienissä ryhmissä käydään läpi uusia ohjeistuksia ja käytännön työtä. Halusin koota tiedot yhteen taulukkoon, jolloin koin helpommaksi hahmottaa tiedonhallinnan haasteen, sen aiheuttaman juurisyyn ja siihen jo keksityt ratkaisut.

Seuraava taulukko nro 6 on kooste haastattelun tuloksista asettamieni tutkimuskysymysten pohjalta. Haastateltavat on erotettu yläriville yksilöintikoodeilla A1-A6. Haastattelussa esiin nousseet vastaukset on lajiteltu vasemmassa sarakkeessa olevien tutkimuskysymysten mukaan. Haasteen haastattelujen ja tutkimustulosten analysointiin toi se, että useat taulukossa esitetyt vastaukset esitettiin haastatteluissa minulle kysymysmuodossa. Taulukon laatimisen myötä ja kysymysten kääntämisenä vastauksiksi oivalsin itsekini, mitä minulle esitetyt kysymykset jo itsessään kertoivatkaan.

Taulukko 6. Haastatteluista 1-3 saadut vastaukset tutkimuskysymyksittäin

Tutkimuskysymykset	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Mitä osaamista ja osaamista tukevaa toimintaa DVV:ssä tarvitaan?	Teknistä osaamista koska monet manuaaliprosessit tullaan korvaamaan digitaaliosaatiolla	Enemmän keinoja, joilla osaamista voidaan hankkia	Oppimismuotoilu	Kyettävä enustamaan miten tulevaisuus tulee muuttamaan asiakaspalvelutyöskentelyä	Meillä pitää olla ymmärrystä siitä, miten eri ihmiset oppivat ja mitä opetusmateriaalilta vaaditaan	Tehokkaammat verkkosivut
Mikä on uuden viraston nykytilan osamisen kehittämiseksi, josta lähdetään liikkeelle?	Haaste saada pidettyä henkilökunta kehityksessä ja kehittämisessä mukana		Osaamista tai toimintamalleja, joissa saattaa olla poisopittavaa	Ei ole vielä yhteistä "mindsettiä", jolla asiakaspalvelua ja asiakaspalvelutyön osaamista arvostettaisiin riittävästi	Historia painolastina, poisoppiminen haasteellisempaa kuin uuden opettelu	Tiedon jakamisen, viestinnän haasteena, on sen aiheuttama tietoähky, jos kaikesta uudesta ja päivitetystä tiedosta lähetetään esim. sähköposti-ilmoitus kaikille asianosaisille
Mitä resursseja osamisen kehittämiseen DVV:stä jo nyt löytyy ja ketkä ovat kehittämisen avainhenkilöt	Monikanavaisen asiointin ja asiakaspalvelun palvelunomistaja, kehityspäällikkö ja suunnittelija		Selvitettävä henkilökunnan toiveoppimistavoista; mentoointi, parityöskentely yms.			Kesätyöntekijöistä 2021 apua toimivampien verkkosivujen luomiseen
Miltä tulevaisuus näyttää – mihin suuntaan osaamista pitää lähteä kehittämään?	Tiedon etsimisen ja löytämisen osaaminen ICT- ja vuorovaikutustaidot	Tietoa siitä, mitä tämän päivän asiakastyö on ja mitä taitoja asiakastyössä tarvitaan	Asiakaspalvelun arvostuksen nostaminen ja haluksi työtäväksi tekeminen osaamista kehittämällä	Tarvitaan uusia metataitoja kuten vuorovaikutustaitoja ja empatiaa	Ryhdytään laatimaan uutta tietämyksen hallintaa "tietopankkia"	Tiedon on oltava helpposti kaikkien löydettävissä

Samaa taulukkoihin ryhmittelyä käytän vielä tutkimukseni lopussa tiivistäessäni Digi- ja väestötietovirastosta teoriaosuuteen (luku 7) keräämääni aineistoa.

Taulukko 7. Nykyinen osaamista tukeva toiminta (luku 7)

Tutkimuskysymykset	Poimintoja teoriaosuudesta
<p>Mitä osaamista tukevaa toimintaa DVV:ssä jo on?</p> <p>Nykytilanne</p>	<p>Henkilöstökoulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestintä <p>Opiskelu / opiskelun tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - aikaa opiskelulle / opintovapaa - viraston ulkopuoliset koulutukset <p>.</p> <p>Kehityskeskustelut</p> <ul style="list-style-type: none"> - kahdenkeskinen (esimies/alainen) - ryhmäkehityskeskustelu (tiimi) <p>Valmennusvartit</p> <ul style="list-style-type: none"> - jatkuva dialogi (esimies/alainen) <p>Työvälineet / ohjelmat / tietovarannot</p> <ul style="list-style-type: none"> - esim. Tiimeri, Confluence - eOppiva - Osaava <p>Oppimis-/tukiklinikat</p> <ul style="list-style-type: none"> - eri substanssien tarpeiden mukaan <p>Tiimi- ja substanssipalaverit</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiimiytyminen, yhteistyö, apu lähellä - kehittämiskohteet nousevat esiin esim. toimintamallit ja pelisäännöt, ohjeiden tulkinta tai puuttuminen, päätöspohjat ja mallivastaukset - hiljaisen tiedon jakaminen <p>Infotilaisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiedon jakaminen <p>Perehdytys</p> <ul style="list-style-type: none"> - uusille ja vanhoille työntekijöille - perehdytyskurssi / mobiilisovellus / eOppiva - työntekijän selviytymisopas

Vastauksena taulukon nro 7 oikeassa reunassa olevaan tutkimuskysymykseeni; Mitä osaamista tukevaa toimintaa DVV:ssä jo on?, löysin jo teoriaosuutta kirjoittaessani Digi- ja väestötietovirastosta paljon tätä tukevaa toimintaa. Kuvasin näitä tarkemmin luvussa 7, mutta tiivistin ne vielä nopeammin hahmotettavaan muotoon edellisellä sivulla olevaan taulukkoon. Taulukkoa entisestään tiivistäen, voimme todeta, että DVV tarjoaa henkilökunnalleen henkilöstökoulutuksia ja muita tilaisuuksia kuulla viraston yhteisistä asioista. DVV huolehtii työntekijän perehdyttämisestä ja osaamisen ylläpitämisestä järjestämällä erilaisia tiedon jakamis- ja oppimistilaisuuksia. DVV tukee ja mahdollistaa opiskelua, huolehtii työntekijän ja tiimin vuorovaikutusmahdollisuuksista ja osaamisesta erilaisin taulukossa esitetyin menetelmin ja työvälinein.

Taulukko 8. Osaamisen kehittämistä tukevat mittarit (luku 7)

Tutkimuskysymys	Kehittämistä tukevat mittarit
<p>Mitä osaamista tukevaa toimintaa DVV:ssä tarvitaan?</p> <p>Miltä tulevaisuus näyttää?</p>	<p>VMBaro – työtyytyväisyyskysely</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskeinen osa toiminnan ja johtamisen kehittämistä - kertoo mm. henkilöstön työtyytyväisyydestä ja esimiesten onnistumisesta johtajina - antaa tietoa organisaation tilasta – auttaa kehittämisen suunnittelussa (huomataan kehitystarve) jonka pohjalta luodaan toimintaehdotus ja seurantasuunnitelma <p>Asiakasymmärrys</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakastyytyväisyyskyselyt, palvelukuva- ja tunnettuus-tutkimukset - asiakkailta oppiminen; nykyisten ja - tulevaisuuden tarpeiden tunnistaminen - auta asiakasta löytämään oikea palvelupolku tai itsepalvelu - asiakaspalvelun osaamispolku

Taulukkoon nro 8 on koottu opinnäytetyöni luvussa 7 esittelemäni mittarit, jotka auttavat Digi- ja väestötietovirastoa hahmottamaan nykytilaa henkilökunnan työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden kautta. Kehittämistyö voidaan kohdistaa ensisijaisesti kyselyissä esiin nousseisiin ongelmiin, haasteisiin – huomataan missä on oppimisen tarve.

Taulukko 9. Osaamisen kehittämisen avainhenkilöt (luku 7)

Tutkimuskysymys	
<p>Ketkä ovat osaamisen kehittämisen avainhenkilöt?</p>	<p>Koko henkilökunta</p> <ul style="list-style-type: none"> - oppiminen sekä osaamisen kehittäminen kuuluu koko DVV:n henkilökunnalle; - oikeus ja velvollisuus / välttämättömyys ja voimavara - töissä, työtä tekemällä, vuorovaikutuksessa toisten kanssa <p>Osaamistiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> - vastaa koulutustarjonnasta - koulutusten suunnittelu - järjestämisen tuki - kehityskeskustelu ja perehdytysprosessit - eOppiva yhteistyö <p>Esimies</p> <ul style="list-style-type: none"> - perehdytyksen järjestäminen - työssä suoriutumisen asettamat tarpeet - työntekijän omat toiveet ja tarpeet

Kenelle vastuu osaamisesta kuuluu? Voin kuvitella, että liian usein haluamme jättää vastuun omasta osaamisesta tai osaamattomuudesta jollekin toiselle. Tästä syystä halusin vielä erikseen yllä olevaan taulukkoon nro 9 koota osaamisen kehittämisen avainhenkilöt. Digi- ja väestötietovirastossa koko henkilökunta on vastuussa omasta oppimisesta, osaamisesta ja sen kehittämisestä. Selvitykseni mukaan DVV:n työntekijä saa tukea oppimiseen DVV:n osaamistiimiltä ja esimiehiltään unohtamatta omia työvereitään.

Seuraavalla sivulla olevaan opinnäytetyöni viimeiseen taulukkoon nro 10 olen vielä halunnut nostaa edellisen taulukon nro 9 osaamisen kehittämisen avainhenkilöistä esimiehet. Opinnäytetyöni luvun 7 teoriaosuutta kootessani löysin esimiehille Digi- ja väestötietovirastossa käytössä olevia työkaluja osaamisen kehittämisen tueksi ja halusin koota ne vielä tiivistettyyn muotoon.

Taulukko 10. Esimiehen työkalut osaamisen kehittämisessä (luku 7)

Tutkimuskysymys	
Osaamisen kehittämisen avainhenkilöt	Esimies
	<p>Esimiehen työkalut;</p> <p>Tulostavoitteet (vaikuttavuustavoitteet ja painopistealueet)</p> <p>Tiimitavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - sovitaan mittarit, aikataulut ja vastuut <p>Osaava -järjestelmä</p> <ul style="list-style-type: none"> - kirjataan jokaisen työntekijän Osaavaan <ol style="list-style-type: none"> 1. yksilötavoite 2. tiimitavoite 3. ryhmätavoite - tunnistetaan osaamisen ja kehittämisen tarpeet ja tavat niin yksilö kuin ryhmätasolla (työssä oppiminen, oppimispiiri, mentorointi, koulutus) - kirjataan toimintaehdotus - seurataan edistymistä <p>Valmennusvartit</p> <ul style="list-style-type: none"> - valmentava työote - jatkuva dialogi työntekijän ja esimiehen välillä - seurataan työntekijän tavoitteiden saavuttamista - tunnistetaan kehittämistarpeita - palautteet - <p>Oman esimiestyön tueksi valmennusvideoita ja koulutusta</p>

10 Pohdintaa ja toimenpide-ehdotuksia

Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli osaamisen kehittämisen ja johtamisen tämänhetkisen tilanteen kartoittaminen uudessa Digi- ja väestötietovirastossa. Jotta osaamiseen, saati sen kehittämiseen saakka päästäisiin, koin tarpeelliseksi aloittaa tutkimuksen ihan oppisen perusedellytyksistä; tietoperustasta, motivaatiosta, oppimistyyleistä ja tyypeistä – niistä peruselementeistä, jotka säätelevät ja mahdollistavat itse oppimistapahtuman tai jopa estävät oppimisen. Nämä teemat olivat myös niitä, jotka huomasin kiinnostavan myös Digi- ja väestötietoviraston osaamisen kehittäjiä. Asioita, joiden olemassaolo tiedostetaan, mutta tulisi säännöllisin ajoin palauttaa mieleen. Tietoperustasta, oppimisen motivaattoreista ja oppismuotoilusta olemme kyllä kuulleet ja hyödyntäneetkin elämässä pärjätäksemme, mutta aika-ajoin on hyvä palata asian ytimen äärelle. Muistuttaa mieleen, mistä oppimisessa olikaan kysymys.

Vastuu on Digi- ja väestötietovirastossa jaettu kaikille. Jokainen voi kiinnittää huomiota, nähdä mitä kehitettävää organisaatiosta löytyy ja matalalla kynnyksellä tarttua toimeen. Henkilötasolla; sopeutua muutoksiin, - automaatioon, huolehtien, että tarvittavaa osaamista on - tarvittaessa järjestäen koulutusta, kouluttautumalla, kantamalla vastuuta omasta osaamisesta ja omien työtehtävien kehittämisestä. Tämän kautta myös asiakkaiden palvelu ja työtehtävistä suoriutuminen, nopeutuu ja helpottuu – saadaan onnistumisen kokemuksia ja kustannussäästöjä (huono näkökohta motivaatiolle, mutta on tämän päivän edellytys, jotta työssä pärjätään ja jaksetaan). Digi ja väestötietovirasto oppii asiakkailtaan ja vastavuoroisesti opettavat heitä. Palvelukokemus paranee, kun asiakas on itse osannut huolehtia mukaan tarvittavat asiakirjat ennen virastossa asiointia - edellyttää selkokielistä ja helposti löytyvää ohjeistusta mm. DVV:n verkkosivuilla.

Jäin vielä miettimään miten tärkeää olisi, että koko DVV:n henkilökunta ymmärtäisi koko asiakaspalvelumallin, jotta se voisi myös sisäistää sen. Jos ajatuksena on, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä on paras asiakastuntemus ja osaaminen, tulisiko heidän myös saada peruskoulutusta asiakassegmentoinnista, palvelumalleista ja muusta teoriasta, jotta osaaminen työn kehittämiseen olisi helpompaa. Tai ainakin ymmärrys tekeillä oleviin muutoksiin löytyisi ja uusien ohjeistuksien omaksuminen sitä kautta olisi helpompaa. Samaa teorian omaksumista voitaisiin ajatella myös ihan oman osaamisen kehittämiseen. Kuten teoriaosuus (luku 4) vahvistaa, oppiminen lähtee meistä itsestämme. Tulisiko jokaisen muistuttaa mieleen oppimisen perusedellytyksiä ja esteitä, jotta pysähtyy miettimään itseään, omaa motivaatioita, oppimistapoja, oppimistarpeita ja mahdollisia oppimisen esteitä. Muistuttaa mieleen, miten erilaisia saatamme olla oppijoina. Miten koulutustilaisuudet tulisi

suunnitella niin, että erilaiset oppijat huomioidaan. Tai miten itse oppijana tiedän oppivani parhaiten, ja hakeudun tietoisesti juuri sitä tukeviin koulutustilanteisiin.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kokoaminen oli hyvä muistutus itselleni oppimisen perusasioista ja perusteellisempi tutustuminen aiheeseen auttaa myös itseäni ymmärtämään miten monimutkaisesta prosessista oppimisessa onkaan kyse. Miten arkea ympäröivät asiat ja omat ajatukset vaikuttavat oppimisprosessiin ja sitä kautta osaamiseen ja lopulta oman ammatillisen osaamisen tunteeseen. Samalla yllättävää ja ei yllättävää on henkilön oma vastuu omasta osaamisensa kehittamisestä. Kun osaa, onnistuu paremmin työssä ja kehittyminen jatkuu, kun taas toisaalta väsynyt osaamaton olo saattaa kokonaan estää ymmärtämään oppisen tarpeen ja sen tuomat hyödyt.

Sain tukea opinnäytetyöni aloittamiseen henkilöasiakkaat-osastomme johtajalta, joka on aktiivisesti itse ollut mukana kehittämässä asiakasrajapinnassa työskentelyä. Hän on myös ollut mukana työstämässä Digi- ja väestötietoviraston asiakassegmentointia, palvelupolkukuvauksia yms. ja mahdollisti oman osastoni johtajana opinnäytetyöni valmistumiseen käyttämäni materiaalin ja ajan. Ihanan innostavaa ja kannustavaa oli myös keskustella haastattelemieni asiantuntijoiden kanssa. Opinnäytetyöni ohjaajalta sain kannustavan tuen lisäksi myös palautetta mm. liiallisesta otsikoiden määrästä, lähdeviitteiden puutteellisuudesta, keskeisten käsitteiden määrittämisestä ja työn rajaamisesta. Näiden kommenttien pohjalta korjasin virheitä, ja tarkensin sisältöä. Suurin haaste oli kuitenkin tutkimustuloksissa – niiden esittämismuodoissa, analyyseissä ja määrittelyssä.

Digi- ja väestötietovirasto palkkasi kesälle 2021 kesäharjoittelijoita, joiden pääasiallinen tehtävä oli DVV:n verkkosivujen kehittäminen asiakasystävällisemmäksi. Nykyiset verkkosivut eivät tällä hetkellä ole kaikkein käyttäjäystävällisimpiä. Tietoa on valtavasti, ja se tulee saattaa helposti löydettäväksi ja ymmärrettäväksi. Hyvin toimivat verkkosivut ovat edellytys hyvän palvelun tarjoamiseksi niin ulkoisille kuin sisäisille asiakkaillekin – toimivat tukena arjen työssä. Sivuja uudelleen muokatessa voisi ottaa mallia esimerkiksi Maahanmuuttoviraston verkkosivuilta. He ovat pystyneet luonaan yksinkertaisen polun esim. Suomen kansalaisuuden hakemiseksi; <https://migri.fi/haluan-suomen-kansalaisuuden>. Polun löytäminen olisi voinut olla helpompaa, mutta sen käyttö hämmästytti yksinkertaisuudellaan. Asiakaan täytyy vaan osata valita hänen tilanteeseensa sopiva vaihtoehto ja polku johdattaa hänet oikeaan lopputulokseen ilman, että hänen tarvitsee perehtyä eri tilanteissa olevien ohjeistuksiin tai taustalla vaikuttaviin lakipykäliin. Juuri tällä tavalla ohjautuvat verkkosivut Digi- ja väestötietovirastokin tarvitsemme asiakkailleen. Ja samoja asiointi-

polkuja pystyisi hyödyntämään päivittäisessä työssä myös muissa asiakaspalvelutilanteissa esim. puhelinneuvonnassa tai käyntiasiakkaiden kanssa. Sama tieto olisi kaikkien hyödynnettävissä. Voisiko mennä jopa niin pitkälle, että valtion viranomaiset voisivat hyödyntää samoja polkuja palvellessaan asiakkaitaan esim. linkittämällä valmiit polut toistensa verkkosivuille, kunnes jonakin päivänä asiakas saisi kaikki valtion viranomaisten palvelut samalta verkkosivulta. Ehkä pienin askelin kohti sitä?

Digi- ja väestötietoviraston osaamistiimi on vahvasti mukana osaamisen kehittämisessä. Se mm. järjesti keväällä 2021 webinaarin osaamisen kehittämisestä, jolloin vierailevana luennoitsija DVV:ssä esiintyi mm. tässä opinnäytetyössäni hyödyntämäni lähdeaineistoa tuottanut Marja-Liisa Manka. Tiedämme, että oppiminen lähtee omasta motivaatiosta, halusta oppia. Suosittelen että koulutuksissa käytetään vielä hiukan enemmän aikaa myös kuulijoiden itsensä tutustumiseen oppijoina. Kerrataan perusasiat; oppiminen vauvasta vaariin, tietoperusta, millainen oppija minä olen, mikä oppimiseen vaikuttaa, mikä minua motivoi? Kun tiedostan millainen minä olen, ja miten minä opin parhaiten, huomaan myös missä minulla on kehittämisen varaa. Saatan ehkä tunnistaa myös kollegani oppijana ja pystyn auttamaan häntä sisäistämään paremmin uuden asian.

Kehitysehdotus kaikkiin oppimistilaisuuksiin niin palavereihin, koulutuksiin kuin klinikoillekin – kiinnitetään enemmän huomiota oppimismuotoiluun, jotta kokemus on kuulijalle mielenkiintoinen, opettava ja mieleenpainuva, jolloin vaikeammatkin asiat omaksutaan helpommin. Vasta ymmärtämisen kautta saadaan toivottua oppimista aikaiseksi. Visuaalisilla kuvilla ja tarinoilla (kuten opinnäytetyössäni mainitsemat koira- ja sarvikuono -esimerkit) uuden asian oppiminen ja muistaminen on helpompaa.

Digi- ja väestötietovirastossa on monta eri osastoa ja vastuualuetta kuten luvun 2.3 organisaatiokaaviosta voi todeta. On tärkeää, että vastuualueet ja osastot kommunikoivat keskenään, jotta päällekkäiseltä suunnittelulta ja toteutuksilta vältyttäisiin. Koulutuksen suunnittelun kannalta esim. asiakkaat-vastuualueella; mitä koulutusta tarvitaan asiakaspalveluun ja miten esim. osaamistiimi voi juuri siinä asiassa auttaa ja voisiko samasta koulutuksesta hyötyä myös jokin toinen osasto.

Motivaation, oppimismuotoilun jne. lisäksi Digi- ja väestötietovirastossa voisi kiinnittää myös enemmän huomiota siihen, että se opettaa henkilökunnalleen myös visioiden, strategioiden, asiakaslähtöisyyden teoriaa, jotta kaikki ymmärtävät mihin suuntaan DVV on menossa, mitä eri toimenpiteillä yritetään saavuttaa ja mikä on kunkin rooli siinä. Kaikki

tietävät, että toiminta on asiakaskeskeistä, mutta mitä asiakaslähtöisyys, arvonmuodostus, asiakaspolut, segmentointi jne. teoriassa tarkoittavat ja miten ne heijastuvat DVV:n toimintaan. Osaamisen ja ymmärtämisen kautta voi henkilökunnalta odottaa parempaa it-seohjautuvuutta, sitoutuneisuutta ja kehitysmuutoksia.

Digi- ja väestötietoviraston yhdistymisen tuomien muutosten omaksuminen työarkeen ottaa oman aikansa. Opinnäytetyön konkreettinen tuotos on nykytilan kartoitus Digi- ja väestötietoviraston tämänhetkisestä osaamista edistävistä toiminnasta, koulutustarjonnasta ja kuvaus osaamista tukevista ratkaisuista kuten erilaiset klinikat ja tiimipalaverit. Tämä opinnäytetyö toimii mielestäni osaamista kokoavana muistiona osaamisen pariin pääseville kehittäjille ns. ”ensimmäisenä askeleena”. Oli hienoa huomata, miten osaavia ja innokkaita työntekijöiltä DVV:stä löytyy toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Innostus myös tarttuu. Oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä saa myös muun henkilökunnan mukaan kehittämiseen. Myös asioiden syyseuraussuhteiden ymmärtäminen on merkityksellistä oppimisessa, oman asenteen muokkaamisessa. Kokoamistani tiedoista voisi mielestäni hyötyä koko DVV:n henkilökunta. Oman osaamisen kehittäminen on meidän jokaisen oikeus ja velvollisuus – aina on aika oppia uutta.

10.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikkien tutkimusten tulosten ja johtopäätösten tulisi olla uskottavia ja luotettavia. Tutkimuksen luotettavuus koostuu reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti, tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti, mittareiden tarkkuus, ovat keinoja tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa hyvin oleellisia luotettavuuden kannalta ovat prosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut. (Ojasalo ym. 2014, 105, 111.)

Luotettavuus on usein tutkimuksissa vaihtelevaa, eikä luotettavuuteen kohdistuvia uhkia pysty täysin estämään. Virheiden ennaltaehkäisy jo tutkimusta tehtäessä, on avainasemassa. Luotettavuus (reliabiliteetti) on käytännössä mittaustulosten toistettavuutta ja validius kykyä mitä juuri mitattavaksi tarkoitettua asiaa. (Cohen, Manion & Morrison 2011,179.)

Tutkimuksen avaintekijä on validiteetti. Tutkimus on täysin arvoton, jos se on virheellisesti tehty. Luotettavuutta arvioidessa tulee myös huomioida, että laadullisessa tutkimuksessa vastaajat ovat subjektiivisia. Heitä ohjaa heidän omat näkökulmat, mielipiteet ja asenteet. (Cohen 2011 ym,179.)

Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan usein pitää uskottavina, koska tutkimukset ovat usein tilanteen kuvauksia osallistujien näkökulmasta. Usein vain osallistujat voivat arvioida tulosten uskottavuutta. Tutkimusta tehdessä tavoitteena oli, että pysyn tutkimusta tehdessä ja aineistoa kerätessä mahdollisimman puolueettomana. Tällä pyrin siihen, ettei omat asenteeni ja ennakkoluuloni vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin.

Ohjasiko omat ennakko-oletukseni tutkimustani? Tutkimusta aloittaessani tunnistin itsensäni olettamani, että nykyinen organisaatiossa oleva tietomäärä ja sen hajanaisuus ovat suorassa yhteydessä osaamattomuuteen tai ainakin hallinnan tunteen puuttumiseen. Saattaa olla, että juuri tästä syystä olen tutkimuksissani löytänyt helposti olettamaani tukevaa materiaalia. Samaa tunnelma toistui myös ryhmäkeskusteluissa, joten saatoimme myös ”ruokkia” toinen toistamme. Tietoisesti olen kuitenkin pyrkinyt pitämään mieleni avoinna myös uusille näkökulmille, vaikka vuosien työ samoissa tehtävissä on saattanut aiheuttaa minullekin jonkinlaista kapeakatseisuutta. Olen myös itse mukana, osallisena, monessa tutkimuksessa esiin nostetuissa asioissa ja siten tehnyt perusteltuja tulkintoja. Luotettavuuteen vaikuttaa, ettei vuosien varrella tehtyjä havaintojani ole kirjattu systemaattisesti, enkä näin ollen ehkä tunnistanut havaintojeni taustalla vaikuttavia asioita. Ihmisellä on valikoiva muisti, joka on huomioitava luotettavuutta arvioitaessa. Litterointikin nopeasti kirjoitettujen muistiinpanojen jälkeen oli haastavaa. Kirjoitin pian keskustelujen jälkeen yhteenvedot keskusteluista, sotkien yksittäisten ihmisten vastaukset toisiinsa yhdeksi kertomukseksi. Jälkeenpäin suorien kommenttien lainaaminen muuttui lähes mahdolliseksi.

Opinnäytetyöni teoria on pääosin julkisista lähteistä koottua tietoa, jonka olen pyrkinyt rajaamaan ja tiivistämään opinnäytetyöhöni soveltuvien osien muuttamatta asiasisältöä tai esittämällä asioita väärissä konteksteissa. Luotettavuuteen toki vaikuttaa myös luetun ymmärtäminen – olenko varmasti ymmärtänyt asian kirjoittajan tarkoittamalla tavalla. Tiedonlähteinä ovat toimineet myös organisaation julkiset verkkosivut sekä sisäiseen käyttöön tarkoitettu intranet.

10.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Huomasin opinnäytetyötä kirjoittaessani, että myös minä kuulun niihin ihmisiin, joiden tunnustavat tyhjän Word-asiakirjan odottavan tekstin muodostumista. Henkilökohtainen mielenkiinto aihetta kohtaan antoi inspiraation kirjoittamiselle, mutta aihe suunnitelman läpisaaminen oppilaitokselle tai työyhteisöön tuntui takkuisalta. Myöhemmin opinnäytetyötä tehdessä toki selvisi, että aiheeni onkin juuri nyt ajankohtainen, se herätti paljon kysymyk-

siä. Taitavien tekosyiden takia sain opinnäytetyöni aloittamisen viivästymään Tutki ja kirjoita (1997) – kirjan mukaisesti. Aiheen valinnan tuskallisuus ja palaaminen samaan aiheeseen kehotuksista huolimatta, loivat paineet onnistumiselle. Samoin asian käsittelyyn liittyvät haasteet kuten teorian valinta ja rajaaminen. Tieto siitä, että hyvä tutkimusaihe on hyvän tutkimuksen alku ja vastaavasti väärän aiheen valinta ei todennäköisesti tuota hyvää lopputulosta, loi myös aloittamiselle ja työn etenemiselle paineita. Lopulta päätin kuitenkin kirjoittaa siitä, minkä itse koin mielekkääksi, motivoivaksi ja omaa osaamistani syventäväksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 58-59, 66.)

Uskonkin onnistuneeni vahvistamaan omaa ammatillista osaamistani. Ymmärrän nyt paremmin mihin organisaatiomme on matkalla ja miksi. Miksi muutoksille on nyt kova tarve. Opin miten oppiminen lähtee motivaatiosta, eikä toista oikeastaan voi pakottaa oppimaan, ainoastaan kannustamaan hänen omien motivaattoriensa kanssa. Tästä oli paljon hyötyä oman roolini peilaamiseen työyhteisössä esim. uusien ja vanhojen työntekijöiden perehdyttäjänä. Jokainen oppija tulee ottaa omana persoonanaan ja löytää hänelle paras tapa oppia uusia asioita. Tähän olen aikaisemminkin pyrkinyt, mutta aiheeseen perehtymällä sain siihen kaipaamaani vahvistusta.

Tein opinnäytetyötä työni ohella, joten sekä ajanhallinta, että jaksaminen oli keväällä 2021 koetuksella. Koronasta johtuva etäyhteys niin haastateltaviin kuin ohjaavaan opettajaan asettivat myös omat haasteensa. Kasvokkain keskustelu varsinkin ohjaavan opettajan kanssa olisi ehkä mahdollistanut matalamman kynnyksen yhteydenotot, jolloin työn edistyminen olisi ollut nopeampaa tarkentavien lisäkysymysten avulla. Näen kuitenkin tämänkin yhtenä henkilökohtaisena oppimisprosessina. Minun tulee kerätä rohkeutta tarttua asioihin ja kysyä, ennemmin kuin koittaa ratkaista asioita itse. Toki sitä oppii myös erehdyksen kautta. Olisin säästynyt ”turhalta työltä”, jos ensin olisin selvittänyt kunnolla luvan käyttäen löytämäni materiaalia, kun perästäpäin koittaa hävittää sen jälkiä opinnäytetyöstäni. Kiitos HR-johtajalle, joka huomasi virheen turvallisuusasioita selvitellessäni.

Reflektoidessani opinnäytetyötäni mietin asioita, jotka menivät pieleen, asioita, jotka olisin voinut tehdä toisin. Master suuntautumiseni on myynti ja asiakaskokemuksen johtaminen. Olen erittäin kiinnostunut oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä ja haasteena minulla oli yhdistää nämä aihepiirit toisiinsa. Kaikissa asiakassuhteissa niin sisäisissä kuin ulkoisissa, kyse on aina jollain tapaa osaamisesta ja oppimisesta. Molemmat osapuolet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa eli oppivat toisiltaan. Jäin miettimään, osasinko perustella asian riittävän hyvin ja toisaalta onko työni riittävän johdonmukaisesti koottu tai

liian pitkä lukijan motivaation ylläpitämiseksi. Teoriaosuus jäi pitkäksi. Perustelen sen säilyttämisen haastateltavien minulle esittämien kysymysten vuoksi, joista useimpiin teoriaosuudesta löytää vastauksia. Olen tyytyväinen DVV:n osaamisen kehittämisen ja tukemisen nykytilanteen selvittämiseen, mutta uuden tiedon tuottaminen jäi osin viraston muiden akuutimpien asioiden takia selvittämättä. Olisi ollut mielenkiintoista saada erityisesti asiakaspalvelijoiden näkemyksiä osaamisesta ja asiakaspalvelun haasteista. Keskiössä ollutta asiointipalvelumallia ei ole ehditty ottamaan arjessa kunnolla käyttöön ja rekrytoinnit asiantuntijoiden osalta olivat vielä osin vaiheessa opinnäytetyötä kirjoittaessani.

Osaamisen kehittäminen on yhä lähellä sydäntäni. Ehkä jonakin päivänä löydän itseni uusista tehtävistä oppimisen ja osaamisen kehittäjänä. Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita voisi olla uuden asiakaspalvelumallin jalkauttaminen. Miten se konkreettisesti tulee muuttamaan nykyistä asiakaspalvelua työntekijän näkökulmasta? Ketkä jatkossa valikoituvat asiakaspalveluun ja miten se heijastuu työtyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun laatuun? Tai miten paremmat verkkosivut tulevat parantamaan Digi- ja väestötietovirastoon palvelun laatua? Minkälainen DVV on muutaman vuoden päästä, kun yhdistymisen ja valtakunnallistumisen ensimmäisistä vuosista ollaan selvitty? Itsepalvelu tulee lisääntymään entisestään, mitkä ovatkaan seuraavat itsepalvelumme? Itsepalvelun myötä asiakaspalvelu muuttuu asiakasta ohjaavammaksi. Onko tekninen ohjaaminen jatkossa yksi Digi- ja väestötietoviraston ydintehtävä vai voisiko sen jopa ulkoistaa?

Lähteet

Ahteenmäki-Pelkonen, L. 1998. Systemaattinen analyysi Jack Mezirowin Itseohjautuvuus-käsityksestä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 157.

Cohen, L. Manion, L. & Morrison, K. 2011. Research Methods in Education. Seventh edition. Routledge.

Digi- ja väestötietovirasto. 2020a. Asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmä. Henkilöstöinfo 28.10.2020.

Digi- ja väestötietovirasto. 2020b. Tietoa virastosta. Luettavissa: <https://dvv.fi/digi-ja-vaes-totietovirasto>. Luettu: 31.10.2020.

Digi- ja väestötietovirasto. 2020c. Osaaminen ja Oppiminen. Kehityskeskustelut ja valmentava johtaminen. Intranet. Luettu: 28.2.2021.

Digi- ja väestötietovirasto. 2020d. Vuoden 2021 painopisteet. Henkilöstöinfo 15.12.2020.

Digi- ja väestötietovirasto. 2020e. Monikanavainen asiointi ja asiakaspalvelu -projektin asettamien 30.6.2020. Intranet. Luettu: 17.3.2021.

Digi- ja väestötietovirasto. 2021a. Johdon katsaus. Henkilöstöinfo 17.3.2021.

Digi- ja väestötietovirasto. 2021b. DVV:n Asiointimalli -projektin loppuraportti 2.3.2021. Intranet. Luettu: 17.3.2021.

Finkelstein, S. 2019. The Best Leaders Are Great Teachers. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/01/the-best-leaders-are-great-teachers>. Luettu: 27.1.2020

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009 (1997). Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

Honey, P. & Mumford, A. (2020). Peter Honey and Alan Mumford Learning Styles. Luettavissa: <https://extensionaus.com.au/extension-practice/peter-honey-and-alan-mumford-learning-styles/>. Luettu: 6.5.2021.

Hytönen, T. Matka oppimiskulttuurin lähteille 12.1.2021. Luettavissa <https://valtiolla.fi/matka-oppimiskulttuurin-lahteille/> Luettu: 8.2.2021.

Jones, B. 2017. Why Your Employees and Colleagues Might Be Your Most Important Customers. Luettavissa: <https://hbr.org/sponsored/2017/02/why-your-employees-and-colleagues-might-be-your-most-important-customers>. Luettu: 22.3.2021.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent. Helsinki.

Kankaanrinta, S. 2021. Saara Kankaanrinnan kolumni: Oppimisella ei ole ikärajaa. Luettavissa <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000007789281.html>. Luettu: 8.2.2021

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen R. Manka M-L. & Troberg E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki.

Manka M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum Pro. Helsinki.

Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Luettavissa <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse>. Luettu: 23.10.2019

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä

Morgan, J. 2017. The Employee experience advantage. Wiley. Yhdysvallat.

Mutka, V. & Kotamäki, M. 2021. Oppimismuotoilu ja koulutusten vaikuttavuus. Mukamas Learning Design Oy. Mukamas-Webinaari 10.2.2021.

Mustajoki, H. 2018. Avoin tiede ja tutkimusetiikka. Luettavissa: www.vastuullinentiede.fi
Luettu: 14.3.2021.

Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

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

Okkonen, K. 2021. Johanna 30, koki palkkaneuvottelut vaikeiksi – sitten hän sai ahaa-elämyksen ja antaa nyt tärkeän neuvon. Luettavissa <https://www.is.fi/taloussanomat/omara/art-2000007786555.html>. Luettu: 8.2.2021. Ilta-Sanomat.

Ruusuvuori J. Nikander P. & Hyvärinen M. 2010 Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Räty, T. & Mäkinen, P. 2015. Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK.

Saarijärvi, H. & Puustinen P. 2021. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo Oy, Jyväskylä.

Sarala, U. & Sarala, A. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2010. Gaudeamus Helsinki University Press.

Senge, P. 2004. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organizations. Luettavissa http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf. Luettu 16.4.2021.

Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2012. Esimies työhyvinvointia rakentamassa Kuntoutussäätiö.

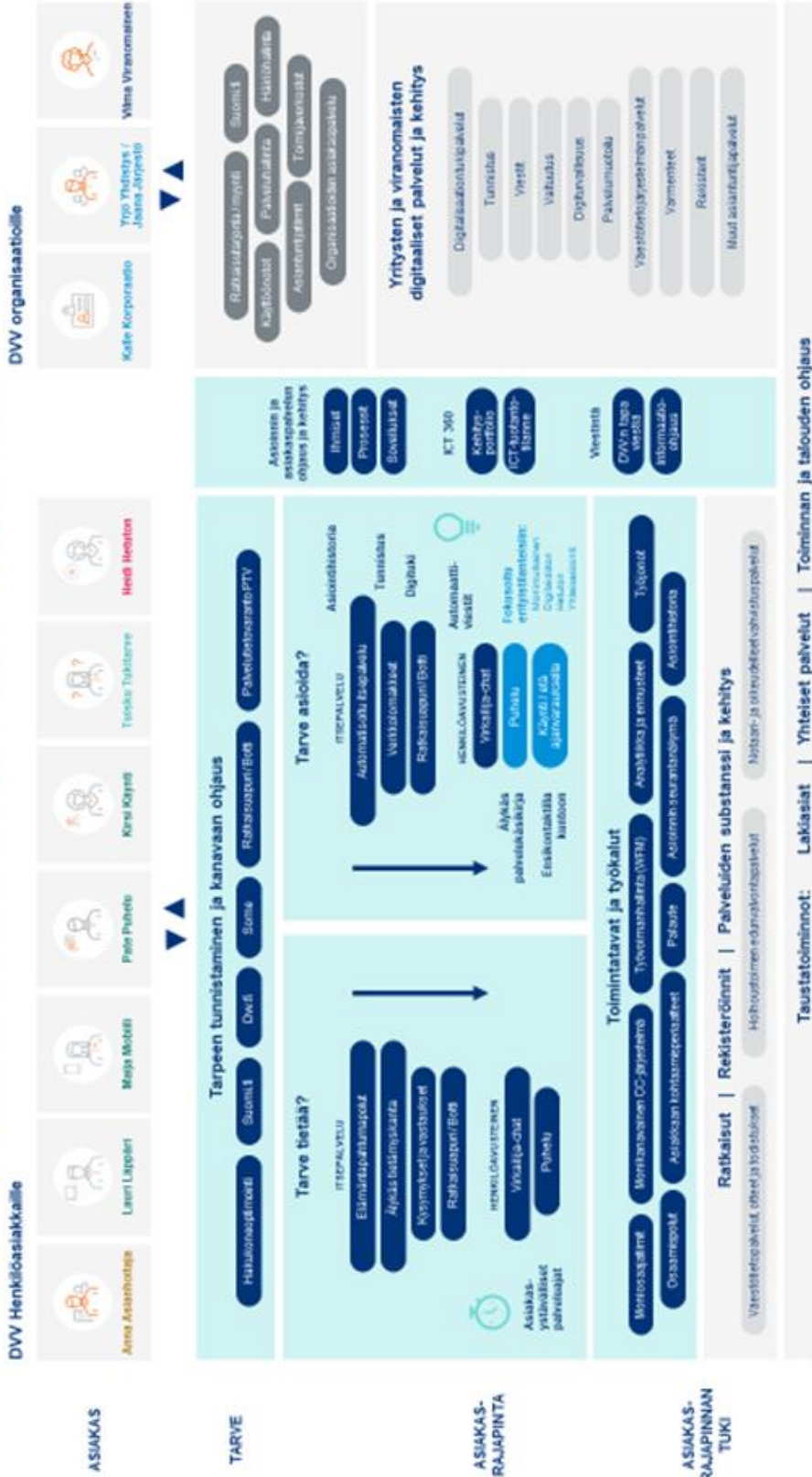
Valtioneuvoston asetus Digi- ja väestötietovirastosta 53/2020. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200053#Pidp445219728>. Luettu: 6.5.2021.

VMBaro. Valtion henkilöstötutkimus. Mikä on VMBaro? Luettavissa: <https://www.vmbaro.fi/>. Luettu: 7.3.2021.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisesta, Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu.



DVV MONIKANAVAINEN ASIOINTI JA ASIAKASPALVELU 2024



Liite 3. VMBaro - työtyytyväisyyskyselyn pääteemat tutkittavien asioiden perusteella

- 1 Esimiestyö ja johtaminen
 - 1.1 Tuloksellisen työn tekemisen mahdollistaminen (lähiesimiehen taholta)
 - 1.2 Työssä onnistumista tukeva palaute (lähiesimiehen taholta)
 - 1.3 Oikeudenmukainen kohtelu (lähiesimiehen taholta)
 - 1.4 Esimiesten onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa
 - 1.5 Johdon onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa
 - 1.6 Ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä
 - 1.7 Mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla
 - 1.8 Johto tekee hyviä ja oikeita päätöksiä
 - 1.9 Johdon strategiset linjaukset tukevat tavoitteiden saavuttamista.
 - 1.10 Voin luottaa työyhteisömme johtoon.
2. Työ sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet
 - 2.1 Työn tavoitteiden tietäminen
 - 2.2 Mahdollisuus vaikuttaa työhön
 - 2.3 Työn mielenkiintoisuus ja haastavuus
 - 2.4 Motivoituminen ja innostuminen työstä
- 3 Palkkaus
 - 3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys
 - 3.2. Palkkauksen oikea suhde työn vaativuuteen
 - 3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muuttuessa
 - 3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus
4. Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen
 - 4.1 Osaamisen ja uudistumisen mahdollisuudet työssä
 - 4.2 Osaamisen ylläpidon ja parantamisen tuki (työnantajan taholta)
 - 4.3 Vuorovaikutus- ja keskustelutilanteet osaamisen ja uudistumisen tukena
 - 4.4 Kehityskeskustelut työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen tukena
 - 4.5 Osaamisen kehittäminen verkostojen (kollegat, sidosryhmät, asiakkaat) avulla
- 5 Työyhteisön toimintakulttuuri
 - 5.1 Työyhteisön innostavuus
 - 5.2 Oikeudenmukainen kohtelu (työtovereiden taholta)
 - 5.3 Työn ja osaamisen arvostaminen työyhteisössä
 - 5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä
 - 5.5 Ihmisten yhdenvertaisuuden toteutuminen työyhteisössä
 - 5.6 Oma rakentava osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä
- 6 Työ- ja toimintaympäristö
 - 6.1 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen
 - 6.2 Luottamus palvelussuhteen jatkuvuuteen
 - 6.3 Uskallus tarvittaessa uudistaa omaa työtä
 - 6.4 Työn haasteellisuuden oikea suhde tekijän voimavaroihin
 - 6.5 Työskentelytilat ja tuloksellinen työskentely
 - 6.6. Työskentelyvälineet ja tuloksellinen työskentely
 - 6.7 Uusien työ ja toimintatapojen hyödyntäminen työssä
- 7 Vuorovaikutus ja viestintä
 - 7.1 Keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuus
 - 7.2 Viestinnän avoimuus, oikea-aikaisuus ja vuorovaikutteisuus työyhteisössä
 - 7.3 Tiedon saanti asioiden valmistelusta ja päätöksistä
- 8 Työnantajakuva ja arvot
 - 8.1 Työpaikan suositteluhaluus
 - 8.2 Sitoutuminen työnantajan tavoitteisiin
 - 8.3 Työpaikan arvojen tunteminen

8.4 Työpaikan arvojen toteutuminen arjessa

Y Työtyytyväisyys yleensä

L1.1 Tehtävankiertohalukkuus

L1.2 Työpaikan vaihtoaikomus

M1.1 Oletko havainnut epäasiallista käytöstä työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?

M1.2 Oletko kokenut epäasiallista käytöstä työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?

M2.1 Oletko havainnut häirintää (työpaikkakiusaamista) viimeisen vuoden aikana?

M2.2 Oletko itse kokenut häirintää (työpaikkakiusaamista) viimeisen vuoden aikana?

M3.1 Oletko havainnut seksuaalista häirintää työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?

M3.2 Oletko itse kokenut seksuaalista häirintää viimeisen vuoden aikana?

M4 Häirinnästä kertominen ja häirinnän jatkuminen

M4.1 Kenelle olet kertonut kokemastasi häirinnästä?

M4.1a En kellekään

M4.1b Esimiehelle

M4.1c Esimiehen esimiehelle

M4.1d Työsuojelupäällikölle tai henkilöstöhallinnolle

M4.1e Työsuojeluvaltuutetulle

M4.1f Jollekin muulle

M4.2 Mikäli olet kertonut kokemastasi häirinnästä esimiehellesi, onko asiaa lähdetty selvittämään oman organisaatiosi ohjeisen mukaisesti?

M4.3 Jatkuuko häirintä edelleen?

L2.2 Oma arvio työhyvinvoinnista kouluasteikolla 4-10

L3.1 Arvioi asteikolla 4-10, miten hyvin työterveyshuolto tukee työkykyäsi.

L3.2 Arvioi asteikolla 4-10, miten hyvin nykyinen terveytesi mahdollistaa työtehtäviesi tekemisen.

L4.1. Arvioi asteikolla 4-10, miten hyvin työsuojelutoiminta tukee työturvallisuuttasi.

L4.2 Arvioi asteikolla 4-10, miten turvalliseksi koet olosi työpaikalla.