

”Koulutus tulee olemaan osa työuraani sen loppuun saakka.” - Jatkuvaan oppimiseen suhtautuminen sekä osaamisen tunnistamisen tasot Seinäjoen seurakunnassa

Santtu Peltomäki

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2021

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Peltomäki, Santtu. 2021. Jatkuvaan oppimiseen suhtautuminen sekä osaamisen tunnistamisen tasot Seinäjoen seurakunnassa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 84 sivua + kansilehti ja liitteet.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Seinäjoen seurakunnan työntekijät suhtautuvat jatkuvaan oppimiseen työelämässä, ja toisaalta millä tasolla oman osaamisen tunnistaminen on Seinäjoen seurakunnan työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksen on tarkoitus yhdessä syksyllä 2019 tehdyn kandidaatintutkielman sekä kesällä 2020 tehdyn projektin kanssa luoda organisaatiolle kokonaisvaltainen työkalu osaamisen kehittämisen suunnitteluun, strategian toteuttamisen helpottamiseen ja henkilöstösuunnitteluun. Aineistonkeruu toteutettiin kesällä 2020 tehdyn projektin yhteydessä, jolloin kysely lähetettiin 155 työntekijälle. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 50,3 %. Kysymysrungossa oli määrällisten ja tunnistettavuuskysymysten lisäksi 17 laadullista kysymystä. Aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi muun muassa, että henkilöstön keskuudessa vallitsee selkeästi myönteinen asenne kouluttautumisen suhteen. Osaamispuutteita pohdittaessa erilaiset it-taidot liittyen niin etätyöskentelyyn kuin sosiaaliseen mediaan ovat vahvasti esillä. Palautteen antamisessa nähdään osittain puutteita ja osittain hyvää: päivittäin saatavaa positiivista palautetta arvostetaan eniten. Motivaatiotekijöistä puhuttaessa esimerkiksi työtoverit ja työyhteisön ilmapiiri näyttäytyi vahvasti. Työntekijät osaavat kertoa hyvin avoimesti vahvuuksistaan, ja henkilökohtaiset kehittymisajatukset, tulevaisuuden näkökulmasta tärkeimmät osaamisalueet sekä osaamispuutteet ovat vahvasti yhteydessä. Ydinosaaminen sekä organisaation että yksilön näkökulmasta nähdään yleisesti ihmisläheisestä näkökulmasta.

Asiasanat: jatkuva oppiminen, osaamisen tunnistaminen, organisaation kehittäminen, henkilöstösuunnittelu, osaamiskartoitus

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYSLUETTELO	3
1 JOHDANTO	5
2 JATKUVA OPPIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	7
2.1 Työn haastavuus	11
2.2 Kehityskeskustelu	12
2.3 Palautteen antaminen ja saaminen.....	14
2.4 Oppiva organisaatio	15
2.5 Yhteistyö ja työelämätaidot	18
2.6 Motivaation merkitys	19
3 OSAAMISEN ULOTTUVUUDET	22
3.1 Osaamisen johtaminen	27
3.2 Osaaminen ja ikäjohtaminen	30
3.3 Hiljaisen tietämyksen johtaminen	33
3.4 Osaamiskartoitus	35
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	39
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
5.1 Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat	40
5.2 Tutkimusmenetelmät	43
5.3 Aineiston analyysi	44
5.4 Eettiset ratkaisut ja tutkimuksen luotettavuus	47
6 TULOKSET	50
6.1 Suhtautuminen jatkuvaan oppimiseen.....	50
6.1.1 Aiemmin hankittu koulutus ja koulutusmyönteisyys.....	52

6.1.2	Osaamisen päivittäminen tulevaisuudessa	53
6.1.3	Työn haastavuuden merkitys	55
6.1.4	Palautekulttuuri organisaatiossa	55
6.1.5	Oman työn motivaatiotekijät	58
6.1.6	Arvot ja työhön sitoutuminen	58
6.2	Osaamisen tunnistamisen tasot	60
6.2.1	Työn tuottavan suorittamisen vaatimukset	62
6.2.2	Vahvuudet ja valmiudet	62
6.2.3	Tulevaisuuden osaaminen	64
6.2.4	Käytännön työ ja ydintehtävät	66
6.2.5	Osaamispuuteet yksilö- ja organisaatiotasolla	68
6.2.6	Kehityskeskustelu ja työnkierto	70
7	POHDINTA	72
7.1	Työntekijät suhtautuvat myönteisesti koulutukseen ja oppimiseen työssä	74
7.2	Palaute motivoi ja arvot sitouttavat	75
7.3	Oikeanlainen johtaminen, tasa-arvo sekä tietotekninen osaaminen ovat tulevaisuutta... ..	77
7.4	Jatkotutkimushaasteet sekä -mahdollisuudet	80
	LÄHTEET	81
8	LIITTEET	85

1 JOHDANTO

Syksyllä 2019 tehtiin Seinäjoen seurakunnassa kandidaatintutkielma nimeltään *”Osaamisen kehittäminen Seinäjoen seurakunnassa”*. Tämän tutkielman tarkoituksena oli pohtia ja selvittää, minkälaisia toimintatapoja Seinäjoen seurakunnalla on käytössä osaamisen kehittämisen kentällä, ja millaisia näkemyksiä johdattavilla viranhaltijoilla on osaamisen kehittämisen ulottuvuuksista oman organisaationsa kontekstissa. Kandidaatintutkielman tuloksista selviää, että Seinäjoen seurakunnassa osaamisen kehittämiseen panostetaan ja tullaan panostamaan tulevaisuudessa yhä enemmän, mutta asian eteen on tehtävä vielä paljon töitä. Tehty tutkielma jätti kuitenkin aukkoja ja kysymyksiä, ja jatkotutkimusmahdollisuuksissa tuotiinkin esiin se, että työntekijöiden näkökulma olisi saatava jollain mukaan kokonaisvaltaisen analyysin luomiseksi.

Kandidaatintutkielmaa lähdettiin jatkojalostamaan kesällä 2020 tehdyllä projektilla, jonka tarkoituksena on pohtia juuri edellä mainittua työntekijöiden näkökulmaa osaamiseen. Vielä tarkemmin tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen analyysi siitä, millaista osaamista Seinäjoen seurakunnalla tällä hetkellä on, ja millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, jotta esimerkiksi strategiaa voidaan paremmin toteuttaa. Tehdystä projektista saatiin aineisto myös nyt tehtyyn pro-gradu -tutkielmaan. Tässä pro-gradu -tutkielmassa analyysia on edelleen tarkoitus syventää, ja luoda vielä syvempi analyysi siitä, millaista osaamista Seinäjoen seurakunnassa tällä hetkellä on, millaisia vahvuuksia työntekijöillä on, miten he näkevät oman osaamisensa ja miten he suhtautuvat jatkuvaan oppimiseen työelämässä. Kaikkien menneiden projektien tarkoituksena on yhdessä antaa organisaatiolle työkaluja, joiden avulla osaamisen kehittämisen ja osaamisen suunnittelu olisi tulevaisuudessa helpompaa.

Tutkimusta ohjaa osittain Juutin & Vuorelan (2015, 217-218) esittämä ajatus siitä, että toimiva henkilöstön kehittäminen pohjautuu lopulta jokaisen työntekijän osallistamiseen työyhteisön kehittämisessä. Toisaalta johtoajatukseksi voidaan osaltaan pitää myös Virtainlahden (2009, 69) näkökulmaa toisen ”aallon” organisaatiosta: tarkoituksena on varmistaa osaamisen riittävyys ydinosaamisen ja tulevaisuuden suunnittelun näkökulmasta. Tämä perustelee tutkimuksen tärkeyttä myös toisesta näkökulmasta: kun työntekijät niin sanotusti pakotetaan miettimään ja refleктоimaan osaamista sekä henkilökohtaisesta että organisaatiotason näkökulmasta, oppiminen suuntautuu lähes automaattisesti oikeisiin asioihin, ja näin kehittämisen suunnittelu helpottuu huomattavasti.

Kolmantena teoreettisena perusteluna ja johtavana pohdintana tälle tutkimukselle voidaan pitää esimerkiksi Otalan (2018, 165) näkökulmaa osaamisen johtamisen viidestä ulottuvuudesta: osaamistarpeiden selvittäminen, ydinosaamisen tunnistaminen, osaamispuutteiden tunnistaminen ja tämän myötä puuttuvan osaamisen hankkimisen suunnittelu, ja lopulta osaamisen hallinta kokonaisvaltaisesti. Tämä tutkimus pyrkii helpottamaan Seinäjoen seurakunnassa erityisesti kolmea ensiksi mainittua: osaamistarpeiden selvittäminen helpottaa organisaatiota yksilöllisten sekä organisaatiotason osaamistarpeiden tunnistamisessa. Tämän kautta myös organisaation toiminnan kannalta kriittisimmät osaamisalueet kyetään tunnistamaan ja niihin voidaan kiinnittää enemmän huomiota.

Käytännössä tutkimuksen tarkoituksena on lopulta vastata tutkimuskysymyksiin: miten Seinäjoen seurakunnan työntekijät suhtautuvat jatkuvaan oppimiseen työelämässä, ja millä tasolla oman osaamisen tunnistaminen on Seinäjoen seurakunnan työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuskysymysten kautta tutkimuksessa esiintyviä teemoja ovat esimerkiksi työuran aikana hankittu lisäkoulutus ja tulevaisuuden kehittymistavoitteet, työn haastavuuteen liittyvät tekijät, yksilölliset ja organisaatiotason osaamispuutteet, työntekijöiden vahvuudet ja palautteen saaminen.

2 JATKUVA OPPIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

Tietoyhteiskunnassa, jossa nykyään vaaditaan yksilöltä jatkuvaa osaamisen päivittämistä, vaaditaan myös kasvavassa määrin itsenäisiä tekoja oman osaamisen kehittämiseksi. Jotta urakehitys pysyisi nousussa, työntekijän on oltava yhä joustavampi osaamisen uudistamisessa normaalin työn ohessa. Työelämän muutosten kasvava nopeus vaatii lisäksi elinikäisen oppimisen järjestelmien muutosta ja koulutusrakenteiden tarkastelua. Siksi tarvittaisiin enemmän tutkimustietoa ja lisää selvyyttä myös työntekijöiden oppimispoluista: se voisi auttaa organisaatioita luomaan oppimismahdollisuuksia, jotka ovat paremmin suunnattu jokaisen yksilölliseen työympäristöön ja työntekijöiden henkilökohtaisiin valintoihin pohjautuen. (Bang ym. 2018, 315–316; Keurulainen 2008, 12–13.) Toimintaympäristön ja muuttuvan maailman seuraaminen ja tulevaisuuden ennakointi on merkittävä tekijä organisaatioiden menestymiselle. Tämä auttaa ensinnäkin ymmärtämään muutoksia työelämässä ja auttaa esimerkiksi strategista suunnittelua: miten tulevaisuudessa voitaisiin mahdollisimman tuottavasti toteuttaa organisaation tavoitteita, ja miten vanhentuneista toiminnoista voitaisiin helpommin päästä eroon. (Manka & Mäenpää 2010, 9.)

Otalan (2018, 19) mukaan työpaikan valintaan vaikuttaa yhä enemmän ja enemmän se, kuinka paljon kehittymismahdollisuuksia kyseisessä työssä ja organisaatiossa on: usein tämä tarkoittaa jatkuvaa itsensä haastamista ja osaamisen karttuessa yhä haastavampia tehtäviä. Ojala (2018) painottaa vahvasti työpaikan merkitystä oppimisen mahdollistajana. Yhtenä merkittävimmistä oppimismahdollisuuksista Ojala (2018, 19–20) esittää hankitun tiedon tietoisien soveltamisen omaan työhön, ja oppiminen nähdäänkin tässä keskeisenä osana päivittäisen työn tekoa: vuorovaikutus ja tietojen jakaminen, ongelmanratkaisu tuoreiden tietojen ja taitojen avulla sekä palautteen saaminen työstä ovat nimettyjä keskeisiä oppimisen keinoja työssä. Keskeisiksi ”vaatimuksiksi” organisaatioille Ojala (2018, 20) nimeää esimerkiksi toimintatavat ja työympäristön, jotka mahdollista-

vat oppimisen sekä toimintakulttuurin, jossa oppimista pidetään arvoissa korkealla ja näin kannustaa työntekijöitä oppimaan. Lisäksi Ojala (2018) mainitsee kaikkien saatavilla olevan tiedon merkityksen: vaikka organisaatiot kouluttavat työntekijöitään itse ja järjestävät erilaisia formaaleja koulutustilaisuuksia ja kursseja, niin maailma on täynnä tietoa: jokainen voi löytää itselleen sopivia oppimisen paikkoja, milloin vain ja mistä vain.

Nykyään elinikäisestä oppimisesta puhutaan yhtenä keskeisimmistä työelämään vaikuttavista tekijöistä. Hätösen (2000, 9) mukaan elinikäisestä oppimisesta puhutaan nykyään hieman liian positiiviseen sävyyn, kuin se olisi kaikille myönteinen asia työelämässä. Fakta on kuitenkin se, että hyvin iso osa nykypäivän työvoimasta työskentelee tehtävissä, joissa kehittyminen tai uralla eteneminen ei juurikaan ole mahdollista. Siksi Hätösen (2000, 10) mukaan olisikin tärkeää puhua elinikäisestä oppimisesta koko organisaation ja sen toimintatapojen kehittämiseen tähtäävänä toimintana. Tästä syystä kokonaisvaltaiselle muutokselle on tarvetta: koko organisaation osaamista tulee kehittää yhteistyössä johtamisen toimintojen kehittämisen kanssa. Hätönen (2000) onkin sitä mieltä, että todellinen muutos syntyy silloin, kun jokainen organisaation työntekijä on motivoitunut uuden oppimiseen ja vanhentuneista tavoista irrottautumiseen.

Gerber, Lankshear, Larsson & Svensson (1995) toteuttivat tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli tarkastella toimihenkilönä työskentelevien henkilöiden itseohjautuvaa oppimista työssä. Aineistonkeruu toteutettiin kyselyllä, ja kysymykset liittyivät laajasti työhön ja oppimiseen, esim. miten olet hankkinut osaamista, jota tarvitset työssäsi, käytätkö joskus vapaa-aikaasi työhön liittyvien asioiden pohtimiseen, kuinka vapaata koet työsi olevan sekä miten organisaatiosi johto suhtautuu jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen? (Gerber ym. 1995, 27.) Tulosten perusteella esiin nousi viisi erilaista tapaa oppia työssä ja työstä. Ensimmäisenä mainitaan virheistä oppiminen ja niiden reflektointi: sen sijaan, että työntekijät olisivat hakeneet apua kollegoilta, he ratkaisivat ongelmat itse. Työntekijät oppivat niin sanotusti yrityksen ja erehdyksen kautta. Toiseksi Gerberin ym. (1995,

28) tutkimuksessa esiintyy vuorovaikutus kollegoiden kanssa. Vaikka edellisessä mainittiin ”yksinäinen” ongelmanratkaisu, ei vuorovaikutusta oppimisessa voi kuitenkaan sivuuttaa. Esimerkiksi havainnoimalla asiantuntijaa ja jakamalla ajatuksia, voi työhön saada hyvinkin uusia näkökulmia. Kolmantena Gerber ym. (1995, 29) nostivat esiin muodollisen oppimisen tärkeyden: tulosten perusteella muodollinen koulutus auttaa työntekijöitä oppimaan esimerkiksi uusia oppimisstrategioita kuten tiimioppiminen, ongelmanratkaisu ja simulaatio työssä. Formaalin oppimisen yhteydessä pohdittiin muun muassa sitä, kuinka työntekijät kokivat formaalin oppimisen olevan vähemmän työhön liittyvää kuin informaalinen oppiminen työn ohessa, joka puolestaan saattaa liittyä suoraan omaan työhön tai vielä yksityiskohtaisemmin johonkin työn osa-alueeseen. Seuraavaksi Gerberin ym. (1995, 30) tuloksista nousi johtajuuden merkitys: tutkimukseen osallistujat kokivat oppivansa ohjatussa muuta, ja esimerkiksi ohjaukseen liittyvien materiaalien kehittäminen auttoivat myös toimihenkilöitä oppimaan.

Viimeisimpänä Gerber ym. (1995, 31) nostivat ”laaduntarkkailun”: kuinka hyvin tietyt prosessit työssä toimivat, kuinka hyvin ne toteutuvat, ja miten prosesseista ylipäättään suoriudutaan. Lisäksi tärkeänä oppimiseen vaikuttavana tekijänä nostettiin se, miten näitä työhön liittyviä prosesseja pyritään kehittämään ja miten niillä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden oppimiseen. Lisäksi tässä yhteydessä nostetaan esiin palautteen saaminen suoriutumiseen liittyen: jotkut tutkimukseen osallistujat kertoivat hakevansa palautetta juuri sellaisilta henkilöiltä, joiden he tiesivät näkevän asiat hyvin eri tavalla kuin työntekijä itse.

Billett (2004, 312) pohtii artikkelissaan työpaikkoja oppimisympäristöinä, näkökulmana osallisuus ja osallistumismahdollisuudet työyhteisöissä. Osallisuuden käytäntöihin luetaan tässä aktiviteetit ja vuorovaikutus mitä työyhteisöt tarjoavat työntekijöilleen oppimistarkoituksessa, ja toisaalta miten yksilöt työyhteisöissä toimivat ”osallistuakseen” työpaikan vuorovaikutukseen. Se, miten yksilöt toimivat osallistuakseen, vaikuttaa merkittävästi oppimiseen työpaikoilla.

Billett (2004) haastaa artikkelissaan nykyisiä käsityksiä työpaikoista oppimisympäristöinä. Billett (2004, 313) esittää, että työssä oppimisen kuvaaminen jollain mitä se ei todellisuudessa ole (esim. informaali) kertoo lopulta hyvin vähän työpaikoista oppimisympäristöinä. On myös harhaanjohtavaa kuvata yksilöiden osallisuutta ja oppimista työelämässä suunnittelemattomana tai tiedostamattomana, sillä todellisuudessa osallisuus työelämässä on hyvinkin tietoista toimintaa. Vaikka työssä oppimisen yhteydessä puhutaan usein ongelmanratkaisusta ja virheistä oppimisesta, Billett (2001, 22) tuo esiin myös rutiineista oppimisen tärkeyden: kun edelleen vahvistamme osaamistamme rutiinitöissä, jää lopulta enemmän aikaa ja resursseja (henkisiä sekä fyysisiä) oikeasti oppia uusia asioita. Rutiininomaisista töistä voi oppia kiinnittämällä huomiota yhä yksityiskohtaisempiin asioihin ja kehittämiseen esimerkiksi omissa toimintatavoissa tietyn tehtävän suorittamiseen liittyen.

Juuti & Vuorela (2015, 192) toteavat, että pelkistämällä voidaan ajatella taitavan "suorittajan" syntyvän ainoastaan työhön liittyvien haasteiden ja ongelmien kohtaamisella. Tässä nostetaan esiin myös esimiehen rooli: millaisia haasteita työtehtävät tarjoavat, ja pystyykö työntekijä omien kykyjen kautta vastaamaan näihin haasteisiin? Juuti & Vuorela (2015, 193) ovat sitä mieltä, että "ohjaava" suhde esimiehen ja alaisen välillä kannustaa työntekijää jatkuvasti pohtimaan kriittisesti omaa työtään ja sitä, miten asioita voitaisiin kehittää. Kuten todettua, työ ei itseltään opeta työntekijää, vaan työ tarjoaa ympäristön sille, että esimerkiksi omasta työstä on mahdollista saada palautetta, ja palautteiden kautta kokeilla uusia asioita ja sen kautta oppia ja kehittää itseään sekä työtään: tähän vaikuttaa merkittävästi myös organisaatio ja organisaatiokulttuuri (Juuti & Vuorela 2015, 194).

Moisalo (2011, 42) esittää tärkeäksi oppimisen keinoksi myös työkierron. Työkierto on sekä työntekijälle mutta myös organisaatiolle eduksi: se kehittää työntekijää, kasvattaa osaamista ja lisää mahdollisuutta liikkua myös organisaation sisällä. Moisalon (2011, 43) mukaan tärkeää on kuitenkin huomata se, että työkierto perustuu aina sekä vapaaehtoisuuteen, että tarpeeseen. Tehtäväkiertoon

saattaa motivoida työntekijää esimerkiksi työn monipuolisuus, työn haastavuus, henkilökohtainen kehittyminen sekä uuden oppiminen. Tarpeeseen liittyy esimerkiksi osaamispuutteet, henkilöstön vähentyminen jollakin toisella työalalla, sijaisuuksien hoito ja niissä tarvittava osaaminen sekä koko organisaation ydinosaamisen laajentaminen (Moisalo 2011, 44). Työnkierto edellyttää kuitenkin aina myös sen sallivia rakenteita: organisaatiossa ei saa olla esteitä joustavalle liikkumiselle ja koulutukseen sekä vertaisoppimiseen tehtävien sisällä.

2.1 Työn haastavuus

Gruber ym. (2015, 36) pohtivat artikkelissaan tekemää empiiristä tutkimusta, jonka tarkoituksena oli tutkia sitä, millaisia haasteita päivittäiseen työhön tuo suuret muutokset omassa työssä. Tutkimuksen osallistujat olivat juuri kokeneet suuren muutoksen omassa työssään, eikä esimiehiltä tai työnantajalta juurikaan saatu tukea esimerkiksi formaalin koulutuksen kautta, joten työntekijät joutuivat itse aktiivisesti hakeutumaan nonformaaleihin oppimisen paikkoihin työssään. Vastauksena työelämän muutoksiin, työntekijät joutuivat kehittämään uusia prosesseja ja hankkimaan uudenlaista osaamista, joka puolestaan vaati yhteistyötä kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. Gruberin ym. (2015, 37) tutkimuksen tavoitteena olikin muodostaa jonkinlainen ymmärrys siitä, miten yksilölliset piirteet vaikuttavat reflektioon ammatillisessa kontekstissa.

Keskeisenä esiin tuodaan minäpystyvyys: tämä näyttelee suurta roolia esimerkiksi siinä, miten ammattilaiset lähestyvät työhön liittyviä tavoitteita, tehtäviä ja haasteita, ja miten nämä toimintatavat vaikuttavat esimerkiksi valintoihin ja käyttäytymiseen työssä. Siksi minäpystyvyyttä voidaan tarkastella myös motivaation lähteenä: ammattilaiset, jotka uskovat omaan kykyihinsä ovat todennäköisemmin motivoituneempia esimerkiksi oppimiseen työssä. Toisena merkittävänä tekijänä esiin nousee oma-aloitteisuus (Gruber ym. 2015, 38). Oma-aloitteisuuden käsitteestä puhutaan aktiivisena oppimismahdollisuuksien etsimisenä sekä näihin oma-aloitteisesti hakeutumisenä. Oma-aloitteisuuteen liittyy myös

se, miten yksilö suhtautuu esimerkiksi takaiskuihin, epävarmuuteen ja esteisiin työssä. Siksi oma-aloitteisuus on konsepti, jonka yhteydessä pohditaan myös oppimista suurten muutosten keskellä. Oma-aloitteisuuden kautta ammatillaiset antavat oman panoksensa muutoksessa: he ottava vastuuta oman työn tehokkaasta suorittamisesta, oppimisesta ja ammatillisesta kehittämisestä.

Viimeisenä Gruber ym. (2015, 39) tuovat esiin reflektion merkityksen: tuen merkitys, jota yksilö saa sekä kollegoilta, että esihenkilöiltä, vaikuttaa omaan kykyyn reflektoida esimerkiksi työssä opittua. Tähän liittyy esimerkiksi avun hakeminen muutostilanteessa kollegoilta: tämä edistää muun muassa turvallisuuden tunnetta työssä. Sekä minäpystyvyydellä että oma-aloitteisuudella on Gruberin ym. (2015, 43) mukaan vaikutusta yksilön kykyyn reflektoida oppimaansa. Gruber ym. (2015, 44) tiivistävät tutkimuksensa: ryhmät, joissa koetaan turvallisuuden tunnetta ja kyetään jakamaan ajatuksia ja kokemuksia kollegoiden kanssa sekä näkökulmia ja ongelmia ilman että yksilöt kokisivat häpeän tunnetta tai tuomitsemista, rohkaisevat ammatillaisia refleктоimaan oppimistaan työssä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

2.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluja voidaan pitää työkaluna sekä organisaation kehittämiseen että yksilötason osaamisen kehittämiseen. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu nähdään erityisesti organisoituna, henkilökohtaisena vuorovaikutuksen paikkana, jossa on mahdollisuus vapaasti keskustella omasta osaamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä sekä lopulta mahdollisuutena saada aikaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma tulevaisuutta varten. Kehityskeskustelun kautta esimiehet varmistavat, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan esimerkiksi tavoitteiden ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. (Viitala 2014, 152; Hätönen 2005, 43; Valpola 2000, 7.) Kehityskeskusteluissa osaamista voidaan pohtia ainakin kahdesta näkökulmasta: tämänhetkisen työn ja vaaditun osaami-

sen tarkastelu sekä puutteet osaamisessa ja tulevaisuuden osaamistarpeet. (Viitala 2014, 152.) Työntekijän ja esimiehen välillä käydystä kehityskeskustelusta muodostuu lopulta tehokas työkalu organisaation kehittämiseen. Kehityskeskusteluun ei liity vapaaehtoisuus, vaan sen tärkeys nähdään yleisesti luonnollisena osana koko organisaation johtamisen toimintatapoja: tällä varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa sovitaan keskeisistä tavoitteista ja miten niitä arvioidaan.

Kehityskeskusteluista saadaan tietoa koko organisaation osaamisen kehittämiseen ja näin kehittämistoimien suunnittelu on helpompaa, ja yksilölliset tarpeet voidaan huomioida paremmin. (Viitala 2014, 153; Valpola 2000, 13.) Edellä mainittu kehittyminen on tutkimusten valossa haluttu yleisemmin mukaan kehityskeskustelun ”trendeihin”, sillä johtamisesta organisaatiossa on tullut yhä monimutkaisempaa, ja esimerkiksi kasvatukselliset ja eettiset näkökulmat ovat enemmän ja enemmän esillä (Valpola 2000, 15). Työntekijöiden yksilöllisen kiinnostuksen ja kehittymisen arvioinnin lisäksi kehityskeskustelut ovat ajan saatossa osoittautuneet tehokkaaksi keinoksi luoda vuorovaikutusta organisaation osaamistarpeiden sekä yksilön henkilökohtaisen osaamisen yhdistämiseksi: yhteiset arvot ohjaavat päätöksentekoa tässäkin tilanteessa (Valpola 2000, 16).

Kehityskeskustelussa jokaisella on oma roolinsa. Esimerkiksi Lankisen ym. (2004, 63) mukaan esimiehen tehtävänä on olla lopulta vastuussa alaistensa kehittamisestä aina suunnittelusta käytännön toteutukseen, ja jokaisen työntekijän on puolestaan tiedettävä, mitkä ovat hänen käsityksensä ja odotukset liittyen kehityskeskusteluun ja sen sisältöön. Yleisesti kehityskeskusteluilta odotetaan suhteellisen paljon, koska esimiesten tulisi pystyä huomioimaan alaisten henkilökohtaiset työhön liittyvät tarpeet sekä ”valmentamaan” työntekijöitä oman työn tekemiseen ja sen kehittämiseen ja kehittymiseen (Lankinen ym. 2004, 65). Tyyppillisesti kehityskeskusteluun liittyy (toivottavasti) jo aiemmin tehty osaamisen kartoitus. Näin voidaan pohtia sitä, mitkä ovat sellaisia osaamisalueita, jotka tu-

kevat työntekijän omien tavoitteiden saavuttamista, ja mitkä osaamisalueet puolestaan vaativat kehittämistä: näin myös henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekeminen on huomattavasti helpompaa. Kehityskeskustelu on lopulta se paikka, jossa yksilön osaaminen voidaan liittää organisaation kokonaisuuteen, ja näin yksilöllisistä kehittymistarpeista voidaan laatia koko organisaatiotason kehityssuunnitelma. (Manka & Mäenpää 2010, 28.)

2.3 Palautteen antaminen ja saaminen

Palautteen saaminen on oman kehittymisen kannalta merkittävää. On tärkeää saada tietoa siitä, miten henkilö toimii esimerkiksi kollegoiden käsityksen mukaan: kun työntekijä saa palautetta sidosryhmiltä (kollegat, esimiehet, asiakkaat ym.) tulevat sekä vahvuudet mutta myös mahdolliset kehittämiskohteet työssä selkeästi esiin. (Lankinen ym. 2004, 79.) Lankinen ym. tuovat esiin yli- ja aliarvioinnin käsitteen palautteen saamisen yhteydessä. Osaamisen yliarviointi ilmenee yksilön ajatuksissa niin sanottuina tiedostamattomina osaamispuutteina, joita työntekijä ”pahimmassa” tapauksessa pitää jopa omina vahvuuksinaan. Palautteen kautta yliarvioituun osaamiseen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Aliarviointi tarkoittaa tässä päinvastaista: yksilö saattaa kokea kehittämiskohteekseen sellaisen asian, jossa osaaminen on todellisuudessa korkealla. Myös tämä tulee esiin palautteen kautta. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että palautteen kautta myös osaamisen tunnistaminen helpottuu huomattavasti.

Aarnikoivu (2010, 126) esittää palautteen antamisen tärkeyden erityisesti siitä näkökulmasta, että työntekijöistä pidetään huolta ja työn tekemistä halutaan kehittää jatkuvasti. Palautteen antaminen viestii vastuullisuudesta työssä. Aarnikoivu (2010) esittää mielenkiintoisen näkökulman palautteen antamiseen: mikäli emme enää käyttäisi käsitteitä positiivinen ja negatiivinen palaute, kykymme vastaanottaa palautetta saattaisi kehittyä huomattavasti. Tämä selittyy yksinkertaisesti:

palaute ei oikeastaan ole koskaan negatiivista, koska myös "negatiivinen" palaute voidaan nähdä rakentavana ja kehittävänä, ja se on yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, kuin positiivinen palaute. (Aarnikoivu 2010, 126.)

Monissa palautteenantoa koskevissa selvityksissä on Rankin (1999, 95) mukaan käynyt ilmi, että työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta, varsinkaan positiivista. Palautetta on kuitenkin helppo antaa, sitä voi saada monella tavalla ja monesta paikasta. Palaute voi tulla esimerkiksi suullisena kehityskeskustelujen yhteydessä, kirjallisena tai kyselynä. Nykyään nousee Rankin (1999, 96) mukaan usein esille 360 asteen palaute, joka tarkoittaa palautteen hankkimista monilta eri henkilöiltä ja monista eri paikoista kuten asiakkailta, omilta alaisilta, esimiehiltä, itsearviointin avulla tai kollegoilta ja työtovereilta. Palautteen avulla työntekijä voi kehittää omia toimintatapojaan, kehittää omaa osaamistaan ja sitä kautta parantaa omaa suoriutumistaan. Oman osaamisen kehittämiseksi palautteen saaminen on tärkeää, jotta yksilöt voivat kohdistaa omaa oppimistaan ja osaamisen kehittämisen toimia. Kuten edellä mainittu, palautteen antaminen tukee henkilöstöä osaamisen kehittämisessä. Ranki (1999, 97) esittää, että vaikka palaute olisi rakentavaa, ei se ole ongelma, mikäli yrityksessä arvostetaan jatkuvaa itsensä kehittämistä. Tällöin kriittinenkin palaute nähdään toisaalta positiivisena itsensä kehittämisen paikkana. Kritiikkiä voidaan pitää siis oppimismahdollisuutena.

2.4 Oppiva organisaatio

Virtainlahti (2009, 229) sekä Ruohotie (1996, 40) kuvaavat oppivaa organisaatiota muun muassa seuraavasti: organisaatiolla on yhteiset tavoitteet, jotka jokainen työntekijä tuntee, organisaatiolla on yhteiset arvot, jotka ohjaavat organisaation toimintaa, osaamista pidetään tärkeänä arvona, työntekijöillä on mahdollisuus ja vapaus kehittyä ja kehittää työtään, kouluttautuminen on jatkuvaa, virheet nähdään oppimismahdollisuuksina, informaation kulku on avointa sekä organisaa-

tio joustava. Lisäksi oppivaa organisaatiota kuvataan nopeasti muutoksiin reagoivaksi ja jatkuvasti toimintaansa kyseenalaistavaksi. Lisäksi Virtainlahti (2009, 230) kuvaa oppivaa organisaatiota "ihanneorganisaatioksi", eikä ko. tilaan ole kovinkaan helppo päästä. Lista on kuitenkin hyvä työkalu tulevaisuuden suunnitteluun: se antaa vinkkejä esihenkilöille siitä, mitä tulisi tehdä, jotta voitaisiin päästä lähemmäksi oppivan organisaation määritelmää.

Otala (2018, 163) tuo kirjassaan esiin oppivan organisaation käsitteen puhumalla ketterästä oppimisesta ja ketterästi oppivasta organisaatiosta. Keskeistä tässä on nimensä mukaisesti "ketteryys" ja jatkuva ja aktiivinen oppiminen asiakkaille lisäarvoa tuottavilla osaamisalueilla. Lisäksi Otala (2018, 26) tuo ketterän oppimisen käsitteen yhteydessä esiin henkilöstön aktiivisuuden: henkilöstön tulee olla tietoinen työn ja toimintaympäristön muutoksista ja näin ymmärtää, millä alueilla oma osaaminen ei esimerkiksi tulevaisuudessa tule riittämään. Tässä Otala (2018) nostaa esiin nk. osaamisen hankkimisen "pull" -periaatteen, jonka mukaan oppimisessa korostuu erittäin merkittävästi työntekijän oma vastuu ja osallisuus: yksilö ei pyri oppimaan koska sitä vaaditaan, vaan siksi että osaamisen kehittämisellä ja oppimisella voidaan vastata muuttuvan työn ja toimintaympäristön vaatimuksiin, ratkaista täysin uudenlaisia ongelmia ja tehdä työtä tuottavammin.

Valpola (2000, 41) nostaa esiin kolme "iskusanaa" - oppiva organisaatio, ihmiset ovat tärkein voimavaramme, sekä henkilöstötilinpäätös: Valpolan (2000) mukaan näissä kaikissa edellä mainitussa piilee huoli; miten työelämää voitaisiin kehittää niin, että yksilöt voisivat hyödyntää osaamistaan monipuolisesti, ja organisaatiot kykenisivät omalla osaamisellaan kasvamaan edelleen? Valpola (2000, 42) esittää syväluotaavaksi ratkaisuksi motivaatioon panostamista: mikäli osaaminen halutaan organisaation voimavaraksi, tulee motivaation olla korkealla. Toisaalta Valpola (2000, 49) on sitä mieltä, että mikäli vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ja työn kehittämiseen ovat korkealla, myös osaamisen laaja käyttö on mahdollista: kun työntekijä pystyy arvioimaan omaa työtään (laatu, tulokset) hän kokee työnsä varmasti mielekkäämmäksi. Samalla työntekijä voi

tulosten perusteella kehittää omaa työtään ja konkreettisesti nähdä mitä on saatu aikaiseksi.

Oppivaa organisaatiota voidaan pitää yhteisönä, joka pyrkii jatkuvaan muutokseen, sekä mahdollistaa ja luo edellytykset työntekijöiden oppimiselle: se sallii virheet ja pyrkii oppimaan niistä, henkilöstön vapaus kehittää omaa työtään on tärkeä arvo, ja työyhteisötaidoista (esimerkiksi keskustelukulttuurin avoimuus) huolehditaan. (Ruohotie 1996, 40.) Kaiken kaikkiaan oppiva organisaatio pyrkii riskinottoon ja uuden kokeiluun, uskaltaa kyseenalaistaa toimintaansa ja näin luoda ”myönteistä ristiriitaa”: Ruohotien (1996, 43) mukaan juuri kyseenalaistaminen on se asia, joka saa aikaan muutosta. Siksi oppivassa organisaatiossa kyseenalaistajat koetaan myönteisenä eikä aina kielteisenä tekijänä. Lisäksi Ruohotie (1996, 42) tuo esiin myös esimerkiksi tulevaisuuden suunnittelua tukevat viisiot, valinnat ja toimintatavat liittyen oppivaan organisaatioon: esimerkiksi millä strategisilla toimenpiteillä em. asioihin voidaan päästä, ja miten yhteistyö näkyy organisaation toiminnassa (esimerkiksi tiimien välillä).

Organisaatiot voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa vahvasti siihen, miten virheisiin suhtaudutaan, ja miten niistä voidaan oppia. Gijsselaers, Grohnert & Meuwissen (2017, 395) tekivät tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli pohtia virheistä oppimista ja erityisesti sitä, miten työilmapiiri vaikuttaa tähän. Tutkijoiden mukaan on selkeää, että kannustava ympäristö on helpompi paikka virheiden tekemiselle, eikä virheitä näin ollen tarvitse pelätä. Gijsselaers ym. (2017, 396) pyrkivät myös antamaan tutkimuksensa kautta organisaatioille vinkkejä siihen, miten myönteisen ”virheiden tekemisen ilmapiirin” luominen onnistuu. Käytännössä esiin tuodaan esimerkiksi tasa-arvoinen keskustelu virheistä kollegoiden kanssa ilman syyttelyä ja syyllisten etsimistä, toisten auttaminen virheiden analysoinnissa ja keskustelut siitä, miten virheitä voisi jatkossa välttää ja miten omaa toimintaansa voisi virheiden kautta kehittää.

Oppivan organisaation määrittelyn yhteydessä pohditaan usein myös sitä, miten yksilölliset oppimissuunnitelmat ja kehittymistavoitteet saataisiin lopulta yhdistettyä organisaatiotason osaamiseksi: miten organisaatio kykenee oppimaan yhteisönä ja miten organisaatiotason oppimismahdollisuuksia voitaisiin kehittää ja parantaa? (Hätönen 2000, 15). Hätönen (2000, 16) pohtii myös organisaatiokulttuuria ja johtamisen tapoja tässä kontekstissa: yhteisöllisyys nousee lopulta johtamistavoista ja näin työntekijät yhä enemmän voivat osallistua oman työn suunnitteluun ja oman työnsä ja itsensä johtamiseen.

2.5 Yhteistyö ja työelämätaidot

Hätösen (2000, 59) mukaan yhteistyö voidaan nähdä sekä kehittämistä vaativana asiana mutta myös kehittämisen työkaluna organisaatiossa: yhteistoiminnallisten toimintatapojen kehittäminen voi parhaimmassa tapauksessa laittaa alulle monien työssä esiintyvien ongelmien käsittelyn, se lisää kollegoilta oppimista, yhdessä ideointia ja vahvistaa myös vuorovaikutusta työyhteisössä. Yhteistyössä ja sen kehittämisessä nähdään hyvin paljon etuja: työntekijöiden motivaatio työhön ja oppimiseen paranee, tunne ”kuulumisesta johonkin” on positiivinen linkki työilmapiiriin, tiimien jäsenet oppivat yhdessä, ja vuorovaikutus toisten kanssa kehittää esimerkiksi sosiaalisia taitoja (Hätönen 2000, 60). Yhteistyön yksi keskeisimmistä muodoista on tiimityö. Hätönen (2000, 61) keskeisenä tiimityötä ohjaavana ajatuksena on se, että jokainen tiimin jäsen on tietoinen tiimiä ohjaavista tavoitteista ja päämääristä, ja että jokainen on sitoutunut tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Tässäkin yhteydessä Hätönen (2000, 62) huomauttaa, että oppimisen tulisi olla luonnollinen osa tiimin toimintaa: se ei saisi olla erikseen määrätty tehtävä muun työn ohessa.

Aarnikoivu (2010, 39) jakaa työelämätaidot kolmeen keskeiseen kategoriaan: uranhallintaan liittyvät taidot, työtehtäviin liittyvä osaaminen sekä yleiset työelämätaidot, jotka tarkoittavat nimensä mukaisesti työtehtävästä riippumatto-

mia taitoja liittyen esimerkiksi oppimiseen sekä työyhteisötaitoihin. Työelämätaitojen yhteydessä nostetaan esiin myös motivaation merkitys. Aarnikoivun (2010, 47) mukaan motivaatio on useiden tekijöiden summa, mutta keskeisiä siihen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työuran vaihe, työntekijän ikä sekä niin sanotut ura-ankkurit: työuran alussa tärkeää on usein uralla eteneminen, keskivaiheilla puolestaan yleensä työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän yhteensovittaminen, ja uran loppuvaiheilla yleensä työsuhteen jatkuvuus on merkittävä motivaation lähde. Ura-ankkureilla tässä tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän ammatti-identiteetin kehittymiseen ja uran aikana tehtäviin päätöksiin: esimerkiksi itsenäisyys, turvallisuuden tunne, haasteellisuus, tasapaino jne.

Aarnikoivun (2010, 68) mukaan työelämätaitoihin liittyy vahvasti myös ammattitaito ja sen kehittyminen: ammattitaitoaan aktiivisesti kehittävä työntekijä oppii kouluttautumisen lisäksi arjessa, ja painoarvoa saakin työntekijän oma vastuu; hyviin työelämätaitoihin kuuluu aktiivinen oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen ja työnantajan asema on enemmän kannustava ja tukea antava. Edellä mainittujen työelämätaitojen lisäksi Aarnikoivu (2010, 69) tuo esiin yleisiä, työstä ja työtehtävistä riippumattomia taitoja, jotka jokaisen työtä tekevän tulisi pääpiirteittäin hallita. Tällaisina taitoina pidetään esimerkiksi yleissivistystä, teknologian hallintaa, oppimiskykyä, kokonaisuuksien hallintaa, kielitaitoa sekä tiedonhankintaan ja analysointiin liittyviä taitoja.

2.6 Motivaation merkitys

Oppiminen tarvitsee aina myös motivaatiota. Ojala (2008, 67) puhuu oppimisesta ikään kuin kertolaskuna, jossa kertojina ovat motivaatio, kysymisen taito ja opittava tieto: mikäli jokin näistä on nolla, ei oppimista synny. Ojalan (2008) mukaan oppimista ei voi pakottaa, mikäli motivaatiota ei ole. Voidaan ainoastaan auttaa luomalla sellainen ympäristö, jossa sisäisellä motivaatiolla on mahdollisuus kehittyä. Keurulaisen (2008, 13) mukaan työelämän muutokset ovat osaltaan johta-

neet ajatukseen siitä, että oppiminen on elämässä ja työssä selviytymisen merkittävä edellytys. Myös Lankinen, Miettinen & Sipola (2004, 33) ovat todenneet, että organisaatioiden sekä esimiesten tuki osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa on merkittävä. Esimerkiksi edellä mainittuun ympäristön luomiseen organisaatioilla on hyvin suuri vaikutus.

Moisalo (2011, 341) tuo kirjassaan esiin Douglas McGregorin kehittämät X ja Y-teoriat liittyen motivaatioon. Teoria X pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan työntekijä tavoittelee turvallisuutta ja mukavuutta, pyrkii välttämään virheitä ja "muutosvastarinta" on hänelle ominaista: tällaisia henkilöitä tulee McGregorin teorian mukaan valvoa mutta toisaalta myös palkita. Y-teorian työntekijä puolestaan on erittäin kiinnostunut työstä ja sen kehittämisestä, sekä pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Työntekijä pyrkii omalla toiminnallaan ja osaamisellaan hyödyttämään koko organisaatiota, kehittyminen ja kehittäminen on hänelle luonnollista, ja tällaisen työntekijän palkitsemiseen ja kannustamiseen käytettävät elementit ovat hyvin kehittämisorientoituneita. Tällaista työntekijää ei tarvitse juurikaan valvoa, vaan "valvonta" on enemmän ohjaamista ja kannustamista. Moisalon (2011, 346) mukaan motivaatio liittyy läheisesti myös työtyytyväisyyteen. Tällä tarkoitetaan tilaa, jossa odotukset ja todellisuus työtä kohtaan kohtaavat: jos työ on yksilölle liian yksinkertaista eikä tarjoa haasteita, saattaa motivaatio laskea nopeastikin. Toisaalta, jos työ on liian vaativaa ja haasteita on liikaa, ja työntekijä joutuu jatkuvasti toimimaan niin sanotusti oman osaamisen äärirajoilla, voi motivaatio myös laskea, sillä työ muuttuu hyvin nopeasti stressaavaksi ja liian vaativaksi.

Black & Warhurst (2015, 457) toteuttivat tutkimuksen, jossa pohditaan oppimista työuran loppuvaiheessa. Tutkimukseen osallistujat olivat esimiehiä, joilla muutos työssä ja työtehtävissä viime aikoina on ollut läsnä, ja tämä on vaatinut uuden oppimista ja osaamisen päivittämistä. Tulokset osoittivat, että esimiestyötä tekeviltä vaaditaan jatkuvaa oppimista, jotta muutoksessa voitaisiin pysyä mukana:

oppimista ohjasi erityisesti kaksi motivaatiota ohjaileva tekijää: työllisyys ja henkilökohtainen kiinnostus liittyen esimerkiksi ongelmanratkaisuun työssä ja toimintatapojen kehittämiseen. Kuitenkaan formaali oppiminen ei tässä tutkimuksessa noussut juurikaan esiin: tämä johtui erityisesti mahdollisuuksien vähyydestä. Tämä ei kuitenkaan liittynyt asemaan työelämässä. (Black & Warhurst 2015, 462.)

Vaikka formaalit oppimismahdollisuudet olivat vähäisiä, se työnsi ja sai esimiehet hakemaan yhä enemmän ja enemmän mahdollisuuksia informaaleista oppimistilanteista: kollegoilta oppiminen, hiljaisen tiedon jakaminen, informaali mentorointi, verkostoituminen jne. Oppiminen nähtiin esimiesten keskuudessa hyvin sosiaalisena tapahtumana. Black & Warhurst 2015, 465–467.) Lisäksi Black & Warhurst (2015, 467) totesivat, että yksi ennalta-arvaamaton tulos tutkimuksessa oli, kuinka osallistuvat esimiehet kertoivat oppivansa ”roolimallina toimimisesta” eli käytännössä esimiehenä toimiminen oli yksi merkittävä oppimisen lähde. Tähän liittyi vahvasti reflektointi ja pohdinta esimerkiksi siitä, miten olla hyvä esimies. Vaikka tulos oli ennalta-arvaamaton, oli kuitenkin selvää, että esimiehet oppivat myös itseltään. (Black & Warhurst 2015, 468.)

3 OSAAMISEN ULOTTUVUUDET

Erilaisissa työtehtävissä apuna on yksilön oma osaaminen. Osaamisen käsite on hyvin moniulotteinen, ja varsinkin työelämäkontekstissa puhutaan yleensä enemmän ammatillisesta osaamisesta. Virtainlahden (2009, 23) mukaan ammatillinen osaaminen käsittää hyvin moniulotteisesti työssä tarvittavat ominaisuudet, mutta myös yksilön persoonalliset piirteet. Työssä tarvittavaa osaamista painotetaan nimenomaan työssä tarvittavien taitojen hallintaa ja niiden soveltamiskykyä. Otalan (2008, 47) mukaan osaamista voidaan ajatella myös kykyjen kautta: yksilön kyky suoriutua hänelle annetuista tehtävistä, kehittää omaa työtään ja ratkoa työssä esiintyviä ongelmia. Enemmän ja enemmän osaamisajattelun yhteydessä puhutaan myös organisaation osaamisesta: työ muuttuu ja esimerkiksi tiimityö on lisääntymässä valtavasti. Siksi myös ajatukset osaamisesta ovat siirtymässä yksilöistä tiimeihin ja kokonaisiin organisaatioihin.



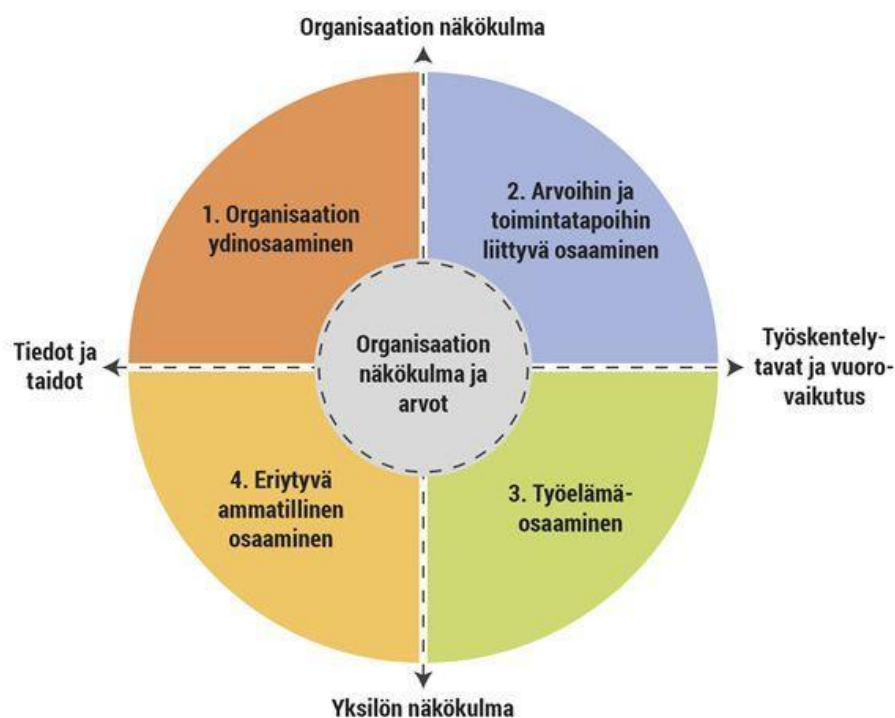
Kuvio 1: osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä (Helakorpi 2005).

Osaaminen ja osaamisvaatimukset ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen työn murroksessa jatkuvasti. Yksilön on siis kehitettävä osaamistaan koko ajan, eikä esimerkiksi vuosikymmeniä sitten hankittu tutkinto ole 'täydellinen' vaan vaatii päivittämistä, jotta ammatillinen osaaminen pysyisi muutoksen mukana. (Virtainlahti 2009, 26.) Hätönen (2005, 29–30) on pohtinut osaamisen käsitettä osaamisympyrän kautta. Osaamisympyrässä on neljä lohkoa: ydinosoaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen sekä yksilön ammatillinen osaaminen. Ydinosoamisella tarkoitetaan tässä organisaatiossa laajalti hallittua, pitkän aikavälin kehityksen tuloksena syntynyttä osaamista. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyy esimerkiksi "kirjoittamattomat" käyttäytymissäännöt organisaation sisällä.

Mankan & Mäenpään (2010, 18) mukaan arvot antavat suuntaviivoja ja ohjaavat toimintaa: miksi joitakin asioita tehdään ja toisia ei? Arvot ohjaavat valintoja ja niin koko työntekijäkunnan on helpompi ymmärtää, mitä työyhteisössä ja työssä arvostetaan. Työelämäosaamiseen liittyy niin sanotut yleiset, ammatista riippumattomat osaamisalueet, kuten oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot sekä yhteistyötaidot. Osaamishaasteista puhuttaessa Ojala (2018, 25) tuo esiin johdon merkityksen: organisaation johto on lopulta se taho, joka järjestää ja on vastuussa siitä, että henkilöstö saa muuttuvaan toimintaympäristöön ja muuttuvaan työhön vastaavaa koulutusta, ja että osaaminen pidetään ajan tasalla toimintaympäristön muutoksessa; tässä tuodaan esiin nk. osaamisen hankkimisen "push" -periaate, joka tulee kysymykseen yleensä sellaisen henkilöstön kanssa, jolla oppimismotivaatio on alhainen.

Ellström (2001, 267) esittää useita näkökulmia osaamiseen, joista ensimmäisenä tuodaan esiin osaaminen yksilöllisenä "ominaisuutena". Tämä osaamisen ulottuvuus on perinteisesti nähty formaalin kompetenssin näkökulmasta eli käytännössä muodollisen koulutuksen kautta (tutkinnot mittaavat osaamista) mutta Ellström (2001, 268) näkee asian monipuolisemmin: osaamiseen liittyy muodol-

lisen koulutuksen lisäksi myös jokapäiväisessä työssä opitut asiat hyvin vaihtelevien informaaliin tilanteiden kautta. Seuraavana Ellström (2001, 268) esittää osaamisen työn vaatimusten kautta: tämän ajatuksen mukaan ammatillinen osaaminen esitetään aiemmin määriteltyjen, ”virallisten” osaamisvaatimusten kautta (mitä osaamista työn tehokas suorittaminen konkreettisesti vaatii). Kolmantena Ellström (2001) tuo esiin interaktiivisen näkökulman osaamiseen: osaaminen ei ole yksin yksilön ominaisuus eikä myöskään yksin työssä vaadittu ominaisuus, vaan osaaminen liittyy yksilön ja työn väliseen vuorovaikutukseen ja osaamiseen, jota työntekijä oikeasti käyttää työn suorittamiseen. Seuraavana Ellström (2001, 269) nostaa esiin sopeutumisen- ja kehittämisorientoituneen näkökulman osaamiseen: sopeutumisen näkökulmasta katsoen ammatillinen osaaminen määritellään suhteessa ennalta määriteltyjen tehtävien onnistuneeseen suorittamiseen. Kehittävä näkökulma korostaa vahvasti sitä, että työntekijöillä on kyky ja vapaus kehittää työtään, ja heitä myös kannustetaan tekemään niin.



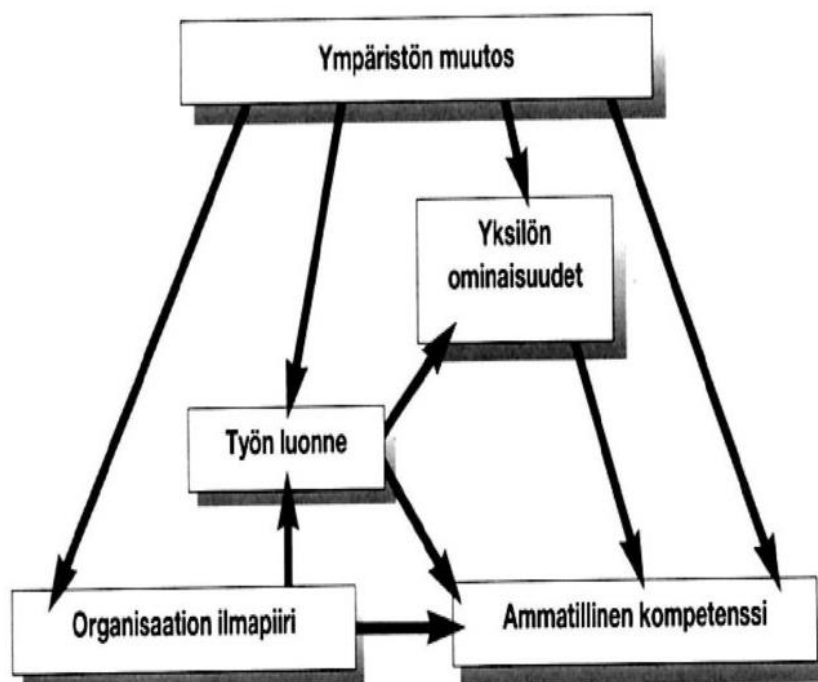
Kuvio 2: osaamisympyrä (Hätönen 2005).

Juuti & Vuorela (2015, 217–218) tuovat esiin ajatuksen siitä, että hyvä ja toimiva henkilöstön kehittäminen pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan jokainen työntekijä tuntee oman työnsä paremmin kuin toiset. Siksi olisikin tärkeää, että jokainen työntekijä saataisiin myös osallistettua jollain tavalla työyhteisön kehittämistoimintaan (Juuti & Vuorela 2015, 218). Juuti & Vuorela (2015, 221) nostavat esiin ”jatkuvan liikkeen”, joka pyrkii suuntaamaan organisaatiota kohti tavoitteita, vaikka niitä ei lopulta täysin saavutettaisikaan: myös pienet muutokset ovat merkittäviä ja antavat toivoa siitä, että yhteistyön kautta myös isot muutokset ovat mahdollisia.

Osaamisen ja ammatillisen kasvun ja kehittymisen yhteydessä Ruohotie (1996, 60) nostaa esiin neljä eri keskeistä aluetta: ympäristön muutoksen (esimerkiksi teknologia), organisaation ilmapiirin, työn luonteen (työn organisointiin ja kasvuun liittyvät tekijät) sekä yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet (motivaatio, persoonallisuus jne.) Hätönen (2000, 8) pitää juuri suurimpana muutoksen ”aiheuttajana” teknologian jopa hallitsemattoman nopeaa kehitystä: teknologia kasvattaa osaamisen edellytyksiä ammatista ja työalasta riippumatta, ja esimerkiksi etätyön edellytykset, haasteet ja mahdollisuudet ovat kasvaneet valtavasti. Teknologiaa ja sen kehittymistä pohditaan myös paljon oppimisen näkökulmasta. Curcuruto, Gaetani & Giovanni (2013, 455) pohtivat tutkimusartikkelissaan muun muassa sitä, miten oppimisella voidaan positiivisesti vaikuttaa teknologian kehitykseen suhtautumiseen, ja miten minäpystyvyys on läsnä tässä prosessissa?

Hypoteesissaan tutkijat olettavat, että mitä enemmän työntekijöille tarjotaan oppimismahdollisuuksia IT-järjestelmiin ja teknologiaan liittyen, sitä positiivisemmin he suhtautuvat teknologian lisääntymiseen ja sen kautta työn muutokseen: varsinkin mikäli nämä tiedot liittyvät suoraan yksittäiseen työtehtävään. Curcuruton ym. (2013, 471) tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että IT-oppimismahdollisuuksien tarjoamisella on selkeä yhteys ei pelkästään työtyyty-

väisyyteen, mutta myös selkeään teknologian käytön lisääntymiseen työyhteisöissä. Tutkijat tuovatkin esiin ajatuksen, jonka mukaan organisaatioiden tulisi vielä enemmän kannustaa työntekijöitään teknologian käyttöön esimerkiksi vuorovaikutuksellisen oppimisen kautta (kokeillaan uutta kollegoiden kanssa jne.) ja näin helpottaa väistämätöntä teknologian mukanaan tuomaa muutosta. Edellisessä kappaleessa mainittujen ”normaalien” osaamisalueiden lisäksi Ruohotie (1996, 62) pohtii myös sosiaalisten valmiuksien merkitystä ja tärkeyttä osaamisen kentällä: esimerkiksi tiimityössä täytyy osata tulla toimeen jokaisen tiimin jäsenen kanssa erilaisista ajatusmaailmoista riippumatta, täytyy osata huomioida toisten mielipiteet ja pyrkiä kaikin tavoin olemaan yhteistyökykyinen ”tiimipeelaaja”. Kaufman (1990) tiivistää ajatukset ammatillisesta pätevyydestä seuraavalla kuviolla:



Kuvio 3: ammatillisen pätevyuden kehittämistä määräävät tekijät (Kaufman 1990).

Kuitenkaan pelkkä ammatillinen osaaminen ei nykypäivän työelämässä enää riitä. Manka & Mäenpää (2010, 12) pohtivat ns. metataitojen (esimerkiksi itsensä johtaminen, ajanhallinta, ongelmanratkaisutaidot, muutosvalmius, vuorovaikutustaidot) merkitystä, mutta myös asiakkaiden kohtaamisen taitoa: jokainen ihminen tulisi pystyä kohtaamaan yksilönä. Metataitojen yhteydessä Manka & Mäenpää (2010, 25) pohtivat tunneälyä, jota tässä pidetään jopa kaikkia muita taitoja ohjaavana: kyky tunnistaa ja säädellä sekä omia että toisten tunteita on äärimmäisen tärkeää yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta. Tämä olisi tärkeää huomata myös esimerkiksi osaamiskartoituksia tehtäessä: pelkät numerot eivät mittaa organisaation kokonaisvaltaista osaamista.

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa tärkeintä on kyetä kytkemään sen toimintatavat organisaation tavoitteisiin, kuten strategiaan. Kiteytettynä voidaan todeta, että osaamisen johtamisen tarkoitus on työntekijöiden osaamistason kokonaisvaltainen kehittäminen, sekä osaamisen mahdollisimman tehokas käyttö organisaatiossa. Osaamisen johtaminen liittyy aina yksilöihin sekä heidän oppimisensa prosesseihin. (Virtainlahti 2009, 68.) Otalan (2018, 164) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on lisäksi hankkia osaamista, jonka avulla strategiaa voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Johdonmukainen ja järjestelmällinen henkilöstön kehittäminen on tae sille, että organisaatioilla on nyt ja tulevaisuudessa oikeat henkilöt oikeilla paikoilla, ja heillä on oikeanlaista osaamista suorittaa ja toteuttaa organisaation ydintehtävää. Osaamisen kehittäminen myös varmistaa sen, että organisaatio pystyy ja kykenee suorittamaan itselleen asettamat tavoitteet ja näin ennakoimaan tulevaisuutta. (Hätönen 2000, 7.)

Virtainlahti (2009, 69) jakaa osaamisen johtamisen kahteen organisaatioiden mukaan. Ensimmäisessä kategoriassa ovat organisaatiot, jotka "luetteloivat" osaamistaan: tekevät osaamiskartoituksia, jossa osaamisia arvioidaan numeroiden

perusteella. Toisessa kategoriassa taas ovat organisaatiot, joissa pyritään moniulotteisempaan osaamiskartoitukseen: tässä vaiheessa olevat organisaatiot tarkastelevat osaamista nimenomaan strategian kautta ja näissä organisaatioissa tavoitellaan vuorovaikutteista oppimista kollegoilta. Toisen "aallon" organisaatioissa pyritään varmistamaan osaamisen riittävyys pohtimalla ydinosamisalueita, ja osaamista tarkastellaan tulevaisuuden tarpeisiin varautuen. Osaamisen johtamisen yhteydessä puhutaan usein myös työntekijän näkökulmasta ja itsensä johtamisen taidoista. Otalan (2018, 90) mukaan ketterään oppimiseen liittyy itsensä johtaminen ja omien tavoitteiden asettaminen, ja tavoitteet voidaan pitää merkittävänä työkaluna esimerkiksi huomion suuntaamiseen oikeisiin kohtiin: mitä osaamista tulee kehittää, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa jne. Ketterään oppimisen vaikuttaa vahvasti sisäinen motivaatio: työntekijällä täytyy olla motivaatiota oppia, ratkaista ongelmia oppimistarkoituksessa sekä kehittää omaa työtään.

Osaamisen johtamiseen liittyy vahvasti myös osaamisstrategia, joka on oikeastaan kaiken osaamisen kehittämiseen liittyvän toiminnan perusta ja kivijalka: osaamisstrategiaa toteutetaan lopulta osaamisen johtamisen kautta. Osaamisstrategiassa kuvataan nimensä mukaisesti, mitä osaamista organisaation strategian toteuttaminen vaatii, miten tämä osaaminen organisaatioon hankitaan (jos sitä ei vielä ole) ja mitä osaamista voidaan kehittää itse. (Ojala 2018, 164.) Ojala (2018) pohtii osaamisstrategiaa työntekijöiden huomion suuntaamisen näkökulmasta: kun työntekijöiden ja koko organisaation keskuudessa on selvää, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen ja strategian toteuttaminen edellyttää, työntekijöiden huomio kohdentuu lähes automaattisesti oikeisiin osaamisalueisiin, ja näin oppimista tapahtuu myös tiedostamattomasti. Ojala (2018, 165) jakaa osaamisstrategian toteuttamisen viiteen eri vaiheeseen: osaamistarpeiden selvittäminen eli osaamiskartoitus, ydinosamisten tunnistaminen, osaamispuutteiden löytäminen ja puuttuvan osaamisen hankkimisen suunnittelu sekä lopulta osaamisen kokonaisvaltainen hallinta.

Manka & Mäenpää (2010, 16–17) esittävät, että nykyään strategian yhteydessä puhutaan paljon osaamislähtöisestä strategia-ajattelusta: yksinkertaistettuna se tarkoittaa, että resursseja voidaan säästää kohdistamalla ne oikein. Kun osaamisen kehittäminen suunnataan oikein, on mahdollista saada aikaan organisaatiotason oppimista, joka hyödyttää strategiaa ja sen suunnittelua valtavasti. Tästä tulisi kuitenkin viestiä Mankan & Mäenpään (2010, 17) mukaan oikein: strategian käytäntöön vieminen ja siitä keskusteleminen helpottaa myös yksilön oppimista ja tavoitteiden asettamista; mitä minulta oikeasti vaaditaan ja mikä merkitys minun työlläni on tässä kokonaisuudessa? Muutokseen on pakko sopeutua, mutta aina osaamisen kehittämiseksi ei ole tarpeeksi resursseja tai aikaa: osaamisen johtamisen järjestelmät auttavat esimiehiä tämän ongelman kanssa: siksi esimiesten johtamisosaaminen ja -kouluttaminen onkin erityisen tärkeää: onnistuneiden toimintatapojen levittäminen ja jakaminen on osaamisen avain.

Sosiaalisen pääoman johtamisesta on tullut enemmän ja enemmän tärkeää organisaatioiden selviytymiselle, ja jatkuvaa oppimista sekä ammatillista kehitystä pidetään tärkeinä sosiaalisen pääoman arvoina: ne erottavat organisaatiot toisistaan ja edistävät kilpailukykyä. Ammatillaiset, jotka kehittävät osaamistaan, kasvattavat omaa arvoaan työmarkkinoilla. Pohdittavaksi jääkin, mitä vaikutusta yksilöllisillä oppimisstrategioilla on kaiken esimerkiksi sosiaalisen pääoman näkökulmasta? (Borges-Andrade, Cassiano, Haemer 2017, 490.) Muutosvalmius ja sopeutumiskyky muutokseen ovat keskeisiä asioita, kun puhutaan työstä ja työssä oppimisesta (Gruber, Heid & Hetzner 2015, 34). Gruberin ym. (2015, 35) mukaan muutos työelämässä tai työyhteisössä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita oppimista.

Tynjälän (2008, 132) mukaan työssä oppiminen voidaan tiivistää esimerkiksi seuraavalla tavalla: oppimista tapahtuu työtä tekemällä, yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, asiakaskontaktoinnissa, tekemällä haastavaa työtä ja hankkimalla vastuuta sekä refleктоimalla ja arvioimalla omaa suoriutumista työssä. Reflektion merkitystä oppimisessa ei voi korostaa liikaa, sillä ilman toiminnan arviointia ja

analyysiä ei tietoista oppimista voi tapahtua (Poikela 2005, 14). Poikela (2005, 207) tuo esiin Kent Seibertin (1996) ”käytännön” ajatuksia reflektiosta: kysele aktiivisesti, reflektoi käytännön työn tekemisen tapoja, huomaa arkisessa tekemisessä mahdollisuuksia reflektoida omaa työtä sekä muista tärkeä ajatus siitä, että oppiminen tapahtuu lopulta reflektion kautta.

Viitalan (2014, 150–151) mukaan yrityksen keinot varmistaa osaamisen riittävyys nyt ja tulevaisuudessa ovat suhteellisen yksinkertaisia: nykyisen osaamisen sitouttaminen organisaatioon, osaamisen jatkuva kehittäminen ja siihen panostaminen, uuden osaamisen hankkiminen esimerkiksi rekrytoimalla, osaamisen ostaminen eli joidenkin palvelujen ulkoistaminen ja tarvittaessa tarpeettoman osaamisen poistaminen yrityksestä esimerkiksi irtisanomisten kautta. Kuitenkin vastuu osaamisen kehittämisestä nähdään olevan pääsääntöisesti yksilöllä itsellä (Aura & Ojala 2005, 136; Kauhanen 2013, 152;). Auran & Otalan (2005, 136) mukaan varsinkin suurissa yrityksissä ongelmana on juuri yrityksen koko. Strategiaassa ei ole riittävästi tilaa osaamisen kehittämiselle, eikä johdolla ole aikaa panostaa työntekijöiden osaamiseen. Vaikka työntekijä olisi itse aktiivinen, ei yksilön tavoitteet välttämättä kohtaa yrityksen tarpeita, ja hankittu uusi osaaminen ei välttämättä palvele yrityksen ydinosaamista. Kauhanen (2013, 152) painottaa, että vaikka vastuu osaamisen kehittämisestä loppupeleissä on jokaisen omalla vastuulla, on organisaation tehtävänä luoda mahdollisuuksia tälle.

3.2 Osaaminen ja ikäjohtaminen

Osaamiseen liittyy myös ikäjohtaminen. Sennett (2001, 96) pohtii kirjassaan osaamisen merkitystä iäkkäämmillä työntekijöillä, ja tuo esiin kysymyksen: onko järkevämpää rekrytoida kyvykkäitä nuoria työntekijöitä, vai kouluttaa vanhoja ja kokeneempia työntekijöitä. Nykypäivän työelämässä ”taidot” vanhenee nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Kysymys on myös taloudellisista tekijöistä: on paljon edullisempaa palkata nuori työntekijä sen vuoksi että vanhemman

työntekijän palkkakulut ovat suuremmat, mutta myös sen vuoksi että vanhempien työntekijöiden kouluttaminen on huomattavasti kalliimpaa. Vanhempien työntekijöiden motivaatiota oppimiseen ja osallisuuteen työssä oppimisessa on tutkittu paljon, ja se tuntuu kiinnostavan tutkijoita edelleen. Kysymyksiä herää muun muassa liittyen siihen, mikä lopulta ajaa vanhempia työntekijöitä oppimisen pariin, ja mitä osallisuus ylipäättään tarkoittaa vanhemmille työntekijöille?

Findsenin & Formosan (2011, 117) mukaan myös vanhemmat työntekijä haluavat päivittää osaamistaan: työelämä muuttuu, ja hyvin harvat ovat samassa työssä koko työuransa ajan. Lisäksi esiin tuodaan ”onnistunut” ikääntyminen, että näkökulmat elämään pysyisivät tuoreena. Pohdintaa herättää myös ajatus elämän ja oppimisen ”erottamattomasta luonteesta”. Findsen & Formosa (2011, 9) tuovat esiin myös psykologisen ikääntymisen käsitteen: yksilöt pyrkivät muutoksen ja tasapainon harmoniaan, kun he ikääntyvät. Ikääntyvät yksilöt pyrkivät omaksumaan joustavampia tavoitteita elämän suhteen.

Myös Pantzar (2013, 13) pohtii artikkelissaan vanhempien työntekijöiden oppimista, tässä tapauksessa kaupungistumisen ja teknologian kehittymisen näkökulmasta: nopeasti muuttuvat sovellukset ja innovaatiot näyttävät olevan merkittävä haaste vanhempien työntekijöiden oppimiselle. Vanhemmat työntekijät kokevat oppimisen kuitenkin pääsääntöisesti positiivisena asiana. Pantzar (2013, 16) tuo esiin vuonna 2006 tehdyn aikuiskoulutustutkimuksen, jonka mukaan yli 90 prosenttia aikuisista työelämässä kokee uuden oppimisen antavan heille lisää itseluottamusta, ja noin 80 prosenttia näkee koulutuksen apuna yleisesti elämässä selviytymiseen.

Lankinen ym. (2004, 35) toivat esiin valtakunnallisen ikäjohtamisen projektin, jonka tarkoituksena oli pohtia sitä, miten työntekijöiden työkykyä ja oppimishalua voidaan ylläpitää mahdollisimman pitkään, ja miten vanhempia työntekijöitä voidaan ”pitää aktiivisena” työuran loppuun saakka. Elinikäisen oppimisen käsite onkin tuonut tarpeen sille, että työelämässä on etsittävä jatkuvasti uusia jous-

tavampia oppimiseen ja “työmarkkinakelpoisuuden” säilyttämiseen. Organisaatiot ovat ymmärtäneet elinikäisen oppimisen käsitteen kuitenkin verrattain hyvin, sillä esimerkiksi ikäjohtaminen ja vanhempien työntekijöiden oppiminen ja siihen panostaminen on alkanut kiinnostaa yhä useampia organisaatioita.

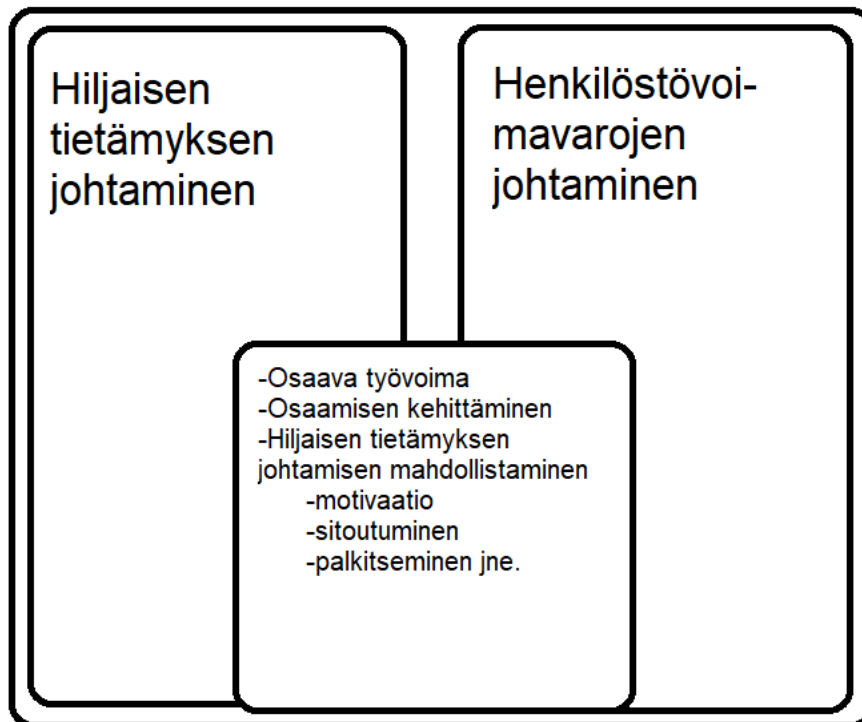
Kyndt ym. (2009, 376) toteavat tutkimuksessaan löytäneensä “merkittäviä eroja” informaalin ja formaalin oppimisen kokemuksissa eri-ikäisillä työntekijöillä. Findsen & Formosa (2011, 80) komppaavat tätä ajatusta esittämällä, että vanhemmat työntekijät ovat niin “kaavoihin kangistuneita” että oppiminen ei enää motivoi. Toisaalta Fenwick (2012, 203) tuo esiin toisenlaisia tutkimustuloksia: hänen tutkimuksensa mukaan myöhemmässä työuran vaiheessa olevat työntekijät nähtiin aktiivisina (ja strategisina) oppijoina sen suhteen, kuinka ja miten he hakeutuvat oppimistilanteisiin. Myös McNair (2010, 38–39) toi tutkimuksessaan esiin samankaltaisia tuloksia: hän ei nähnyt eroa oppimismotivaatiossa sen suhteen, kuinka vanhasta työntekijästä oli kyse. Felstead (2011, 204) selittää asian niin, että mahdollisuudet eri-ikäisillä vaihtelevat hyvin paljon: hänen mukaansa yli 55-vuotiaat työntekijät saavat yli puolet vähemmän koulutusta kuin nuoremmat työntekijät, ja koulutuksen laadun kerrotaan laskevan huomattavasti iän myötä.

Dehmelin (2006, 56) mukaan aikuisten oppiminen pitää sisällään kaiken oppimisen liittyen osaamisen ja tiedon kasvattamiseen niin henkilökohtaisella tasolla kuin työhön ja työllisyyteen liittyvänä tekijänä. Beblavy, Potjagailo & Thum (2014, 376) kertovat artikkelissa tekemästään tutkimuksesta, jossa pohditaan osallisuutta ja oppimiseen osallistumista aikuisiällä (tässä tarkoittaa yli 25-vuotiaasta, joka asuu omillaan) erityisesti kahdella tasolla: osallistuminen koulutukseen työn ohessa, ja “paluu kouluun” (tähtääminen tutkintoon). Tutkimus on jatkuvaa, ja viimeisimpään otantaan otti osaa yli 15 miljoonaa yksilöä ympäri Eurooppaa. Artikkelin kirjoittajat rajasivat oman näytteensä 25–64 vuotiaisiin työssä käyviin ja työttömiin yhteensä 27 Euroopan maassa. Beblavyn ym. (2014, 377) tulosten mukaan kolme maaryhmää nousi erityisesti esiin: Skandinavia,

Alankomaat sekä Sveitsi. Näissä osallistuminen koulutukseen oli selkeästi korkeampaa kuin muualla, mutta hieman alhaisempaa ISCED (paluu kouluun) mittarilla tarkasteltuna. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että em. maissa 25 ikävuoteen mennessä hankittu koulutus, sekä työssä oppiminen ovat niin korkealla tasolla, että ”paluu kouluun” ei ole niin tärkeää.

3.3 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Oppiminen liittyy vahvasti myös hiljaiseen tietoon ja hiljaisen tiedon johtamiseen. Tällä tarkoitetaan erityisesti sitä, että työntekijä hankkii uutta tietoa, tai kehittää jo olemassa olevaa tietoa eteenpäin, ja näin muuttaa toimintatapojaan ja ajattelumalleja. Myös hiljaisen tiedon jakaja oppii reflektoidessaan omaa työtään ja malleja, joita on välittämässä esimerkiksi nuoremmalle työntekijälle. (Virtainlahti 2009, 227.) Virtainlahden (2009) mukaan hiljaiseen tietoon liittyy erityisesti informaaliset oppimiskokemukset: työssä oppimista tapahtuu myös tiedostamattomasti esimerkiksi vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. Hiljaisen tietämyksen johtamisesta on Virtainlahden (2009) mukaan monenlaista hyötyä: se edesauttaa vuorovaikutusta eri-ikäisten kollegoiden kesken, koska esimerkiksi nuoret työntekijät tuovat työelämäänsä mukanaan uusimmat teoretiedot, ja vanhemmat työntekijät jakavat käytännön tietämystään työyhteisössä. Myös iäkkäämmät työntekijät tarvitsevat oppimista työssään: kokemus ei yksin enää riitä nykypäivän työelämän vaatimusten täyttämiseksi. Virtainlahti 2009, 230) nostaa hiljaiseen tietämykseen myös oppivan organisaation käsitteen: osaaminen on keskeistä, osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja organisaation oppimismyönteinen ilmapiiri mahdollistaa hiljaisen tiedon johtamisen.



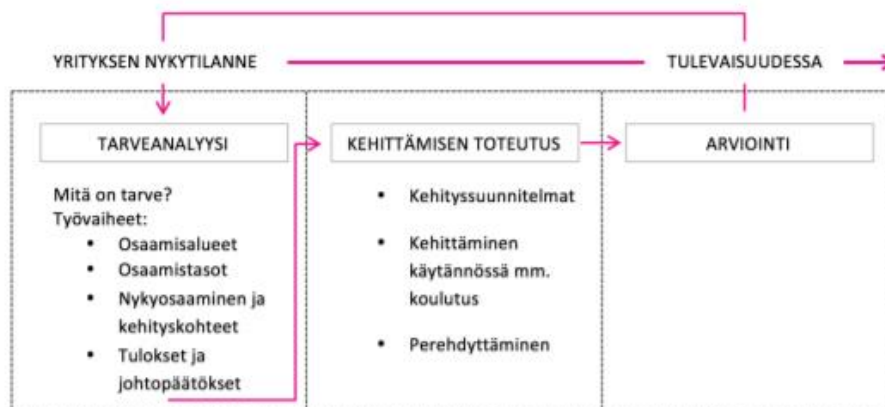
Kuvio 4: hiljaisen tietämyksen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välisiä liittymäkohtia (Virtainlahti 2009).

Vaikka kokemus ei yksin riitä nykyään työelämässä, voidaan sitä pitää kuitenkin merkittävänä tekijänä osaamisesta puhuttaessa. Kauhasen (2013, 146) mukaan kokemus on tärkeä osa osaamista: se muodostaa työlle ja sen tekemiselle ikään kuin viitekehyksen, joka laajenee ja kasvaa jatkuvasti työvuosien mukana. Myös Kauhanen (2013) on kuitenkin sitä mieltä, että pelkkä kokemus ei enää riitä: varsinkaan, jos työntekijä ei osaa hyödyntää kokemusta esimerkiksi uuden oppimisessa tai hiljaisen tiedon jakamisessa. Mankan & Mäenpään (2010, 22) mukaan hiljaisen tietämyksen johtamisen yhteydessä on tärkeää huomata, että hiljainen tieto on nimenomaan kokemuksellisen tiedon "sanallistaminen". Tämä olisi tärkeää huomata myös esimerkiksi osaamiskartoituksia tehtäessä, sillä valtaosa organisaation tietotaidosta on loppupeleissä juuri hiljaista tietoa: siksi olisi tärkeää saada sitoutettua hiljainen tieto myös koko organisaation käyttöön, erityisesti kun kyseessä on kokemuksen kautta tullut tieto, joka häviää, mikäli työntekijä esimerkiksi eläköityy ja vie tiedon mukanaan.

3.4 Osaamiskartoitus

Osaamistarpeet nousevat esiin päivittäisiä työtehtäviä suoritettaessa ja esimerkiksi keskusteluissa kollegoiden kanssa. Yleensä kehitystarpeet nousevat esiin ja ne määritellään Hätösen (2000, 20) mukaan erityisesti kahden tekijän kautta: työntekijöiden oppimismotivaatio ja organisaation tarpeet uudelle osaamiselle. Henkilökohtaisten kehittymistarpeiden miettiminen on kuitenkin työntekijöille yleisesti ottaen hankalaa, koska ulottuvuuksia on niin monia: Hätönen (2000) nostaa esiin erityisesti ammatillisen osaamisen kehittämisen, mutta myös esimerkiksi erikoistumiseen tähtäävän osaamisen kehittämisen, ja yhtä tärkeänä myös esimerkiksi ajan hermolla pysymisen sekä tietotekniset taidot ja kielitaidollisen osaamisen.

Hätönen (2000, 31) nostaa tarveanalyysin henkilöstön kehittämisen "kivijalaksi", jonka tavoitteena on varmistaa se, että oppiminen organisaatiossa suuntautuu oikein: että oikeat henkilöt oppivat oikeita asioita omaan työhönsä liittyen. Tarveanalyysi kaikessa yksinkertaisuudessaan koostuu tulevaisuuden osaamistarpeiden pohtimisesta, organisaation nykytilanteessa esiintyvistä osaamispuutteista, työssä esiintyvistä ongelmista ja niiden ratkaisumalleista sekä -mahdollisuuksista. Tarveanalyysillä pyritään suuntaamaan huomio kehittämistoimissa keskeisiin työtehtäviin ja näissä tarvittaviin keskeisiin osaamisalueisiin: lisäksi tärkeää on miettiä sitä, millainen on työntekijöiden oppimismotivaatio ja kuinka sitoutuneita he ovat itsensä kehittämiseen. (Hätönen 2000, 31.)



Kuvio 5: henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Hätönen 2000).

Otala (2008, 53) esittää, että käsitteet ja termistöt liittyen osaamisen ovat hyvin vaihtelevia riippuen esimerkiksi organisaatiosta, jossa osaamisesta puhutaan. Toisessa yrityksessä voidaan puhua strategisesta osaamisesta, kun toisessa käytetään termiä avainosaaminen tai ydinosaaminen. Otala (2008) painottaakin, että tärkeää ei ole niinkään käsitteiden yhdenmukaisuus vaan konkretia: se, että organisaation eri tasoilla tiedetään, mitä osaamista sen toiminta edellyttää nyt sekä tulevaisuudessa, ja mikä osaaminen on ns. ydinosaamista, eli sellaista osaamista mikä on kriittisen tärkeää strategian toteuttamisen näkökulmasta. Osaamisen yhteydessä puhutaan aina myös organisaatiokohtaisista osaamistarpeista. Osaamistarpeet voivat liittyä hyvin laajasti eri asioihin aina organisaatioon kokonaisuutena, tai vaikka yksittäiseen työtehtävään. Osaamistarpeet voidaan karkeasti jaotella edellisen perusteella kahteen, jotka lopulta selvitetään osaamiskartoituksen avulla: ihmisiin ja työtehtäviin liittyvät osaamistarpeet (esimerkiksi mitkä osaamisalueet ovat tärkeimpiä yksittäisen työtehtävän suorittamisen näkökulmasta) sekä organisaation osaamistarpeet (millaista osaamista organisaatio tarvitsee selviytyäkseen kilpailussa). (Otala (2008, 106.)

Erityisenä Ojala (2008, 109) nostaa esiin strategiasta lähtevän osaamistarpeiden selvittämisen: näin voidaan miettiä erityisesti tulevaisuuden näkökulmasta tärkeitä asioita liittyen osaamiseen. Edellä mainittu osaamistarpeiden selvittäminen on myös hyvä tapa toteuttaa strategiaa käytännössä: osaamistarpeiden selvittäminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään mitä strategialla todellisuudessa haetaan. Kun ihmiset miettivät yhdessä, millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, on strategiakin automaattisesti lähempänä yksittäistä työntekijää. Ojala (2008, 109) tiivistääkin strategisen osaamistarpeiden selvittämisen seuraavasti: "parhaimmillaan osaamistarpeiden pohdinta on yhteisen tulevaisuuden suunnittelua laajalla joukolla". Ojalan (2018, 171) mukaan osaamistarpeet nostetaan yhä useammin esiin sen vuoksi, että työ, työn tekemisen edellytykset ja toimintaympäristö ovat muuttuneet ja muuttuvat yhä enemmän ja nopeammin. Tässä nostetaan esiin erityisesti teknologian valtavan nopean kehittymisen näkökulma. On tärkeää pohtia, mitä osaamista toimintaympäristön muutokset vaativat. Ojala (2018, 172) esittää, että kun osaamistarpeita "joudutaan" pohtimaan, se auttaa myös strategian ymmärtämisessä: työntekijät joutuvat oikeasti miettimään, mitä muutokset lopulta tarkoittavat yksittäisen työtehtävän näkökulmasta?

Osaamiskartoituksen yhteydessä tulee aina pohtia sitä, mitkä ovat organisaation strategisesti tärkeimpiä osaamisalueita, onko organisaatiossa piilo-osaamista (hiljainen tietämys) joka voitaisiin valjastaa organisaation käyttöön, ja millainen organisaation työskentelyilmapiiri on? Osaamisen arvioinnissa keskeisenä on arvioitava henkilö ja hänen ajatuksensa: ideaalitulanteessa osaamiskartoitus auttaa työntekijää itsereflektion kautta kehittymään oikeaan suuntaan, kun henkilö "keskustelee" itsensä kanssa omasta osaamisestaan. (Manka & Mäenpää 2010, 27). Viitala (2005, 153) heittää ilmoille kysymyksen siitä, miksi työntekijöiden osaamista pitäisi ylipäättään arvioida? Ja erityisesti, miksi jonkun muun täytyy arvioida työntekijän osaamista kuin työntekijä itse? Viitala pohtii tässä erityisesti oppimismotivaation herättämistä ja kehittämissuunnittelua: resursseja on helpompi kohdentaa, kun osaamista arvioidaan organisaatiotasolla, ja ulkopuolelta

tuleva kartoitus on yleensä tehokkaampi tapa löytää esimerkiksi ne osaamisen alueet, jotka kaipaavat päivittämistä ja mihin tulisi käyttää eniten resursseja. Hankittu tieto ei kuitenkaan sellaisenaan riitä työssä oppimisessa, vaan uusi tieto täytyy myös osata soveltaa omaan työhön, jotta voidaan oikeasti puhua uudesta osaamisesta (Ojala 2018, 118). Siksi oman osaamisen tunnistamista pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä oppimiseen liittyvistä taidoista. Ojala (2018) antaa hyvän esimerkin osaamisen tunnistamisen vaikeudesta: monet ammattilaiset osaavat kertoa, mitä osaamista he ovat hankkineet esimerkiksi menneen projektin aikana, mutta asiakaskontaktoinnin tai kollegoiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen aikana tarvittavia taitoja (kuunteleminen, empatia, läsnäolo) osataan hyvin harvoin itsestä tunnistaa.

Harvisalo (2008, 31) on sitä mieltä, että osaaminen ei synny ainoastaan formaaleissa koulutuksissa, vaan työn tekemisen ohessa ja harrastuksissa jne. Osaamisen tunnistaminen on hyödyksi sekä yksilölle että organisaatiolle, mutta myös yhteiskunnalle kokonaisuudessaan. Kun yksilö oppii refleктоimaan ja arvioimaan omaa osaamistaan, on siitä hyötyä esimerkiksi koulutukseen hakeutumisessa ja pääsemisessä, ajan säästämässä mutta myös taloudellisten resurssien säästämässä. Lisäksi osaamisen tunnistaminen voi auttaa yksilöä motivoitumaan opiskeluun sekä elinikäiseen oppimiseen. Osaamisen tunnistaminen auttaa myös organisaatioita: se auttaa ensinnäkin osaamistarpeiden määrittelyssä, se voi olla osa henkilöstöstrategiaa ja se auttaa ymmärtämään organisaatioiden osaamistasoa kokonaisuutena (Harvisalo 2008, 31–32.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Seinäjoen seurakunnan työntekijöiden suhtautumista jatkuvaan oppimiseen työelämässä, sekä valmiuksia oman osaamisen tunnistamiseen. Tutkimuksen kautta on tarkoitus luoda kokonaisvaltainen analyysi siitä, miten Seinäjoen seurakunnan työntekijät suhtautuvat jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen tunnistamiseen, keskeisinä teemoina esimerkiksi työuran aikana hankittu lisäkoulutus ja tulevaisuuden kehittymistavoitteet, työn haastavuus, osaamispuutteet, palaute sekä sitoutuminen ja motivaatio. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan myös tulevaisuudessa hyödyntää työkaluna Seinäjoen seurakunnassa esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja koulutuksia suunniteltaessa. Edellisten perusteella ja teoriaa apuna käyttäen tutkimuskysymykset pyrittiin muodostamaan niin, että tuloksia olisi mahdollisimman helppo hyödyntää käytännön työssä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten Seinäjoen seurakunnan työntekijät suhtautuvat jatkuvaan oppimiseen työelämässä?
2. Millä tasolla oman osaamisen tunnistaminen on Seinäjoen seurakunnan työntekijöiden keskuudessa?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus laitettiin alkuun jo syksyllä 2019, kun yhteistyössä organisaation kanssa tehtiin kandidaatintutkielma, jota myös tässä tutkimuksessa on tarkoitus osittain jatkojalostaa ja hyödyntää esimerkiksi teoriataustaa suunniteltaessa ja tuloksia muodostettaessa. Kandidaatintutkielman aihe oli *”Osaamisen kehittäminen Seinäjoen seurakunnassa”*. Tutkimuksessa haastateltiin neljää johtavaa viranhaltijaa liittyen em. aiheen teemoihin. Tutkimuksen tulosten perusteella muodostettiin alustava kuva organisaation toimintatavoista osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kandidaatintutkielmaa alettiin jatkojalostamaan keväällä 2020, kun seurakunnassa aloitettiin osaamisen johtamisen projekti, josta myös tähän pro-gradu tutkielmaan saatiin aineisto. Projektissa tuotettiin kyselyn kautta laaja analyysi organisaation osaamistasosta, osaamispuutteista ja tulevaisuuden osaamistarpeista, sekä jatkuvasta oppimisesta ja osaamisen tunnistamisesta. Tässä tutkimuksessa aineistoa on tarkoitus edelleen syventää ja laajentaa käsittämään osaamista ja oppimista yhä monipuolisemmin. Tämä helpottaa organisaatiota edelleen suunnittelemaan osaamisen kehittämisen toimia ja tulevaisuutta helpommin.

5.1 Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat

Kuten aiemmin todettu, tutkimuksen aineisto kerättiin kevään ja kesän 2020 aikana kyselylomakkeen avulla. Kysely (liite 1) laadittiin tammikuun 2020 aikana Google Forms -työkalun avulla. Kysely toimitettiin huhtikuussa 2020 Seinäjoen seurakunnan henkilöstöpäällikölle, joka puolestaan toimitti kyselyn saatekirjeen sekä vastauslinkin kera sähköpostin välityksellä 155:lle seurakunnan työntekijälle. Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista, mutta vastauskutsun yhteydessä työntekijöitä kannustettiin vastaamaan kyselyyn, sillä vastauksilla kerrottiin olevan vaikutusta koko organisaation hyvinvointiin ja kehitykseen. Vastausaikaa annettiin alun perin kuukausi, mutta vastausaikaa pidennettiin vähäi-

sen vastausmäärän vuoksi. Vastauksia saatiin yhteensä 78 kappaletta, eli vastausprosentiksi saatiin lopulta 50,3 %. Vastausprosentti koettiin tarpeeksi hyväksi, sillä vastauksia saatiin laajasti jokaiselta työalalta, ja näin pystyttiin muodostamaan laaja kokonaiskuva organisaation osaamisesta ja oppimisen prosesseista. Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä kysyttiin mahdollisuutta käyttää vastauksia hyödyksi syksyllä 2020 aloitettavassa pro-gradu tutkielmassa. 78 vastauksesta 96,2 % (n=75) vastasi kyllä, ja näin ollen 3,8 prosenttia (n=3) vastasi ei. Tässä tutkimuksessa käytössä olevia vastauksia on siis 75 kappaletta.

Ideaalitilanteessa kyselylomake olisi luotu teoreettisen viitekehyksen yhteydessä, ja näin tulokset ja aineisto olisivat varmasti tukeneet toisiaan enemmän. Kyselyn vahvuudet ovat kuitenkin enemmän yksilön näkökulmissa ja yksilön asioille antamissa käsityksissä. Tässä tutkimuksessa tilanne käännettiin niin sanotusti pääläelleen. Teoria luotiin kerätyn aineiston perusteella, ja teoreettinen viitekehys muodostui lopulta yksilöiden kokemusten kautta ja niihin nojautuen.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonymisti lukuun ottamatta kysymystä siitä, millä työalalla vastaaja työskentelee. Tässä tutkimuksessa kysymystä ei kuitenkaan huomioida, sillä työaloilla saattaa työskennellä vain muutama henkilö, ja tämä saattaisi vaarantaa vastaajien anonymiteetin. Työalaa ei myöskään pidetty tutkimuksen kannalta relevanttina seikkana, koska tarkoituksena oli pohtia yleistä suhtautumista jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen tunnistamiseen ja näiden avulla muodostaa organisaatiotason kuvaus, eikä yksittäisellä työalalla tässä ole merkitystä. Tutkija ei tässä tutkimuksessa ollut yhteydessä tutkittaviin (lukuun ottamatta henkilöstöpäällikköä, jonka kautta kysely toimitettiin työntekijöille). Taustatietona (joka ei kuitenkaan vaikuttanut anonymiteettiin tai lopulta tuloksiinkaan) kysyttiin myös vastaajan ylintä suoritettua tutkintoa. Suurimmat koulutustaustat vastaajien keskuudessa olivat ammatillinen koulutus (n=25), vastaajista 32,1 % sekä ammattikorkeakoulu (n=25) eli myös vastaajista 32,1 %. Kolmanneksi suurin koulutustausta oli yliopisto (n=17), vastaajista 21,8 %. Lisäksi vastaajaa osittain "määrittävänä" tekijänä kysyttiin työsuhteen muotoa

(määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva). Suurimmalla osalla vastaajista (n=72) eli yhteensä 96 % oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde, joten myös tuo asia jätetään tarkemman tarkastelun ulkopuolelle sen epärelevanttiuden vuoksi.

Kyselyssä oli työalan, työsuhteen sekä ylimmän koulutuksen lisäksi 17 laadullista avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin päädyttiin, koska osaamiskartoituksesta haluttiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti organisaation tilannetta kuvaava. Avoimet kysymykset jättävät valtavasti tilaa yksilöiden kokemuksille, ja niistä saadaan tällaisessa tilanteessa huomattavasti rikkaampaa aineistoa kuin määrällisistä kysymyksistä. Lisäksi avoimien kysymysten kautta yksilö joutuu oikeasti refleктоimaan omaa osaamistaan esimerkiksi oppimismotivaation näkökulmasta. Alderman & Salem (2010, 1384) huomauttavat, että kyselyä laadittaessa on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota kielen yksinkertaisuuteen, ohjeiden selkeyteen, ja siihen, että kysely on mahdollisimman helposti lähestyttävä ja siihen on mahdollisimman helppo vastata: liian sekava, pitkä ja epäselvä kysely saa aikaan sen, että kyselyyn ei haluta vastata, tai sitä ei tehdä loppuun asti tosissaan.

Myös tässä tutkimuksessa pohdittiin em. asioita. Varsinkin liian pitkän kyselyn tekeminen oli useaan otteeseen pohdinnan alla, mutta kyselyä laadittaessa seurakunnan henkilöstöpäällikön kanssa sovittiin, että kartoituksesta tehdään mahdollisimman laajasti organisaatiota kuvaava, ja tultiin siihen tulokseen, että jokainen kysymys mittaa jotain organisaatioon ja sen toimintaan tärkeästi liittyvää asiaa. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on auttaa strategiatyössä ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa, ja siksi mahdollisimman laaja kuvaus osaamisen tasosta ja oppimisen ulottuvuuksista on tärkeää.

Avoimien kysymysten lisäksi kyselyssä oli yhdeksän kysymystä liittyen yleisiin työelämätaitoihin (asenne, itseohjautuvuus, vuorovaikutustaidot, ajanhallinta, tunneäly jne.) Näihin kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-7 (1=erittäin heikko, 7=erittäin vahva). Tutkimus on kuitenkin kaikilta osin laadullinen, eikä kyselyn määrällistä osuutta koettu relevantiksi tutkimuksen tulosten kannalta, joten

nämä yhdeksän väittämää jätettiin myös tarkastelun ulkopuolelle. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen aineistona toimii siis 75 vastaajaa ja 17 laadullista kysymystä liittyen jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen teemoihin. Erityisiä teemoja, joita kyselyssä muun muassa nousi esiin, ovat esimerkiksi työuran aikana hankittu lisäkoulutus, työtehtävissä vaaditut osaamisalueet, ydinosaaminen ja työntekijän vahvuudet, tulevaisuuden tärkeät osaamisalueet, työn haastavuus, osaamispuutteet, palaute, sitoutuminen ja motivaatio sekä työntekijän ja organisaation arvojen yhdenmukaisuus.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Kuten todettua, tämä tutkimus toteutettiin käyttäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tätä voidaan perustella muun muassa sillä, että tutkimuksessa käytetty aineisto on laadullinen. Tuomi & Sarajärvi (2018, 20) esittävät, että laadullisen tutkimuksen eräs keskeisimmistä kivijaloista on havaintojen tietynlainen ”teoriapitoisuus”. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavien yksilöiden käsitykset tutkittavista teemoista, merkitykset mitä yksilöt tutkittavalle ilmiölle antavat ym. seikat vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen tuloksiin. Laadullisia menetelmiä tarkemmin tutkimusta voidaan kuvata empiiriseksi: aineiston kerääminen ja analyysi on kuvattu hyvin tarkasti, ja se tarjoaa lukijalle mahdollisuuden tehdä tutkimuksesta oman arvion esimerkiksi luotettavuuteen liittyen. Lisäksi empiiriseen analyysiin liittyy aina anonymiteetistä huolehtiminen: etiikan näkökulmasta on erittäin tärkeää, että yksittäistä henkilöä ei tunnisteta tutkimuksesta, vaikka esimerkiksi lainauksia alkuperäisestä aineistosta esitettäisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22).

Tutkimusta voidaan luonnehtia tapaustutkimukseksi. Kuvattava organisaatio pyritään käsittämään kokonaisuutena, ja siinä pyritään kuvaamaan organisaatiota ei pelkästään pintapuolisesti, vaan myös syvällä olevien rakenteiden kautta. Kohdeorganisaatiota tarkastellaan myös useista näkökulmista, ja näin ollen tutkijan käsitys organisaatiosta ja sen rakenteista laajenee huomattavasti. Toisaalta

tapaustutkimukseen liittyy myös arvioiminen. On tärkeää miettiä, mistä näkökulmista organisaation rakenteita ja toimintatapoja arvioidaan. Oli tarkasteltavat näkökulmat ja henkilöt ketä ja mitä tahansa, on mielipiteissä yksilöiden välillä usein suuriakin eroja. Tapaustutkimus näkyy tässä juuri siinä: jokainen mielipide pohjautuu usein kunkin henkilön omien arvojen ja toimintaympäristön yhteisvaikutukseen, ja juuri tämä on se seikka mikä kiinnostaa tutkijaa. Kiinnostuksen kohteena on prosessit: yksilöiden mielipiteitä pyritään kuvaamaan mahdollisimman lähellä tapahtumakontekstia. Kaiken kaikkiaan tapaustutkimuksen kautta on tarkoitus lisätä tietoa ja ymmärrystä kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä, kuitenkin pyrkimättä vahvoihin yleistyksiin. (ks. tapaustutkimukseen liittyen esimerkiksi Routio 2005; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin merkittävin tekijä on aineiston tiivistäminen järkevään muotoon niin, että sen ydin ei kuitenkaan katoa. Sisällönanalyysi myös selkeyttää aineistoa: tutkitavasta ilmiöstä (tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiosta) voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Laadullisen sisällönanalyysin yhtenä kulmakivenä on loogisuus: aineisto pilkotaan, siitä luodaan uutta tietoa ja se kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91.) Aineistolähtöisyys tarkoittaa erityisesti tarkoituksenmukaista analyysiyksiköiden valintaa huomioiden kuitenkin sen, etteivät analyysiyksiköt ole etukäteen valittuja, vaan niiden valinta tapahtuu tutkimuskysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tuomi & Sarajärvi (2018, 80) pohtivat aineistolähtöisyyden yhteydessä myös tutkijan ongelmallista asemaa: koska havaintojen teoriapitoisuus on keskeistä laadulliselle tutkimukselle, on selvää, että jo tehdyt tutkimukset sekä menetelmät vaikuttavat aina tutkimuksen tuloksiin. Aineistolähtöisyydestä puhuttaessa herääkin usein kysymys tutkijan omien ennakkoluulojen vaikutuksesta: voiko tutkija luottaa, että analyysi tapahtuu täysin tiedonantajien ehdoilla?

Aineiston analyysivaiheessa vastauksista poistettiin ensin ne, joihin ei myönnetty käsittelylupaa tähän tutkimukseen sekä vastaukset, jotka olivat epärelevanttejä eivätkä antaneet juurikaan lisäarvoa tutkimukselle tai sen tuloksille. Tämän jälkeen vastauksia alettiin käymään läpi tutkimuskysymykset edellä: mikä vastaa parhaiten juuri tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymykseen? Analyysi ja sen myötä tulosluku pyrittiin rakentamaan niin, että tutkimuksen teoreettinen tausta tukisi sitä mahdollisimman hyvin. Analyysivaiheessa tuloksia peilattiin osittain myös syksyllä 2019 tehtyyn kandidaatintutkielmaan ja siitä saatuihin tuloksiin. Näitä yhdenmukaisuuksia tarkastellaan myös tarkemmin tulokset-osiossa.

Kyselyn vastauksista poistettiin tutkimuskysymyksen kannalta epäolennaiset vastaukset, jonka jälkeen jokainen kysymys käytiin yksittäin läpi. Vastauksista etsittiin yhdenmukaisia teemoja, mutta tässä tutkimuksessa ei keskitytty niinkään esimerkiksi siihen, millaista lisäkoulutusta työntekijät ovat hankkineet, vaan enemmän vastauksen takana piileviin asioihin (esimerkiksi oppimismotivaatio jne.) Osaamisen tunnistamisen ja työntekijöiden vahvuuksien sekä kehittämiskohteiden kohdalla keskeistä ei niin ikään ollut se, millaista osaamista työntekijöiden työtehtävät vaativat tai mitkä ovat yksittäisen työntekijän vahvuuksia työelämässä, vaan se, miten työntekijät kykenevät refleктоimaan omaa osaamistaan ja kuinka selkeästi omasta osaamisesta osataan ja omista vahvuuksista ja mahdollisista kehittämiskohteista osataan kertoa.

Toisaalta esimerkiksi tulevaisuudessa merkittävän osaamisalueen pohdinnassa juuri sisältö on tärkein: mitkä ovat ne osaamisalueet, mitkä ovat tärkeitä tulevaisuudessa organisaation menestymisen kannalta, ja mitä osaamista organisaation tulee tulevaisuudessa erityisesti kehittää. Lisäksi ydintehtävää (sekä tiimin että koko seurakunnan) pohdittaessa tärkeäksi nousee sisältö. Tämä liittyy osaltaan myös tulevaisuuden suunnitteluun: mikä on se seurakunnan perustehtävä, joka tulee muutoksesta huolimatta pysyä. Palaute, sitoutuminen ja motivaatio -osi-

ossa huomio kiinnittyy niin ikään vastauksien sisältöön eikä ”piileviin rakenteisiin”. Esimerkiksi palautetta pohtiessa on tärkeää tuoda konkretiaa esiin, jotta rakenteita voitaisiin kehittää enemmän oppimista tukevampaan suuntaan.

Arvoja tarkasteleva kysymys on hyvin yleismaailmallinen: tärkeää on miettiä sitä, onko organisaation sekä työntekijöiden arvot kokonaisvaltaisesti yhdenmukaiset. Jokaista kyselyssä esiintyvää kysymystä pohdittiin ensin irrallaan kokonaisuudesta, ja sen myötä pohdinnassa pyrittiin luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus organisaation oppimisesta ja osaamisen tunnistamisesta. Näkökulmana tässä on nimenomaan työntekijöiden muodostama kokonaisuus: miten työntekijöiden kokemukset ja näkemykset vaikuttavat koko organisaatiosta muodostettavaan kokonaisuuteen. Yksittäisiä kysymyksiä saatettiin myös tarpeen mukaan yhdistää tarkastelun jälkeen ennen lopullisen pohdinnan muodostumista (esimerkiksi osaamispuutteet, keskeisimmät osaamisalueet ja osaamisen tunnistaminen sekä vahvuudet mittaavat keskimäärin hyvin samankaltaisia asioita).

Tutkimuskysymysten perusteella muodostettiin kaksi pääluokkaa, johon aineistoa alettiin jaotellaan. Molempien pääluokkien, osaamisen ja jatkuvan oppimisen, alle muodostui lopulta kysymysten perusteella kuusi alaluokkaa. Huomio kiinnittyi alaluokkia muodostettaessa erityisesti siihen, mitkä kysymykset mittaavat samankaltaisia asioita ja mitkä vastaukset liittyvät selkeästi toisiinsa. Osaamisen alla olevia kysymyksiä yhdistettiin esimerkiksi sen perusteella, liittyvätkö kysymykset yksilöllisiin tekijöihin vai koko organisaatiota mittaaviin asioihin. Käytännössä siis esimerkiksi kysymykset 3, 4 sekä 9 muodostivat yhdessä oman alaluokan (ks. kyselylomake - **liite 1**). Kuitenkin kysymys 5 jätettiin omaksi alaluokakseen, sillä omien vahvuuksien ja kehittämiskohtien pohtiminen nähtiin erittäin merkittävänä omaa osaamista ja osaamisen tunnistamista pohdittaessa. Jatkuvan oppimisen pääluokan alle alaluokat muodostuivat ns. luonnollisesti, koska kaikki jatkuvaan oppimiseen liittyvät kysymykset mittasivat omaa

ulottuvuuttaan. Ainoastaan sitoutumiseen ja arvoihin liittyvät kysymykset (lomakkeella kysymykset 14 ja 16) yhdistettiin toisiinsa, sillä vastauksissa ilmeni hyvin paljon yhdenmukaisuuksia em. asioiden suhteen, joten kokonaisuuden kannalta oli järkevämpää yhdistää kysymykset yhdeksi alaluokaksi. Näin ollen molempien pääluokkien alle saatiin lopulta kuusi alaluokkaa.

5.4 Eettiset ratkaisut ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvä tieteellinen käytäntö -ohjeistusten mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan ”eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja torjumista kaikilla tieteenaloilla” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111). Esimerkkejä hyvän tieteellisen käytännön loukkauksista Tuomi & Sarajärvi (2018, 112) tuovat esiin liittyen esimerkiksi puutteelliseen viittaamiseen (aiemmat tutkimukset) tai tulosten tai menetelmien huolimaton tai puutteellinen raportointi. Lisäksi Tuomi & Sarajärvi (2018, 113–114) esittävät, että laadullisen tutkimuksen tutkimuseettiset ongelmat liittyvät toisaalta tutkimukseen osallistuvien henkilöiden informoimiseen, menetelmien luotettavuuteen sekä tutkittavien anonymiteettiin.

Kaikkiin edellä mainittuihin seikkoihin on tutkimusta tehtäessä kiinnitetty erityistä huomiota. Teoriataustaa ja menetelmäosuutta kirjoitettaessa kiinnitettiin koko ajan huomiota siihen, että tutkimusten tekijöihin ja kirjojen kirjoittajiin viitataan asianmukaisesti. Lisäksi tutkimuksen tulokset ja menetelmien raportoinnin huolellisuuteen pyrittiin kiinnittämään tarkasti huomiota. Tutkimuksen tarkoitus, aineiston keruu, käytetyt menetelmät ja perustelut miksi menetelmät valittiin, kerrottiin huolellisesti ja mahdollisimman tarkasti. Lisäksi aineiston analyysissä käytetyt menetelmät sekä analyysin toteutus kuvattiin yksityiskohtaisesti ja näin myös tutkimuksen luotettavuus pyrittiin huomioimaan.

Myös lupa tutkimuksen tekemiselle sekä tutkittavan anonymiteetin säilyttäminen on hoidettu asianmukaisesti: kyselylomakkeen viimeisenä kohtana kysyttiin, saako vastauksia hyödyntää syksyllä 2020 aloitettavassa pro-gradu tutkielmassa. Lisäksi anonymiteettiin kiinnitettiin erityistä huomiota: kaikki mahdolliset tunnistetiedot (työala, ylin suoritettu tutkinto) poistettiin ja näin varmistettiin se, että yksittäistä vastaajaa ei tutkimuksesta voi tunnistaa. Tähän jouduttiin palaamaan myös esimerkiksi suoria aineistosta löytyviä sitaatteja mietittäessä. Tärkeää oli pohtia sitä, että vastaajaa ei tunnista myöskään lainausten perusteella. Yksittäisen työalan tunnistaminen sitaatin perusteella oli mahdollista, ja siksi oli tärkeää valita sitaatit niin, että henkilön anonymiteetti säilyy, mutta kuitenkin niin, että se ei vaikuta aineiston käsittelyyn ja tutkimuksen tarkoituksen saavuttamiseen. Aineiston säilyttämisestä ja tuhoamisesta on sovittu, ja aineisto tuhoetaan välittömästi, kun se ei enää tutkimuksen toteuttamisen kannalta ole hyödyllinen.

Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota myös jatkuvasti tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksessa tutkittiin juuri sitä, mitä on kerrottu (validiteetti) ja tutkimustulosten siirrettävyyteen ja tutkimuksen toistettavuuteen on myös pyritty kiinnittämään huomiota: kaikki käytetyt menetelmät on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti (reliabiliteetti). Tuomi & Sarajärvi (2018, 122) tuovat kirjassaan esiin muutamia pohdittavia seikkoja liittyen tutkimuksen luotettavuuteen: esimerkiksi tutkimuksen tiedonantajien valintaan tulee luotettavuuden näkökulmasta kiinnittää huomiota. Tässä tutkimuksessa osallistujat valittiin hyvin yksinkertaisesti: kysely lähetettiin jokaiselle Seinäjoen seurakunnan päätoimiselle (vähintään 50 % työ) työntekijälle, heihin oltiin yhteydessä henkilöstöpäällikön kautta sähköpostin välityksellä, ja tutkija oli tutkimusta tehtäessä koko ajan tietoinen tutkimukseen osallistujien luonteesta ja osallisuudesta tutkimuksen tekemiseen.

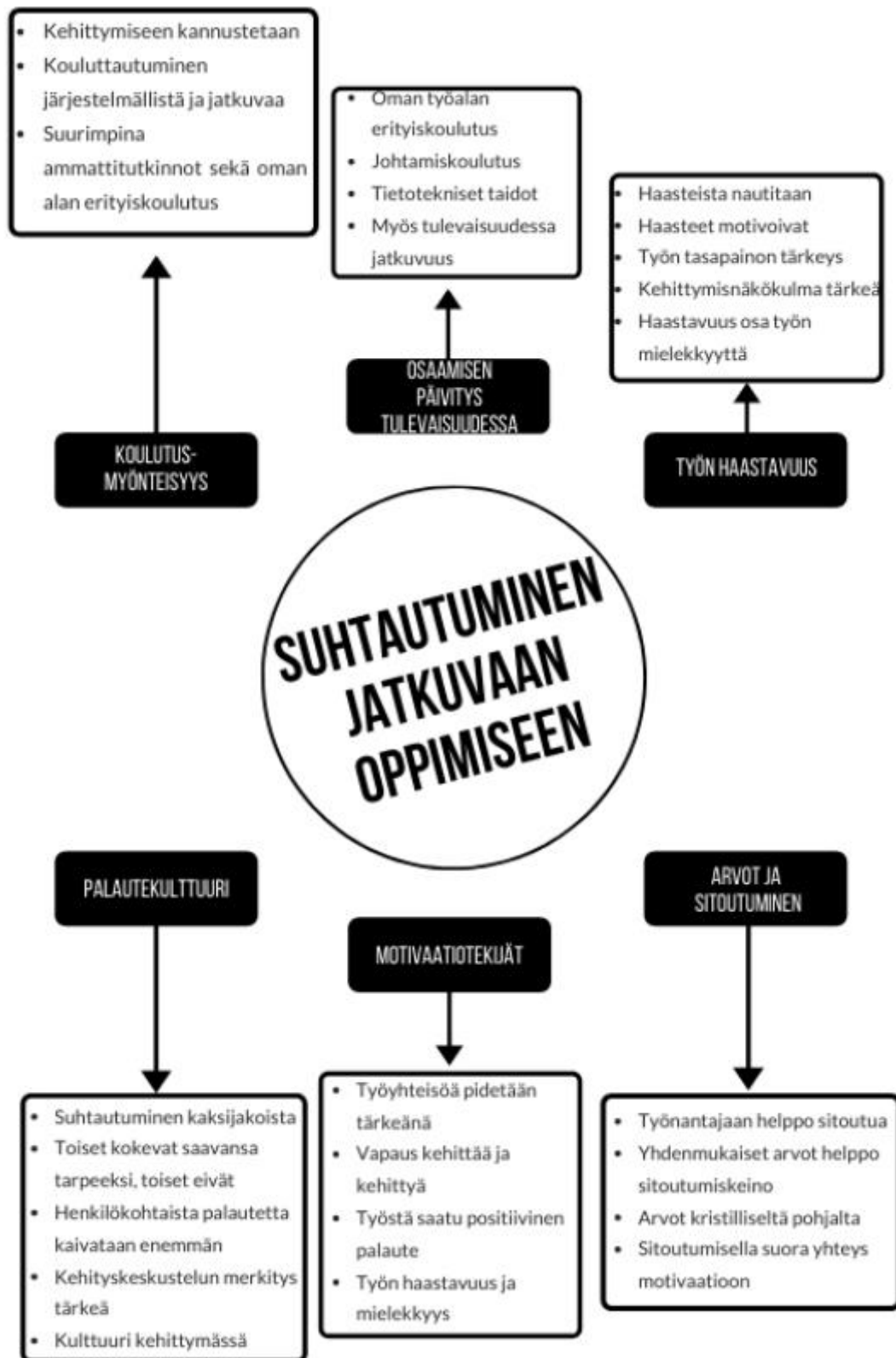
Luotettavuutta pohdittaessa kiinnitettiin huomiota myös mahdollisiin tutkimusta rajoittaviin tekijöihin ja tekijöihin, jotka voisivat tuottaa ongelmia tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Esimerkiksi edelliseen kappaleeseen liittyvä tutkimukseen osallistujien määrä oli seikka, jota pohdittiin useassa otteessa. Kysely lähetettiin 155 henkilölle, ja vastauksia saatiin 78 vastausprosentin ollessa näin ollen 50,3 %. Vastauksia saatiin kuitenkin laajasti jokaiselta työalalta, ja näin ollen pystyttiin muodostamaan suhteellisen kokonaisvaltainen kuva organisaatiosta sen jokaista tasoa hyödyntäen. Suhteellisen pienellä vastausprosentilla ei siis nähty lopulta olevan vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

6 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulososion on tarkoitus vastata siihen, miten Seinäjoen seurakunnan työntekijät kuvaavat omaa koulutusmyönteisyyttään, ja miten tämä heijastaa suuremmissa kuvassa suhtautumista jatkuvaan oppimiseen Seinäjoen seurakunnassa. Toisaalta tarkoitus on vastata siihen, millä tasolla oman osaamisen tunnistaminen on Seinäjoen seurakunnassa, ja miten työntekijät kuvaavat esimerkiksi omia vahvuuksiaan sekä omassa työssä tarvittavia tärkeimpiä osaamisalueita. Tulosluku jakautuu tutkimuskysymysten mukaan kahteen päälukuun: suhtautuminen jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen tunnistamisen tasot. Molempien päälukujen alle muodostui kuusi alaluokkaa. Alaluvut ja tulosluvun rakenne kokonaisuudessaan pyrittiin rakentamaan niin, että teoreettinen viitekehys ja tulosluku liikkuisivat mahdollisimman johdonmukaisesti ja tekisi näin tutkimuksen tulkitsemisesta ja lukemisesta helpompaa.

6.1 Suhtautuminen jatkuvaan oppimiseen

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen ”Miten Seinäjoen seurakunnan työntekijät suhtautuvat jatkuvaan oppimiseen työelämässä?” Pääluvun alle muodostui yhteensä kuusi alalukua: aiemmin hankittu koulutus ja koulutusmyönteisyys, osaamisen päivittäminen tulevaisuudessa, työn haastavuuden merkitys, palautekulttuuri organisaatiossa, oman työn motivaatiotekijät sekä arvot ja työhön sitoutuminen. Alla oleva kaavio helpottaa lähestymistä ja tiivistää olennaiset tulokset ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.



Kaavio 1: Tulokset ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

6.1.1 Aiemmin hankittu koulutus ja koulutusmyönteisyys

Ensimmäisenä kysymyksenä lomakkeella ja tämän alaluvun tarkoituksena on tarkastella, millaista lisäkoulutusta Seinäjoen seurakunnan työntekijät ovat työuriansa aikana hankkineet, ja miten tämä heijastaa yleisempää oppimismotivaatiota ja suhtautumista jatkuvaan oppimiseen organisaation sisällä. Jo syksyllä 2019 tehdyssä kandidaatintutkielmassa todettiin, että Seinäjoen seurakunnan oppimiskulttuurissa voidaan nähdä paljon hyvää. Oppimista on pyritty ja pyritään tuomaan lähemmäs työntekijöitä, ja oppiminen pyritään sitouttamaan osaksi organisaation arkea ja toimintaa. Pienet muutokset tuottavat tulosta, ja kandidaatintutkielmassa todettiin, että Seinäjoen seurakunnalla on paljon potentiaalia kasvaa kohti oppivaa organisaatiota. Henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustetaan, koulutusmyönteisyys on suurta ja koulutuksiin osallistuminen on helppoa.

Tämän alaluvun tarkoituksena on siis selvittää työntekijöiden yleistä motivaatiota lisä- ja täydennyskouluttautumiseen sekä työntekijöiden omaa koulutusmyönteisyyttä. Organisaatiotasolla koulutusmyönteisyys on selkeää, ja esimerkiksi organisaation henkilöstötilinpäätöksestä voidaan todeta, että kehittämisen tarkoituksena on nimenomaan se, että henkilöstö olisi motivoitunut ja sen kautta seurakunnan toiminta olisi pitkälle tulevaisuuteen tuloksellista. Henkilöstön jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan organisaation toimintaedellytykset nyt ja tulevaisuudessa. Ei pelkästään organisaatiotasolla, vaan myös henkilöstön keskuudessa vallitsee selkeä myönteisyys kouluttautumisen suhteen. Ainoastaan kuudella työntekijällä ei ollut vielä hankittu minkäänlaista lisäkoulutusta työuransa aikana. Selitys tähän löytyy hyvin helposti: mikäli nuori työntekijä on esimerkiksi juuri aloittanut työuransa, ei lisäkoulutusta vielä ole välttämättä ehditty hankkimaan. Kaiken kaikkiaan kuitenkin suurin osa vastaajista oli kouluttautunut koko työuransa ajan, ja koulutus nähdään selkeästi itsestään selvänä jatkumona.

Kuten todettu, suurin osa työntekijöistä ja kyselyyn vastaajista ovat kouluttautuneet järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti koko työuransa ajan. Vastaajista 19 kappaletta oli työuransa aikana suorittanut kokonaisen ammattitutkinnon, erilaisia korkeakoulun opintokokonaisuuksia 14 kappaletta, kokonaisia korkeakoulututkintoja 8 kappaletta, työnohjaajan koulutuksen tai työyhteisön kehittämiseen liittyvän koulutuksen suorittaneita vastaajista oli 10 kappaletta, ja erilaisia johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä koulutuksia tuli esiin 16 vastauksessa. Yleisemmin omaan työalaaan liittyviä täydennyskoulutuksia, erityiskoulutuksia tai ylipäätään lisäkoulutuksia tuli esiin yhteensä 82 kappaletta. Parhaimmillaan laajempia omaa osaamista syventäviä koulutuksia tuli pelkästään yhdessä vastauksessa 16 kappaletta. On siis selvää, että motivaatio kouluttautumiseen työntekijöiden keskuudessa on suurta.

Ihmisten johtaminen ja esimiestyö vaikeutuu jatkuvasti työelämän murroksessa, ja sen vuoksi johtamiseen ja esimiestyöhön kouluttaminen ja kouluttautuminen on erittäin tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Seinäjoen seurakunnassa on selkeästi löydetty lääkkeitä johtamisen kehittämiseen, ja tämä käy ilmi myös henkilöstötilinpäätöksestä, josta käy ilmi, että koulutussuunnittelu tähtää laajempiin kokonaisuuksiin, kokonaisten tiimien ja työalojen kehittämiseen. Esimiestyössä on henkilöstötilinpäätöksen mukaan järjestetty kevästä 2018 alkaen esimiespajoja, joiden tarkoituksena on koota esimiehet pohtimaan esimiestyön ajankohtaisia teemoja. Juuri vertaisoppiminen on varmasti tehokas tapa juuri johtamisen problematiikan pohtimiseen.

6.1.2 Osaamisen päivittäminen tulevaisuudessa

Toisena lomakkeen kysymyksenä työntekijöiltä kysyttiin, mitä koulutusta he vielä työurallaan haluaisivat hankkia. Myös tässä tulee esiin selkeä yhteys koulutusmyönteisyyteen ja siihen, että organisaatiossa suhtaudutaan hyvin positiivisesti jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kuten edellisessäkin lu-

vussa, myös tässä ainoastaan muutamalla ei ole enää aikomusta hankkia lisäkoulutusta työurallaan. Muutamassa vastauksessa nostettiin ilmi esimerkiksi tuleva eläköityminen, joka johtaa käytännössä automaattisesti siihen, että omaa osaamista ei enää tarvitse päivittää. Lisäksi mikäli työura on kestänyt jo vuosikymmeniä, ei lisäkoulutukselle enää nykyisellään ole tarvetta. Kuitenkin koulutusmyönteisyys näkyy selkeänä myös vanhempien työntekijöiden joukossa. Eräässä vastauksessa koulutusmotivaatio tiivistettiinkin ytimekkäästi:

" Koulutus tulee olemaan osa työuraani sen loppuun saakka."

Tässä osiossa selkeästi suurimpia esiin tulleita tulevaisuudessa hankittavia ja toivottuja koulutuksia olivat niin ikään omaan työalaaan liittyvä lisä-, erityis- tai erikoistumiskoulutus (64 kappaletta), koulutukset johtamiseen ja esimiestyöhön (seitsemän kappaletta), korkeakoulututkinto tai jonkin alan ammattitutkinto (kuusi kappaletta) sekä työnhajaajan koulutus (neljä kappaletta). Kuitenkin kaikkien suurin toive ja tarve, jopa pula, nähdään atk-taidoissa, sosiaalisessa mediassa ym. digiosaamisessa, ja sen vuoksi jopa yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että tällä alueella koulutusta olisi myös kriittisen tärkeää saada enemmän. Tarpeelliseksi voisi nähdä jopa koko organisaation yhteisiä koulutuksia erilaisiin tietoteknisiin taitoihin liittyen. Kustannustehokkuus on myös koulutuksia järjestettäessä tärkeää, ja siksi on tärkeää pohtia, voidaanko samoilla resursseilla kouluttaa enemmän työntekijöitä. Työntekijät ovat selkeästi tietoisia koulutusmahdollisuuksista. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, on työntekijän tehtävänä ainoastaan luoda puitteet sille, että kehittyminen voisi olla mahdollisimman luonnollinen osa kaikkea tekemistä. Lisäksi tärkeää olisi tehdä koulutusmahdollisuudet tutuiksi työntekijöille, ja koulutusmahdollisuudet tuoda lähelle työntekijöitä. Näin on selkeästi tehty, sillä vastauksista välittyy positiivinen suhtautuminen kaikkeen kouluttautumiseen.

6.1.3 Työn haastavuuden merkitys

Suurin osa Seinäjoen seurakunnan työntekijöistä kokee työnsä haastavana, ja nauttii haasteista. Haasteet pitävät mielenkiintoa yllä ja motivoivat tekemään työtä. Haasteiden kautta oppii, ja rutiinitehtävät saattavat juurruttaa turhaan. Tutkimukseen osallistujista ainoastaan muutama kertoi haasteita olevan työssä liikaa. Pääosin työntekijät ovat sitä mieltä, että nauttivat sekä haastavista työtehtävistä että helppoista rutiinitehtävistä sopivassa suhteessa, ja tämä tasapaino auttaa jaksamaan työssä paremmin. Muutoksesta kertoo myös, että lähes jokainen vastaaja kokee osaamisensa vastaavan vaadittua osaamistasoa. Haasteiden ja oman osaamisen välinen suhde onkin mielenkiintoinen: vaikka työntekijä kokee osaamisensa olevan vaaditulla tasolla, on työ silti välillä haastavaa. Tämä kertoo juuri oppimisesta työssä. Jokainen haaste työtehtävässä opettaa työntekijää tekemään työtään paremmin, ja siksi haasteita tulisi olla jokapäiväisessä työssä nimenomaan henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta. Kyselyn vastauksissa tuotiin esiin myös toisenlainen näkökulma työn haastavuuteen. Mikäli oma työ on mielekästä ja työn tekemisestä nauttii, on myös haasteita helpompi ottaa vastaan ja oman työn tekemiseen halutaan panostaa. Mikäli oma työ ei ole mielekästä, voivat haasteet uuvuttaa ja siksi helpommasta työstä ehkä nauttii enemmän. Eräs Seinäjoen seurakunnan työntekijä tiivistää pohdinnan työn haastavuudesta seuraavasti:

"Työni haastavuus on suuri osa sen kiinnostavuutta, ja antaa motivaatiota itselle kehittyä."

6.1.4 Palautekulttuuri organisaatiossa

Tutkimuksen tulokset palautteen saamisesta jakaantuvat Seinäjoen seurakunnan työntekijöiden keskuudessa hyvin moneen eri sektoriin. Selkein tulos on, että palautetta tulee toisinaan, mutta ei tarpeeksi. Vastauksista käy selkeästi ilmi tarve

sille, että palautetta annettaisiin henkilökohtaisella tasolla enemmän. Kehityskeskustelussa annettua palautetta arvostetaan, mutta jokapäiväisestä työstä saatavaa palautetta arvostetaan enemmän. Eräs vastaaja tiivistää ongelman:

"Rehellisesti sanoen, eihän meillä kovin paljon palautetta anneta."

On selvää, että palautteen antamisessa tulevat osittain resurssit vastaan. Syväluotaavan palautteen antaminen joka päivä ei yksinkertaisesti ole mahdollista, ja siksi olisi tärkeää rohkaista ihmisiä puhumaan keskenään, ja näin kannustaa päivittäisen työn ohessa kollegoita antamaan palautetta toisille pienistäkin asioista. Usein pienikin palaute laukaisee prosessin, jonka tuloksena mahdollisesti toimintatavat muuttuvat ja työn tuottavuus paranee. Toisaalta positiivinen palaute on hyvin helppo antaa, ja se motivoi tekemään työtä edelleen paremmin. Yksi tärkeä osa palautteen antamista on kehitysideoiden antaminen ja niiden kautta oman työn kehittäminen. Seurakunnan työntekijät ovat selkeästi tiedostaneet sen, että palautteen kautta itseään voi tietoisesti kehittää, ja varmasti siksi useassa vastauksessa nostettiin esiin se, että kehittävä palaute on jopa se kaikista tärkein. Kehittävän palautteen antamisen tärkeys tiivistetään yhdessä vastauksessa erinomaisesti:

"... on vaikea kehittyä ja muuttua, jos on sokea kehityskohdilleen, eikä kukaan ohjaa katsetta niihin."

Toisaalta monissa vastauksissa on otettu edellä mainittu näkökulma huomioon, kun kysyttiin, millaista palautetta itse haluaisi saada. Vastauksissa nostettiin esiin, että jos palautetta ei saa, niin sitä täytyy itse hankkia. Tämä onkin merkittävä taito itsensä kehittämisessä työntekijänä. Mikäli aktiivisesti pyrkii suuntaamaan tekemistään oikeisiin kohtiin, on oman osaamisen kehittäminen jatkuvaa. Jatkuva palautteen "etsiminen" kertoo myös hyvin paljon suhtautumisesta jatkuvaan oppimiseen: palautteen kautta oppimistaan ja kehittymistään pystyy

suuntaamaan oikeammille urille. Palautteen antamista ei nähty tutkimuksen tuloksissa kuitenkaan pelkästään negatiivisessa valossa. Lähes puolessa vastauksista palautetta koettiin saavan tarpeeksi, sekä positiivista että rakentavaa ja kehittävää. Vastauksissa tuotiin esiin mm. seuraavaa: pyrin antamaan jatkuvasti palautetta, saan palautetta ja yritän jatkuvasti opetella antamaan palautetta muille, rakentavasta palautteesta on eniten hyötyä, saan palautetta esimiehiltä, sisäisiltä asiakkailta ja seurakuntalaisilta jne.

Vastausten perusteella on vaikeaa muodostaa kokonaiskäsitystä siitä, miten palautteen antaminen seurakunnassa lopulta tapahtuu ja onko palautteen antamisen kulttuuri toimiva vai ei, mutta yleisesti ottaen voidaan todeta, että noin puolet vastaajista kokivat saavansa ja antavansa palautetta, ja toinen puoli ei kokenut saavansa tarpeeksi palautetta, eikä oikein kokenut osaavansa myöskään antaa palautetta. Varsinkin ”negatiivisen” palautteen antaminen nähtiin hyvin haastavana. Kuten aiemmin todettiin, työntekijöitä tulisi rohkaista puhumaan keskenään. Näin palautekulttuuri rakentuisi ajan kuluessa hyvinkin avoimeksi. Tämä tuli esiin jo 2019 tehdyssä kandidaatintutkielmassa.

Esimiehille Seinäjoen seurakunnassa on tietoisesti pidetty koulutuksia, joissa on keskitytty muiden aiheiden ohella palautteen antamisen tärkeyteen ja siihen, miten tärkeää on, että kriittinen ja kehittävä palaute annetaan oikein. Tämän perusteella on siis syytä olettaa, että esimiehille palautteen antamista kehoitetaan tietoisesti, mutta esimiesten tulisi selkeämmin antaa palautetta ja jakaa tietoa palautteen antamisen tärkeydestä myös omille alaisilleen. Tällöin palaute olisi oikeasti kokonaisvaltaista, ja palaute ylettäisi kollegoiden kautta aina johdosta yksittäiseen työntekijään saakka. Palautetta ei myöskään tietoisesti kerätä esimerkiksi asiakkailta tai muilta sidosryhmiltä. Kuitenkin tarve tällekin nähdään, sillä yksittäisen työntekijän osaamiseen ja toimintatapoihin voi vaikuttaa yksinkertaisenkin palaute.

6.1.5 Oman työn motivaatiotekijät

Kyselyn yhteydessä työntekijöiltä kysyttiin suurimpia motivaatiotekijöitä työn tekemiseen ja ylipäätään siihen, miksi työntekijät ovat töissä Seinäjoen seurakunnassa. Ehdottomasti suurimpina yksittäisinä motivaatiotekijöinä omaan työhön liittyen nostettiin esiin työkaverit, sekä työyhteisön ilmapiiri. Toiseksi eniten vastauksissa esiintyi vapaus kehittää itseään ja omaa työtään. Kehittämisen ja kehittymisen sekä työtovereiden ja työyhteisön ilmapiirin lisäksi suurimpina motivaatiotekijöinä kyselyn vastauksissa mainittiin sopiva määrä haasteita omassa työssä, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus, työn mielekkyys, merkityksellisyys ja saatu positiivinen palaute omasta työstä. Eräs työntekijä tiivistää motivaatiotekijät seuraavasti:

”Koen tekeväni työtä, jolla on tarkoitus. Työn monipuolisuus, haasteet ja saatu palaute motivoi tekemään työtä.”

Edellä mainitut tulevat ilmi oikeastaan jo aiemmin. Kysyttäessä työntekijöiltä työn haastavuudesta, suurin osa kertoi nauttivansa sopivan haastavansa työstä. Lisäksi palautteen yhteydessä kerrottiin useaan otteeseen, että palautetta voisi saada paljon enemmänkin, ja positiivinen palaute motivoi tekemään omaa työtä

6.1.6 Arvot ja työhön sitoutuminen

Kuten edellisessä luvussa ja myös syksyllä 2019 tehdyssä kandidaatintutkimuksessa todettiin, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta lähes jokainen tutkimukseen osallistuja kertoi olevansa sitoutunut työhönsä ja työnantajaansa. Seurakuntaa organisaationa tulisi kuitenkin ajatella hieman eri tavalla kuin ”tavallista” yritystä. Sitoutuminen seurakuntaan työnantajana tapahtuu yleensä yhdenmukaisten arvojen kautta. Kyselyn vastauksissa sitouttavina tekijöinä mainitaan esimerkiksi kutsumus seurakuntatyöhön:

”En osaa kuvitella tekeväni mitään muuta työtä tai missään muualla...”

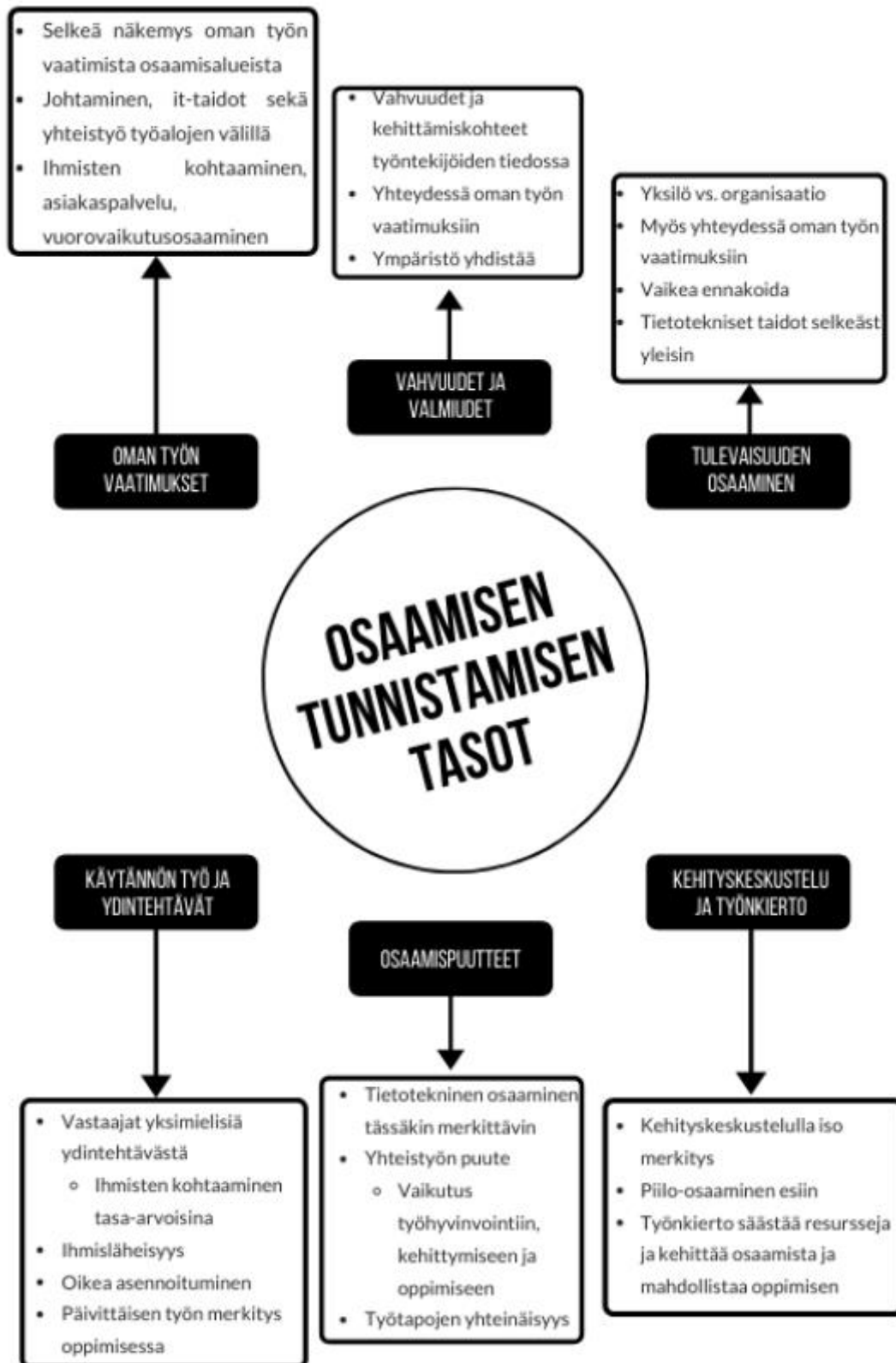
Lisäksi hyvin useaan kertaan vastauksissa mainittiin oma vakaumus sekä arvo maailman yhdenmukaisuus. Kun vastaajilta kysyttiin lisäksi, ovatko omat arvot yhdenmukaisia seurakunnan arvojen kanssa, vastaukset olivat myös lähestulkoon poikkeuksetta samanlaisia: arvot koettiin samansuuntaisina organisaation arvojen kanssa, ja myös siksi sitoutuminen organisaatioon on helppoa. Kun ajatellaan ja verrataan seurakuntaa organisaationa muihin yrityksiin, voisi äkkiä ajatella, että seurakuntaan pyrkii töihin henkilöitä, joiden arvot ovat edes jokuseenkin hengelliset ja kristilliset. Tämä näkyy vastauksissa: keskeisimpiä arvoja, joita vastauksissa nostettiin esiin, olivat avoimuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, lähimmäisenrakkaus, toisten kunnioitus, tunnollisuus ja kaikkien ihmisten pitäminen samanarvoisina. Kaiken kaikkiaan vastauksista huomaa, että seurakuntatyötä tekevän arvot nousevat hyvin usein kristillisestä ihmiskäsityksestä ja lähimmäisenrakkaudesta.

Myös muut, ns. kristillisiin arvoihin kuulumattomat, sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, jotka tämän tutkimuksen aineistosta nousee esiin, olivat vastaajien keskuudessa hyvin yhdenmukaisia. Keskeisimpinä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä esiin nousi esimerkiksi hyvä tiimi, hyvät työtoverit, hyvä ja viihtyisä työyhteisö, lämpimät esimiehet, työntekijöiltä saatava vertaistuki, työn vaihtelevuus ja mielenkiinto, mielekäs ja monipuolinen työ, työhyvinvoinnista huolehtiminen, oikeudenmukainen kohtelu ja työnantajan arvostus. Aiemmin mainituista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esiin nousi oikeastaan jokainen. Ympärillä olevat työntekijät, positiivinen ilmapiiri, työtovereiden tuki, työn haasteellisuus ja monipuolisuus ym. vaikuttavat suoraan yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja sen kautta koko organisaation hyvinvointiin. Sitoutuminen vaikuttaa suoraan myös motivaatioon ja sen kautta itsensä kehittämiseen ja osaamisen kasvattamiseen.

Myös 2019 tehty kandidaatintutkielma antoi samankaltaisia viitteitä sitoutumisesta, ja voidaankin kahden tutkielman yhteisnäkemyksen perusteella todeta, että sitoutuminen nähdään Seinäjoen seurakunnassa isona asiana, ja että Seinäjoen seurakuntaan työnantajan on hyvin helppo sitoutua. Työntekijöistä pidetään huolta ja työntekijöille tarjotaan paljon kehittymismahdollisuuksia ja siksi myös motivaatio on korkea. Ison seurakunnan etuna kandidaatintutkielmassa nostettiin esiin myös työkaverit, jotka osaltaan auttavat sitoutumisessa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, ja työilmapiiri on hyvä. Koetaan, että seurakunnassa on hyvä tehdä töitä.

6.2 Osaamisen tunnistamisen tasot

Tässä alaluvussa vastataan tutkimuskysymykseen ”Millä tasolla oman osaamisen tunnistaminen on Seinäjoen seurakunnan työntekijöiden keskuudessa?” Myös tämän pääluvun alle muodostui lopulta yhteensä kuusi alalukua: työn tuottavan suorittamisen vaatimukset, vahvuudet ja valmiudet, tulevaisuuden osaaminen, käytännön työ ja ydintehtävät, osaamispuutteet yksilö- ja organisaatiotasolla sekä kehityskeskustelu ja työnkierto. Alla oleva kaavio helpottaa tässäkin lähestymistä tuloksiin toisen tutkimuskysymyksen osalta.



Kuvio 2: Tulokset toisen tutkimuskysymyksen osalta.

6.2.1 Työn tuottavan suorittamisen vaatimukset

Tutkimukseen osallistujilla oli selkeä näkemys siitä, mitä oman työn tuottava suorittaminen käytännössä vaatii. Kymmenistä eri tekijöistä oli kuitenkin helppo koota yhteenveto ja arvioida, mitä taitoja seurakuntatyössä yleisesti eniten tarvitsee. Kymmenen eniten esiin tullutta osaamisaluetta olivat johtamistaidot, tietotekninen osaaminen, yhteistyö työalojen välillä, asiakaspalvelutaidot, ihmisten kohtaamisen taito, vuorovaikutusosaaminen, kuuntelu- ja keskustelutaidot, ryhmänohjaustaidot, viestinnällinen osaaminen sekä järjestelmällisyys. Toisaalta on selkeää, että koulutusta ja lisäosaamista olisi tärkeää kehittää juuri näillä alueilla, mutta on myös selvää, että esimerkiksi ihmisen kohtaamiseen on hyvin vaikea kouluttaa, ja taito tulee ikään kuin 'luonnostaan'. Yhteistyötä työalojen välillä on helppo lisätä, mikäli rakenteiden tarkasteluun käytetään aikaa. Asiakaspalvelukoulutusta on helppo järjestää, mikäli tarve sille koetaan. Kuitenkin eniten tarvetta tässäkin nähdään johtamiskoulutukselle sekä tietotekniselle osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Seurakunta on, kuten useaan otteeseen on todettu, ihmisten kanssa työskentelyä ja ihmisten palvelua.

Tämä tulee esiin myös vastauksissa kysymykseen "minkä työn tekemisestä nautit eniten?" Selkeästi eniten vastauksia tuli juuri kohtaamiseen liittyen. Seurakunnan työntekijät tietävät mitä työtä tekevät: työntekijät nauttivat ihmisten rinnalla kulkemisesta, kohtaamisesta, asiakaspalvelusta, työntekijöiden tukemisesta, ihmisten kanssa keskustelusta, viestinnästä, työnohjauksesta, ryhmien ohjaamisesta ja ylipäätään ihmisten kanssa olemisesta.

6.2.2 Vahvuudet ja valmiudet

Syksyllä 2019 tehdyssä kandidaatintutkielmassa kävi selkeästi ilmi, että osaamisen tunnistaminen on hyvin eri tasolla eri työntekijöiden kohdalla. Osa työntekijöistä osaa varmasti kuvata omaa osaamistaan hyvinkin laajasti ja yksityiskohtaisesti, ja toisaalta osalle työntekijöistä voi tulla täysin uutena, että omaa osaamista täytyy edes jollain tavalla reflektoida. Itsearviointi voi olla toiselle täysin tuttua,

ja toiselle täysin uusi käsite. Kandidaatintutkielman yksi keskeinen tulos olikin, että jonkinlainen osaamisen tunnistamiseen liittyvä koulutus organisaatiossa voisi olla paikallaan, sillä osaamisen tunnistaminen on niin merkittävä osa henkilökohtaista kehittymistä ja sen suunnittelua.

Kandidaatintutkielmasta poiketen, tämä tutkimus antaa kuitenkin erilaisen kuvan työntekijöiden valmiuksista kuvata omaa osaamistaan, joka tässä näyttäytyy varsin positiivisessa valossa. Työntekijät osaavat kertoa hyvin avoimesti ja selkeästi, mitä vahvuuksia heillä on työntekijöinä, ja mitä kehittämistä he itsestään työelämässä löytävät. Edellisessä luvussa mainitut, oman työn suorittamisen kannalta merkittävät osaamisalueet, saavat lisäarvoa myös, kun työntekijät joutuivat kyselyssä pohtimaan omia vahvuuksiaan. Työntekijät tuovat vastauksissa esiin osaamista ja vahvuuksia liittyen esimerkiksi vuorovaikutukseen, ihmisten kohtaamiseen, yhteistyökykyyn, avoimuuteen, joustavuuteen, nopeaan oppimiseen, ihmissuhdetaitoihin, empatiakykyyn sekä järjestelmällisyyteen.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että Seinäjoen seurakunnan työntekijät ovat sisäistäneet, mitä on olla seurakunnan työntekijä, ja millaisia vahvuuksia seurakuntatyö vaatii. Yleisesti ottaen työntekijöiden vahvuudet voidaan tiivistää erään työntekijän vastaukseen:

"Olen positiivinen ja hyvä tiimityöntekijä...haluan aktiivisesti kehittää työalaa, tiimiäni ja omaa osaamistani."

Myös kehittämiskohteita pohdittaessa Seinäjoen seurakunnan työntekijät ovat selkäesti hyvin tietoisia omistaan. Vastauksissa osataan kertoa hyvin avoimesti siitä, mikä alue omassa työssä on sellainen, mikä kaipaa kehittämistä ja lisää osaamista. Aiemmin mainituista työn suorittamiseen liittyvistä merkittävimmistä tekijöistä nousee yllättävän paljon yhtäläisyyksiä esiin kehittämiskohtia pohdittaessa. Suurimpia ja eniten vastauksissa mainittuja kehittämiskohtia työn-

tekijöillä oli juuri esimerkiksi johtamiseen, tietotekniseen osaamiseen, esimiestaitoihin, yhteistyötaitoihin ja viestinnän parantamiseen liittyen. Edellisistä voi siis päätellä hyvinkin yksinkertaisesti, että esimerkiksi johtaminen ja tietotekninen osaaminen nähdään tärkeimpinä tekijöinä oman työn suorittamisen kannalta, mutta silti niissä koetaan olevan paljonkin kehittämistä.

Koulutuksen lisäämistä molempiin ja lisäksi muihin mainittuihin olisi siis syytä pohtia vakavasti. Toisaalta oppia voi missä vain ja milloin vain, ja suurin osa oppimisesta tapahtuu työn ohessa arjen työtä tekemällä. Vaikka formaaleja koulutuksia ei tietyistä aiheista löydy tai pysty järjestämään, osaaminen karttuu silti esimerkiksi jokaisen yksittäisen asiakkaan tapaamisesta. Ihmissuhdetaidot kokonaisuudessaan ovat kuitenkin hyvin monimutkainen järjestelmä, ja esimerkiksi empatiaa on hyvin vaikea oppia. Kyselyn perusteella käy kuitenkin selkeästi ilmi, että yleisesti ottaen seurakuntatyötä tekevät ovat empaattisia ja kykenevät ihmissuhdetaidoissaan huomioimaan ihmiset luonnostaan.

6.2.3 Tulevaisuuden osaaminen

Kuudes kysymys lomakkeella liittyi tulevaisuuden tärkeiden osaamisalueiden pohdintaan, ja työntekijöitä pyydettiin tässä kohdassa pohtimaan sekä henkilökohtaisesta että laajemmasta näkökulmasta, mikä on sellainen osaamisalue, mikä tulevaisuudessa tulee olemaan erittäin tärkeä osa omaa työtä. Tämän myötä työntekijöitä pyydettiin pohtimaan myös osaamisalueita, mitä ei vielä itse hallitse, mutta olisi tulevaisuuden näkökulmasta ehdottoman tärkeää hallita.

Osaamista pohdittaessa täytyy aina ottaa huomioon myös tulevaisuus ja tulevaisuuden työelämän mukanaan tuomat haasteet. Tuotetun kyselyn perusteella tulevaisuuden näkökulmasta tärkeimpiä osaamisalueita mainittiin useita, mutta vastauksista on kuitenkin helppo poimia selkeästi useimmin esiintyneet ja näin ollen työntekijöiden keskuudessa tärkeimpinä pidettävät osaamisalueet. Myös

tulevaisuuden kannalta tärkeimpien taitojen ja osaamisten sekä oman työn kannalta merkittävien taitojen välillä on selkeitä yhtäläisyyksiä. Voidaan päätellä, että Seinäjoen seurakunnassa on oman työn suorittamisen sekä tulevaisuuden kannalta merkittävää osaamista. Toisaalta tulevaisuutta on hyvin vaikea ennakoita, ja siksi myös esimerkiksi yleisiin työelämätaitoihin on syytä panostaa. Ne ovat tulevaisuudessa merkittäviä taitoja, oli työn rakenne mikä tahansa.

Ehdottomasti tärkein yksittäinen tulevaisuuden kannalta merkittävin osaamisalue kyselyn tulosten perusteella on erilaiset digitaaliset valmiudet ja tietotekniset taidot, jotka mainittiin yhteensä 39 vastauksessa. Tämä tuotiin esiin toisaalta myös hyvin mielenkiintoisilla tavoilla. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen työalalta saatiin mielenkiintoisia näkökulmia liittyen digitaalisiin työkaluihin tulevaisuudessa. Koronapandemia ja kevät 2020 yhdessä asettivat täysin uudenlaisia vaatimuksia kaiken toiminnan järjestämiseen, mutta työntekijät ovat myös selkeästi oppineet tästä: varhaiskasvatuksen näkökulmasta esimerkiksi verkossa järjestettävät kerhot koettiin tulevaisuuden kannalta erittäin tärkeiksi ja tarve niille nähdään nyt jo merkittävänä. Digitaalisiin taitoihin liittyen kyselyn vastauksissa tuotiin monta kertaa esiin myös etätyökalut ja koulutukset erilaisiin etätyösovelluksiin. Koska maailma voi muuttua äkillisestikin, olisi selkeästi tärkeää, että työntekijöillä olisi valmiuksia tehdä etätöitä ja osaamista yleisimpien etätyösovellusten käyttöön.

Toisaalta seurakunnan työntekijät suhtautuvat myös esimerkiksi yhteiskunnallisiin ongelmiin selkeästi tietynlaisella vakavuudella. Kysyttäessä tulevaisuuden näkökulmasta merkittävimpiä osaamisalueita, muutamissa vastauksissa nostettiin esiin luonnon arvostaminen ja ympäristöystävällisyys toiminnassa. Asiaa ei voi olla vähättelemättä, koska esimerkiksi ulkoiset asiakkaat arvostavat ympäristöä yhä enemmän ja enemmän, ja siksi on tärkeää osata ja pyrkiä markkinoimaan toiminta kestäväenä ja tämän päivän arvoihin sopivana. Kestävien arvojen myötä esiin nousi muutamissa vastauksissa myös monikulttuurisuuden teemojen tunteminen ja esimerkiksi kielitaito. Monikulttuurisuus lisääntyy jatkuvasti,

ja esimerkiksi on hyvin mahdollista, että kerhotoiminnassa on tulevaisuudessa mukana yhä enemmän englanninkielisiä perheitä. Tällöin toiminnan sujuvuuden kannalta on hyvin tärkeää, että työntekijä osaa ja pystyy kommunikoimaan ja kohtaamaan ihmisen juuri sellaisena kuin hän on. Edellisen perusteella, ja myös yleisesti vastauksissa esiintyneenä tarpeena näin ollen voidaan nostaa yhdeksi tulevaisuuden näkökulmasta merkittäväksi osaamisalueeksi ihmisten oikeanlainen ja tasa-arvoinen kohtaaminen. Ajatuksia ihmisten kohtaamisesta nostettiin tässä osiossa esiin yhteensä 12 kappaletta. Eräs työntekijä tiivistää ajatuksen ihmisten oikeanlaisesta kohtaamisesta seuraavasti:

”Näen seurakunnan toisenlaisena ”maailmana”, jossa on tilaa sekä ihmisille että heidän henkilökohtaiselle kohtaamiselleen.”

Muut, useimmin esiin nousseet, tulevaisuuden näkökulmasta tärkeät osaamisalueet liittyvät jollain tavalla yleisiin työelämätaitoihin. Näitä olivat esimerkiksi yhteistyötaidot ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, joustavuus, sopeutumiskyky sekä yhteiskunnan muutoksiin oikeanlainen suhtautuminen, yhteistyö organisaation sisällä eri työalojen välillä, moniammatillisuus ja esimiestyön ja johtamisen toimintatapojen osaaminen. Edellä mainittuja työelämätaitoihin liittyviä ajatuksia tuotiin esiin yhteensä 25 vastauksessa.

6.2.4 Käytännön työ ja ydintehtävät

Tulevaisuuden näkökulman jälkeen työntekijöitä pyydettiin kertomaan työstään käytännössä. Tässä tutkimuksessa tämä tarkoitti erityisiä tilanteita, joissa työntekijän osaaminen pääsisi jollain erityisellä tavalla esiin. Työntekijöitä pyydettiin kertomaan tilanteesta, jossa he ovat saaneet työstään positiivista palautetta, tilanteesta, jossa heiltä on pyydetty apua jonkin tehtävän suorittamisessa, sekä tilanteesta, jossa heille on työstään tullut erityinen onnistumisen tunne. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada työntekijät pohtimaan osaamistaan käytännössä: mikä minun osaamisessani on sellaista, mikä hyödyttää Seinäjoen seurakuntaa?

Vastauksissa saatiin paljon hyviä esimerkkejä tilanteista, joissa osaamista on oikeasti päästy hyödyntämään:

"Niitä on paljon, saanut kiitosta, liikituksen kyyneliä sekä luottamuksellisia keskusteluja. Se on parasta palautetta."

"Olen saanut palautetta siitä, että olen rohkeasti tehnyt vaikeitakin päätöksiä, ja pystynyt analysoimaan tilanteita näissä hyvin."

"Olen saanut positiivista palautetta kohtaamisista ja siitä, että olen valmis auttamaan ylioman työalan."

Tärkeä osa omaa osaamista on tunnistaa oman työn tärkeimmät osa-alueet, oman tiimin tärkeimmät tehtävät ja lopulta myös koko organisaation ydintehtävät. Nämä tunnistamalla osaamisen kehittämistä voi paremmin suunnata, ja kehittymiseen voi panostaa juuri niillä osa-alueilla, jotka sekä henkilökohtaisesta että organisaation näkökulmasta ovat kaikkein tärkeimpiä. Tehdyn kyselyn perusteella koko seurakunnan tärkeimmästä tehtävästä oltiin suhteellisen yksimielisiä. Ehdottomasti tärkeimmäksi tehtäväksi vastausten perusteella koettiin jokaisen ihmisen kohtaaminen arvokkaana ja tasa-arvoisena. Muita, tasaisesti esiin tulleita, seurakunnan tärkeimmäksi tehtäväksi määriteltyjä asioita olivat esimerkiksi rinnalla kulkeminen surussa ja ilossa, ihmisten tukeminen eri elämäntilanteissa, kasteopetus, lähimmäisenrakkaus, uudistuminen, yhteistyökyky, seurakunnan yhteisen strategian toteuttaminen, myönteisen kuvan välittäminen seurakunnasta sekä lähetyskäskyn toteuttaminen.

Ydintehtävä sekä organisaation että tiimin ja yksilön näkökulmasta nähdään siis kokonaisvaltaisesti hyvin ihmissläheisestä näkökulmasta. Lähes jokainen vastaaja toi esiin jollain tavalla sen, että seurakuntatyö on ihmisten kanssa työskentelyä, ja siihen täytyy osata asennoitua ja suhtautua oikein. On selvää, että edellä mainittuja asioita ei voi kouluttaa tai opettaa verrattuna esimerkiksi tietoteknisiin

taitoihin, mutta asioista voi silti aina keskustella, ja usein esimerkiksi kollegoiden kanssa oppiikin kaikkein tehokkaimmin. Ydintehtävään liittyviä taitoja oppii varmimmin päivittäisessä arjessa omaa työtä tekemällä. Jokaisen seurakunnan työntekijän panosta tarvitaan siihen, että seurakunnan strategia toteutuu, ja että seurakunta kykenee uudistumaan ja kutsumaan ihmisiä myönteisellä asenteella mukaan toimintaansa.

Jokaiselta työalalta kysyttiin myös erikseen, mikä on oman työalan/tiimin tärkein tehtävä. Vastauksista ilmeni myös tässä selkeä yhdenmukaisuus. Työaloilla tuntuu vallitsevan suhteellisen hyvä käsitys siitä, mikä on oma ydintehtävä ja mitä sen toteuttaminen vaatii. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen työalalla selkeästi eniten vastauksissa nostettiin esiin nuorimpien seurakuntalaisten (=lasten) oikeanlaista kohtaamista sekä kasteopetuksen toteuttamista. Vastaavasti varhaisnuoris-, nuoris-, rippikoulu- sekä oppilaitostyön tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin selkeästi nuorten sitouttaminen yhä vankemmin seurakunnan toimintaan mukaan, ja rinnalla kulkeminen myös vaikeina hetkinä.

6.2.5 Osaamispuuteet yksilö- ja organisaatiotasolla

Aiemmin mainitut yksittäisten työntekijöiden työn kehittämiskohteet, tulevaisuuden näkökulmasta tärkeät osaamisalueet sekä osaamispuutteet linkittyvät tulosten perusteella vahvasti toisiinsa. Jokaisella osa-alueella tietotekninen osaaminen nähtiin olevan ”erityisessä” asemassa. Osaamispuutteita kysyttäessä tietotekninen osaaminen ja siihen liittyvät tekijät (esimerkiksi sosiaalinen media) mainittiin selkeästi yli puolessa vastauksista. Toiseksi eniten esiin nostettu koko organisaation osaamispuute oli kyselyn tulosten perusteella yhteistyön puute työalojen välillä. Joissakin vastauksissa puhuttiin jopa luottamuspulasta työalojen kesken, joka on sinänsä jo huolestuttava asia alati kasvavan tiimityöskentelyn keskellä. Varsin usein, kuten varmasti tässäkin tilanteessa, kyse on johtamisesta. Usein kentällä olevat esimiehet ovat tärkein linkki siihen, että tiimien välinen yhteistyö on sujuvaa. Vaikka esimies on avainasemassa, lopulta esimiehen tulisi

kuitenkin olla ”tarpeeton”. Yhteistyö vaikuttaa usein myös työhyvinvointiin. Mikäli yhteistyö työyhteisössä on sujuvaa, on työn tekeminen mielekkäämpää ja näin ollen hyvinvointi työssä kasvaa.

Tietoteknisen osaamisen sekä yhteistyön puutteen lisäksi muut kyselyssä eniten esiin tulleet osaamispuutteet liittyvät oikeastaan kaikki yhteistyön parantamiseen ja tiimityön merkitykseen. Esimerkiksi informaation jakaminen, viestinnän tehostaminen, työn tekemisen kulttuurin avoimuus sekä avoimuus nähtiin organisaatiossa osaamispuutteina. Kaikki edellä mainitut tekijät liittyvät toisiinsa. Kun työn tekemisen kulttuurista puhutaan avoimesti ja esimerkiksi työtapoja yhtenäistetään, on työalojen välillä yhteistyö ja esimerkiksi työn kierto ja mahdollisten sijaisuuksien tekeminen paljon helpompaa. Yhteistyö on sikäli mielenkiintoinen asia, että se vaikuttaa myös oppimiseen organisaatiossa. Kannustava ilmapiiri, kollegoilta saatu tuki oppimiseen ja itsensä kehittämiseen on avain kehittymismotivaatioon. Edellisen perusteella voidaan selkeästi todeta, että tarve kasvavalle yhteistyölle työalojen välillä on suuri. Yhteistyön parantamisella voidaan paikata monia aukkoja aina luottamuksesta kehittämisen kulttuurin parantamiseen. Toisten tukeminen on avain osaamiseen.

Vaikka kollegoiden tuki oppimisessa on selkeää, tulee aina kysymykseen myös esimiehen rooli kaikessa. Syksyllä 2019 tehdyn kandidaatintutkielman perusteella voidaan todeta, että vastuu osaamisen kehittämisestä Seinäjoen seurakunnassa on jakautunut. Toisaalta puhutaan esimiehen vastuusta, ja toisaalta myös yksittäisen työntekijän vastuusta. Kandidaatintutkielman tuloksista käy kuitenkin selkeästi myös ilmi tarve sille, että osaamisen kehittämisen pitäisi olla enemmän työnantajälhtöistä. Työntekijöillä on mahdollisuus ja heitä kannustetaan vaikuttamaan koulutusvalintoihin, ja koulutusvalinnat otetaan myös huomioon. Työntekijän rooli nähdään itseohjautuvuuden kautta: mikäli työntekijällä on motivaatiota, on kouluttaminen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu myös esimiehille helpompaa. Esimieslähteisyyden näkökulma nostettiin kandidaatintutkielman tuloksissa esiin strategian kautta. Kehittyminen Seinäjoen seurakunnassa

nähdään olevan jopa liian työntekijälähtöistä: tästä nousee esiin tarve sille, että koulutukset olisivat enemmän työnantajan tarpeisiin pohjautuvia, eli strategiaa tukevia. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että myös strategian tulisi huomioida osaamisen kehittämistä laajemmin, koska tällöin koulutusvalinnat voitaisiin tehokkaammin perustella työnantajan tarpeista käsin.

6.2.6 Kehityskeskustelu ja työnkierto

Syksyllä 2019 tehdyssä kandidaatintutkielmassa kävi ilmi, että kehityskeskustelulle annetaan Seinäjoen seurakunnassa suuri rooli, ja sitä pidetään merkittävänä tekijänä osaamisen kehittämisen kentällä. Kandidaatintutkielman tuloksista käy ilmi, että mikäli esimiehellä ei muutoin ole resursseja tai aikaa vuorovaikutukseen alaisen kanssa, on kehityskeskustelu se paikka, missä oikeasti keskustellaan syvällisesti juuri esimerkiksi kehittymistavoitteista ja henkilökohtaisesta suorittumisesta. Kehityskeskustelua ei kuitenkaan haluta pitää ainoana paikkana, missä alaiset ja esimiehet käyvät keskusteluja. Tässä tilanteessa myös päivittäisjohtaminen ja esimies-alaisuuden jatkuvuus nostetaan esille tärkeänä tekijänä.

Seinäjoen seurakunta panostaa ja haluaa jatkossakin panostaa kehityskeskusteluun. Tutkimuksessa tehdyn kyselyn perusteella on selvää, että kehityskeskustelulla on selkeästi iso merkitys työntekijöille. Aineistonkeruun yhteydessä työntekijöiltä kysyttiin, onko heillä jotain sellaista ”piilossa” olevaa osaamista, josta olisi mahdollisesti hyötyä jollain muulla työalalla, ja mitä ei omassa työssään ehkä tällä hetkellä pysty hyödyntämään. Noin 20 vastauksessa esiin tuotiin, että piilossa olevaa osaamista on, ja että sitä olisi mahdollista hyödyntää jollain toisella työalalla. Koska jokaisen ”piilo-osaaminen” on henkilökohtainen asia, olisi esimerkiksi kehityskeskustelusta tässä tilanteessa hyötyä. Kehityskeskustelussa voisi olla mahdollista käydä läpi, millaisena työntekijä kokee oman osaamisensa, ja mitä osaamisalueita voisi mahdollisesti hyödyntää muualla, oman työn ulkopuolella. Työn kierto on osaamista kehittävä ja se hyödyttää lopulta koko organisaatiota, säästää resursseja ja tehostaa toimintaa.

Työn kierto mahdollistaa oppimisen kollegoilta ja näin osaamisen kehittämisen. Työn kierrolla on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Organisaation näkökulmasta voidaan ajatella, että työntekijä tutustuu eri työalojen toimintaan, perehtyy eri toimintatapoihin ja toimintakulttuureihin ja saa kokonaisvaltaisen käsityksen organisaation toiminnasta. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna työn kierto toimii suunnitelmallisena osana henkilöstön kehittämistä. Työn kierto lisää myös joustavuutta organisaatiossa: mitä enemmän eri alojen osaajia organisaatiossa on, sitä helpompaa työntekijöiden on siirtyä tehtävästä toiseen organisaation sisällä.

7 POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuottamia keskeisiä johtopäätöksiä. Samalla vertaillaan, missä suhteessa teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen tulokset näyttäytyvät: ovatko tulokset yhteydessä teoreettiseen viitekehukseen, vai tuottiko tutkimus erilaisia tuloksia kuin aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset. Luvussa esitetään muutamia keskeisiä tuloslukuja teoreettiseen viitekehukseen verraten. Lisäksi pohdinnassa on tarkoitus ottaa huomioon organisaatiokonteksti: seurakuntaa organisaationa ei voida täysin verrata ”normaaliin” yritykseen, ja tämä on otettava huomioon myös teoreettista viitekehystä ja tuloksia vertaessa.

Teoreettinen viitekehys antaa muutamia keskeisiä perusteluja myös tämän tutkimuksen tekemiselle, ja tukee myös tutkimuksen validiteettia. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, Juuti & Vuorela (2015, 217-218) ovat tuoneet esiin ajatuksen siitä, että toimiva henkilöstön kehittäminen pohjautuu lopulta siihen, että jokainen työntekijä saataisiin edes jotenkin osallistettua työyhteisön kehittämistoimintaan. Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan juuri edellä mainittu näkökulma. Kandidaatintutkielmassa haastateltiin ainoastaan neljää ylempää viranhaltijaa, ja näin koko työyhteisön näkökulma osaamisen kehittämiseen jäi suhteellisen vajaaksi. Se on yksi syy miksi tämä tutkimus lopulta päätettiin toteuttaa: jotta koko työyhteisö saataisiin mukaan kehittämään osaamisen johtamisen työkaluja, ja jotta koko organisaation oppimista pystyttäisiin suuntaamaan oikeille urille esimerkiksi tulevaisuuden osaamistarpeiden näkökulmasta.

Virtainlahti (2009, 69) puolestaan toi esiin ajatuksen ensimmäisen ja toisen ”aallon” organisaatioista, joista jälkimmäisen tarkoituksena on varmistaa osaamisen riittävyys juuri ydinosaamisen näkökulmasta, ja tulevaisuuteen erityistä huomiota kiinnittäen. Myös tämä ajatus perustelee nyt tehtyä tutkimusta: kun työn-

tekijät ”pakotetaan” pohtimaan ensinnäkin henkilökohtaisesta mutta myös organisaation näkökulmasta ydinosaamista, suuntautuu oppiminen automaattisesti oikeisiin asioihin, ja näin osaamisen kehittämisen suunnittelu helpottuu huomattavasti. Edellistä perustelea teoreettisessa viitekehyksessä myös Ojalan (2018, 164) ajatukset, joiden mukaan osaamiskartoitusten ja osaamisen kehittämisen suunnittelun tarkoituksena on erityisesti strategian toteuttamisen helpottaminen: kun työntekijöiden ja tämän myötä koko organisaation keskuudessa on selvää, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen ja strategian toteuttaminen edellyttää, työntekijöiden huomio suuntautuu lähes automaattisesti oikeisiin osaamisalueisiin.

Ojala (2018, 165) jakaa osaamisen johtamisen osa-alueet viiteen erilaiseen vaiheeseen: osaamistarpeiden selvittäminen eli osaamiskartoitus, ydinosaamisen tunnistaminen, osaamispuutteiden löytäminen ja puuttuvan osaamisen hankkimisen suunnittelu ja lopulta kokonaisvaltainen osaamisen hallinta. Tällä tutkimuksella on pyritty helpottamaan Seinäjoen seurakunnassa erityisesti kolmea ensimmäistä vaihetta. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on helpottaa organisaatiota tunnistamaan yksilölliset ja organisaatiotason keskeiset osaamisalueet sekä näiden myötä ydinosaamisalueet, jotka ovat kriittisimpiä organisaation toiminnan edellytyksiä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli osaltaan auttaa työntekijöitä löytämään osaamispuutteita niin omassa toiminnassa kuin koko organisaation toiminnassa. Nämä kolme yhdessä mahdollistavat sen, että kehittämistoiminta pystytään suuntaamaan kriittisimpiin osaamisalueisiin, ja kehittämään niitä osaamisalueita, joissa on eniten puutetta.

7.1 Työntekijät suhtautuvat myönteisesti koulutukseen ja oppimiseen työssä

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ei pelkästään organisaatiotasolla, vaan myös henkilöstön keskuudessa vallitsee selkeästi myönteinen asenne kouluttautumisen suhteen. Yleisesti ottaen suurin osa työntekijöistä oli kouluttautunut koko työuransa ajan, ja koulutus nähdään organisaatiossa ikään kuin itsestäänselvyytenä ja jatkuvana osana työuran loppuun saakka. Teoreettinen viitekehys tukee tätä tulosta. Yksilön on kehitettävä osaamistaan koko ajan pysyäkseen mukana yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa (Virtainlahti 2009, 26). Lisäksi vanhempien työntekijöiden motivaatiota oppimiseen ja osallisuuteen työssä oppimisessa on tutkittu paljon: esimerkiksi Findsenin & Formosan (2011, 117) mukaan myös vanhemmat työntekijät haluavat päivittää osaamistaan. Esiin tuodaan esimerkiksi ”onnistunut” ikääntymisen käsite ja psykologisen ikääntymisen käsite (Findsen & Formosa 2011, 9). Lisäksi Pantzarin (2013, 16) esiin tuoman, vuonna 2006 tehdyn aikuiskoulutustutkimuksen mukaan yli 90 prosenttia aikuisista työelämässä kokee uuden oppimisen antavan heille lisää itseluottamusta. McNair (2010, 38-39) ei niin ikään tutkimuksessaan nähnyt eroja oppimismotivaatiossa sen suhteen, kuinka vanhasta työntekijästä on kyse.

Myös tietotekniset taidot nousevat selkeästi oppimisenäkökulmasta esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Erilaiset it-aidot liittyen niin etätyöskentelyyn kuin sosiaaliseen mediaan tulevat esiin niin osaamispuutteita kuin tulevaisuuden tärkeimpiä osaamisalueita pohdittaessa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että koulutusta erilaisiin it-taitoihin tulisi selkeästi lisätä. Teoriaosiossa esimerkiksi Curcuruton (2013, 471) tutkimus tukee edellistä. Tulokset antavat selkeitä viitteitä siitä, että it-oppimismahdollisuuksien tarjoamisella on yhteys niin työtyytyväisyyteen kuin myös selkeään teknologian käytön lisääntymiseen työyhteisöissä. Esiin tulee ajatus siitä, että organisaatioiden pitäisi kannustaa työntekijöitä enemmän teknologian käyttöön esimerkiksi vertaisoppimisen kautta ja näin helpottaa väistämätöntä muutosta, jonka teknologia mukanaan tuo.

Tämän pro-gradu tutkielman tuloksissa nousee selkeästi esiin se, että haasteiden kautta oppii tehokkaasti, ja että rutiinitehtävät saattavat juurruttaa hyvinkin nopeasti. Pääosin työntekijät ovat sitä mieltä, että haastavia työtehtäviä ja helppoja rutiinitehtäviä tulisi olla sopivassa suhteessa. Rutiinit ja kehittävät sekä haastavat työtehtävät sopivassa suhteessa auttavat esimerkiksi työssä jaksamisessa. Työn haastavuuden ja oman osaamisen suhteessa nouseekin tässä tutkimuksessa mielenkiintoinen seikka: vaikka työntekijät suurimmaksi osaksi kokevat oman osaamisen olevan työn vaatimalla tasolla, on silti työ välillä haastavaa. Tämä kertoo työssä oppimisesta: jokainen haaste opettaa työntekijää tekemään työtään paremmin. Teorian osalta tätä pyritään tukemaan esimerkiksi Juutin & Vuorelan (2015, 192) ajatuksilla siitä, että pelkistämällä voidaan ajatella ”suoriutuvan” työntekijän syntyvän sillä, että työssä pystyy kohtaamaan haasteita ja ongelmia tehokkaasti ja oppimaan niistä. Tässä pohdintaan nousee myös esimiehen rooli: millaisia haasteita työtehtävät tarjoavat, ja pystyykö työntekijä omalla osaamisellaan vastaamaan näihin haasteisiin?

7.2 Palaute motivoi ja arvot sitouttavat

Selkein tulos nyt tehdyssä tutkimuksessa on, että palautetta tulee toisinaan, mutta ei tarpeeksi. Vastauksista nousee esiin tarve henkilökohtaiselle palautteelle. Kehityskeskustelussa saatua palautetta kyllä arvostetaan, mutta päivittäin saatavaa positiivista palautetta arvostetaan vielä enemmän. Organisaation työntekijät ovat tiedostaneet, että palautteen kautta itseään voi kehittää tehokkaasti, ja siksi monissa vastauksissa tuotiin ilmi, että kehittävä palaute on jopa kaikista tärkeintä. Palautekulttuuria ei nähty kuitenkaan pelkästään negatiivisessa valossa, sillä lähes puolet vastaajista kokivat saavansa tarpeeksi palautetta, sekä positiivista että rakentavaa ja kehittävää. Palautekulttuurin kehittymisestä parempaan suuntaan kertoo osaltaan se, että Seinäjoen seurakunnassa esimiehille on pidetty koulutuksia, joissa on keskitytty muun muassa siihen, miten tärkeää pa-

lautteen antaminen on, ja miten vielä tärkeämpää on se, että kriittinen ja kehittävä palaute annetaan oikein. Teoriatausta esittää esimerkiksi, että palautekulttuurin kautta heijastuu yleisemmin se, miten työntekijöistä pidetään huolta ja työtä halutaan jatkuvasti kehittää (Aarnikoivu 2010, 126). Lisäksi tuodaan esiin Rankin (1999, 95) ajatus, jonka mukaan monissa palautteenantoa koskevissa selvityksissä on käynyt ilmi, että työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta työstään. Ranki (1999, 97) esittääkin, että vaikka palaute olisi rakentavaa, ei se ole ongelma, mikäli työyhteisössä kyetään arvostamaan jatkuvaa itsensä kehittämisenä. Kriittinenkin palaute voidaan nähdä tällöin positiivisena.

Motivaation näkökulmasta tutkimuksen tulokset liittyvät vahvasti työkavereihin sekä työyhteisön ilmapiiriin. Toisaalta monissa vastauksissa kerrottiin motivaation nousevan, kun organisaatio mahdollistaa itsensä sekä työn kehittämisen. Kehittämisen ja kehittymisen sekä työtovereiden ja työyhteisön ilmapiirin lisäksi suurimpina motivaatiotekijöinä kyselyn vastauksissa mainittiin sopiva määrä haasteita, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus, työn mielekkyys, merkityksellisyys sekä saatu palaute omasta työstä. Teoreettisessa viitekehyksessä painotettiin esimerkiksi sisäisten tekijöiden merkitystä: työntekijällä tulee olla itsellään motivaatiota oppia, jotta omaa työtä voidaan kehittää (Ojala 2018, 90). Toisaalta tuodaan esiin esimerkiksi Moisalon (2011, 346) ajatuksia motivaation ja työtyytyväisyyden yhteydestä: mikäli työ ei tarjoa haasteita, motivaatio voi laskea hyvin nopeasti, ja mikäli jos työ on liian vaativaa, voi työ muuttua äkkiä hyvin stressaavaksi ja myös tämä vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon.

Manka & Mäenpää (2010, 18) esittävät arvoihin liittyen, että niiden kautta koko työyhteisön ja organisaation on helpompi ymmärtää, mitä työyhteisössä ja työssä ylipäättään arvostetaan juuri kyseisen organisaation kontekstissa. Seurakuntaa organisaationa tulisi ajatella ehkä hieman eri tavalla kuin ”tavallista” yritystä. Kuten aiemmin tehdyn kandidaatintutkielman johdannossa tuotiin esiin, erilaiset elämänarvot ja megatrendit vievät yhä enemmän ja enemmän ihmisten aikaa,

ja siksi kirkko on myös havahtunut siihen, että jotain täytyy tapahtua, jotta ihmiset voisivat yhä luottaa seurakunnan toimintaan. Nyt toteutetussa tutkimuksessa kävi ilmi, että sitoutuminen seurakuntaan työnantajana tapahtuu yleisesti yhteisten arvojen kautta: kutsumus, oma vakaumus sekä muun arvomaailman yhdenmukaisuus sitouttaa. Arvot koettiin samansuuntaisina organisaation arvojen kanssa, ja myös siksi sitoutuminen organisaatioon koetaan helppona. Kaiken kaikkiaan vastauksista huomasi, että seurakuntatyötä tekevän arvot nousevat hyvin usein kristillisestä ihmiskäsityksestä ja lähimmäisenrakkaudesta. Myös muut, niin sanotusti kristillisiin arvoihin kuulumattomat, sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, olivat vastaajien keskuudessa hyvin yhdenmukaisia: hyvä tiimi, hyvät työtoverit, hyvä ja viihtyisä työyhteisö, lämpimät esimiehet, työntekijöiltä saatava vertaistuki, työn vaihtelevuus ja mielenkiinto, mielekäs ja monipuolinen työyhteisö, työhyvinvoinnista huolehtiminen, oikeudenmukainen kohtelu ja työnantajan arvostus. Yleistäen voidaan sanoa, että edelliset liittyvät vahvasti työyhteisöön: kun työyhteisö toimii, on myös sitoutuminen organisaatioon ja työnantajaan helppoa.

7.3 Oikeanlainen johtaminen, tasa-arvo sekä tietotekninen osaaminen ovat tulevaisuutta

Kandidaatintutkielman tuloksista poiketen, tämä tutkimus antoi positiivisen kuvan työntekijöistä oman osaamisen arvioijina. Työntekijät kykenivät kertomaan hyvin avoimesti, mitä osaamista ja vahvuuksia heillä on, ja mitä kehittämiskohtia he itsestään työntekijöinä löytävät. Toisaalta myös oman työn kannalta merkittäviä osaamisalueita kyetään pohtimaan vahvuuksien kautta: vastauksissa tuodaan esiin osaamista ja vahvuuksia liittyen esimerkiksi vuorovaikutukseen, ihmisten kohtaamiseen, yhteistyökykyyn, avoimuuteen, joustavuuteen, nopeaan oppimiseen, ihmissuhdetaitoihin, empatiakykyyn sekä järjestelmällisyyteen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että Seinäjoen seurakunnan työntekijät ovat säistäneet hyvin sen, mitä vahvuuksia seurakuntatyön toteuttaminen vaatii.

Myös kehittämiskohtien kohdalla työntekijät olivat hyvin tietoisia itsestään. Vastauksissa osattiin kertoa hyvin siitä, millä osa-alueilla työntekijät kaipaavat kehittämistä ja lisäosaamista. Työn suorittamiseen liittyvistä tekijöistä löytyi lopulta yllättävän paljon yhtäläisyyksiä kehittämiskohtia pohdittaessa. Suurimpia yksittäisiä mainittuja kehittämiskohtia työntekijöillä esiintyi juuri esimerkiksi johtamiseen, tietotekniseen osaamiseen, esimiestaitoihin, yhteistyötaitoihin sekä viestintään liittyen. Vahvuuksista ja kehittämisalueista voidaan vetää johtopäätös, että varsinkin johtaminen ja tietotekninen osaaminen nähdään tärkeimpinä tekijöinä oman työn suorittamiseen liittyen, ja silti näissä kaivataan myös eniten lisäosaamista.

Teoriaosuus pohtii vahvuuksia muun muassa ”piilo-osaamisen” näkökulmasta. Esiin nousee esimerkiksi Otalan (2018, 118) ajatuksia osaamisen tunnistamisen vaikeudesta: monet kovatkin ammattilaiset osaavat kertoa, mitä osaamista esimerkiksi menneet projektit ovat tuoneet, mutta asiakaskontaktien tai kollegoiden kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen aikana hankittuja ja kehitettyjä taitoja (kuunteleminen, läsnäolo jne.) osataan hyvin harvoin kertoa oman osaamisen näkökulmasta. Toisaalta Harvisalo (2008, 31) on sitä mieltä, että kun yksilö oppii tunnistamaan ja arvioimaan omaa osaamistaan, on siitä hyötyä koko organisaatiolle niin taloudellisesta kuin työssä oppimisen näkökulmasta. Näin työntekijät osaavat hakeutua oikeanlaisiin koulutuksiin, eikä ns. ”turhaa” kouluttautumista välttämättä tapahdu.

Seinäjoen seurakunnassa on selkeästi löydetty lääkkeitä johtamiseen: esimiestyössä järjestetään esimiespajoja, joiden tarkoituksena on saada esimiehet pohtimaan yhdessä esimiestyön ajankohtaisia teemoja. Tulevaisuuden näkökulmasta merkittävimmät osa-alueet, jotka tämän tutkimuksen tuloksissa esiintyi, olivat erilaiset digitaaliset taidot ja tietotekninen osaaminen. Tämä tuotiin esiin esimerkiksi varhaiskasvatuksen näkökulmasta: verkossa järjestettävät kerhot ym. tapahtumat nähtiin jo nyt merkittävänä saavutettavuuden näkökulmasta. Toisaalta suhtautuminen yhteiskunnallisiin asioihin näyttäytyi selkeästi työntekijöiden

keskuudessa: luonnon arvostaminen ja ympäristöystävällisyys nähtiin tärkeänä varsinkin toiminnan kestävästä markkinoinnista näkökulmasta. Toisaalta tulevaisuuden näkökulmasta näyttöä myöskin työelämätaitoja liittyen niin joustavuuteen, yhteistyökykyyn ja muutosvalmiuteen. Työntekijöiden henkilökohtaiset kehittämisajatukset, tulevaisuuden näkökulmasta tärkeimmät osaamisalueet sekä osaamispuutteet liittyvät tutkimuksen tulosten perusteella vahvasti toisiinsa: jokaisella osa-alueella esimerkiksi tietotekninen osaaminen nähtiin olevan erityisessä asemassa, ja myös yhteistyön puute näyttöä hyvin vahvana. Muutamissa vastauksissa puhuttiin jopa luottamuspulasta työalojen kesken, joka on yksin jo vaarallinen asia jatkuvasti lisääntyvän tiimityöskentelyn keskellä. Tulosten perusteella on selkeää, että yhteistyölle työalojen välillä on suuri tarve.

Tulevaisuuden osaamista pohdittiin teoreettisessa viitekehyksessä esimerkiksi Mankan & Mäenpään (2010, 17) ajatusten pohjalta. Heidän mukaansa muutoksen on pakko sopeutua, mutta aina muutosjohtamiseen ei ole olemassa tarpeeksi resursseja. Osaamisen johtamisen on tarkoitus auttaa esimiehiä juuri tällaisten ongelmien kanssa: tämän vuoksi johtamisosaaminen ja johtamisen kouluttaminen on erityisen tärkeää.

Tämän tutkimuksen perusteella koko seurakunnan tärkeimmistä tehtävistä oli suhteellisen yksimielisiä. Ehdottomasti tärkeimmäksi tehtäväksi nostettiin jokaisen ihmisen kohtaaminen arvokkaana ja tasa-arvoisena. Muita tärkeimmiksi tehtäväksi mainittuja tuloksissa oli esimerkiksi rinnalla kulkeminen surussa ja ilossa, ihmisten tukeminen eri elämäntilanteissa, uudistuminen, yhteistyökyky sekä seurakunnan yhteisen strategian toteuttaminen. Ydinosaaminen sekä organisaation että yksilön näkökulmasta nähdään siis yleisesti ihmisläheisestä näkökulmasta. Lähes jokaisessa vastauksessa mainittiin, että seurakuntatyö on enemmän tai vähemmän ihmisten kanssa työskentelyä.

7.4 Jatkotutkimushaasteet sekä -mahdollisuudet

Tutkimusprosessi Seinäjoen seurakunnassa alkoi jo syksyllä 2019, kun organisaatioon tuotettiin kandidaatintutkielma. Tutkielma käsitteli osittain samoja aiheita kuin nyt samaan organisaation tehty pro-gradu tutkielma, ja siksi oli luontevaa myös yhdistää tutkimukset toisiinsa ja näin luoda yksi, iso kokonaisuus. Kandidaatintutkielman jatkotutkimusmahdollisuuksissa mainittiin, että jatkossa olisi tärkeää selvittää, millä tavoin muut kuin johtavat viranhaltijat kokevat osaamisen ja oppimisen teemat organisaatiossa. Nyt tehty raportti vastaa juuri tuohon kysymykseen ja tarpeeseen. Samalla tämän tutkimuksen kautta varmistettiin luotettavuus aiemmin tehdyn kandidaatintutkielman osalta, ja kyettiin viemään loppuun osaamiseen liittyvä pohdinta yleisellä tasolla.

Edelleen jatkotutkimushaasteena voidaan mainita pienempien seurakuntien näkökulma. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten esimerkiksi koulutukseen kyetään resurssien puitteissa panostamaan pienemmissä seurakunnissa? Tämän tutkimuksen, ja aiemmin organisaatiolle tuotetun organisaatioraportin tuloksia on tarkoitus hyödyntää organisaatiossa vielä pitkään. Osaamisen johtamisen teemat ovat ajankohtaisia päivästä ja vuodesta toiseen, ja tutkimusten sekä selvitysten avulla niihin saadaan tarvittavia näkökulmia toiminnan kehittämiseksi. Kun tiedetään, millaista osaamista organisaatiossa on, on osaamisen kehittämisen suuntaaminen huomattavasti helpompaa ja taloudellisempaa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Aikuiskoulutustutkimus 2006. Aikuiskoulutustutkimus. Helsinki: tilastokeskus.
- Alderman, A. & Salem, B. 2010. Survey Research. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 126(4), 1381–1389.
- Aura, O. & Ojala, L. 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology.
- Bang, A., Justice, S., Lundgren, G., Marsick, V., Poell, R., Sung, S. & Yorks, L. 2018. How do employees' individual learning paths differ across occupations? *Journal of Workplace Learning*, 30(5), 315–334.
- Beblavy, M., Potjagailo, G. & Thum, A-E. 2014. Learning at every age? Life cycle dynamics of adult education in Europe. *Studies in Continuing Education*, 36(3), 358–379.
- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning* 16(6), 312–324.
- Billett, S. 2001. *Learning in the Workplace. Strategies for effectiveness*. Crows Nest NSW, Australia: Allen & Unwin.
- Black, K. & Warhurst, R. 2015. It's never too late to learn. *Journal of Workplace Learning*, 27(6), 457–472.
- Borges-Andrade, J. Cassiano, S. & Haemer, H. 2017. Learning strategies at work and professional development. *Journal of Workplace Learning*, 29(6), 490–506.
- Curcuruto, M., Gaetani, I. & Giovanni, M. 2013. Training opportunities, technology acceptance and job satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 25(7), 455–475.
- Dehmel, A. 2006. Making a European Area of Lifelong Learning a Reality? Some Critical Reflections on the European Union's Lifelong Learning Policies. *Comparative Education*. 42(1): 49–62
- Ellström, P-E. 2001. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6/7), 266–273.

Felstead, A. 2011. The importance of 'teaching old dogs new tricks': training and learning opportunities for older workers. Teoksessa: Parry, E. and Tyson, S. (toim.) *Managing an Age Diverse Workforce*, London: Palgrave-McMillan.

Fenwick, T. 2012. Learning among older professional workers: knowledge strategies and knowledge orientations. *Vocations and Learning*, 5(3), 203–223.

Findsen, B. & Formosa, M. 2011. *Lifelong Learning in Later Life. A Handbook of Older Adult Learning*. London: Sense Publishers.

Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S. & Svensson, L. 1995. Self-directed learning in a work context. *Education + training*, 37(8), 26–32.

Gijselaers, W., Grohnert, T. & Meuwissen, R. 2017. Valuing errors for learning: espouse or enact? *Journal of Workplace Learning*, 29(5), 394–408.

Gruber, H., Heid, H. & Hetzner, S. 2015. Using workplace changes as learning opportunities. *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 34–50.

Helakorpi S., 2005. Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Harvisalo, S. 2008. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston opinnoissa. Teoksessa: Niskanen, A. & Virtanen, R. *Taidatko tunnistamisen?* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 92. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Hätönen, H. 2005. *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2000. *Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa*. MET julkaisusarja nro 4. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaufman, H. 1990. *Management techniques for maintaining a competent professional workforce*. San Francisco. Jossey - Bass Publishers.

Kauhanen, J. 2013. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.

Keurulainen, H. 2008. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen elinikäisen oppimisen viitekehyksessä. Teoksessa: Niskanen, A. & Virtanen, R. *Taidatko tunnistamisen?* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 92. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kyndt, E., Dochy, F. and Nijs, H. 2009. Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369–383.

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

Manka, M. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi: tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

McNair, S. 2010. A Sense of a Future: A Study of Training and Work in Later Life. London: National Institute for Adult and Continuing Education.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.

Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pantzar, E. 2013. Elinikäinen oppiminen aikuisuuden näkökulmasta. Teoksessa: Hakala, J. & Kiviniemi, K. (toim.) Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen sääröjä: aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Jyväskylän yliopisto: Kokkolan yliopistokeskus Chydenius.

Poikela, E. 2005. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus - työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Routio, P. 2005. Tapaustutkimus. Tuotetiede: Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto.

Ruohotie, P. 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus - työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Sennett, R. 2006. The Culture of the New Capitalism. Yale University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tynjälä, P. (2008), "Perspectives into learning at the workplace", Educational Research Review, 3(2), 130–154.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

8 LIITTEET

Liite 1 - Kyselylomake

Kyselylomakkeelta on poistettu tämän tutkimuksen kannalta epäolennaiset kysymykset työalaan, työsuhteen muotoon sekä korkeimpaan suoritettuun tutkintoon liittyen. Lisäksi määrälliset kysymykset liittyen yleisiin työelämätaitoihin on poistettu.

1. Työuran aikana hankittu lisä- tai täydennyskoulutus.
2. Millaista lisäkoulutusta haluaisit vielä hankkia?
3. Mitkä ovat keskeisimpiä työtehtäviäsi? Mitä taitoja ja osaamista näiden tehtävien onnistunut suorittaminen vaatii?
4. Mainitse yksi tai useampi työtehtävä, minkä tekemisestä nautit eniten. Kerro työtehtävästä, jossa koet olevasi ns. parhaimmillasi.
5. Mitkä ovat omia vahvuuksiasi omassa työssäsi tai työelämässä ylipäättään? Entä mitä kehittämiskohteita löydät itsestäsi työntekijänä?
6. Kerro jokin sellainen osaamisalue, mitä pidät erityisesti tulevaisuuden näkökulmasta tärkeänä.
7. Kerro työstäsi käytännössä: kerro tilanteesta, jossa olet saanut positiivista palautetta, tilanteesta, jossa sinulta on pyydetty apua sekä tilanteesta, jossa koit erityisen onnistumisen tunteen.
8. Koetko työsi tarpeeksi haastavaksi? Haluatko työskennellä enemmän itseäsi haastaen vai helppojen tehtävien parissa?
9. Vastaako osaamisesi vaadittua osaamistasoa? Mitkä ovat keskeisiä osaamisalueita työssäsi? Mikä on ydinosamistasi?
10. Mikä on mielestäsi koko Seinäjoen seurakunnan tärkein tehtävä?
11. Mikä on mielestäsi oman tiimisi tai työalasi tärkein tehtävä?
12. Onko tiimissäsi, työalallasi tai koko seurakunnassa jotain osaamispuutteita?

13. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi? Annatko itse palautetta muille? Millaista palautetta haluaisit saada?
14. Mitkä tekijät sitouttavat sinut Seinäjoen seurakuntaan?
15. Mitkä tekijät motivoivat sinut tekemään työtäsi?
16. Millaisia arvoja sinulla on ja sopivatko ne mielestäsi yhteen seurakunnan arvojen kanssa?
17. Onko sinulla "piilossa" olevaa osaamista, jota et välttämättä pysty hyödyntämään työtehtävissäsi, mutta mistä voisi olla hyötyä organisaation muilla työaloilla?