

Senni Anola-Pukkila

ESIHENKILÖN ROOLI YKSILÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Case Kelan itäinen toimeentuloturvan keskus

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Senni Anola-Pukkila: Esihenkilön rooli yksilön osaamisen kehittämisessä. Case Kelan itäinen toimeentuloturvan keskus.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede

Elokuu 2023

Ohjaaja: Pasi-Heikki Rannisto

Osaamisen merkityksen kasvu sekä sen monipuolinen ja pitkäjänteinen kehittäminen ovat korostuneet viime vuosina niin tieteellisissä kuin populaareissakin keskusteluissa (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 3). Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä esihenkilön roolista yksilön osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena on saada vastaus siihen, mitä rooli sisältää ja millaisia vastuuta ja haasteita rooliin kuuluu, kun tavoitteena on tukea yksilöiden osaamisen kehittymistä. Päättökysymys on ”*Millainen rooli itäisen toimeentuloturvan keskuksen tiimipäälliköillä on yksilön osaamisen kehittämisessä?*” Päättökysymystä tukevat kaksi alatutkimuskysymystä: ”*Millaisena yksilön osaamisen kehittäminen ja esihenkilön rooli näyttäytyvät etuusratkaisutyössä?*” sekä ”*Millaista tukea toimihenkilöt toivovat esihenkilöltään?*”

Teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan yksilön osaamista työelämässä, osaamisen kehittämisen käsitettä ja siihen liittyviä teemoja sekä esihenkilön roolia osaamisen kehittäjänä. Tutkielma on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja kohdeyksiköksi on valittu Kelan itäinen toimeentuloturvan keskus. Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut ja tutkielmaa varten haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä: neljää tiimipäällikköä, viittä toimihenkilöä ja yhtä henkilöstöhallinnon edustajaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulosten perusteella tiimipäällikön keskeisimpiin rooleihin kuuluu osaamisen kehittämisen mahdollistajana toimiminen, mikä tarkoittaa sitä, että tiimipäällikkö luo puitteet osaamisen kehittämiselle. Tiimipäälliköt kohtaavat haasteita vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden sekä suurten tiimikokojen suhteen. Tulokset osoittavat, että osaaminen ja sen kehittäminen nähdään tärkeinä. Edellytyksiä osaamisen kehittymiselle ovat muun muassa työntekijän motivaatio, yksilöllisyyden huomioiminen sekä kehittämistarpeiden tunnistaminen. Omien osaamistarpeiden tunnistaminen on useimmiten toimihenkilön itsensä vastuulla, joten toimihenkilöt toivovat tiimipäälliköiltä lisää aloitteellisuutta ja keskustelua osaamisesta. Myös esihenkilöiden ja HR:n välistä suhdetta tarkasteltiin ja HR osoittautui tiimipäälliköiden näkökulmasta osittain kaukaiseksi.

Tutkimustuloksissa toistui useaan kertaan keskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä. Tulosten perusteella kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää, jotta osaamista käsiteltäisiin esihenkilön kanssa enemmän. Tiimipäälliköt toivovat selkeämpiä linjauksia, joiden puitteissa he voivat toimia osaamisen kehittämisen hyväksi. Tällä hetkellä tiimipäälliköt joutuvat tasapainoilemaan osaamisen kehittämisen ja tuloksellisuuden välillä: koska tiimin on päästävä tiettyihin tavoitteisiin, jää osaamisen kehittäminen taka-alalle. Tulosten perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittämisen merkitys tulee nähdä organisaation eri tasoilla.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, esihenkilötyö, henkilöstöjohtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 TUTKIMUSONGELMA	6
1.2 TUTKIELMAN RAKENNE	7
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1 YKSILÖN OSAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	8
2.2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	10
2.2.1 Osaamisen kehittämisen määrittely.....	10
2.2.2 Kehittämistarpeiden määrittely.....	11
2.2.3 Osaamisen kehittämisen haasteet.....	13
2.2.4 Osaamisen kehittämisen keinot	14
2.3 ESIHENKILÖ OSAAMISEN KEHITTÄJÄNÄ	19
2.3.1 HR-käytäntöjen toteuttaminen esihenkilötyössä	21
2.3.2 Yksilön oppimisen tukeminen	21
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	24
3.1 KOHDEORGANISAATIO	24
3.2 LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS	24
3.3 AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ PUOLISTRUKTUROIDUT HAASTATTELUT	25
3.4 HAASTATTELUIJEN TOTEUTUS	26
3.5 AINEISTOLÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI.....	27
4 TULOKSET	30
4.1 ESIHENKILÖIDEN HAASTATTELUT	30
4.1.1 Osaaminen.....	30
4.1.2 Osaamisen kehittäminen.....	34
4.1.3 Esihenkilön rooli	43
4.2 TOIMIHENKILÖIDEN HAASTATTELUT.....	54
4.2.1 Osaaminen.....	54
4.2.2 Osaamisen kehittäminen.....	57
4.2.3 Esihenkilön rooli	64
4.3 HENKILÖSTÖHALLINNON EDUSTAJAN HAASTATTELU	66
4.3.1 Osaaminen.....	66
4.3.2 Osaamisen kehittäminen.....	66
4.3.3 Esihenkilön rooli	68
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	71
5.1 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	71
5.2 POHDINTA	78
5.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	84
5.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	87
LÄHTEET	88
LIITE 1 HAASTATTELURUNKO, ESIHENKILÖT	93
LIITE 2 HAASTATTELURUNKO, TOIMIHENKILÖT (RYHMÄHAASTATTELU)	94
LIITE 3 HAASTATTELURUNKO, HENKILÖSTÖHALLINTO	95

1 JOHDANTO

Työntekijöiden osaamispohjan vahvistuminen, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen sekä työtehtävien monipuolistuminen ovat olleet keskeinen osa suomalaisen työelämän muutoksia viime vuosikymmeninä. Samalla on koettu, että työn osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 3–4.) Vaatimus yksilöiden jatkuvasta oppimisesta ja organisaatioiden jatkuvasta osaamisen kehittämisestä on muovautunut muuttuvan toimintaympäristön ja teknologian kehityksen mukana (Hyppänen 2013, luku 4).

Työelämän murroksen myötä erinäisten oppimiseen liittyvien käsitteiden käyttö on yleistynyt. Osaamisen aihepiiriin kuuluu osaamisen kehittämisen ohella useita muitakin käsitteitä, kuten oppiva organisaatio, organisaation oppiminen ja osaamisen johtaminen. Oppivassa organisaatiossa ihmisillä on jatkuvat kehittymismahdollisuudet ja oppimista tapahtuu niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasollakin. Organisaation jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä. (Hyppänen 2013, luku 4.) Oppivassa organisaatiossa oppiminen on jatkuvaa ja organisaatio sopeutuu sinnikkäästi muuttuvaan toimintaympäristöön (Malik & Garg 2020, 1075). Tässä tutkielmassa mielenkiinto on yksilön oppimisessa ja erityisesti siinä, millainen rooli esihenkilöillä on yksilön osaamisen kehittämisessä. Oppivia organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa on ennustettu, että johtajien rooli tulee muuttumaan oppimiseen keskittyneissä organisaatioissa. Arvio on, että johtajien roolit tulevat sisältämään aiempaa enemmän opettamista, valmentamista ja kehitykseen liittyviä vastuita. (Ellinger & Bostrom 1999, 766.)

Organisaation oppiminen perustuu organisaation muodostavien jäsenten yksilölliseen oppimiseen (Alerasoul, Afeltra, Hakala, Minelli & Strozzi 2022, 1). Organisaation oppimisen käsitteelle on kaksi koulukuntaa. Ensimmäisessä lähestymistavassa korostetaan ajatusta siitä, että ihmiset oppivat epävirallisten käytäntöjen avulla jatkuvasti. Ihmisten välinen vuorovaikutus muokkaa oppimista. Tässä lähestymistavassa olemassa olevien yhteisöjen ajatellaan olevan tärkeitä, kun siirretään hiljaista tietoa esimerkiksi uusille työntekijöille. Arjessa oppiminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että yksilöt jakavat näkemyksiään muille johdonmukaisesti tai että uudet oivallukset olisivat hyödyllisiä tai positiivisia yksilölle tai organisaatiolle. Toisen lähestymistavan mukaan organisaation oppiminen on prosessi, jossa kerätään ja levitetään tietoa. Ajatuksena on, että on olemassa selkeitä tosiasioita, joita työntekijöiden on tiedettävä voidakseen tehdä työnsä tehokkaasti. Taustaoletuksena on, että yksilöillä on kyky ja mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä työhönsä liittyen sekä välittää näitä johtopäätöksiä muille. Tämä vaatisi sitä, että yksilön kehittymistä

tuetaan ja ihmisillä on säännöllisesti mahdollisuuksia jakaa näkemyksiään muiden kanssa. (Shipton, Dawson, West & Patterson 2002, 56–57.) Organisaation oppiminen on luonteeltaan strategista, joten koko organisaation strategisten tarpeiden huomioiminen on tärkeää, kun suunnitellaan prosesseja, työkaluja sekä resurssien hyödyntämistä (Alerasoul ym. 2022, 15).

Osaamisen kehittäminen on osa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen voidaan Virtasen ja Stenvallin (2019, luku 6.5) mukaan määritellä ”organisaation strategiaan perustuvaksi osaamisen hallinnan kehittämiseksi”. Teema on henkilöstöjohtamisen kannalta olennainen, koska ihminen haluaa oppia ja tuntea olevansa pätevä työssään (Viitala 2021, luku 2.3, luku 3.6). Gallardo-Gallardon, Thunnissenin ja Scullionin (2020, 460) mukaan osaamisen johtaminen ei ole erillinen ilmiö vaan osa laajempaa yhteiskuntakontekstia, koska sitä suunnitellaan ja toteutetaan organisaatioissa. Osaamisen johtaminen on henkilöstöjohtamisen toimintojen hyödyntämistä ja sisältää muun muassa lahjakkaiden yksilöiden systemaattista tunnistamista, houkuttelua, kehittämistä ja sitouttamista (Meyers & van Woerkom 2014, 192; Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion 2020, 457). Näillä toiminnoilla ja prosesseilla tavoitellaan organisaation menestymistä (Gallardo-Gallardo ym. 2020, 457).

Osaamisen johtamisen prosessissa kykyjä rekrytoidaan ja kehitetään erilaisia käytäntöjä apuna käyttäen. Tavoitteena on ohjata yksilöiden käyttäytymistä suuntaan, joka sopii organisaation tarpeisiin. Prosessin myötä sekä yksilön että organisaation suorituskyky kasvaa ja yksilö on motivoitunut. Osaamisen johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa yleinen oletus on, että osaamisen johtamisen tehokkuus riippuu ensisijaisesti strategisesta suuntautumisesta, mikä puolestaan irrottaa osaamisen johtamisen muista sisäisistä ja ulkoisista vaikutuksista. On kuitenkin huomattava, ettei edellä kuvattu prosessi toteudu käytännössä näin yksinkertaisesti. HR-strategian ja organisaation suorituskyvyn välillä on useita taustalla olevia prosesseja, joita esiintyy monilla eri tasoilla. Jokaisessa prosessissa on mukana eri toimijat sekä estävät ja mahdollistavat tekijät, jotka aiheuttavat vaihtelua prosessin kulkuun. (Thunnissen 2016, 59.)

Osaamisen kehittämiseen viitataan usein myös käsitteellä henkilöstön kehittäminen tai lyhenteellä HRD (Human Resource Development). HRD sisältää organisaation kehittämisen, urakehityksen sekä koulutuksen ja kehittymisen (Mankin 2001, 67; Bierema & Callahan 2014, 430). Swanson (2001, 304) kuvailee HRD:n olevan prosessi, jossa kehitetään ja/tai vapautetaan asiantuntemusta ja parannetaan suorituskykyä kehittämällä organisaatiota ja henkilöstöä. HRD on merkityksellistä silloin, kun omaksutaan uutta ajattelua ja keskitytään sellaisiin prosesseihin ja toimintoihin, jotka parantavat yksilön ja organisaation oppimista (McGuire 2011, 2).

Osaamisen tärkeys työelämässä on perusteltavissa, koska yksilöiden osaaminen tuo organisaatioille useita etuja. Kun tehtävän vaatimukset ja sitä tekevän henkilön kompetenssit vastaavat toisiaan, on työssä suoriutuminen vahvalla pohjalla. Tämä vaikuttaa paitsi kokemuksiin työn mielekkyydestä, myös kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Viitala 2021, luku 2.3.) Osaaminen onkin monille organisaatioille tärkein resurssi (Ojala 2018, 163). Kehittyminen on yksilölle motivaatiotekijä ja työntekijöitä voidaan sitouttaa organisaatioon tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia (Hyppänen 2013, luku 4), joten organisaatiot tavoittelevat kilpailuetua kehittämällä henkilöstöään (Saru 2006, 97). Oppimisen tärkeys on tunnustettu myös Euroopan komissiossa, jossa on koostettu lista laadukkaasti työn ulottuvuuksista ja listattu taidot, elinikäinen oppiminen sekä urakehitys laadukkaasti työn piirteiksi (Green 2007, 21).

1.1 Tutkimusongelma

Osaamisen ja sen kehittämisen tarkastelu on tärkeää, koska aihe on organisaatioiden kannalta merkityksellinen. Osaamista voidaan pitää organisaation menestystekijänä, koska strategian toteuttaminen edellyttää osaamista ja menestyminen vaatii elinikäistä oppimista ja kehittämistä (Hyppänen 2013, luku 4). Virtanen ja Stenvall (2019, luku 6.5) korostavat osaamisen tärkeyttä julkishallinnon organisaatioiden toiminnassa, koska osaamattomuus näkyy nopeasti esimerkiksi asiakaspalautteissa, sidosryhmäkumppaneiden arvioinneissa tai henkilöstön työviihtyvyydessä. Toivasen, Leppäsen ja Kovalaisen (2012, 7) mukaan osaamisen kehittäminen nähdään hyödyllisenä ja välttämättömänäkin, koska se sitouttaa oikeita ihmisiä pysymään organisaatiossa ja on tärkeää taloudellisten tekijöiden kannalta. Oppimista voidaan tarkastella myös organisaatiotasolla, mutta tässä tutkielmassa mielenkiinto on yksilön oppimisessa.

Vaikka osaamisen kehittämiseen liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti, organisaation oppimiseen liittyvä tutkimus kaipaa lisää tietoa johtajien roolista (Amy 2008, 212). Myös Ellinger ja Bostrom (1999, 752) toteavat, että johtajuuden rooli oppimisessa kaipaa tutkimusta. Esihenkilön roolin tarkastelu on tärkeää, koska esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan ja johtamisellaan vaikuttaa HR-käytäntöjen toteutuksen onnistumiseen (Purcell & Hutchinson 2007, 4). Vaikka osaamisen kehittyminen vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä osallistumista ja vastuunkantoa, kehittymistä voidaan tukea johtamisen ja erilaisten toimintamallien avulla (Viitala 2021, luku 3.6). Aihe on tärkeä, koska johtajien tulisi kiinnittää huomiota koulutuksen ja oppimisen prosesseihin työntekijöiden

näkökulmasta. Jotta kouluttautuminen olisi tehokasta, tulisi johdon kehittää sellaisia menettelyjä, jotka kannustavat osallistumaan koulutuksiin. (Guan & Frenkel 2019, 176.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, millainen rooli esihenkilöllä on henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena on saada vastaus siihen, mitä rooli pitää sisällään ja millaisia vastuita ja haasteita siihen kuuluu. Millaisena rooli koetaan? Kuinka paljon esihenkilö voi vaikuttaa omaan rooliinsa?

Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten esihenkilöt kehittävät oman tiimensä yksilöiden osaamista ja miten he voivat lähijohtajina tukea yksilöitä tässä jatkuvassa prosessissa. Kohdeorganisaatioksi on valittu Kansaneläkelaitos (jatkossa Kela). Tutkimuksen kohdeyksikkö on Kelan itäinen toimeentuloturvan keskus, jossa tehdään perustoimeentulotuen, yleisen asumistuen ja työttömyysturvan päätöksiä. Kelan kaikkia esihenkilöitä ei käsitellä kokonaisuutena siksi, että eri yksiköissä tarvitaan erilaisia kompetensseja, jolloin tiettyyn yksikköön keskittymällä saadaan tarkempi kuvaus kyseisen yksikön tilanteesta osaamisen kehittämisen suhteen.

Päätutkimuskysymys on:

Millainen rooli itäisen toimeentuloturvan keskuksen tiimipäälliköillä on yksilön osaamisen kehittämisessä?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

Millaisena yksilön osaamisen kehittäminen ja esihenkilön rooli näyttäytyvät etuusratkaisutyössä?

Millaista tukea toimihenkilöt toivovat esihenkilöltään?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta. Johdantoluvun jälkeen siirrytään teoreettiseen viitekehykseen, jossa esitellään tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, kuten kohdeorganisaatiosta ja valituista menetelmistä. Raportin neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja viidennessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin tekemällä johtopäätökset tutkimustulosten pohjalta. Lähteet ja liitteet ovat raportin lopussa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen alaluvun ympärille. Aihetta taustoitetaan käsittelemällä yksilön osaamista työelämässä ja tämän yhteydessä määritellään se, millaisena osaaminen käsitetään tässä tutkimuksessa. Seuraavassa alaluvussa määritellään osaamisen kehittämisen käsite ja käydään läpi kehittämistarpeiden määrittelyä, osaamisen kehittämisen haasteita sekä erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään esihenkilöä osaamisen kehittäjänä. Esihenkilön roolia osaamisen kehittämisessä käydään läpi yleisellä tasolla, minkä lisäksi tarkastellaan esihenkilön ja HR:n välistä yhteistyötä sekä syvennytään siihen, miten esihenkilö voi tukea yksilön osaamisen kehittämistä. Teemoja käsitellään tutkimuskirjallisuuden pohjalta ja luvussa esitellään aiempia tutkimustuloksia.

2.1 Yksilön osaaminen työelämässä

Tässä tutkielmassa osaamista käsitellään työelämäkontekstissa. Osaamisen voidaan katsoa sisältävän paitsi tietoja ja taitoja, myös tahtoa (Hyppänen 2013, luku 4) sekä asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa (Sydänmaanlakka 2015, luku 5.2). Tiedolla viitataan tehtävän vaatimiin tarvittaviin tietoihin. Tieto voi olla näkyvää eli suullisesti tai kirjallisesti ilmaistavissa olevaa, mutta tieto voi olla myös hiljaista. Hiljainen tieto on kokemuspohjaista ja tilannesidonnaista, minkä lisäksi se on useimmiten vaikeasti ilmaistavissa. Taidot sisältävät viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä kyvyn soveltaa tietoja käytäntöön ja hyödyntää tarvittavia työkaluja. Tahdolla tarkoitetaan halua kehittyä ja työskennellä senhetkessä tehtävässä, tiimissä ja organisaatiossa. (Hyppänen 2013, luku 4.) Myös Sydänmaanlakka (2015, luku 5.2) painottaa konkreettista toimintaa: on huomattava, että tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero ja todellisesta osaamisesta voidaan puhua silloin, kun jotakin sovelletaan käytäntöön. Osaaminen voi näkyä esimerkiksi kyvyssä toimia tehokkaasti tietyissä tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2015, luku 5.2.) Osaamisella onkin ratkaiseva vaikutus työn sujumiseen ja tuloksiin (Viitala 2021, luku 2.3).

Kun puhutaan työhön liittyvästä osaamisesta, puhutaan usein kompetenseista, eli työhön liittyvistä tiedoista, taidoista ja kyvyistä (Saru 2006, 104). Kompetenssien voidaan kuvailla olevan kykyä soveltaa tietoa ja toimia luovasti odottamattomissa ja kaoottisissakin tilanteissa (Bach & Suliková

2019, 289). Kompetenssit voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiä työelämäkompetensseja, kuten paineensietokykyä ja sosiaalisia taitoja, tarvitaan työelämässä laajasti. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät tiettyyn ammattialaan ja niiden ydintä kutsutaan usein substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset kompetenssit taas liittyvät tiettyyn tehtäväkuvaan. (Viitala 2021, luku 2.3.) Viitalan (2021, luku 2.3) mukaan kompetenssit ovat ”sekä koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia että persoonallisia ominaisuuksia”. Sydänmaanlakka (2015, luku 5.2) kuitenkin huomauttaa, ettei osaaminen ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre, vaan osa oppimisprosessin tulosta.

Nykyajan työelämässä kiinnitetään paljon huomiota osaamisen kehittämiseen ja oletetaan, että ihmiset päivittävät osaamistaan (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5). Virtasen ja Stenvallin (2019, luku 6.5) mukaan ”osaaminen jalostuu luovien ongelmanratkaisutaitojen, kriittisen ajattelun kehittämisen ja elämäkokemuksen myötä”. Osaamisen syntymistä edeltää oppimisprosessi (Sydänmaanlakka 2015, luku 5.2). Kun ihminen oppii, ”jokin hänen tiedoissaan, taidoissaan, tunteissaan tai ajattelussaan laajenee, syvenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan” (Kupias & Peltola 2019, luku 1). Organisaation toimintakulttuurilla on vaikutus siihen, kuinka helppoa oppiminen on. Hyvää oppimisilmapiiriä voidaan luoda henkilöstön osaamista arvostamalla – esimerkiksi keskustelemalla siitä, miten kunkin työntekijän panos vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Olennaista on se, että organisaation tavoitteet ja keinot ovat kaikkien tiedossa. (Saru 2006, 106.) Oppiminen vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5). Viitala (2021, luku 2.3) toteaaakin, että vaikka osaaminen on yksilön hallussa oleva asia, siinä on myös vahva sosiaalinen ulottuvuus.

Yksilöt voivat osallistua osaamisen kehittämiseen vahvistaakseen työhön liittyviä kykyjään tai kehittääkseen muuten itseään (Garavan, McGuire & O'Donnell 2004, 420). Yksilön osaaminen voi karttua joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Horisontaalinen osaamisen karttuminen voi johtaa esimerkiksi yksilön toimenkuvan laajentamiseen, kuten uusien vastualueiden saamiseen. Vertikaalisella osaamisen karttumisella tarkoitetaan sitä, että yksilön muodollinen asema organisaatiossa kohoaa esimerkiksi esihenkilö- tai asiantuntijatehtäviin. (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5.)

Ketterällä oppimisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstö on tietoinen tulevista haasteista ja vaatimuksista sekä siitä, mitä ne merkitsevät heidän työnsä kannalta. He osaavat hakea valtavasta tietomäärästä sellaista tietoa, joka hyödyttää heidän työntekoaan juuri sillä hetkellä. Tämän avulla voidaan esimerkiksi ratkaista eteen tuleva ongelma. Oppiminen on siten tarvelähtöistä ja oppimisen

suunta voi vaihtua kesken oppimisprosessin. (Ojala 2018, 26.) Ketterästi oppivat yksilöt oppivat oikeita asioita kokemusten kautta ja he soveltavat oppimaansa uudentilanteissa. Ketterät oppijat etsivät jatkuvasti uusia haasteita, arvioivat kokemuksiaan, haluavat muilta palautetta kehittyäkseen, itsereflektoivat ja tekevät käytännönläheisiä johtopäätöksiä. (De Meuse, Dai & Hallenbeck 2010, 120.)

2.2 Osaamisen kehittäminen

2.2.1 Osaamisen kehittämisen määrittely

Erpenbeckin ja Sauerin (2001, 294) mukaan osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan henkilön ammatillisten, menetelmällisten, sosiaalisten ja henkilökohtaisten toimintavaihtoehtojen laajentamista tai päivittämistä (Bach & Suliková 2019, 292). Se on uuden oppimista ja toisaalta vanhasta poisoppimista. Poisoppimisella ei tarkoiteta asioiden unohtamista, vaan sitä, että asiat siirretään tietoisesti sivuun, jolloin ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Jos ihminen ei tiedosta osaamistaan, hän ei osaa välttämättä hyödyntää sitä riittävästi. Osaamisen kehittäminen vaatii tietoisuutta omasta osaamisesta ja sen puutteista. (Sydänmaanlakka 2015, luku 5.2.)

Osaamisen kehittämisen käytäntöihin lukeutuvat kaikki prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla tarvittavaa osaamista kehitetään. Näitä ovat muun muassa yksilötason kompetenssien kehittäminen, tarvittavan osaamisen hankkiminen rekrytoinnin, tiimeihin toisiaan täydentävän osaamisen kokoaminen sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen jatkuvan osaamisen kehittämisen suuntaan. Osaamista ei voida kehittää vain ulkopuolelta päätetyillä toimilla, vaan se vaatii jokaisen organisaation jäsenen omaa vastuuta ja aktiivisuutta. Sitä voidaan kuitenkin tukea johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. (Viitala 2021, luku 3.6.) Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa, joten yksilön osaamisen kehittymistä on tarkasteltava säännöllisin väliajoin kriittisesti ja systemaattisesti. Organisaatiotasolla tarkasteltuna osaamisen kehittämisen tavoitteena on se, että organisaatio pystyy vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin. (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5.) Viitalan (2021, luku 3.6) mukaan muita osaamisen kehittämisen tavoitteita ovat

- yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen
- toimintojen tehostuminen ja laadun parantaminen

- muutosten ja uudistumisen mahdollistaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen
- yksilöiden suoriutumisen edellytysten parantaminen
- työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen”

Osaamisen kehittämisellä on yhteys työhyvinvointiin. Ihminen voi työssään paremmin, jos työtehtävän osaamisvaatimukset ja työntekijän ammatillinen osaaminen ovat tasapainossa. Yksilö saattaa pitkästyä, jos tehtävän osaamisvaatimus on liian alhainen, kun taas liian korkea osaamisvaatimus voi aiheuttaa yksilölle ahdistusta. (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5.) Osaamisen kehittäminen on Viitalan (2021, luku 3.6) mukaan strategisesti tärkeä tehtäväkenttä, koska se on paitsi edellytys työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemukselle, myös tärkeä osa organisaation kilpailukykyä. On kuitenkin huomattava, että tulosvaikutusten tutkiminen on haastavaa, koska aina ei voida selvittää, milloin tulosvaikutus johtuu panostuksista henkilöstöön ja milloin on kyse taloudellisen tilanteen muutoksista (Saru 2006, 106).

Osaamisen kehittymiseen voidaan vaikuttaa eri tavoin. Kehittymistä mahdollistavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän osallistuminen useisiin työyhteisöihin sekä se, että organisaatio antaa tunnustusta ja tukea työntekijöille oppijoina. Kehittymistä edistää se, että esihenkilöt ovat enemmän tukijoita kuin valvojia osaamisen kehittämisessä sekä se, että oppiminen käsitetään työntekijän uran etenemisen ja organisaation valmiuksien kehittämisen välineenä. Osaamisen kehittymistä rajoittavia tekijöitä ovat muun muassa oppimaan pääsyn rajoittaminen työtehtävien suhteen tai rajatut mahdollisuudet reflektoinnille. (Fuller & Unwin 2004, 130.) On huomioitava, että työpaikan valmius oppimisen mahdollistamiseen sisältää muutakin kuin sen, että työpaikalla ollaan valmistautuneita ohjattuun opiskeluun. Siihen sisältyy myös työkäytännöt, jotka muodostavat yksilöille houkuttelevia tapoja osallistua ja oppia työn tekemisen kautta. (Billett 2001, 209–210.)

2.2.2 Kehittämistarpeiden määrittely

Osaamisen strategia sisältää organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arvioinnin, osaamista koskevat kehittämistavoitteet sekä konkreettisen keinot, joiden avulla pyritään vahvistamaan osaamista (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5). Osaamisen strategia sitoo osaamisen ja oppimisen sekä organisaation tavoitteet yhteen. Siinä määritellään osaamistarpeet tavoitteiden saavuttamista varten. Lisäksi määritellään se, miten tarvittava osaaminen hankitaan sekä se, kehitetäänkö osaamista

itse vai haetaanko tukea verkostoista. (Ojala 2018, 130.) Osaamisen strategia voidaan hahmottaa sen jälkeen, kun organisaation varsinainen strategia on määritelty ja organisaation jäsenillä on siitä yhteisymmärrys (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5). Osaamisen strategian tarkoituksena on tehdä selväksi, mitkä organisaation tavoitteet ovat ja millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Kun nämä asiat ovat tiedossa, ihmisten huomio suuntautuu oikeisiin asioihin ja oppimista tapahtuu niin tietoisesti kuin tiedostamattomastikin. (Ojala 2018, 164.)

Osaamisen kehittäminen alkaa tarpeiden määrittelyllä: millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? Tämän jälkeen voidaan paikantaa erilaisia keinoja ja vaihtoehtoja osaamisen hankkimiselle ja kehittämiseksi. (Saru 2006, 106; Viitala 2021, luku 3.6.) Osaamistarpeista tärkeimpinä voidaan pitää niitä, joihin toiminta pohjautuu. Tällaista osaamista tulee kehittää jatkuvasti myös muodollisin keinoin. (Ojala 2018, 130.) On tärkeää määritellä, mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossa ja toisaalta sen kussakin yksikössä ja tiimissä (Hyppänen 2013, luku 4). Osaamista voidaan kuvata osaamispääoman kautta. Osaamispääoma koostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomista. Henkilöpääomaan kuuluvat ihmiset sekä ihmisten osaaminen, ammattitaito, motivaatio, sitoutuminen, älyllinen kunto ja työhyvinvointi. Rakennepääoma koostuu organisaatorakenteesta, arvoista, organisaatiokulttuurista, ilmapiiristä, teknologiasta, järjestelmistä ja prosesseista. Suhdepääoma taas muodostuu verkostojen toimivuudesta sekä suhteista asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. (Hyppänen 2013, luku 4.)

Merkittävä osa osaamisen kehittämistä ja sen tukemista on erilaisten kehittämiskeinojen hyödyntäminen, koska ne mahdollistavat oppimisen. Keinojen vertailu mahdollistaa organisaation tilanteeseen sopivien vaihtoehtojen valinnan. Osaamisen kehittämisessä on tavoiteltava niin hyvää laatua, taloudellisuutta kuin tehokkuuttakin. Osaamisen kehittämiseen osallistuvien henkilöiden tulisi kokea osallistumisen helpoksi ja hyödylliseksi. Kyseessä on jatkuva prosessi, koska se vaatii keinojen vaikuttavuuden arviointia sekä osaamisen riittävyyden ja laadun arviointia. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Osaamisen kehittämisen tarpeita voidaan selvittää tekemällä osaamiskartoituksia, joissa määritellään työn tai vastualueen nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset (Hyppänen 2013, luku 4; Viitala 2021, luku 3.6; Juuti & Vuorela 2015, luku 3). Osaamiskartoitukset auttavat osaamisen kehittämisen suuntaamisessa, mutta tämän lisäksi ne auttavat sanoittamaan olemassa olevaa osaamista ja siten osaamisen arvostus usein lisääntyy. Kartoitukset tehdään usein siinä yksikössä, jota kartoitus koskee, koska siellä tunnetaan parhaiten työn vaatimukset. Osaamiskartoitukset tehdään usein niin, että lähijohtaja ja alaiset määrittelevät yhdessä heidän vastualueellaan tarvittavat osaamiset ja arvioivat, kuinka olemassa oleva osaaminen vastaa näitä tarpeita. Kartoituksen avulla voidaan selvittää yksikön

vahvuudet ja heikkoudet sekä se, millaista osaamista puuttuu. Samalla muodostetaan yhteinen käsitys tulevaisuuden osaamistarpeista. (Viitala 2021, luku 3.6.) Osaamiskartoituksen tekemiseen on muitakin keinoja, koska se voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä (Hyppänen 2013, luku 4).

2.2.3 Osaamisen kehittämisen haasteet

Tyypillinen osaamisen kehittämisen haaste on ajanpuute. Perustyön tekeminen ja prosessien organisointi voivat rajata tiettyjen kehittämiskeinojen käyttöä ja esimerkiksi kursseille osallistuminen voi estyä aikapulan ja kiireen vuoksi (Toivanen ym. 2012, 16). Järvensivu ja Koski (2008, 29) toteavat, että työntajat saattavat vaatia oppimista antamatta sille erikseen aikaa. Työnantajanäkökulmasta haasteena voi olla toiminnan kannalta tarpeellisten osaamiskombinaatioiden muodostaminen (Viitala 2021, luku 2.3).

Johtamisen näkökulmasta haasteeksi voi muodostua yksilöiden asenteet ja se, miten he oppivat ja jakavat osaamistaan muille (Hyppänen 2013, luku 4). Keskeinen haaste on sen varmistaminen, että työntekijät haluavat ja voivat oppia tehokkaasti (Shipton ym. 2002, 55). Koska osaamisen kehittämisen edellytyksenä on yksilön oma halu ja aktiivisuus, henkilöstöltä odotetaan vastuunottoa oman osaamisen kehittämisestä. Organisaatio kuitenkin määrittää – ja tarvittaessa pakottaa – oppimisen suunnan. Tämä voi johtaa siihen, että henkilöstön toiveet eivät vastaa organisaation tarpeita, mikä taas voi tarkoittaa henkilöstön velvoittamista koulutuksiin. (Toivanen ym. 2012, 13–14.) Velvoittamista voidaan perustella sillä, että palkkatyötä määrittää juridinen sopimus: työsopimuksen myötä työnantaja saa työoikeudellisen direktio-oikeuden työntekijän työhön. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalla on tietyin rajauksin oikeus päättää siitä, mitä työntekijä tekee työajallaan. Jos oppiminen on työtä, voidaan ajatella, että työnantajan oikeus ulottuu myös yksilön oppimiseen. (Järvensivu & Koski 2008, 26.) Järvensivu ja Koski (2008, 26) toteavatkin, että ”työssä oppiminen palkkatyön kautta määrittävänä on siis lähtökohtaisesti varsin vahvasti normatiivisuutta ja pakkoja sisältävää toimintaa”. Täten voidaan todeta, että kehittymismahdollisuudet voivat syntyä kiinnostuksesta tai oppimisen välttämättömyydestä (Garavan ym. 2004, 420).

Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja käytännöt voivat olla ristiriidassa muiden työn tavoitteiden ja käytäntöjen kanssa (Toivanen ym. 2012, 16). Ristiriitoja voi esiintyä myös taloudellisten päätösten yhteydessä: vaikka henkilöstön tärkeys organisaation voimavarana tiedostettaisiinkin,

kustannusleikkaukset kohdistuvat usein henkilöstöön, kuten heidän koulutuksiinsa tai palkkoihinsa (Barney & Wright 1998, 31). On kuitenkin huomattava, että erilaiset ristiriidat ja jännitteet ovat osa organisaatiotodellisuutta ja siten myös osaamisen kehittämistä. Ristiriitaisuudet voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä ja näkökulmia laajentavina tekijöinä. Osa ristiriidoista on näkyviä, osaa taas on vaikeampaa havaita. Toiset ristiriidat ovat ratkaistavissa, toisista ei voida päästä eroon. Kun osaamisen kehittämisessä hyväksytään jännitteiden olemassaolo, voidaan keskittyä parempien toimintatapojen kehittämiseen ilman täydellisyyteen pyrkimistä. (Toivanen ym. 2012, 19.)

2.2.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Oppimista tapahtuu erilaisissa tilanteissa. Osa keinoista ei vaadi erillisiä järjestelyjä tai rahaa, vaan oppimista voi tapahtua esimerkiksi osana työntekoa. Oppiminen voi olla osin tiedostamatontakin, jos esimerkiksi eteen tuleva ongelma pakottaa yksilön oppimaan. Toisaalta monet osaamisen kehittämisen keinot vaativat organisointia, suunnittelua ja resursseja. (Viitala 2021, luku 3.6.) Kun sopivaa keinoa ollaan valitsemassa, on pohdittava käytettävissä olevia resursseja, kehittämisen tavoitetta, aikataulua ja oppijan omaa oppimistyyliä. Esihenkilön tehtävänä on miettiä, mitkä kehittämiskeinot sopivat kuhunkin tilanteeseen. (Hyppänen 2013, luku 4.) Toimenpiteet voivat kohdistua yksilöön, ryhmään tai koko henkilöstöön (Viitala 2021, luku 3.6). Virtasen ja Stenvallin (2019, luku 6.5) mukaan tehokkaimpiin osaamisen kehittämisen keinoihin kuuluu yhdessä oppiminen työtä tekemällä sekä tiedon siirtäminen työyhteisön sisällä keskustellen.

Mahdollisuuksia osaamisen kehittämisen toteuttamiselle on monia. Keinoihin sisältyy esimerkiksi olemassa olevan ja tulevaisuudessakin tärkeän osaamisen sitouttaminen organisaatioon, olemassa olevan osaamisen kehittäminen, osaamisen hankkiminen rekrytoimalla uusia osaajia, tarpeettomaksi käyvän osaamisen siirtäminen pois yrityksestä (irtisanominen) ja osaamisen lainaaminen eli palvelujen ostaminen yrityksiltä, joissa on tarvittavaa osaamista (alihankkijat). Tärkein osaamisen kehittämisen alue on kuitenkin organisaation palveluksessa olevan henkilöstön kehittäminen. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen suunnittelu mahdollistaa sen, että kehittäminen on tehokasta ja johdonmukaista. Osaamisen kehittämisen suunnitelma voi olla osa normaalia vuosisuunnittelua. (Viitala 2021, luku 3.6.)

70–20–10-malli

Osaamisen hankkimisen menetelmät voidaan jaotella useilla eri tavoilla, kuten formaaleihin ja informaaleihin, lyhyisiin ja pitkäkestoisiin, sisäisiin ja ulkoisiin, lähiopetukseen ja etäopetukseen sekä itseopiskeluun ja ohjattuun opetukseen (Hyppänen 2013, luku 4). Tässä tutkielmassa erilaisten osaamisen kehittämisen keinojen luokittelussa sovelletaan Lombardon & Eichingerin (1996) 70–20–10-mallia. Mallin mukaan aikuisen oppimisesta 70 % tapahtuu työssä työkokemusten ja työhön liittyvien ongelmanratkaisutilanteiden kautta, 20 % vuorovaikutustilanteissa keskustelujen, palautteiden ja esimerkkien kautta ja 10 % kursseilla, koulutuksissa ja lukemalla (Hyppänen 2013, luku 4).

Mallia kohtaan on esitetty kritiikkiä ja sitä on luonnehdittu epätarkaksi. Edellä mainittuja prosenttiosuuksia on ollut alusta alkaen vaikeaa erottaa toisistaan ja tänä päivänä se on entistä vaikeampaa, koska työtä tehdään jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Samoin koulutuksiin sisältyy usein harjoituksia, jotka ovat oikean työn tekemistä. Täten työssä oppiminen, vuorovaikutustilanteet ja koulutukset sulautuvat yhteen, jolloin niitä ei ole mahdollista erotella selkeästi toisistaan. Tästä huolimatta mallilla on merkittävä rooli monissa organisaatioissa ja malli osoittaa, että päivittäisillä, työn ohessa tehdyillä valinnoilla on oppimisen kannalta merkitystä. (Kupias & Peltola 2019, luku 1.4.) Kupias ja Peltola (2019, luku 1.4) huomauttavatkin, että prosenttiosuuksien pohtimista tärkeämpää on se, että työpaikalla luodaan mahdollisuuksia oppimiselle ja kehittymiselle siten, että erilaiset tarpeet otetaan huomioon.

Työssä oppimiseen liittyvät menetelmät

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta henkilöä, jotta hän tutustuu työpaikkaan ja pystyy aloittamaan tehokkaan työskentelyn mahdollisimman nopeasti. Kokonaisvaltaiseen perehdytykseen sisältyy tiedottaminen ennen työn alkamista, vastaanottaminen ja organisaatioon perehdyttäminen, työsuohdeperhdyttäminen sekä työnopastus. Perehdytyksen lisäksi tietoa voidaan jakaa esimerkiksi palaverissa, henkilöstöinfoissa, virkistyspäivillä ja tiedotustilaisuuksissa. Osaamisen kehittämistä tukee asioiden avoin ja analyttinen käsittely, määrittely ja vaikutusten erittely yhdessä työyhteisön kesken. Tällöin syntyy yhteisiä käytäntöjä ja selkeyttä. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Osaamista voidaan kehittää tekemällä työtä muiden ihmisten kanssa. *Parityöskentely* on paitsi työn organisointitapa, myös osaamisen kehittämisen muoto. Työntekijät voivat sparrata toisiaan ja jakaa kokemuksen myötä saamaansa osaamista. (Hyppänen 2013, luku 4.) Myös *tiimityöskentely* on

oppimisen kannalta hyvä tapa organisoida työskentelyä. Jotta tiimityöskentely on tehokasta, tiimin tulisi kehittää yhteistyötä tietoisesti, arvioida omia toimintatapojaan ja vuorovaikutustaan ja etsiä yhdessä keinoja kehittyäkseen. Tämä kehittää jokaista tiimin jäsentä myös henkilökohtaisen osaamisen tasolla. *Ristiinkoulutuksen* ideana on, että työntekijät perehdyttävät toisensa tehtäviin. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tarvittaessa tehdä toistensa tehtäviä. Tämän lisäksi ristiinkoulutus lisää organisaation joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta, koska organisaatiolla on käytettävissään enemmän osaavaa työvoimaa esimerkiksi kiireisiä tilanteita varten. (Viitala 2021, luku 3.6.) Tämän lisäksi yksilötason moniosaaminen kehittyy (Viitala 2021, luku 3.6) ja yhteistyö yksiköiden välillä parantuu (Hyppänen 2013, luku 4).

Työkierrossa henkilö siirtyy tietyksi ajaksi työskentelemään muihin tehtäviin (Viitala 2021, luku 3.6; Hyppänen 2013, luku 4). Työkierron merkittävimpiin hyötyihin kuuluu se, että työkiertoon osallistuva henkilö ymmärtää organisaation toimintaa laajemmin ja syvemmin. Tämä on tärkeää siltä kannalta, että useissa tehtävissä on hyötyä sellaisten toimintojen tuntemuksesta, joiden kanssa on tekemisissä. Työkierto voi antaa uutta innostusta työhön. Yksikköön tuleva henkilö tuo usein mukanaan uusia näkökulmia ja uutta osaamista, joten myös vastaanottava yksikkö hyötyy työkierrosta. Työkierron haittapuoliin kuuluu se, että osallistuvan henkilön toiminnan tehokkuus laskee tilapäisesti perehdytyksen vuoksi ja vastaanottavassa yksikössä työskentelevät saattavat kuormittua. Työkierron hyödyt ovat kuitenkin huomattavasti suuremmat kuin haitat. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Yksilö voi kasvattaa osaamistaan ja laajentaa näkemystä työstä ja organisaatiosta, jos kyseessä oleva tehtävä on yksilölle uudenlainen (Viitala 2021, luku 3.6; Hyppänen 2013, luku 4). *Ongelmanratkaisutilanteet* ovat hyviä oppimistilanteita, koska niissä voidaan saada kokemusta analyysitekniikoiden käytöstä, ratkaisuvaihtoehtojen etsimisestä ja arvioimisesta sekä ongelman määrittelyyn ja ratkaisemiseen tarvittavasta tietotaidosta. Ryhmässä työskentely ja valintojen tekeminen kehittävät neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. Yksilöiden oppimista voidaan tehostaa siten, että eri henkilöt ovat vuorollaan vastuussa prosessin eri vaiheiden ohjaamisesta ja tulosten esittelystä. Henkilö voi toimia myös *sijaisena* haastavammissa tehtävissä oleville tai erilaisessa ympäristössä toimiville kollegoille. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Työnkuvan monipuolistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä tietyksi ajaksi työskentelemään uusien haasteiden pariin, uuden toiminnan käynnistämistä tai jonkin tuotteen tai toiminnon kehittämistä. Jos projektitiimiin kuuluu erilaisia osajia eri yksiköistä, projekti mahdollistaa tehokkaan keskinäisen oppimisen. (Viitala 2021, luku 3.6.) *Kehitystehtävissä, kokeiluissa ja uusien*

ratkaisujen pilotoinneissa voi olla mukana koko henkilöstö, jokin tietty ryhmä tai yksittäinen henkilö. Kokeilutoiminta madaltaa kynnystä muutokseen ja on monille luonteva tapa oppia uutta ja siirtyä pois vanhasta toimintamallista, kun uusi toimintatapa opitaan kokemuksen kautta. Kokeilut lähtevät liikkeelle ongelman tai tarpeen havaitsemisesta, jonka jälkeen asetetaan tavoitteet ja etsitään ja vertaillaan eri ratkaisumalleja. Sen jälkeen testataan uutta toimintatapaa ja tehdään päätös uudesta ratkaisusta. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Oppiminen vuorovaikutuksessa

Mentorointi on yksilöllinen, kahdenvälinen vuorovaikutusprosessi, joka tukee ammatillista kehittymistä. Ideana on, että kokeneempi henkilö eli mentori tukee mentoroitavaa. Mentoroitavaa voidaan kutsua myös aktoriksi. Käänteismentoroinnissa taas mentori on nuorempi henkilö, joka tukee kokeneempaa työntekijää jossain tietyssä asiassa. Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta: psykososiaalinen tarkoitus (rohkaisu, tuki ja hyväksyntä) sekä työssä kehittymistä ja uraa edistävä tarkoitus. Tarkoituksena ei ole antaa mentoroitavalle valmiita ohjeita ja ratkaisuja, vaan auttaa mentoroitavaa löytämään nämä itse. Mentorointiohjelmien tavoitteena on useimmiten nuorten tai uransa alkuvaiheessa olevien henkilöiden kehitys. Mentorointisuhde vaatii avoimuutta, luottamusta ja sitoutumista kummaltakin osapuolelta. (Viitala 2021, luku 3.6.) Suhde vaatii mentorilta hyviä vuorovaikutustaitoja ja halua jakaa kokemuksiaan, minkä lisäksi hän voi itsekin oppia mentoroitavaltaan (Hyppänen 2013, luku 4). Tutor on jonkin tietyn alueen erikoisosaaja ja *tutorointi* eroaa mentoroinnista siten, että tutor auttaa ja neuvoo työntekijää – joissain tapauksissa koko henkilöstöäkin – rajatussa tehtävässä tai tehtäväalueella (Viitala 2021, luku 3.6).

Kehityskeskusteluja käytetään työväliseen osaamisen kehittämisen tarpeiden arvioinnissa, tavoitteiden asettamisessa sekä kehittämistoimenpiteiden systemaattisuudessa. Keskustelut järjestetään lähijohtajan ja hänen alaistensa välillä yleensä vähintään kerran vuodessa ja niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi muutostilanteissa. Keskustelut ovat ennalta sovittuja ja niiden tavoitteet ja sisältö laaditaan etukäteen. Tarkoituksena on tukea osaamisen kehittymistä ja työssä suoriutumista. (Viitala 2021, luku 3.6.) Kehityskeskusteluissa voidaan selvittää henkilöstön toiveita ja ajatuksia, minkä lisäksi henkilöstölle voidaan kertoa keskustelujen yhteydessä organisaation tavoitteista (Saru 2006, 106). Osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat siinä mielessä mielekkäitä, että ne ovat henkilökohtaisia, tavoitteellisia ja konkreettisia. Keskustelujen avulla saadaan ajantasaista tietoa osaamisesta ja sen kehittämistarpeista sekä -toiveista. Alainen on kehityskeskustelun keskiössä, mutta jos keskustelu on ideaalia – eli rakentavaa dialogia – myös

lähijohtaja voi saada tukea oman johtamisensa kehittämiseen. Kehityskeskusteluja voidaan järjestää myös ryhmissä, jolloin keskustellaan yleisemmällä tasolla, mutta ryhmäkeskustelut eivät korvaa yksilökeskusteluja. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Työyhteisössä voidaan jakaa *hiljaista tietoa*. Hiljainen tieto on subjektiivista. Se on tietoa, joka on saatu kokemuksen kautta. (Maravilhas & Martins 2019, 355.) Hiljaista tietoa voi olla vaikeaa tehdä näkyväksi (Berman, Down & Hill 2002, 14). Hiljainen tieto sisältää esimerkiksi näkökulmia, ideoita ja ihanteita. Järjestelmien tulee tukea hiljaisen tiedon siirtoa, eikä tieto siirry ilman avainhenkilöiden osallistumista. (Nonaka, Toyama & Nagata 2000, 5.) Hiljainen tieto voi olla organisaatiolle kilpailuetu ja voi siten nostaa sellaisen yksilön arvoa, jolla on hiljaista tietoa. Toisaalta hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaatii sen jakamista muille, mikä puolestaan voi vähentää sen henkilön arvoa, jolla tietoa on alun perin ollut. Täten on mahdollista, ettei sellainen henkilö halua jakaa hiljaista tietoaan. Hiljaisen tiedon jakamiseen voidaan kannustaa luomalla motivoivia kannustinjärjestelmiä. (Nonaka, Toyama & Nagata 2000, 13.)

Koulutukset, kurssit ja tutkinnot

Koulutuksen osuus oppimisesta on pienentynyt jatkuvasti, koska yhä useammin henkilöstön kehittäminen tapahtuu tietoisesti työn äärellä. Koulutuksella tarkoitetaan oppimiseen tähtäävää toimintaa, joka järjestetään erikseen fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa tietyinä ajankohtana. Koulutusten pituudet vaihtelevat ja koulutuksella voidaanakin viitata niin lyhyeen luento- kuin vuosia kestävään, tutkintoon johtavaan koulutukseenkin. (Viitala 2021, luku 3.6.) Koulutukset voivat sisältää osallistavia tehtäviä (Hyppänen 2013, luku 4), eli esimerkiksi ryhmätöitä tai -keskusteluja, mutta ne voivat olla myös tiedon suoraa syöttämistä koulutettaville (Viitala 2021, luku 3.6). Kouluttajat tulevat joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Sisäisten koulutusten etuna on se, että organisaation käytännöistä voidaan puhua avoimesti. Ulkoisten koulutusten hyötyinä taas on verkostoituminen ja erilaisten organisaatioiden käytäntöihin tutustuminen. (Hyppänen 2013, luku 4.) Ulkoisissa koulutuksissa tietoa siirtyy eri organisaatioiden välillä, minkä myötä osallistujat voivat saada uusia ajatuksia ja oivalluksia (Juuti & Vuorela 2015, luku 3).

Erityisesti ulkoisten koulutusten haasteena on koulutuksen oppien siirtäminen käytännön osaamiseksi omassa työssä (Bach & Suliková 2019, 292; Kupias & Peltola 2019, luku 1.4). Jos ulkopuolinen koulutus on kovin yleisellä tai teoreettisella tasolla, sen yhdistäminen omaan työhön on vaikeaa ja yksilön mielenkiinto ja motivaatio voivat kadota (Kupias & Peltola 2019, luku 1.4). Koulutukset eivät

useinkaan huomioi sitä, että osallistujilla on erilaisia aukkoja kompetensseissaan ja olisi tärkeää keskittyä yksilön omiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. Tästä syystä osaamisen kehittämisessä tulisi keskittyä yksilöön. (Bach & Suliková 2019, 299, 302–303.)

Lee (1995, 39) kyseenalaistaa sen, kuinka yhden päivän kurssi, jossa kouluttaja luennoi suurelle määrälle osallistujia, helpottaa pitkän aikavälin kehitystä. Oppiminen on yksilöllistä ja osallistujat oppivat keskenään erilaisia asioita koulutuksen aikana. Vaatii aikaa, että osallistujat sisäistävät oppimansa. Koulutuksissa esimerkiksi käsitteet voivat jäädä helposti mieleen, mutta asenteisiin ja näkemyksiin vaikuttavat asiat ovat usein ymmärrettävissä vasta myöhemmin. Esihenkilöt tai osallistujat voivat olla tyytymättömiä koulutukseen, jos he kokevat, ettei koulutuksesta ole jäänyt mieleen selkeästi opittua sisältöä. He eivät välttämättä huomioi sitä, että osa opeista on havaittavissa vasta jonkin ajan kuluttua. Tästä syystä koulutuksilla on jatkuva paine osoittaa lyhytkestoisen oppimisen toteutumista. Oppimista kannattaisi arvioida kuitenkin pitkällä aikavälillä. (Lee 1995, 39–40.) Toisaalta Swanson (2001, 304) toteaa, että osaamista tulisi kehittää niin, että organisaatio ja mukana olevat yksilöt hyötyisivät sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Verkko-oppimista hyödynnetään yhä useammin. Verkkoympäristöt tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia: niissä voidaan jakaa materiaaleja ja luentoja, palauttaa ja arvioida tehtäviä, kehitellä ideoita sekä keskustella, saada ja antaa palautetta. Verkko-oppiminen on taloudellisuuden näkökulmasta edullinen ratkaisu, koska koulutuspaikalle ei tarvitse matkustaa, jolloin matkoihin ei kulu aikaa ja rahaa. Verkko-oppiminen on lisääntynyt ja tullut luontevammaksi koronapandemian myötä ja verkko-oppimisen mahdollisuudet ovatkin kehittyneet huomattavasti vuodesta 2020 alkaen. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Yksilö voi kehittää omaa osaamistaan *omaehtoisen oppimisen* avulla, kuten kirjallisuutta lukemalla tai epävirallisen mentoroinnin avulla. Oppimisen lähtökohtana on yksilön omat intressit ja sen etuihin kuuluu yksilöllisten tarpeiden ja mahdollisuuksien huomioiminen sekä sisällön että aikataulujen suhteen. Organisaatio voi tukea omaehtoista oppimista esimerkiksi antamalla rahallista tukea opiskelumaksuihin. (Viitala 2021, luku 3.6.)

2.3 Esihenkilö osaamisen kehittäjänä

Osaamisen kehittämisen yhteydessä on olennaista tarkastella esihenkilön roolia, koska lähijohtamisella on vaikutus henkilöstön osaamisen kehittymiseen (Viitala 2021, luku 2.9). Johdon

tulee huolehtia henkilöstön osaamisen kehittymisestä ja uudistumisesta, mikä tarkoittaa lähijohtajien osalta oman tiimin osaamistason ylläpitämistä tehtävien edellyttämällä tasolla (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5). Esihenkilön tehtäviin kuuluu oman yksikön osaamisen varmistaminen ja kehittymisen tukeminen (Hyppänen 2013, luku 4). Esihenkilö tukee yksilöä tarvittaessa esimerkiksi tärkeimpien työtehtävien valinnassa (Kupias & Peltola 2019, luku 3.1).

Johtamismallit ovat muuttuneet ajan saatossa. Esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset suhteet ovat muuttuneet monimuotoisiksi, minkä myötä valmentava ja tukeva ote on korostunut lähijohtamisessa aiemman kontrolloinnin sijaan (Viitala 2021, luku 2.9). Leppäsen ja Teperin (1996) mukaan kaikki esihenkilöt eivät kuitenkaan omaksu kehittäjän roolia (Toivanen ym. 2012, 15). Vain harvat esihenkilöt mieltävät itsensä kehittäjiksi (Ellinger & Bostrom 1999, 766). Osaamisen kehittämisen kannalta olisikin tärkeää, että esihenkilö olisi tietoinen roolistaan osaamisen varmistajana (Hyppänen 2013, luku 4). Fasilitaattorin roolin omaksuneet esihenkilöt ovat taitavia kannustamaan ja motivoimaan muita oppimaan, minkä lisäksi he ovat aktiivisia ja tehokkaita kommunikoijia (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999, 106).

Viitala (2004, 538) tutki, mitä johtajien tulisi tehdä tukeakseen oppimista, joka puolestaan edistäisi organisaation kyvykkyyttä. Hänen mukaansa ideaalin mallin mukaan johtajat tekevät näkyväksi kaiken tiedon, joka auttaa määrittämään oikeaa suuntaa ja korostaa sitä, millä alueilla vaaditaan vielä lisää oppimista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajien toimet olivat usein kaukana ideaalista mallista. Johtajien havaittiin olevan melko passiivisia oppimisen tukijoiden roolissa. Johtajien tulisi ymmärtää oppimisprosesseja, pystyä määrittelemään tarvittavat kyvyt sekä tietää tapoja, joiden avulla näitä kykyjä voidaan kehittää. (Viitala 2004, 540.)

Toivanen, Leppänen ja Kovalainen (2012, 3) tutkivat osaamisen kehittämisen näyttäytymistä työpaikan arjessa ja sitä, millaisia paradokseja osaamisen kehittämiseen liittyy. Esihenkilötyöhön liittyvä löydös oli se, että osaamisen kehittäminen jää herkästi taka-alalle. Tärkeystään huolimatta osaamisen kehittäminen näyttäytyi arjen työssä toissijaisena, koska tuottava työ on ratkaiseva tekijä esimerkiksi hyvän tuloksen saavuttamisen kannalta. (Toivanen ym. 2012, 7.) Esihenkilöt voivat kohdata haasteita sen suhteen, että heidän tulisi tukea osaamisen kehittämistä, mutta samaan aikaan vastata yksikön tuloksesta, mikä taas voi rajata henkilöstön kehittämismahdollisuuksia (Toivanen ym. 2012, 15).

2.3.1 HR-käytäntöjen toteuttaminen esihenkilötyössä

Henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstöjohtamisen arvojen toteutuminen riippuu paljolti lähijohtajista (Viitala 2021, luku 4.5). Tämä johtuu siitä, että esihenkilöt ovat usein vastuussa HR-käytäntöjen toteuttamisesta ja he tekevät HR-käytännöistä näkyviä työntekijöille (Purcell & Hutchinson 2007, 3). Esihenkilöt luovat mahdollisuudet ja edellytykset kehittymiselle sekä toimivat välittäjänä formaalin politiikan ja työntekijöiden välillä (Toivanen ym. 2012, 14).

Usein havaitaan, että vaadittujen HR-käytäntöjen ja esihenkilöiden käytännöntoteutusten välillä on kuilu. Huonosti suunnitellut tai riittämättömät käytännöt voidaan pelastaa esihenkilöiden toimesta hyvällä johtamiskäyttäytymisellä, kun taas toimivat HR-käytännöt voivat kumoutua heikolla johtajuudella (Purcell & Hutchinson 2007, 3–4). Työntekijät reagoivat sekä HR-käytäntöihin että esihenkilönsä johtajuuskäyttäytymiseen, joten HR-käytännöt tarvitsevat menestyäkseen tehokasta toimintaa esihenkilöiltä. Esihenkilöt taas tarvitsevat HR-käytäntöjä tehokasta johtamista varten. (Purcell & Hutchinson 2007, 16.) Tämän perusteella voidaan todeta, että HR-käytännöillä ja esihenkilön toiminnalla on vahva kytkös toisiinsa.

2.3.2 Yksilön oppimisen tukeminen

Esihenkilö voi tukea yksilöiden osaamisen kehittämistä monin eri tavoin. Ellinger ja Bostrom (1999, 767) tutkivat, miten johtajat voivat helpottaa työntekijöidensä oppimista ja tutkimuksen tuloksissa ilmaistiin käyttäytymistapoja, joita johtajat hyödyntävät valmentavassa johtamisessa. He havaitsivat tutkimuksessaan neljä tapaa, joiden avulla johtajat pyrkivät voimaannuttamaan yksilöitä oppimisprosessissa. Ensimmäinen tapa on kysymysten muotoilu, minkä avulla pyritään rohkaisemaan työntekijöitä pohtimaan asioita tai ongelmia itse. Toinen tapa on resurssina toimiminen ja esteiden poistaminen, millä tarkoitetaan tiedon ja materiaalien jakamista oppijoille sekä oppimista estävien asioiden poistamista. Kolmas tapa on omistajuuden siirtäminen työntekijöille, eli esihenkilö auttaa ongelmien ratkaisemisessa, mutta oppijalla säilyy silti vastuu asiasta. Neljäs tapa on se, että esihenkilö ei anna aina vastauksia, jolloin esihenkilö pidättäytyy tietoisesti antamasta valmiita ratkaisuja. (Ellinger & Bostrom 1999, 759.)

Oleellista on oppimisen mahdollistaminen: esihenkilön tulisi luoda osaamisen kehittämistä varten sellaisia tilanteita, joissa voidaan irtautua kiireestä ja keskittyä oppimiseen (Hyppänen 2013, luku 4). Esihenkilön tulisi luoda ja edistää oppimisympäristöä järjestämällä tapaamisia ja käyttämällä oppimissuunnitelmia sekä luoda niin virallisia kuin epävirallisiakin mahdollisuuksia työntekijöiden kasvulle ja kehittymiselle (Ellinger & Bostrom 1999, 762). Lisäksi esihenkilön tulisi varata aikaa sille, että koko tiimi voi arvioida sekä omaa että työyhteisön osaamisen tilaa ja kehittymistä (Hyppänen 2013, luku 4).

Amy (2008, 212) on tutkinut sitä, miten johtajat edistävät ja toisaalta heikentävät oppimista yksilö- ja organisaatiotasolla ja hänen mukaansa erityisesti kommunikaatiokyky ja tunneäly ovat tärkeitä esihenkilön piirteitä. Oppimiseen liittyviä asioita voidaan käydä yhdessä läpi ja esihenkilö voi kysyä työntekijän mielipidettä erilaisista vaihtoehdoista (Ellinger & Bostrom 1999, 762). Yksilön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä voidaan kehittää vahvistamalla kriittistä ajattelua ja autonomiaa. Kommunikaatio on tärkeää, koska sen kautta esihenkilöt voivat osoittaa tunneälyä ja samalla he havaitsevat työntekijöiden tarpeita, muodostavat emotionaalisia yhteyksiä ja mukauttavat toimintaansa tarpeiden mukaiseksi. Koska viestintä on keskeistä oppimisen edistämässä, reagoimattomuus – eli kommunikaation puute – on keskeinen este oppimiselle. (Amy 2008, 227.) Myös Juutin ja Vuorelan (2015, luku 3) mukaan hyvän ja henkilöstön hyvinvointia tukevan johtamisen perustana on se, että esihenkilö keskustelee työntekijöidensä kanssa ja huomioi heidän mielipiteensä. Tavoitteiden asettaminen ja niistä keskusteleminen yhdessä työntekijöiden kanssa on tärkeää. Esihenkilön tulisi antaa palautetta havaintojensa perusteella ja auttaa työntekijää reflektoimaan eli tutkimaan omaa toimintaansa. Esihenkilö voi tarvittaessa pyytää palautetta työntekijän toiminnasta myös kolmansilta osapuolilta. (Ellinger & Bostrom 1999, 762.)

Valmentaminen ja mentorointi on perustana yksilöllisen oppimisen edistämiseksi. Epämuodollinen ja helposti lähestyttävä viestintätyyli luo luottavaisen ja avoimen ympäristön, jossa esihenkilöt edistävät oppimista esimerkiksi kysymällä kysymyksiä, opettamalla omien kokemustensa pohjalta sekä tekemällä selväksi sen, mitä työntekijältä odotetaan. (Amy 2008, 227.) Sillä, mitä esihenkilö tekee ja toisaalta jättää tekemättä, on merkitystä osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen kannalta. Osaamisesta ja oppimisesta puhuminen on tärkeää ja tästä syystä esihenkilön on näytettävä esimerkkiä. Esihenkilö voi korostaa aiheen tärkeyttä esimerkiksi kertomalla omasta kehittymisestään. (Hyppänen 2013, luku 4.)

Myöskään esihenkilöiden ei tarvitse pärjätä yksin. Esihenkilöltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, oman alansa asiantuntemusta sekä ammattitaitoa, mutta myös esihenkilöt

tarvitsevat organisaatiolta tukea osaamisen kehittämiseen (Hyppänen 2013, luku 4). Esihenkilön rooli kehittäjänä vaatii harjoitusta ja jos esihenkilön oma kehittämisosaaminen on vielä kehittymässä, voi esihenkilö hankkia apua joko oman tiimensä sisältä tai sen ulkopuolelta (Kupias & Peltola 2019, luku 3.1).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään valitut tutkimusmenetelmät ja valintojen taustalla olevat perustelut. Ensimmäisenä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio Kela. Seuraavaksi kerrotaan laadullisen tapaustutkimuksen piirteistä, minkä jälkeen siirrytään esittelemään puolistrukturoituja haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä sekä sitä, miten haastattelut toteutettiin. Lopuksi kerrotaan aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä.

3.1 Kohdeorganisaatio

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Kela hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa. Sosiaaliturvaan kuuluvat esimerkiksi työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki, lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet. (Kela n.d.)

Suomessa sosiaaliturvan tarkoituksena on turvata ihmisille riittävä toimeentulo ja huolenpito kaikissa elämäntilanteissa. Kela ei vastaa Suomen sosiaaliturvan toimeenpanosta yksin, vaan siitä huolehtivat Kelan lisäksi kunnat, työttömyyskassat ja eläke- ja muut vakuutuslaitokset. Kelan henkilöstömäärä oli vuoden 2021 lopussa 8 297. Kelassa on viisi tulosityksikköä: asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, IT-palvelujen tulosityksikkö, tietopalvelujen tulosityksikkö sekä yhteisten palvelujen tulosityksikkö. Näiden lisäksi on kaksi toiminnallista yksikköä, jotka ovat johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. (Kela n.d.) Tutkielma on tehty tapaustutkimuksena Kelan itäisen vakuutuspiirin toimeentuloturvan keskukseseen, jossa tehdään perustoimeentulotuen, yleisen asumistuen ja työttömyysturvan etuusratkaisuja. Tutkimusraportin teon aikaan toimeentuloturvan keskuksessa oli 17 tiimipäällikköä ja 380 toimihenkilöä.

3.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jonka kohdeorganisaationa on Kela. Tapaustutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan tietyn kontekstin, kuten kohdeorganisaation, näkökulmasta (Yin 2013, 321; Puusa, Juuti & Aalto 2020, luku 13). Tapaustutkimusta käytetään

monenlaisissa tilanteissa ja sen avulla voidaan tutkia tosielämän tapahtumien kokonaisvaltaisia ja merkityksellisiä piirteitä (Yin 2009, 4). Tapaustutkimukselle on monta määritelmää, mutta tyypilliseen määritelmään kuuluu, että aineistoa on runsaasti ja tapausta tarkastellaan sen luonnollisessa asiayhteydessä. Tapaustutkimuksiin saatetaan suhtautua kriittisesti sillä perusteella, ettei tuloksia voida yleistää yhden tapauksen perusteella ja jos kyse on poikkeustapauksesta, ei tuloksiin voida luottaa. (Puusa ym. 2020, luku 13.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventyä nimenomaan kohdeorganisaation toimintaan, jolloin tuloksia ei ole tarkoitettu laajemmin yleistettäväksi. Yin (2009, 15) kuitenkin huomauttaa yleistettävyyteen liittyen, että tieteelliset faktat perustuvat harvoin yksittäisiin kokeisiin. Sen sijaan ne perustuvat useisiin kokeisiin, jotka ovat toistaneet saman ilmiön eri olosuhteissa. Tapaustutkimukset, kuten kokeetkin, ovat yleistettävissä teoreettisiin väitteisiin ja tapaustutkimusten tavoitteena onkin laajentaa ja yleistää teorioita. (Yin 2009, 15.)

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Siinä missä määrällisen tutkimuksen aineistot ovat numeerisessa muodossa, laadullisen tutkimuksen aineistot ovat pääosin erilaisia tekstejä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa teoreettinen tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia, jolloin keskeistä on osallistuvien ihmisten näkökulmat ja kokemukset. (Puusa ym. 2020, luku 4.) Puusan, Juutin ja Aallon (2020, luku 2.4) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ”etäisyys tutkijan, hänen tuottamansa aineiston ja tutkimuskohteen välillä on tyypillisesti pieni”.

3.3 Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoidut haastattelut

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, koska kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.1) toteavat, ”kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä”. Erilaiset haastattelutyypit ovat eniten käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa (Puusa ym. 2020, luku 6).

Haastattelumenetelmään liittyviin haasteisiin kuuluu se, että haastattelun avulla voidaan selvittää ainoastaan haastateltavan muodostamia käsityksiä, ei itse ilmiötä. Toinen haaste on luottamuksellisen ilmapiirin luominen: haastattelijan tulisi luottamuksen kautta saada haastateltava motivoitumaan haastattelutilannetta varten. Tärkeää on yhteisen kielen puhuminen sekä se, ettei haastattelutilanne ala muistuttamaan kuulustelua. Haastattelijan tulisi tiedostaa, että ihmisillä on tietyistä ilmiöistä

puhuttaessa taipumus vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Haastateltava antaa tällöin sellaisia vastauksia, joiden hän uskoo noudattavan yleisesti hyväksytyjen vastausten linjaa. Haastattelijan on oltava varovainen sen suhteen, ettei hän vaikuttaisi tutkimustuloksiin johdattelemalla haastateltavaa tiettyyn suuntaan. Kysymysten tulisi olla selkeästi muotoiltuja ja niissä tulee välttää haastateltavalle vieraita käsitteitä. (Puusa ym. 2020, luku 6.)

Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1; Puusa ym. 2020, luku 6). Henkilökohtaisesti haastatellessa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, esittää kysymykset halutussa järjestyksessä, oikaista väärinkäsityksiä tai selventää ilmauksia sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1). Haastattelijalla voi myös pyytää haastateltavaa selittämään sanomaansa tarkemmin. Lisäksi haastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollistaa ei-kielellisen viestinnän havainnoinnin, eli haastattelijalla voi seurata muun muassa ilmeitä ja eleitä sekä puheen välissä pidettyjä taukoja. (Puusa ym. 2020, luku 6.) Joustavuuden lisäksi haastattelun etuna on se, että haastatteluun voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta ja kokemusta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1; Puusa ym. 2020, luku 6).

Puolistrukturoitu haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Puolistrukturoidun haastattelun etuihin kuuluu se, että vaikka kysymysluettelo on tehty etukäteen, haastattelijalla voi esittää myös tarkentavia jatkokysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Näin ollen on mahdollista saada esiin myös sellaisia asioita, joita haastattelijalla ei ole osannut ottaa huomioon laatiessaan valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelijalla saa siten kuulla jokaisen haastateltavan itse sanoittamat näkemykset tutkimuksen kannalta keskeisiin aiheisiin. (Puusa ym. 2020, luku 6.)

3.4 Haastattelujen toteutus

Tutkielmaa varten haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä helmi-maaliskuussa 2023. Kaikille itäisen toimeentuloturvan keskuksen tiimipäälliköille ja toimihenkilöille lähetettiin haastattelupyynnöt sähköpostitse. Haastattelupyynnössä pyydettiin vapaaehtoisia haastateltavia ilmoittautumaan tutkijalle. Samanlainen haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse muutamalle HR:n edustajalle ja henkilöstöhallinnon haastateltava saatiin heidän kautta. Haastateltavista neljä oli tiimipäälliköitä, viisi toimihenkilöitä ja yksi HR:n edustaja. Tiimipäälliköillä oli takanaan vaihteleva määrä työvuosia

tiimipäällikköinä ja toimihenkilöiden haastatteluissa oli edustettuna eri etuuksien tekijöitä eri tiimeistä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tiimipäälliköiden haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina, joista yksi järjestettiin kasvotusten ja kolme etäyhteydellä Skypessä. Toimihenkilöiden haastattelu pidettiin ryhmähaastatteluna etäyhteydellä Skypessä. Yksi toimihenkilöistä estyi osallistumaan haastatteluun, mutta hän lähetti vastaukset haastattelukysymyksiin jälkikäteen sähköpostilla. Muista toimihenkilöistä kaksi joutui poistumaan kesken haastattelun ja heistä toinen lähetti vastaukset loppuihin haastattelukysymyksiin sähköpostilla. HR:n edustajan haastattelu oli yksilöhaastattelu, joka järjestettiin etäyhteydellä Skypessä.

Haastattelukysymykset esitettiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, minkä lisäksi tutkija esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tiimipäälliköille, toimihenkilölle ja HR:n edustajalle tehtiin omat haastattelurungot, jotta kysymykset sopisivat heidän näkökulmiinsa. Haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niiden avulla saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, koska Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan se on perusteltua, jotta haastatteluista saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Toisaalta Puusa, Juuti ja Aalto (2020, luku 6) huomauttavat, ettei tätä näkökulmaa voida pitää yleispätevänä ohjeena, koska etukäteistieto voi myös suunnata ja rajata tutkittavien ajatuksia ennakkoon, mikä puolestaan vaikuttaa epätoivotulla tavalla haastattelujen sisältöön.

Haastattelut nauhoitettiin analyysin teon helpottamiseksi. Nauhoittamisesta kerrottiin haastattelupyynnön yhteydessä ja haastateltavilta varmistettiin vielä ennen haastattelun alkua, että nauhoittaminen sopii heille. Haastateltaville ilmoitettiin haastattelupyynnön yhteydessä, että nauhoitus tullaan poistamaan tutkimusraportin valmistuttua. Haastattelut olivat kestoaltaan 25–59 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja litteroitua tutkimusaineistoa kertyi 64 sivua.

3.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysia voidaan käyttää monenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa ja se onkin yksi yleisimmin käytettyjä metodeja laadullisen aineiston analyysissa (Puusa ym. 2020, luku 9). Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysi perustuu loogiseen päättelyyn

ja tulkintaan. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja aineistosta on tarkoitus luoda sanallinen, tiivis ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ilman, että aineiston sisältämä informaatio katoaa. Informaatiota sitä vastoin lisätään luomalla yhtenäistä tietoa hajanaisen aineiston pohjalta. Tiedon perusteella pyritään tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.)

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, eli analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtävänasetteluun sopiviksi. Tarkoituksena on, että aikaisemmat tiedot ja teoriat eivät ohjaa analyysin toteuttamista tai lopputulosta. Analyysin oletetaan siis olevan aineistolähtöistä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on haastavaa toteuttaa, koska tutkija valitsee käytetyt käsitteet, tutkimusasetelman ja menetelmät, jotka vaikuttavat tuloksiin. Ajatellaan, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja, vaan nämä tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat jo itsessään analyysiin. On vaikeaa sanoa, kuinka paljon esimerkiksi tutkijan ennakkoluulot vaikuttavat analyysiin ja tästä syystä tutkijan tulisikin suhtautua tietoisesti ennakkokäsityksiinsä analyysia tehdessään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.) Aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehtäessä on tärkeää muistaa, että tutkijan tulisi olla avoin aineistolle ja pyrkiä siihen, ettei jokin ennalta ajateltu teoreettinen näkökulma ohjaisi tai rajoittaisi aineiston käsittelyä. Jos ennakkoon ajatellut näkökulmat rajoittavat aineiston analyysia, voi olennaisia, aiemmasta teoriasta poikkeavia seikkoja jäädä huomaamatta. (Puusa ym. 2020, luku 9.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Ensivaikutelma aineistosta muodostuu kuitenkin jo aineistonkeruuvaiheessa ja muistiinpanoja kirjoittaessa (Puusa ym. 2020, luku 9). Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan analyysin tekninen vaihe alkaa aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä. Tarkoituksena on tunnistaa ne asiat, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja näitä ilmaisevia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmauksiksi. Aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. Tämä vaihe sisältää datan tiivistämistä ja osiin pilkkomista. Kun ilmaukset on kirjattu, samaa asiaa kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään samaan kategoriaan. Kategorialle annetaan sisältöä kuvaava nimi. Samansisältöisiä kategorioita yhdistellään edelleen toisiinsa, jolloin muodostetaan yläkategorioita ja myös nämä yläkategoriat nimetään. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ilmiötä kuvaava käsitys voi olla esimerkiksi jokin ilmiön ominaisuus. Kategorisointi on analyysin teossa kriittinen vaihe, koska silloin tutkija päättää oman tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat tiettyihin kategorioihin. Abstrahoinnissa muodostetaan teoreettisia

käsitteitä valikoidun tiedon perusteella ja abstrahoidulla yhdistetään pääluokat lopulta kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.3, luku 4.4.3.)

Vaikka aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään käsitteitä yhdistelemällä, pelkistämistä ja kategorisointia ei tule ymmärtää vain teknisinä analyysin toteuttamisen välineinä, vaan kyse on tulkintaprosessin systematisoinnista ja tulkinnan mielivaltaisuuden välttämisestä. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan koko analyysiprosessin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.3, luku 4.4.3.)

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Aineiston analyysissa on pyrittävä yksityiskohtaisuuteen (Puusa 2020, luku 11), joten tulokset on pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti ja kunkin haastateltavan näkemyksiä on nostettu myös sitaattien avulla. Tulokset on jaoteltu haastateltavien roolin perusteella: ensin käsitellään esihenkilöiden haastattelujen tulokset, sitten toimihenkilöiden ja lopuksi henkilöstöhallinnon edustajan haastattelun tulokset. Tulokset on jaoteltu haastateltavien roolin mukaan, jotta eri rooleissa toimivien henkilöiden näkemykset voidaan esittää selkeästi ilman, että eri näkökannat sekoittuvat toisiinsa. Tulokset on jaettu jokaisen ryhmän osalta kolmeen alalukuun, joiden teemat ovat osaaminen, osaamisen kehittäminen sekä esihenkilön rooli. Henkilöstöhallinnon haastattelun analyysissa painottuu myös esihenkilön ja HR:n välinen yhteistyö.

4.1 Esihenkilöiden haastattelut

Tutkimusta varten haastatellut henkilöt olivat toimineet tiimipäällikköinä eri pituisia aikoja. Tiimipäälliköiden mukaan heidän toimenkuvaansa kuuluu lähiesihenkilönä toimiminen noin kahdenkymmenen henkilön kokoisille tiimeille. Työ sisältää palaverien pitämistä, työkykyjohtamista, HR-tehtäviä, osaamisen johtamista, työjärjestelyjä sekä työnjohtotehtäviä, kuten työn sujuvuuden seuraamista ja varmistamista. Työhön kuuluu monenlaisia keskusteluja toimihenkilöiden kanssa ja keskustelut painottuvat eri kerroilla eri osa-alueisiin: tiimipäälliköt käyvät esimerkiksi työhyvinvointi-, palkka-, tavoite- ja kehityskeskusteluja. Tämän lisäksi tiimipäälliköillä on etuuksien sisällä omia vastuualueita.

4.1.1 Osaaminen

Vastauksista tuli esiin, että tiimeissä on monenlaista osaamista. Joissain tiimeissä on jokaisen turvaetuuden, eli perustoimeentulotuen, yleisen asumistuen sekä työttömyysturvan, käsittelijöitä. Tiimeissä on turvaetuuksien ratkaisuasiantuntijoita sekä erillisessä asiantuntijaroolissa olevia, eli henkilöitä, joiden työnkuva sisältää etuustyön ohella esimerkiksi etuuteen liittyvien tilaisuuksien pitämistä sekä kollegoiden neuvomista etuusratkaisuisissa ja etuusohjeiden tulkinnassa. Tiimeissä on

henkilöitä, jotka hallitsevat vahvasti useammankin etuuden ja osa tekee esimerkiksi sekä perustoimeentulotuen että yleisen asumistuen päätöksiä.

Tiimipäälliköt kokevat, että heidän tiimeissään on vahvaa ja laaja-alaista osaamista. Osa toimihenkilöistä on tehnyt ratkaisutyötä jo pitkään ja joillakin on laajempaa taustaa Kelassa työskentelystä, koska he ovat työskennelleet esimerkiksi asiakaspalvelussa ennen ratkaisutyöhön siirtymistä. Monella on kokemusta asiakaspalvelutyöstä myös Kelan ulkopuolelta, minkä lisäksi toimihenkilöillä on erilaisia koulutustaustoja. Monipuolinen osaaminen, kokemus ja erilaiset koulutustaustat koetaan hyvänä asiana, koska ne auttavat ihmisten kohtaamisessa ja antavat hyvät valmiudet palvella asiakkaita laaja-alaisesti.

Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan itsenäisestä työnkuvasta huolimatta

Ratkaisutyössä etuuden sisällön tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Jokaisella käsittelijällä on yksi pääetuus, joka täytyy tuntea hyvin. Pääetuuden ohella muiden etuuksien osaaminen ja ymmärtäminen hyödyttää päivittäisessä työssä. Tiimipäälliköt pitävät yleisiä työelämätaitoja tärkeinä, minkä lisäksi vaaditaan teknisiä taitoja ja koska moni ratkaisutyötä tekevä on siirtynyt etätyöhön, esiin nostettiin myös kyky toimia työyhteisössä digitaalisten välineiden kautta.

Ratkaisutyö on itsenäistä, joten kyky itsenäiseen työskentelyyn ja tiedon hakemiseen ovat tehtävän kannalta olennaisia. Itseohjautuvuuden vaatimuksen on koettu lisääntyneen viime vuosien aikana. Toimihenkilöiden on pystyttävä hallitsemaan paljon tietoa ja työssä koetaankin, että tietoa on liikaa, vaikka erään tiimipäällikön mukaan puhe tiedon suuresta määrästä onkin vähentynyt. Suuri tietomäärä ja sen hallinta on haaste, jota ei edesauta se, että tietoa on monessa paikassa ja seassa saattaa olla myös vanhentunutta tietoa.

Tietomäärä tuo mukanaan yhteisöllisyyden tarpeen. Aineiston perusteella työn luonne vaatii itsenäisen työskentelyotteen lisäksi tiimityötaitoja, minkä ohella vuorovaikutustaidot korostuvat. Toimihenkilöt kertovat usein kollegoilleen, mitkä asiat ovat muuttuneet ja pitävät huolta siitä, että kaikki löytävät ajantasaisen tiedon. Toimihenkilöt siis työskentelevät itsenäisestä työnkuvasta huolimatta myös yhdessä ja viestivät aktiivisesti keskenään, koska toisinaan haasteellisten työtehtävien vuoksi työssä tarvitaan kollegoiden apua. Eräs tiimipäällikkö kokee, että työyhteisötaidot ovat myös siinä mielessä tärkeitä, että tiimissä on rauha työskennellä ja keskittyä olennaiseen.

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä myös asiakaspalvelun kannalta. Toimihenkilöiden asiakaspalveluosaaminen on merkittävä osa-alue, koska työtä tehdään asiakkaille ja työssä ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Asiakaskohtaaminen vaatii omaa osaamistaan. Etuuspäätöstä tehdessä asiakkailta pyydetään usein puhelimitse lisäselvityksiä, jolloin tilannetaju on tärkeää, koska asiakkaita on erilaisia ja heillä on erilaisia tilanteita. Soittamisesta keskustellaan melko paljon toimihenkilöiden kanssa ja eräs tiimipäälliköistä kertoi pitävänsä soittamista ammattimaisena toimintana. Puheluiden määrä on vaihdellut ja välillä on käyty keskusteluja siitä, että asiakkaille pitäisi soittaa enemmän. Kyseinen tiimipäällikkö oli tehnyt johtopäätöksen, että asiaa täytyy pitää esillä, jotta puheluiden määrä ei laske. Soittaminen vaatii taitoa ja tiimipäällikkö pitää perehdytystä ja tukea hyvänä asiana. Toimihenkilön etuusosaamisen tulee olla sillä tasolla, että hän pystyy hoitamaan puhelut. Taidot kehittyvät kokemuksen myötä, eli soittaminen vaatii harjoitusta ja harjoitusta saa sitä mukaa kun toimihenkilö soittaa puheluja.

Osaavasta työntekijästä on apua niin esihenkilölle, muille toimihenkilöille kuin asiakkaallekin

Aineiston perusteella osaavista työntekijöistä on apua toisilleen. Tiimiläiset voivat antaa toisilleen tulkinta-apua ja jakaa omaa osaamistaan. Eräs tiimipäällikkö totesi, että vaikka työtä tehdään yksin, tukea on olemassa ja toimihenkilöt tietävät, että apua saa.

”No se luonnollisesti niinkun auttaa siinä, siinä päivittäisessä työssä ku sitä apua pystyy... Tai itse asiassa se onki monesti sitä et semmosta tulkinta-apua tai tämmöstä ne tiimiläiset sit keskenään jakavat, ihan kysyvät että miten sinä ratkaisisit tämän tilanteen, mulla ois tämmönen ratkasu mielessä niin mitä oot mieltä tästä.” H2

Toimihenkilöt jakavat hiljaista tietoaan avun antamisen lisäksi silloin, kun tiimiin tulee uusi henkilö. Tietoa jaetaan tavalla tai toisella kuukausien saatossa. Yksi tiimipäälliköistä oli sitä mieltä, että on hyvin merkittävää, kenen kanssa toimihenkilö aloittaa työt yhtä aikaa ja vaikka kaksi henkilöä aloittaisi yhtä aikaa eri tiimeissä, heidän välilleen voi syntyä tiimirajat ylittäviä sidoksia. Tällöin yhteistyö on vahvempaa ja he toimivat yhdessä ja sparraavat toisiaan. Tässä mielessä oman tiimin lisäksi muutkin sidokset ovat merkitseviä. Tiimipäällikkö kuitenkin huomauttaa, että tiimissä on hyvä olla uudempien toimihenkilöiden lisäksi kokeneempia henkilöitä. Vaikka uudet toimihenkilöt olisivat hyvä tuki toisilleen ja ymmärtäisivät toistensa tilanteet, kokeneemmilla toimihenkilöillä voi olla vahvaa osaamista, mikä voi osaltaan helpottaa töiden aloittamista. Tämän varmistamiseksi uusia

tiimejä perustettaessa on pyydetty vapaaehtoisia, kokeneempia työntekijöitä siirtymään uusiin tiimeihin, jotta tiimin sisällä olisi saatavilla tukea eivätkä kaikki tiimin jäsenet olisi vasta aloittaneita.

”Niitten uudempienkin on ehkä, toivosin tätä, että ois niinku helpompi alottaa sitä työtä ku siinä tiimissä on sitä osaamista. Tosin sitä tämmöstä vertaistukea, sparrausta tehään kyllä yli tiimirajojen, että ei se pelkästään se oma tiimi oo joka siinä merkkää.” H10

Toimihenkilöiden moniosaamisella tarkoitetaan sitä, että he osaavat tehdä useampaa kuin yhtä etuutta. Moniosaaminen helpottaa työn tekemistä, koska yksi henkilö pystyy tekemään poikkeuksellisen laajalla toimenkuvalla eri tehtäviä. Monen asiakkaan kohdalla etuusratkaisu voidaan tehdä vasta, kun jokin toinen etuus on ratkaistu toisen käsittelijän toimesta. Moniosaajat voivat nopeuttaa prosessia tekemällä molemmat etuusratkaisut. Työtehtäviä voidaan muutenkin jakaa toimihenkilön oman osaamisen mukaan, mutta tämä vaatii sen, että toimihenkilöiden vahvuudet tiedetään.

”Me ollaan oikeesti tutustuttu toistemme osaamisiin ja painotettu oikeesti työtehtäviä niiden osaamisperusteiden mukaan, mikä on mun mielestä ihan loistava juttu ja näinhän sen pitäis mennäkki. Toiselle on helpompaa se ihmisen kohtaaminen ja jotenki oikeen niinku nauttii siitä ja toinen on taas enemmän vaikka semmonen itsenäiseen työskentelyyn haluava, niin vähän painottaa niitä töitä sitten sen mukaan, kun se meillä kuitenkin on meillä mahdollista. Kun kuitenkin aika paljon kaikenlaisia töitä työjonolta löytyy.” H9

Yksi tiimipäälliköistä otti esiin sen, että joissain tapauksissa osaavalla työntekijällä voi olla myös kielteinen vaikutus. Jos on kyseessä osaava toimihenkilö, jolla on vahvat ja kielteiset mielipiteet, hän saattaa vaikuttaa toiminnallaan myös muiden tiimiläisten ajattelutapaan. Osaava toimihenkilö saattaa esimerkiksi reagoida muutoksiin hyvin kielteisesti ja jos hän tuo nämä mielipiteensä esille, voivat ajatukset levitä muihin toimihenkilöihin. Muut tiimiläiset saattavat ihailia ja kunnioittaa kyseessä olevan toimihenkilön osaamista ja tietotaitoa, joten tiimiläiset voivat ajatella alitajuisesti, että koska kyseessä on osaava henkilö, hän saattaa olla oikeassa. Tiimipäällikön mukaan tällaisissa tilanteissa kielteisyys ja työyhteisötaidot olisivat osaavan henkilön kehittämiskohde ja hänen kohdallaan voitaisiin miettiä sitä, miten toimia ja esittää asioita rakentavasti tiimissä.

Muita haastatteluisia esiin tulleita vaikutuksia oli työn sujuminen ja se, että on kokemusta kohdata tietoa. Tiimissä voidaan käydä hyvää keskustelua ja osaamisen myötä saadaan erilaisia näkökulmia asioihin. Myös tuloksellisuus nousi esiin ja yksi tiimipäälliköistä kertoi edellä mainitun

moniosaamisen tehostaneen tuloksellisuutta, koska odotusajat ovat lyhyemmät, kun yksi henkilö voi käsitellä asioita kokonaisvaltaisesti. Yksi tiimipäällikkö kertoi myös itseohjautuvuuden ja osaamisen yhteydestä.

”-- Kun hommat on niin sanotusti hallussa ja osaa sen oman työnsä niin se, se niinkun ruokkii myös semmosta itseohjautuvuutta ja totta kai myös vapautta siitä omasta työstä. Että, että tuota, ite ainaki koen että tässä tiimissä niin, se on hyvin korkealla tasolla, eli työntekijät pystyy hyvin itseohjautuvasti työtä tekemään ja tietävät sen oman työnsä tavoitteet. Niin, se niinku helpottaa totta kai niinku omaakin työtä.” H1

4.1.2 Osaamisen kehittäminen

Tiimipäälliköt näkevät osaamisen kehittämisen uuden oppimisena, entisen osaamisen ylläpitämisenä sekä uusien taitojen ja tietojen haltuun ottamisena. Tämän myötä toimihenkilö pystyy tekemään jotain lisää, syvemmin tai laajemmin, oli kyseessä sitten oman tehtävän sisällä tapahtuva muutos tai toiseen tehtävään siirtyminen. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on hyödyntää jokaisen yksilön henkilökohtaisia tietoja, taitoja ja ominaisuuksia. Tällöin yksilö voi antaa panoksensa työelämään ja edistää uraansa. Osaamisen kehittäminen lähtee toimihenkilöstä ja hänen motivaatiostaan, mutta esihenkilö voi kannustaa ja tukea kehittämisessä.

”Osaamisen kehittäminen on semmonen aktiivinen toimenpide, jolla, jolla tuota sitä tarvittavaa ammattitaitoa pidetään yllä, syvennetään tai kehitetään.” H2

”Minä nään osaamisen kehittämisen sellasena jatkuvana liikkeenä. Et eihän meistä kukaan ole missään vaiheessa valmis, oli käynyt kuinka monta koulutusta ja tutkintoa, niin aina joku kulma niinku elämässä tai maailmasta muuttuu ja meidän pitää olla jollaki tavalla auki ja valmis koko ajan oppimaan uutta. Vähän ehkä kliseinenki, mut näin se vaan menee ihan oikeesti. Että vaikka sä oisit kolkyt vuotta ollu Kelassa vaikka töissä, ni ei se tarkota et sä oisit niinku valmis tänne. Sulla on valmiudet tehdä jotain asiaa, mut et sä valmis oo.” H9

Yksi tiimipäälliköistä totesi, että uuden oppiminen on kaikkein selkein osaamisen kehittämisen muoto. Uuden oppiminen korostuu erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla, kun heitä aletaan

perehdyttämään ratkaisutyöhön. Tiimeissä on sellaisiakin henkilöitä, jotka ovat tehneet samaa etuutta useamman vuosikymmenen ajan. Yksi tiimipäälliköistä totesi, että heillä on varmasti riittävästi tietoa tilanteesta kuin tilanteesta, mutta heitä haastavat osaamisen ylläpitäminen ja muutosten seuraaminen. Kokoneiden työntekijöiden kohdalla keskeistä on siis uudistumiskyky ja se, että pystyy hallitsemaan etuuden muutokset. Yksi tiimipäälliköistä epäilee, että moni voi ajatella osaamisen kehittämisen tarkoittavan sitä, että siirtyy johonkin uuteen tehtävään Kelassa. Hän huomauttaa, että esimerkiksi perustoimeentulotuessa on niin paljon sisältöä ja muutoksia, että pelkästään kyseisen etuuden sisällä voi tehdä laajasti erilaisia töitä.

Osaamisen kehittämistä pidetään tiimipäälliköiden keskuudessa tärkeänä ja ajankohtaisena aiheena: aihe korostuu työelämässä jatkuvasti enemmän. Tiimipäälliköiden mukaan aiheen suhteen pitäisi olla koko ajan valppaana. Työtehtävät ovat toisinaan vaativia ja erityisesti perustoimeentulotuen nähdään olevan haastava etuus. Tietoa on monessa paikassa ja haasteena on huolehtia, että toimihenkilö tekee ratkaisuja aina viimeisimmän ohjeen, prosessin ja työjärjestelyn mukaan. Tästä syystä tiimipäällikkö arvioi, ettei toimihenkilöillä ole välttämättä kovin paljoa resursseja opiskella sellaisia asioita, mitkä eivät ole välttämättömiä työn kannalta.

Tavoitteena muutoksissa mukana pysyminen sekä parempi asiakaspalvelu

Perusedellytys ratkaisutyön tekemiselle on se, että pystyy kehittymään koko ajan, jotta pysyy mukana muutoksissa. Esimerkiksi etuusohjeessa ja laissa – jotka ovat työn tekemisen pohja – tapahtuu paljon muutoksia. Myös toimintatavat muuttuvat ja työssä kokeillaan ja etsitään jatkuvasti parempia tapoja, joiden avulla työtä voitaisiin tehdä paremmin ja tehokkaammin. Tämä vaatii toimihenkilöiltä kykyä ottaa uusia toimintatapoja käyttöön.

”Pitää tietyllä tavalla pystyä hyvin jouhevastikin sitten olemaan valmis kokeilemaan uutta ja ja tuota vaatii siitä ajankäyttöä sillä tavalla että pysyy myös ajan tasalla siinä että mitä kaikkee pieniäkin muutoksia on saattanu tulla siihen päivittäiseen arkeen.”

HI

Tiimeissä on hyvin erilaisia ja eri työuran vaiheissa olevia tekijöitä, joten osaamisen kehittämisen tavoitteet riippuvat yksilöstä. Osaamisen varmistaminen nähdään tärkeänä tavoitteena, oli toimihenkilö missä vaiheessa uraansa tahansa. Kaikki voivat oppia uutta ja jos toimihenkilö hallitsee etuuden niin hyvin, ettei se anna enää yhtä paljoa mahdollisuuksia oppimiseen, voi oppiminen liittyä

esimerkiksi työelämätaitoihin tai asiakaskohtaamiseen. Osaamista voidaan laajentaa myös niin, että toimihenkilö opiskelee uuden etuuden. Tavoitteet määritellään yksilökohtaisesti.

”Ite oon nähny sen että se tiimi ku rakentuu yksilöistä niin jokaisen yksilön kohalla pitää sitten kattoo se että mikä hänelle on tarkoituksenmukasta. Jos otetaan vaikka esimerkkinä että täysin tuore etuuskäsittelijä joka on ollu talossa vaikka muutaman kuukauden, niin hänellähän on tietysti tähän osaamisen kehittämiseen ihan erilaiset tavoitteet kun sitten tämmöselle jolla on uraa jo takana vaikka kaksyt-kolkyt vuotta. Että se, se voi niinkun toisella olla sen olemassa olevan perusosaamisen ylläpitämistä ja siinä ajan hermolla pysymistä kun taas toisella se voi olla sitä että vielä pitää niinkun hirveesti ottaa uusia asioita haltuun.” H1

Yksi osaamisen kehittämisen tavoitteista on toimihenkilöiden riittävä osaaminen. Tavoitteiden nähdään olevan sopivalla tasolla silloin, kun ne ovat riittävät haastavat, mutta eivät liian haastavat. Tavoitteiden eteen täytyy nähdä vaivaa, mutta kun ne ovat saavutettavissa, niihin pääseminen mahdollistaa onnistumisen tunteita. Tämä edellyttää sitä, että osaaminen on riittävällä tasolla ja toimihenkilö pystyy suoriutumaan työstään hyvin. Riittävä osaaminen parantaa tuloksellisuutta, työn imua ja ihmisten sitoutumista.

”Sehän kasvattaa sitä ihmisen sitoutumista ja niinkun sitä työn tekemisen, työn imua, kun hän op... Osa sitä työtä riittävästi, se on aivan fakta. Et jos vaikka perehdyttäminen teidän huonosti ihan alkuvaiheesta lähtien, niin sehän on ihan tosi surullista oikeestaan, et se ihminen ei pääse sitoutumaan siihen työhön.” H9

Tavoitteisiin kuuluu se, että Kelassa oltaisiin kokonaisuudessaan parempia asiakaspalvelijoita. Esimerkkinä tästä on se tavoite, että asiat selvitettäisiin asiakkailta ensisijaisesti soittamalla, minkä lisäksi yksi haastatelluista tiimipäälliköistä kertoi, että useampi henkilö hänen tiimistään on asettanut itse itselleen tavoitteita. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi siihen, että perehdytään eri etuuksiin hieman paremmin ja toimihenkilöt voivat käyttää tähän itseopiskeluaikaa. Muita etuuksia ei tarvitse osata syvällisesti, mutta niihin tutustuminen voi auttaa päivittäisessä työssä.

Keskustelu, havainnointi ja palautteet osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamiskeinoina

Tiimipäälliköiden vastauksista korostui kolme keskeistä osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamiskeinoa: keskustelu, havainnointi ja palautteet. Yksi tiimipäälliköistä oli sitä mieltä, että

osaamisen kehittämistarpeita ei kartoiteta systemaattisesti esimerkiksi kyselyjen avulla. Jokainen haastateltu tiimipäällikkö korosti keskustelua osaamistarpeiden kartoittamisen välineenä. Tiimipäälliköillä on kehityskeskustelukokonaisuus, joka pitää sisällään eri osa-alueita ja keskusteluja käydään pitkin vuotta. Palkka-, tavoite- ja kehityskeskusteluissa osaamisen kehittäminen voidaan nähdä yhtenä kokonaisuutena ja niissä kartoitetaan sitä, millaisia havaintoja tiimipäällikkö on tehnyt toimihenkilön osaamisesta ja mitkä olisivat mahdollisia kehittämistarpeita. Aineiston perusteella toimihenkilön näkemys on kuitenkin erityisen tärkeä ja tiimipäälliköt pitävät merkittävänä sitä, mitkä asiat ovat toimihenkilön mielestä sellaisia, jotka vaativat kehittämistä tai mitä asioista hän voisi itse tehdä omasta mielestään paremmin. Tiimipäälliköiden mukaan toimihenkilöllä itsellään on vastuu tuoda esiin kehittämistarpeitaan, ja keskustelut ovat suurimmilta osin toimihenkilön oman kokemuksen ja käsityksen varassa. Myös tässä yhteydessä nostettiin esiin itseohjautuvuus ja se, että toimihenkilön on tiedettävä, mitä toimintatapoja hänen tulee päivittää tehdäkseen työnsä entistä paremmin. Osaamistarpeita mietitään kuitenkin myös yhdessä ja uusilla työntekijöillä keskusteluja on enemmän, koska heidän kanssaan käydään läpi perehtymisen etenemistä ja työntekijän kokemuksia. Jos toimihenkilö on suunnitellut lähtevänsä opiskelemaan tai hänellä on muita suuremman mittakaavan toiveita tai kehittämistarpeita, voidaan niistä keskustella kehityskeskustelujen yhteydessä.

”Tämmöset palautekeskustelut käyn tiimien, tiimiläisten kanssa, pohditaan siitä sitä omaa osaamista muun muassa ja semmosta. Pyydän sit semmosta omaa, omaa arvioo, tämmöstä reflektioo omasta osaamisesta ja missä mennään ja missä on haasteita ja mikä sujuu hyvin.” H2

”Keskustelemalla. Ite oon semmonen tiimipäällikkö mikä kohtaa tiimiläiset aika usein. Niin oppii tuntemaan porukat, sitte tietää ja sit me puhutaan osaamisesta. Puhutaan haasteista, onko löytyny siellä töissä jotain sellasta. Ja sit tietysti tällänen palautteiden kautta, koska kyllähän niitä palautteita jonkin verran tulee, niin positiivissävyytteistä kun kehittämistäkin, niin kyllähän siitäki voi myös sitä osaamista sitte niinku suunnata oikeeseen kohtaan.” H9

”Aika pitkältihän siinä on sillä asianomasella tota itsellään se vastuu tuoda esille, että missä ja et niinku ite tunnistais et missä pitää kehittyä. Mutta tuota niin niissä keskusteluissa se lähinnä on että huomataan.” H10

Ratkaisutyötä voidaan havainnoida joko reaaliajassa tai jälkihavainnointina. Havainnoinnin kautta saadaan arvokasta tietoa siitä, miten työntekijä suoriutuu tehtävistään. Livehavainnoinnissa tiimipäällikkö seuraa toimihenkilön työntekoa livenä. Tiimipäällikkö voi havaita livehavainnoinnissa kehittämistarpeita, mutta havainnoinnin tarpeellisuudesta oltiin kahta mieltä. Eräs tiimipäällikkö tekee livehavainnoiteja useamman kerran vuodessa ja koska hän osaa etuuden, hän pystyy antamaan palautetta toimihenkilölle ja miettimään osaamisen kehittämistarpeita. Toinen tiimipäällikkö taas kokee, ettei livehavainnointi anna mitään uutta kokeneiden toimihenkilöiden kohdalla. Hänen mukaansa havainnointi veisi ajallisesti kauan, jos haluaisi havainnoida useampia töitä. Jos havainnoi esimerkiksi tunnin ajan ja kohdalle tulee haasteellisempi työ, koko tunti voi mennä yhden työn tekemiseen. Hän totesi myös, että ihmiset osaavat toimia havainnointilanteessa siten, että antavat tiimipäällikölle hyvän kuvan työnteostaan, koska he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Uusien toimihenkilöiden kohdalla hän pitää livehavainnointia tarpeellisena ja se kuuluu myös perehdytysuunnitelmaan. Tämän sijaan kyseinen tiimipäällikkö – kuten muutkin tiimipäälliköt – hyödyntävät jälkihavainnointia. Siinä toimihenkilön tekemiä etuusratkaisuja käydään jälkikäteen tietty määrä systemaattisesti läpi ja tämän avulla voidaan huomata kehittämistarpeita. Jälkihavainnoinneista keskustellaan toimihenkilön kanssa. Yksi tiimipäälliköistä huomautti, että hänen näkemyksensä mukaan toimihenkilöt tietävät, miten pitäisi toimia. Tämä tarkoittaa sitä, että jos hän löytää kehittämistarpeita, kyse ei ole välttämättä niinkään osaamisen puutteesta vaan siitä, että toimihenkilö on esimerkiksi lähettänyt asiakkaalle viestin, vaikka asiakkaalle olisi pitänyt ensisijaisesti soittaa. Tämän hän arvelee johtuvan joko mukavuussyistä tai siitä, että toimihenkilöt voivat kokea paineita töiden sujumisesta ja he oikaisevat sen takia työtehtävissään.

Palautetta toimihenkilöiden ratkaisuksista tulee erityisesti asiakkaiden kautta, mutta sitä voi tulla myös kollegoilta, asiantuntijoilta tai esihenkilöiltä. Palautteet tulevat useimmiten sitä kautta, että asiakas on soittanut puhelinpalveluun tai tullut käymään asiakaspalvelussa, jos päätöksessä on ollut virhe. Palautteita tulee jonkin verran ja niistä osa on positiivissävytteisiä. Jos on tapahtunut virhe, eikä kyse ole selkeästi esimerkiksi kirjoitusvirheestä, asia käydään toimihenkilön kanssa läpi. Tarvittaessa toimihenkilö voi paneutua haastavaan aiheeseen syvemmin ja hidastaa työtahtiaan.

Osaamisen kehittämisen keinoissa pyritään huomioimaan yksilöllisyys

Haastattelujen perusteella tiimipäällikön tärkein tehtävä on toimia mahdollistajana ja kannustajana, jotta jokainen löytäisi itselleen sopivat tavat kehittää omaa toimintaansa. Tiimipäälliköt

mahdollistavat puitteet osaamisen kehittämiseksi ja varmistavat, että jokainen tietää, minkä verran itseopiskeluun käytetään aikaa. Tiimipäälliköt voivat tukea toimihenkilöitä pohtimalla osaamisen kehittämisen keinoja yhdessä tai auttamalla sopivien koulutusten löytämisessä.

”Suhteellisen kauan oon esihenkilötyötä tehny niin on tietysti monenlaista tilannetta ollu ja monenlaisia tehtäviä tiimiläisillä ollu, tuota niin, niitä on sitten erilaisia keinojaki tarttunu reppuun. Mutta eihän siitä mitään semmosta uutta ja ihmeellistä varmaan oo, ole että tuota mietitään siinä yhdessä mikä ois paras.” H2

”Mä jotenki nään sen et se on mun tehtävä, et kai mulla nyt on aikaa ettii se koulutus jossain välissä ihmisille ja sitte linkkailla näitä hyviä juttuja, ku toimihenkilön tehtävä on kuitenkin keskittyä siihen työhön, ja minä oon se tuki siellä takana. Eli etin koulutuksia, oon herkällä korvalla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, tutustun ihmisiin, ja sitten tietenkin kannustan ja sparrailen osallistumaan niihin koulutuksiin sit aina tilanteen mukaan.” H9

Tiimipäälliköt keskustelevat säännöllisesti yhteisissä palavereissa. Esimerkiksi asumistukitiimien tiimipäälliköt keskustelevat asumistuen osaamisesta ja näissä keskusteluissa voi tuoda ilmi asioita, jotka pitäisi käydä joko kaikkien asumistukikäsittelijöiden tai pienemmän ryhmän kanssa läpi. Esihenkilökeskustelut koetaan hyvinä ja yhteisöllisinä.

Osaamisen kehittämisen taustalla tärkeintä on keskustelu ja vuorovaikutus. Säännöllisellä keskustelulla kartoitetaan tilannetta sen suhteen, mitä haasteita toimihenkilöllä saattaa olla, millaisia osaamisen kehittämisen keinoja hän on hyödyntänyt ja mitkä keinot hän kokisi itselleen hyödyllisiksi. Tärkeimmät keskustelut osaamisesta käydään kehitys- ja tavoitekeskusteluissa pitkin vuotta. Yksi tiimipäälliköistä kertoi, että hän käy toimihenkilöiden kanssa varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi vähintään kaksi muuta keskustelua vuodessa. Ihmiset ovat erilaisia oppijoita, joten tiimipäällikön pyrkimyksenä on löytää yksilöllisiä ratkaisuja sen puitteissa, mitä työnantajalla on mahdollista antaa oppimista varten. Haastatellut tiimipäälliköt kokevat, että myös näissä tilanteissa päävastuu on toimihenkilöllä, koska hän itse tietää parhaiten, mitä osaa ja mikä on epäselvää. Tiimipäällikkö ja toimihenkilö voivat miettiä yhdessä, sopisiko toimihenkilölle esimerkiksi vertaistuki, itseopiskelu tai se, että asiantuntija kävisi läpi toimihenkilön ratkaisuja, jolloin saataisiin kuva nykytilanteesta ja mahdollisista haasteista. Myös havainnoinnin yhteydessä voidaan kehittää osaamista.

”Työskentelyn havainnointi, ihan livehavainnointi eli siinä katellaan sitten mitä, mitä siellä tapahtuu. Siinä nyt ei ehkä niinkään pääse siihen, siihen osaamiseen syvälle koska

yleensä se tiimiläinen hallitsee sen, sen asiasisällön, en minä. Mutta tuota tietysti muita, muita osaamisalueita siinä käydään läpi että järjestelmien käyttö ja niin edelleen, edelleen siinä sitten mutta tuota se on semmonen yks yksilöohjauksen taso keskustelujen lisäksi.” H2

Osalle toimihenkilöistä sopii yhdessä oppiminen ja he kokevat tarvetta vertaistuelle. Aineiston perusteella pyrkimys on, että vertaistuelle annetaan arjessa mahdollisuuksia. Tiimipäälliköt luovat verkostoja eri tiimien ja joissain tapauksissa myös eri etuuksien välille. Ryhmien muodostaminen saattaa toisinaan olla haaste tiimipäälliköille, mutta he pyrkivät saattamaan erilaisia oppijoita yhteen. Pienryhmissä on yleensä viidestä kuuteen henkilöä ja ryhmän jäsenet miettivät yhdessä etuuteen liittyviä ongelmatilanteita ja jakavat kokemuksiaan. Keskusteluja voidaan toteuttaa myös suuremmissa ryhmissä, kuten yleisessä asumistuessa on tehty.

Toimihenkilöt saavat muillakin tavoin tukea kollegoiltaan. Toimihenkilöillä on käytettävissään neuvonta, josta voi kysyä apua etuusratkaisuun. Perehdytysvaiheessa on tukena perehdyttäjä, mutta myöhemminkin voidaan tarvittaessa järjestää henkilökohtaisempaa tukea. Joissain tapauksissa toimihenkilön osaaminen on vahvaa, mutta hän on epävarma osaamisestaan ja varmistelee paljon asioita. Näissä tapauksissa toimihenkilölle voidaan järjestää sparraaja, jonka kanssa hän voi työskennellä yhdessä esimerkiksi niin, että sparraaja seuraa toimihenkilön työskentelyä. Jos haasteita tulee vastaan, toimihenkilölle voidaan järjestää tietyn ajaksi tukihenkilö, jolta voi kysyä kysymyksiä matalalla kynnyksellä joko tietystä aiheesta tai yleisesti etuuteen liittyen. Myös ohjeistuksia voidaan käydä yhdessä läpi. Yksi tiimipäälliköistä totesi, että vertaistuki ja itseopiskelu ovat pääasiallisia osaamisen kehittämisen keinoja, ei niinkään ulkopuoliseen koulutukseen osallistuminen.

Toimihenkilöt voivat kirjata itselleen ylös epäselviä asioita. Työn ohessa asioihin ei aina ehdi perehtymään syvällisesti, mutta sopivan ajan tullessa asiaa voi selvittää esimerkiksi verkkokoulun, etuusohjeen tai koulutusmateriaalin avulla. Asiaa voi kysyä myös kollegalta. Tapana on, että toimihenkilöiden kanssa sovitaan tietty aika, jonka työajasta voi käyttää itsensä kehittämiseen, asioiden kertaamiseen, oppimiseen sekä osaamisen ylläpitämiseen. Itseopiskeluun saa ja pitää käyttää aikaa, mutta aikaa käytetään tilanteen mukaan. Itseopiskelua ei ole välttämättä joinain viikkoina lainkaan, jos työtilanne on haasteellinen tai toimihenkilöllä ei ole sellaisia asioita, joihin tarvitsisi erityisesti paneutua. Jollain viikolla aikaa voi käyttää parikin tuntia, jolloin toimihenkilö voi esimerkiksi katsoa koulutustallenteita.

Kelassa järjestetään infotilaisuuksia ja koulutuksia. Koulutuspalveluilta voi tilata koulutuksia, jotka eivät liity etuustyöhön – tarjolla on ollut esimerkiksi ensiapukoulutus. Koulutuspalvelut valmistelevat ja toteuttavat koulutuksen, jos sen katsotaan olevan mahdollinen ja tarpeellinen. Jokaiselle etuudelle on oma osaamiskeskus, jossa työskentelee asiantuntija- ja lakihenkilöitä. Yksi tiimipäälliköistä halusi korostaa, että osaamiskeskuksella on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä. Osaamiskeskukset ohjeistavat etuuksiin liittyvissä asioissa, järjestävät infotilaisuuksia ja ylläpitävät verkkokoulua. Infotilaisuudet tallennetaan, jotta toimihenkilöt voivat katsoa ne myös myöhemmin ja kerrata asioita. Verkkokoulua hyödynnetään erityisesti perehdytyksen yhteydessä, mutta myös kokeneemmat henkilöt voivat hyödyntää sitä käymällä läpi koulutusmateriaaleja. Koulutuksia on tarjolla paljon, mutta sopivan koulutuksen löytäminen intrasta voi olla haastavaa.

”Totta kai meillä on sitten myös tämmösiä ehkä suoraan niinkun rakenteessa olevia tapoja, että meillä on yhteiset koulutukset, erilaiset infot, millä sitten pyritään sitä isoa, isoa tuota työntekijämässää niinkun kouluttamaan mahdollisimman samalla tavalla ja huolehtimaan siitä että niinkun kaikilla on samat perustiedot esimerkiks uusista asioista ja kaikki samat korostetut asiat niinku tulee kaikkien tietoon.” H1

”Sitten pitää olla ite valppaana kattomaan, mitä kaikkea koul... Meijän talossahan on aika paljon kaikkea koulutusta. Eli jos on vaikka vuorovaikutushaasteita, vaikka se soittaminen nyt on meillä semmonen ikuisuuskyseminen. Meillähän löytyy vaikka intrasta vaikka kuinka paljon soittamista tukevaa materiaalia, mut se meijän intra on hiukan sellainen sekaisin oleva, siellä on aika paljon tietoa, nii se pitää ihan oikeesti kahlaamalla kahlata ja ettii se tieto myös sieltä.” H9

Yksi tiimipäälliköistä huomauttaa Kelan olevan suuri organisaatio, mistä on hyötyä siinä mielessä, että se mahdollistaa esimerkiksi tehtäväkierron. Tehtäväkierto on esillä vuosittain ja sen koetaan toimivan melko hyvin. Jos työntekijä on kiinnostunut jostain eri tehtävästä, saattaa hänellä olla mahdollisuus päästä tutustumaan siihen tai kokeilla tehtävää määräajan. Tehtäväkiertoa on hyödynnetty muun muassa turvakeskuksen ja asiakaspalvelupuolen välillä.

Jos toimihenkilöllä on haasteita tietyn aihealueen suhteen, toimihenkilölle voidaan tehdä henkilökohtainen oppimissuunnitelma. Yksi tiimipäälliköistä kertoi, että on välillä hyödyntänyt tätä keinoa. Toimihenkilön kanssa sovitaan tietty aika, jolloin ei tarvitse miettiä ratkaisujen määrää, vaan hän voi keskittyä asian opiskeluun. Tiimipäällikkö ja toimihenkilö keskustelevat säännöllisesti siitä, miten asian opiskelu sujuu.

Motivaatio on osaamisen kehittämisen tärkein edellytys

Jokainen haastateltu tiimpäällikkö korostaa yksilön motivaation tärkeyttä ja sen koetaan olevan merkittävin asia osaamisen kehittämisen onnistumisen kannalta. Työnantaja voi toimia mahdollistajana ja puitteiden luojana, minkä lisäksi työnantaja voi luoda oppimismyönteisen ilmapiirin ja pitää esillä osaamisen kehittämistä. Tästä huolimatta osaamisen kehittäminen ja aktiivisuus lähtee toimihenkilöstä itsestään.

”Sen ilmapiirin luominen ja sen niinkun esillä pitäminen, että se lähtis nimenomaan se osaamisen kehittäminen sieltä toimihenkilöstä itsestään että sieltä tulisi se aktiivinen, aktiivisuus siihen. Me lähinnä sitten työnantajana niinkun mahdollistetaan se ja luodaan ne puitteet sille.” H1

”No ehdottomasti se kohteen motivaatio, että on innostusta oppia uutta tai, tai pitää yllä eli motivaatio pitää olla riittäväällä tasolla että se osaaminen pystyy vahvistumaan.” H2

”Kyllä se on varmasti se henkilön oma motivaatio ja kiinnostus kehittää sitä omaa osaamistaan ja tekemistään. Että ei sinne korvien väliin, ei sinne voi kukaan mennä jos se ei niinku syystä tai toisesta oo motivoitunu siihen niin ei se, ei se tota onnistu.” H10

Edellytyksenä on, että toimihenkilöillä olisi mahdollisimman joustava keinovalikoima itsensä kehittämiseen. Toimeentuloturvan keskuksessa on paljon henkilökuntaa, joten kaikille ei käy kaikki osaamisen kehittämisen keinot. Erilaisille oppijoille tulisi mahdollistaa erilaisia vaihtoehtoja oman toiminnan kehittämiseen ja uuden oppimiseen.

Aineiston mukaan kaikki toimihenkilöt eivät välttämättä tunnista itsessään kehittämistarpeita. Joissain tapauksissa he eivät halua tunnustaa kehittämiskohteitaan ja kehittämiskohteiden tunnustaminen voi olla vaikeaa varsinkin kokeneille työntekijöille. Tästä syystä tarvitaan keskustelua ja rohkeutta puhua siitä, että jokin asia tarvitsee kertausta.

”Sitten tietenkin se tarpeen tunnistaminen ja tunnustaminen, eli, eli tuota voihan olla että siellä joku pitkään etuutta tehnyt niin ei ehkä tunnista itsessään jotain että en minä tätä asiakaskohtaamista osaakaan, tai ei sitten vaan tunnusta sitä. Et, et tota et sekin on, se saattaa olla aika... Aika lailla haastavaa.” H2

”Avataan vähän niitä näkökulmia asioihin, et, et sen takii se keskustelu on tärkeä, ei vaan niinku itteni kanssa vaan myös vaikka tiimiläisten kanssa. Sit ehkä semmonen rehellisyys ja rohkeus myös, et sit uskalletaan sanoa et hei, oisko tää hyvä kerrata. Se ei oo aina helppoo toimii semmosena peilinä, et tässä saattais sulla olla niinku, et ehkä kannattais tähän panostaa vielä. Tai jos vaikka huomaa että joku ihminen oivaltaa jonku etuusasian tai jonku muun asian väärin, ku semmosiakin tilanteita on, ni se ei oo aina helppo paikka.” H9

Tiimipäälliköt nimesivät osaamisen kehittämisen edellytykseksi myös kannustavan ilmapiirin sekä ajankäytön. Oppiminen vaatii aikaa, joissain tilanteissa enemmän kuin toisissa. Toimihenkilöillä saattaa olla kovat paineet ja paljon töitä, jolloin ei ole välttämättä mahdollista keskittyä sellaisiin asioihin, joiden omaksuminen vaatii enemmän keskittymistä. Tällöin opiskelua täytyy mahdollisesti siirtää myöhemmäksi.

4.1.3 Esihenkilön rooli

Esihenkilön rooliin kuuluu tietynlainen vastuu siitä, että esihenkilö tietää toimihenkilöiden hallitsevan oman työnsä ja toisinaan opiskelua täytyy edellyttää toimihenkilöiltä. Tärkeimpiin roolin tehtäviin kuuluu kuitenkin mahdollistaminen ja jokainen haastateltu tiimipäällikkö kuvailikin rooliaan mahdollistajana. Tiimipäälliköt luovat mahdollisuuksia ja antavat resursseja, jotta yksilö voi kehittyä. Keskustelemalla voidaan kartoittaa erilaisia vaihtoehtoja, jotka motivoisivat toimihenkilöä itsensä kehittämiseen ja hänelle itselleen sopivien tapojen hyödyntämiseen. Tiimipäällikkö voi tarpeen mukaan toimia organisoijana, eli hän voi varata aikaa opiskelulle tai hän voi varata tukihenkilön, joka ohjaa toimihenkilöä haastavassa aiheessa. Tiimipäällikön täytyy sanoittaa tiimille se, että opiskelu on tärkeä työtehtävä. Tiimipäällikkö voi jakaa löytämiään hyviä ohjeita ja puhua oppimisesta, kuten kertoa jotain mitä on itse oppinut. Näin tiimipäällikkö voi toimia myös suunnannäyttäjän roolissa.

”Mulla on mahdollisuus jollakin tavalla niinkun antaa ne resurssit siihen asianomaisen toimihenkilön osaamisen kehittämiseen, eli eli voin varata hänelle aikaa, voin varata jonkun sparrauskaverin tai jonkun joka ohjaa.” H2

”Pitää niinkun sanottaa tiimille se, että on ok oppia ja opiskella, et se on niinkun, se on myös tärkeä työtehtävä. Se on ehkä kaikkein tärkein juttu, et antaa siihen aikaa, puhuu siitä itse, ehkä kertoo jotain mitä ite on oppinu ja mihin ite käyttää aikaa ja mihin osallistuu.” H9

Tiimipäällikön rooliin kuuluu valmentajana oleminen. He haastavat tiimiläisiä kehittämään itseään, sparraavat ja keskustelevat osaamisen kehittämisestä. Valmentamisen tyyli riippuu siitä, mikä on toimihenkilöille paras tapa oppia. Vaikka tiimipäälliköt joutuvat ajoittain edellyttämään toimihenkilöitä kehittämään osaamistaan, tarkoituksena on, että henkilö itse ymmärtäisi kehittämistarpeet ja olisi motivoitunut tavoittelemaan onnistumista. Haastateltavien kokemuksen mukaan osaamisen kehittäminen onnistuu paremmin, kun se lähtee toimihenkilöstä itsestään. Tiimipäällikkö voi pyytää toimihenkilöitä arvioimaan omaa osaamistaan, vahvuuksiaan ja mahdollisia puutteitaan. Mahdollisten puutteiden ohella vahvuuksista puhumisen katsotaan olevan tärkeää.

”Siis se rooli on pitkälti... Sitä keskusteluahan se on. Jossain kohtaa voi olla siinä keskustelussa sitä edellyttämistä, mut pitkältihän se on, nykyään mennään sillee että se henkilö ite niinku ymmärtäs ja ois motivoitunu siihen että mitä hän tavoittelee ja siis sitte se onnistuiski paljon paremmin.” H10

Tiimipäällikön rooliin kuuluu myös tukena olemista ja kannustamista. Kannustavan palautteen antaminen on tärkeää, koska se vahvistaa oppimista ja saattaa auttaa toimihenkilöä itseään huomaamaan kehittymisensä selkeämmin. Toimihenkilöiden kehittyminen ilahduttaa myös tiimipäälliköitä, joten onnistumisista annetaan mielellään palautetta.

”Se miten hyvä olo siitä tulee niinku itellekki, ku sä näät että joku toinen oppii jotain tai menee ihan harppauksen jossain tekemisessä vaikka eteenpäin tai vaikka vuorovaikutustaidoissaan. Et joku ihminen, jonkun ihmisen kanssa on vaikka puhuttu siitä, vaikka roolista tiimissä. Ja sitte ku näkee, et ei oo totta, et nyt tällä ihmisellä syyty tää lamppu ja oikeesti näät että se on niiku tajunnu sen et hän voi vaikka antaa siihen enemmän ja hänellä on niinku potentiaalia antaa enemmän, nii se on kyllä tosi kiva.” H9

Osaamisen kehittäminen rajallisten vaikutusmahdollisuuksien puitteissa

Haastateltujen tiimipäälliköiden kokemuksissa on eroja sen suhteen, millaisia vaikutusmahdollisuuksia heillä on roolinsa suhteen. Osa tiimipäälliköistä näkee, että heille annetaan melko hyvin vapaita käsiä osaamisen kehittämiseen ja että he voivat vaikuttaa varsin paljon käyttämiinsä osaamisen kehittämisen keinoihin. Osa kokee, että vapautta on tiettyyn rajaan asti ja osaamisen kehittämiseen voidaan vaikuttaa vain joissain määrin. Tiimipäällikkö voi toimia tietyn alueen sisällä, kuten varata toimihenkilölle tukihenkilön. Yksi tiimipäällikkö huomauttaa vaikutusmahdollisuuksien vähäisyydestä.

”Varmasti ne vaikutusmahollisuudet on pienet. Mutta yrittää siinä kehässä vaikuttaa missä pystyy, nii musta se on niinku jotenki tärkeätä. Ja ehkä nostaa myös niitä epäkohtia, sitte ku sopivassa tilanteessa, ku tulee esille.” H9

Tiimipäälliköt tuntevat omassa tiimissään olevat toimihenkilöt parhaiten, joten heidän on helppoa sopia toimihenkilön kanssa erilaisista käytännöistä. Eli vaikka tiimipäälliköille annetaan suuret raamit osaamisen kehittämisen suhteen, heillä on vapauksia sen suhteen, miten he toteuttavat eri osaamisen kehittämisen tapoja. Yksi haastatelluista tiimipäälliköistä kertoi, että hän haluaa oppia tuntemaan oman tiiminsä ja sen yksilöt. Kun oppii tuntemaan tiimiläisensä paremmin, tiimipäällikön on helpompi ehdottaa heille uusia asioita ja arvioida, mitkä ovat heille parhaat keinot.

”Eli totta kai meillä on paljon tämmösiä asioita mitkä onkin järkevä niinkun kollektiivisesti kaikille, kaikille tuota samalla tavalla mahdollistaa ne, se se kehittyminen ja koulutukset ynnä muut mistä mainitsinkin aikasemmin. Mutta sitten on meille annettu sitä mahdollisuutta siinä että kun me tunnetaan kuitenkin ne meidän toimihenkilöt parhaiten ketkä siinä meidän omassa tiimissä on, niin niin hyvin, hyvin niinkun vahvasti pystytään sen toimihenkilön kanssa kahdestaan sitten sopimaan niistä erilaisista käytännöistä. Että isot raamit meille annetaan mutta sitten miten me se viedään sitten jokaisen yksilön kohalla käytäntöön niin siinä on kyllä hyvin paljon vapauksia minusta meillä sitten.” H1

Yksi tiimipäälliköistä totesi, että vaikka itseohjautuvuus on nykyajan työelämässä muotisana, se sopii hyvin ratkaisutyöhön. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan sovi kaikille yksilöille yhtä hyvin, joten tiimiläisten tunteminen on suuressa roolissa.

”Kaikille ei välttämättä tämmönen hyvin itseohjautuva ote sovi, että jotkut tarvii ehkä enemmän niinku suoraa ohjeistusta ja suoria ohjeita ja voivat jopa ottaa paineita siitä että jos heidän pitää itse pystyä tiettyjä asioita ottamaan haltuun. Niin, tämmönenkin tunnistaminen ja sitten se että ei liikaa ehkä sitä itseohjautuvuuttakaan semmosille yksilöille kenelle se ei luonnostaan tule niin, niin tietysti tietyllä tavalla tuputa, niin se on, se on myös tärkeätä, että se yksilön tunteminen on tässäki isossa roolissa.” H1

Yksi tiimipäälliköistä kertoi, että hän on pyrkinyt tsemppaamaan ja valmentamaan yksilöitä ja kokee onnistuneensa näissä rooleissa. Tiimissä on valtavasti osaamista ja toimihenkilöillä on pitkiä työuria Kelassa, joten haastateltu tiimipäällikkö pyrkii luomaan ilmapiirin sellaiseksi, että toimihenkilöt kokevat luottamusta. Tiimipäällikkö uskoo siihen, että toimihenkilöt hoitavat työnsä osaamisen kehittämisen suhteen, pitävät itsensä ajan tasalla ja ottavat itsensä kehittämisen vakavasti, vaikka olisivat olleet töissä jo kauan ja peruspohja olisi todella hyvä. Vaikka hän antaa toimihenkilöiden tehdä työtään itseohjautuvasti, hän pyrkii pitämään taustalla ohjia käsissään, jotta tietää, mitä kunkin yksilön kohdalla tapahtuu. Toinen tiimipäällikkö kertoi, että hän yrittää vaikuttaa rooliinsa nostamalla asioita esille ja puhumalla toimihenkilöille tärkeistä koulutuksista. Tämän toiminnan tavoitteena on se, että toimihenkilöt ymmärtäisivät oppimisen tärkeyden eivätkä ajattelisi, että opiskelu tarkoittaisi työajan hukkaamista. Tiimipäällikkö huomauttaa, että ihminen saattaa syttyä uudesta oppimastaan asiasta ja tehdä työtään paremmalla mielellä, kun on oppinut uutta.

Kun tiimipäällikkö huomaa yleisellä tasolla osaamisen kehittämisen tarpeita, hän voi kertoa niistä eteenpäin. Yksi tiimipäälliköistä kertoi, että työtilanne oli useamman vuoden ajan niin haasteellinen, että sai pyytää useamman kerran, voisiko jostain tietystä aiheesta järjestää koulutuksen, eikä asia tällöinkään edennyt. Hän kokee, että koulutustoiveita otetaan nykyään paremmin vastaan. Osaamiskeskus toteuttaa koulutuksia, joita pidetään mahdollisuuksien mukaan. Tämän lisäksi itäisessä toimeentuloturvan keskuksessa on omia etuusinfoja, joiden aiheisiin on voinut vaikuttaa.

”Sit kun huomaa niitä kehittämisen, osaamisen kehittämisen tarpeita nii kyllä minä niistä rummutan aina eteenpäin, että tuota ja nyt oon huomannu, et meillä paremmin otetaan vastaan. -- Meidän keskuksessa kun on näitä omia etuusinfoja niin niihin on kyllä voinu tuua esille sitten niitä tarpeita mitä tarvii, mihin tartteis. Aika hyvin mitä niinku on puhuttu nii kyl niihin tartutaan minun mielestä, ne etuuspäälliköt kyllä kuuntelee herkällä korvalla sit ku on, osaa perustella ja kertoo sen asian.” H10

Se, kuinka paljon tiimipäälliköillä on vapauksia osaamisen kehittämisen suhteen, riippuu työtilanteesta. Ruuhkahuippujen aikaan on vähemmän mahdollisuuksia käyttää resursseja osaamisen kehittämiseen, eikä ainakaan suurempien ryhmien ryhmäohjausta järjestetä. Ruuhkahuippujen aikaan ei voida käyttää ylimääräistä aikaa opiskeluun, koska asiakkaat ovat etusijalla, joten kiireisinä aikoina toimihenkilöt osallistuvat vain akuutteihin tilaisuuksiin ja seuraavat ajankohtaisohjeita. Esimerkiksi osaamiskeskuksen koulutukset ovat tärkeitä joka tilanteessa, koska työnteko edellyttää sen, että toimihenkilö on ajan tasalla tärkeistä asioista. Haastatellut tiimipäälliköt ovat ymmärtäväisiä sen suhteen, ettei tiettyinä aikoina ole mahdollista keskittyä osaamisen kehittämiseen laajasti. He ymmärtävät sen, että jos ylhäältäpäin tulee ohje, että kaikki keskittyvät ratkaisutyöhön, niin silloin ei voi tehdä muuta. Yksi tiimipäälliköistä kuitenkin huomauttaa, että aina pitää olla joissain määrin mahdollisuus käyttää aikaa tarpeellisten asioiden opiskeluun. Kun työtilanne on parempi, esihenkilölläkin on hieman enemmän liikkumavaraa.

Tiimipäälliköt tukevat osaamisen kehittämistä keskustelun kautta

Haastattelujen perusteella keskustelun nähdään olevan erittäin tärkeä keino yksilöiden osaamisen kehittämisen tukemisessa. Osaaminen ja sen tärkeys tulisi nostaa säännöllisesti esille sekä henkilökohtaisissa keskusteluissa että ryhmätasolla. Koska monilla toimihenkilöillä on jo valtavasti osaamista pohjalla, voidaan keskustelujen kautta varmistaa, ettei oppiminen jää unohduksiin. Toimihenkilöihin on tutustuttava ja vaikka hän tekisi tarvittavan määrän päätöksiä, on välillä katsottava laajempaa kuvaa siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Tämä vaatii turvallisen keskusteluilmapiirin.

”Luomalla semmosta turvallista ilmapiiriä siihen, että pystyy sen oman vajavaisuutensakin kertomaan luottamuksellisesti ja turvallisesti. Ei tietysti yleisön edessä kertoa, mut niissä kahenkeskisissä keskusteluissa käydään läpi näitä, näitä et tämmöstä ainaki yrittäny. Ja uskon että onnistunukki siinä jossain määrin.” H2

”Se jatkuu koko ajan siitä oppimisesta puhuminen. Ja sen, sen niinkun läpikäynti, et se kuuluu meille kaikille. Täällähän on hirveen helppo niinkun pudota sellaselle uralle että osaan riittävästi ja hakkaan päätöksiä vaikka. Et tää on jotenki tosi helppo talo semmoseen, mut se ei palvele loppupeleissä yhtään ketään.” H9

”Tota keskustelut, joitten myötä sitten joillekki voidaan semmosia asettaa jossain asiassa, että vähän tavoitteita. Ja sitten se, sitten seuraan ja tämän asianomaisen kanssa sitten keskustelen niistä asioista silleen että siihen palataan, et se ei jää sitte niinku lillumaan ilmaan että pitäis tehdä jotain tälle asialle vaan sitte sitä katotaan myöhemmin yhdessä vielä että mikä, mikä tilanne ja kuulostelen et miltä se siitä asianomaisesta tuntuu et onko hän päässy siinä asiassa eteenpäin.” H10

On tärkeää muistuttaa toimihenkilöitä osaamisen kehittämisestä, jotta siitä tulisi rutiininomainen osa arkea. Tiimipäällikkö voi tiedottaa tulevista koulutuksista etukäteen ja huolehtia, että toimihenkilöt osallistuvat niihin. Jos toimihenkilö ei ole kyseisenä päivänä töissä, hän voi katsoa tallenteen koulutuksesta jälkikäteen.

Jos tiimipäällikkö joutuu antamaan korjaavaa palautetta, sitä annetaan konkreettisten esimerkkien kautta keskustelemalla siitä, mitä on tapahtunut ja mitä toimihenkilö itse on asiasta mieltä. Varsinkin silloin, jos samantapaisia virheitä sattuu enemmän, on asia hyvä ottaa keskusteluun, jolloin toimihenkilö voi itsekin nähdä asian. On tärkeää antaa myös positiivista palautetta silloin, kun työ on sujunut hyvin.

Muita esiin tulleita tapoja tukea yksilöitä osaamisen kehittämisessä on rohkaiseminen, mahdollistaminen, ajan antaminen sekä osaamisen kehittämisen edellyttäminen. Osaamisen kehittäminen on yksi työtehtävä muiden joukossa ja tiimipäällikkö voi tarjota erilaisia vaihtoehtoja haasteiden suhteen.

Sopivien keinojen löytäminen ja toimihenkilöiden itsereflektointitaidot haastavat tiimipäälliköitä

Suurimpiin haasteisiin kuuluu kaikille sopivien keinojen löytäminen, koska oppiminen on niin yksilöllistä. Haastatellut tiimipäälliköt kokevat haasteeksi monista yksilöistä koostuvan kokonaisuuden ylläpitämisen ja sen, että he löytäisivät kuhunkin tilanteeseen sopivimmat keinot osaamisen vahvistamiseksi. Toinen keskeisimpiin haasteisiin kuuluva aihe on ajankäyttö.

”No se on varmaan just se haaste siitä ku tavallaan tietää esihenkilönä että mitä täällä ollaan tekemässä ja meidän pitää saada oikeesti x määrä töitä päivässä ulos, että tavallaan ne ruuhkat ei niinku vyöry meidän ylitsemme, ja sen ku tietää tavallaan, sit aina mieltii sitä aikatauluttamista. Onko nyt hyvä aika, voinko pitää nyt vaikka

palaverin tässä vähän pidempänä ja keskustella tästä asiasta. Varmaan kaikkein suurin haaste on se.” H9

Tiimeissä on noin kaksikymmentä henkilöä ja ryhmä on siinä mielessä suuri, että kaikkien kanssa olisi vietävä osaamista eteenpäin. Tiimien koon vuoksi osaamisen taso ei näyntyä kovin selkeästi, jolloin tiimipäällikkö ei välttämättä tiedä kunkin yksilön osaamisen tasoa. Toimihenkilöiltä täytyy siten pyytää omaa arviota heidän osaamisestaan ja siihen on luotettava, vaikka yksilöiden kyky arvioida omaa osaamistaan voi vaihdella.

Aineiston perusteella osa toimihenkilöistä ei osaa reflektoida omaa osaamistaan ja he ajattelevat olevansa jo valmiita oppimisen suhteen. Yksi haastateltavista pitää tätä inhimillisenä, mutta tiimipäällikön kannalta on haastavaa, jos yksilö ei osaa sanoa yhtäkään asiaa, jossa hän voisi vielä kehittyä. Tällaisia yksilöitä täytyykin rohkaista miettimään, mitä he voisivat vielä oppia. Jos toimihenkilö pitää osaamisen kehittämistä työajan tuhlaamisena, tiimipäällikkö voi yrittää osoittaa tilanteita, joissa toimihenkilö on oppinut jotakin työn ohessa. Tarkoituksena on, että toimihenkilö ymmärtäisi oppivansa jatkuvasti uutta, vaikkei sitä tiedostaisikaan. Suurin osa toimihenkilöistä tekee työnsä erinomaisesti, mutta jos toimihenkilö ei näe kehittymisen tarvetta siitäkään huolimatta, että tiimipäällikkö tuo sen esimerkkien kautta esille, ei toimihenkilö ole välttämättä kovin motivoitunut muuttamaan toimintatapojaan. Yksi tiimipäälliköistä totesi, että nuoremmat toimihenkilöt saattavat analysoida keskusteluissa omaa osaamistaan enemmän ja tuoda esiin sekä vahvuuksiaan että kehittämistarpeitaan, mikä on tiimipäällikön kannalta ideaalitalanne.

”Jotenki että oivallutat ihmisiä siihen, että et sinä oo valmis. En mä nyt ikinä sano ees näin, mutta tiiätkö siihen että jokainen meistä voi oppia, mikä se oppi vois olla sun kohalla. Osa ei niinku millään jotenki osaa niinkun reflektoida sitä omaa tekemistään niinku siihen osaamisen suhteen, et missä minä voisin vielä oppia.” H9

”Jotkut on niinku liukas ku saippuapala et ei... Tyyliin niinku karrikoiden jos kysyy että miten teet työsi nii vastaa et hyvin teen. Missä vois kehittyä, tuota en missään, et minä teen hyvin sen. Tähän tyyliin. -- Siis suurin osahan tekee hyvin, erinomaisesti työnsä, et ei siinä, ei niitä ookaan, voi ollakin asia ihan tuolla tavalla. Mutta on sitten niinku se... Nuoremmilla on se et ne analysoi, just näissä kaikissa keskusteluissa, nii toiset erityisesti, ne niinku ite näkee sen et missä oikeesti tekee niinku hyvin ja osaaminen on vahvaa ja missä pitäis kehittyä.” H10

Osaamisen kehittämiseen toivotaan selkeämpiä raameja

Yksi tiimipäälliköistä totesi, että työt täytyy saada tehtyä tietyssä ajassa, jolloin osaamisen kehittäminen näyttäytyy ajankäytöllisesti toissijaisena. Tiimipäälliköt toivovat, että osaamisen kehittämistä varten olisi enemmän resursseja ja yhteistä aikaa, mutta eri kysymys on se, millaisia toimintatapojen muutoksia tämä vaatisi.

”Meidän se perustyö on tietysti tietynlaista ja se ei varmaan muutu miksikään. Ja siellä ne tietyt asiat niinku on tärkeimpiä, mikä on ihan luonnollista, eli meidän työssä se että, että tota on aikamääreet sille työlle ja ne pitää saada tehtyä tietyssä ajassa ja näin. Ja sitten vaikka kuinka tärkeä asia niinkun tällöinen osaamisen kehittäminen ja siihen panostaminen onkin niin se on kuitenkin aina niinku toissijaista ajankäytöllisesti sitten verrattuna, siihen että mitä varten me niinkun täällä etuustyössä, piirissä, ollaan oikeesti.” H1

Aineiston mukaan tiimipäälliköille on annettu raamit sen suhteen, kuinka paljon yhteistä aikaa voidaan käyttää osaamisen kehittämiseen ja tämän ajan koetaan olevan varsin vähäinen. Ajankäyttö olisi siis yksi kehityskohde, mutta yksi haastateltava totesi, ettei tiedä, miten perustoimintoja voitaisiin tehostaa niin vahvasti, että sille jäisi enemmän aikaa. Yksi tiimipäälliköistä toivoo, että heille ja toimihenkilöille olisi annettu ylempää lupa käyttää osaamisen kehittämiseen enemmän aikaa.

”No ehkä varmaan sitä, että se ois vielä niinku yhdessä sovittu ja yhdessä vaikka niinku sanotettu mejän keskuksessa tai vaikka vakuutuspiirissä et hei, on ihan ok opiskella. Se tukis tiiätkö sitä omaa roolia, ei tarviis aina miettiä sitä että onks tää ok et voinko mä tehdä näin, koska mä näkisin et tää ois järkevä tehdä näin, mut sit on kuitenkin se ristipaine siinä et saaks tähän käyttää aikaa. Jotenki ku se ois niinku ylempää annettu tiiätkö semmonen lupa, niinku ihan kaikille henkilöille, plus meille esihenkilöille.” H9

Haastatteluissa otettiin esiin tiimipäällikön etuusosaamisen vahvistaminen. Yksi tiimipäälliköistä totesi, että hänen itsensä pitäisi kehittyä paremmaksi ja aktiivisemmaksi esimerkiksi havainnoinnin suhteen. Toinen haastateltava kertoi, että tietää etuuksista – osasta melko paljonkin – mutta kaikki etuudet eivät ole yhtä tuttuja. Tiimipäällikön ei tarvitse olla etuuksien asiantuntija, mutta tiimiläisten tukeminen olisi selkeämpää, jos etuudet olisivat tutumpia. Eräs haastateltava huomautti, että vaikka ei tuntisi etuutta, on mahdollista valmentaa toimihenkilöitä tiettyyn rajaan asti, mutta syvempi etuusosaaminen olisi siitä huolimatta hyödyksi. Etuusosaamisen rinnalla valmentava esihenkilötyö on sellainen asia, mitä pitäisi kerrata itsekseen. Sen avulla tiimipäällikkö muistaisi pitää

esihenkilötyössään asenteen, jossa ei anneta valmiita vastauksia, vaan haastetaan ja oivallutetaan toimihenkilöitä.

Yksi tiimipäälliköistä kertoi kokevansa osaamisen kehittämisen hieman haasteelliseksi ja epäselväksi aiheeksi, eikä ole omimmillaan osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Yksi haastateltavista totesi, että pienempi tiimikoko auttaisi osaamisen ylläpitämisessä, koska tällöin tuntisi toimihenkilöt paremmin, jokaiselle olisi vähän enemmän aikaa ja tiimipäälliköllä olisi itselläänkin aikaa tehdä etuustyötä.

Aineistosta selviää, että esihenkilötyön kannalta olisi parempi, jos osaamisen kehittäminen olisi valtakunnallisempaa. Suunnittelupuolella tehtyjen koulutusten koetaan ajoittain olevan kapeasti suunniteltuja ja aikataulutettuja. Yksi tiimipäälliköistä totesi, että ratkaisutyön ääntä pitäisi saada vielä paremmin kuuluville, oli foorumi mikä vain. Kokemus on, että Kelassa osaamisen kehittämistä johdetaan ylhäältäpäin, eikä liikkumavaraa ole kovin paljoa.

”Ainakaan niinku jos ajattelee et osaamisen kehittäminen ois sitte muun etuuden, muuhun etuuteen perehtymistä, siis että alkas... Vaikka toimihenkilö ois innokas tekemään myös toista etuutta, niinkun, ei se ei oo minun päätettävissä ollenkaan, että ihan sama mitä minä sanon, se on niinkun työtilanne ja tämmöset yhteiset sovitut jutut mitkä siellä taustalla on.” H10

HR koetaan esihenkilötyössä kaukaisena

Haastatellut tiimipäälliköt kokevat, että tukea yksilöiden osaamisen kehittämiseen saa, mutta varsinainen työ tehdään vasta tiimeissä. Osalle tiimipäälliköistä oli epäselvää, tuottaako HR vai osaamiskeskus tiettyjä materiaaleja ja koulutuksia. Valmennuksia ja työnohjausta on joka tapauksessa saatavilla yksilöille ja ryhmille esimerkiksi niin, että tiimi pääsee keskustelemaan tietystä aiheesta. Suurin osa yhteistyöstä tapahtuu kuitenkin yksilötasolla. Yksi haastatelluista kertoi, että viime vuosina osaamisen kehittämisestä on tullut joustavampaa, eli tietyn toimihenkilön kohdalla on voitu tehdä joustavampia työjärjestelyjä kuin aiemmin. HR:n rooli näkyy erityisesti työuran alkuvaiheessa. Osaamiskeskus on luonut perehdytystä varten verkkokouluja ja muuta valtakunnallista perehdytysmateriaalia. Esihenkilöt ovat voineet vaikuttaa perehdytysmateriaaliin ja materiaali on koettu toimivaksi. Tiimipäälliköiden toiveita toteutetaan ja materiaalia on saatavilla paljon, mutta

yksi tiimipäällikkö totesi, että tietyissä asioissa tiimipäälliköillä ei ole paljoa vaikuttamismahdollisuuksia, vaikka oman mielipiteensä ja toiveensa voikin esittää.

Tukea osaamisen kehittämiseen voi saada intrassa olevasta esihenkilöiden työtilasta, jossa on materiaaleja ja vinkkejä. Erityisen tärkeänä nähdään kuitenkin esihenkilöiden välinen yhteistyö. Tukea ja vinkkejä osaamisen kehittämiseen saa erityisesti lähimmiltä esihenkilökollegoilta sekä omalta esihenkilöltä. Tiimipäälliköt seuraavat kukin tiettyjä asioita, joista he sitten keskustelevat yhdessä, jotta kaikki saavat kattavan kuvan nykytilanteesta.

Toisaalta HR:n koetaan olevan melko kaukana ja yksi haastatelluista totesi, että matka HR:n ja tiimipäälliköiden välissä on pitkä. Aineistossa nousi esiin kysymys, voidaanko edes puhua yhteistyöstä, kun on kyse siitä, että tiimipäällikkö valikoi itsekseen, mitä HR:n tuottamia materiaaleja käyttää. Vaikka yhteistyötä on, linjausten katsotaan tulevan lähinnä ylhäältäpäin. Toisaalta haastateltava pohtii, onko kyse hänen omasta passiivisuudestaan, kun yhteistyötä ei ole ollut enempää. Yhteistyö voi olla esimerkiksi sitä, että tiimipäällikkö pyytää apua tietyn toimihenkilön suhteen. Tiimipäälliköiden toiveita on toteutettu esimerkiksi oppimisen teemaviikkojen muodossa, mutta haasteita aiheuttaa se, kuinka paljon toimihenkilöt voivat hyödyntää suurta materiaalmäärää, kun ajankäyttöä opiskelulle ei ole määritelty.

”Vaikka niitä oppimisen teemaviikkojen materiaaleja, mut siellähän on paljon, elikkä tietoo on, mahollisuuksia on, mut ehkä se arkeen sovittaminen on se kysymysmerkki, mihin niinku tavallaan toivosin jollakin tavalla sitä ehkä valmiuksia ja ehkä semmosta lupaa ehkä itelle enemmän.” H9

”Näkisin että melko kaukana se kuitenkin sitten on se HR siinä, siinä niinku päivittäisessä, varsinkin näiden kokeneempien osaamisen kehittämässä, niin kyl se täällä paikallisesti tapahtuu, enkä näe sille tarvettakaan enemmälti.” H2

Suurimpiin haasteisiin HR:n tuen hyödyntämisessä lukeutuu se, että tiimipäälliköt eivät ole välttämättä tietoisia tuen mahdollisuudesta. Eräs tiimipäällikkö arvioi pohjaresurssin olevan vahva, koska hän tietää Kelassa olevan yksikön, joka keskittyy osaamiseen ja siellä luodaan työkaluja ja keinoja, jotta oppiminen mahdollistetaan kaikille. Hän kuitenkin totesi, että yhteistyö HR:n kanssa on hämärän peitossa, eikä hän osaa luoda suurta kuvaa siitä, mitä kaikkea HR:ssä tehdään ja HR:n toiminta näyttäytyy hänelle hyvin pieninä kokonaisuuksina. Tiimipäälliköillä on mahdollisuus tilata palvelukanavan kautta tukea tai fasilitointiapua erilaisiin haasteisiin, mutta moni ei tiedä palvelun olemassaolosta.

”Siis näitä ei markkinoida. Ömm, tukee on varmasti saatavilla, mut me ei osata tiiätkö käyttää sitä. Et sieltä sais varmasti yksilön osaamiseen tukea, myös tavallaan sinne itse niinku tiimipäällikkönä toimimiseen ja siihen tavallaan kou... Oman tiimin koutsamiseen sais tukea, siel ois vertaistukea, siellä ois koutsin tukea tavallaan niinku tiimille.” H9

Sekä tiimipäälliköille että toimihenkilöille järjestetään koulutuksia. Toimihenkilöille järjestettävät koulutukset ovat suurimmilta osin etuuskoulutuksia, kun taas työelämäosaamiseen liittyviä koulutuksia järjestetään harvemmin suurelle työntekijämassalle. Etuusohjeet ja -koulutukset luodaan keskistetysti ja ne ovat pohja kaikelle osaamiselle. Yksi ongelma koulutusten suhteen on se, että koulutusten suunnittelijat eivät aina ota huomioon sitä, miten ne sopivat ratkaisutyön arkeen. Koulutuksia saatetaan järjestää esimerkiksi pahimpina ruuhka-aikoina, jolloin tiimipäällikkö joutuu sanomaan toimihenkilöille, ettei koulutukseen voi osallistua nyt, mutta tallenteen voi katsoa myöhemmin. Haastateltu tiimipäällikkö kuitenkin epäilee, että monikaan ei palaa katsomaan tallennetta jälkikäteen.

”Siellä kyllä tehdään niinku sitä työtä, mutta se, se on ehkä jääny sitten vähän mysteeriksi että millä tavalla me pystyttäis sitä, näitä keinoja niinku viemään isolle, tälle meidän isolle työntekijämassalle myös niinku käyttöön.” H1

Haastattelujen perusteella tiimipäälliköitä pyritään kouluttamaan siihen, että heillä olisi työkaluja jalkauttaa osaamisen kehittämistä tiimeihinsä. He saavat esimerkiksi valmentavan johtamisen koulutusta, minkä lisäksi heillä on kuukausittain tilaisuuksia, joissa käydään eri aihealueita läpi. Näistä tilaisuuksista voi saada tukea siihen, miten työkaluja voi hyödyntää omassa, päivittäisessä työssään tiimin kanssa. Yksi haastateltavista totesi, että esimerkiksi kouluttajakoulutukset olisivat hyviä tiimipäälliköille: vaikka he eivät itse koulutakaan, niistä saisi tukea oman tiimin kehittämiseen. Koulutusten markkinointi koetaan melko kapeana, koska koulutuksista voisi hyötyä laajempikin joukko ihmisiä. Tiimipäälliköillä olisi mahdollisuus esittää koulutustoiveita, mutta haastateltu henkilö epäili, ettei toiveita esitetä paljoa.

4.2 Toimihenkilöiden haastattelut

Tutkielmaa varten haastateltiin viittä toimihenkilöä, joilla oli takanaan eri pituisia työuria Kelassa. Mukana oli eri turvaetuuksien ratkaisuasiantuntijoita. Ratkaisutyö sisältää muun muassa hakemusten, laskujen, toimeksiantojen, kiiretöiden ja muiden työtyyppien käsittelyä sekä puheluiden ja sähköpostien hoitamista. Asiantuntijaroolissa olevilla työnkuvaan kuuluu lisäksi esimerkiksi etuuden neuvontatyötä, lausuntojen kirjoittamista muutoksenhakuasteisiin, muutoksenhakuasteiden päätösten toimeenpanotyötä sekä vuokranantajarekisteriin liittyviä töitä. Haastateltavat kertovat, että heidän tiimeissään on monipuolista osaamista, erilaisia koulutustaustoja ja eri ikäisiä henkilöitä. Asiantuntijat kuuluvat oman tiimensä lisäksi asiantuntijatiimiin, jossa sovitaan itseohjautuvasti töiden tekemisestä. Monilla toimihenkilöillä on aiempaa kokemusta asiakaspalvelutyöstä.

4.2.1 Osaaminen

Haastateltavien mukaan heidän tiimeissään on vahvaa osaamista ja tiimeissä on eri etuuksien tekijöitä, asiantuntijoita sekä henkilöitä, jotka hallitsevat useamman kuin yhden etuuden. Esiin nostettiin myös hyvä tietotekninen osaaminen ja haastateltavat kertovat osaamisen olevan muutenkin kokonaisvaltaista.

Itseohjautuvuuden ohella muualta saatu kokemus nähdään hyötynä

Ratkaisutyössä omatoimisuus ja itseohjautuvuus ovat tärkeitä taitoja. Työssä korostetaan itseopiskelua ja toimihenkilöiden täytyy osata soveltaa ohjeita sekä sisäistää uusia asioita. Esimerkiksi perustoimeentulotuessa ohjeet muuttuvat usein. Työtä tehdään enimmäkseen itsenäisesti, vaikka neuvoa voikin aina kysyä. Itseohjautuvuuden koetaan korostuvan erityisesti etätöissä.

”Vahva itseohjautuvuus ja erityisesti etätöaikana nytte nii jotenki korostuu entisestään vielä. Ja ei pelkästään just se et itsenäisesti tekee työtä, vaa myös itsenäisesti hakee tietoo ja kaikella tapaa on niinku omaohjautuva itsensä kehittämisessäkin ja yksilön rooli jotenki korostuu tosi paljon tänä päivänä.” H6

Asiakkaalta pyydetään lisäselvityksiä ensisijaisesti soittamalla ja usein puheluissa hoidetaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan tilannetta, kun esimerkiksi terveysseikat nousevat esille. Toisinaan yhteydenotossa tarvitaan etuusosaamisen ulkopuolelle menevää osaamista, koska asiakkaat tarvitsevat opastusta erilaisissa asioissa. Yksi haastatelluista totesi, että erityisesti perustoimeentulotukiasiakkaiden kohdalla on hyvä, jos on sosiaalityön osaamista, tietämystä sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmästä tai ulosottoasioista. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että kaikki tieto ja elämäkokemus, jota on saanut muualta ja pystyy hyödyntämään, on eduksi.

”Myös minusta niinku ohi sen oman etuuden oleva tämmönen yhteiskunnallinen näkemys nii edesauttaa sitä työn tekemistä. Sillon ku esimerkiks soittaa asiakkaalle nii kyllähän siellä niinku joutuu koko ittensä pistämään niinku likoon, siihen kaiken sen tietämyksen mitä on ja mitä enempi sitä niinku on, sitä tietämystä ja sitä ymmärrystä siinä sen asiakkaan tilanteesta, niin sitä mukavamminhan se niinku sitte hoituu, se asiakas ku se luottaa sitte siihen soittajaan esimerkiks.” H5

Riittävää englannin kielen taitoa pidetään etuna, koska kaikki asiakkaat eivät puhu suomea. Muidenkin kielten taitoja voidaan hyödyntää ja toimihenkilö voi auttaa kansainvälisten asioiden käsittelijöitä esimerkiksi suomentamalla asiakirjoja tai soittamalla puheluita heidän puolestaan, jolloin tulkkauspalvelua ei tarvitse käyttää.

Yksi haastatelluista kertoi, että asiantuntijatyössä tarvitaan etuuden syvällistä osaamista. On hyödyksi, jos toimihenkilö on tehnyt muidenkin etuuksien ratkaisutyötä tai työskennellyt Kelan asiakaspalvelussa. Tämä hyödyttää asiakkaan kokemuksen ymmärtämisessä. Toisaalta kyseinen haastateltava totesi, että on vaikeaa ottaa kantaa siihen, mitä osaamista tiimissä tarvitaan. Hänen näkemyksensä mukaan työ on ”robottimaista” ja päivän aikana tehdään useita ratkaisuja useimmiten yhdestä etuudesta.

Osaaminen tuo mukanaan yhteisöllisyyttä ja kehitysideoita

Haastateltavat näkevät monia hyötyjä siinä, että tiimissä on osaavia toimihenkilöitä, joilla on kokemusta erilaisista asioista. Tämä nopeuttaa toimihenkilöiden työntekoa, koska he voivat pyytää toisiltaan matalalla kynnyksellä apua esimerkiksi silloin, kun tarvitsevat neuvoa tai tiimikaveri voisi tehdä toisen etuuden ratkaisun. Yksi haastateltavista kertoi, että hänelle saattaa tulla päivittäinkin

kysymyksiä tiettyihin aiheisiin liittyen. Kysymyksiä voi tulla myös oman tiimin ulkopuolelta, jos tiimin ulkopuoliset tietävät hänen erityisosaamisestaan.

”Kun vaan kaikki tietäs, tietäs mitä ne voimavarat on, nii ne on huikeet sitte kyllä näissä tiimeissä ja tuo semmosta luo... Luottamusta jotenki siihen omaanki tekemiseen sit ku tietää et siellä on vahvoja, aina henkilöitä joilta voi kysyä ja näin pois päin ja tavallaan turvaa, turvaa sitä omaaki tekemistä sitte. Toivottavasti osaa itteki olla, olla silleen luottamuksen arvonen ja turvana sitte taas tiimikavereille.” H6

Osaava tiimi lisää yhteisöllisyyttä tiimin sisällä, koska toimihenkilöt auttavat toisiaan. Tätä kautta siirtyy myös hiljaista tietoa, mitä ei välttämättä tulisi muuten jaettua. Kun toimihenkilö tutustuu tiimiläisiinsä, hän saa tietoa muiden piileivistäkin kyvyistä ja tämä lisää myös turvallisuuden tunnetta: mitä paremmin tunnet jonkun, sitä mukavampaa on työskennellä yhdessä.

”Ottasin myöski vielä ihan tämmösen yhteisöllisyydenki ehkä tuohon mukaan että, että mitä vaikutuksia sillä on, että ku kysytään vaikka omalta tiimiläiseltä sitä apua versus sitte kysys sen joltakulta tiimin ulkopuoliselta henkilöltä. Nii se että se, luotetaan siihen tiimikaverin osaamiseen, tietotaitoon ja tavallaan sitte osotetaan sitä luottamusta kysymällä tältä ihmiseltä, ni kyllä se varmasti sitte hitsaa sitä tiimiä ja niitä ihmisiä sitte yhteen.” H4

Tiimiläisten osaamisen näkyväksi tuominen koetaan tärkeänä. Tiimeissä olisi hyvä nostaa olennaisia osaamisia esiin, koska tiimeissä saattaa olla osaamista esimerkiksi kryptovaluuttoihin tai kielitaitoon liittyen. Yksi haastatelluista kertoi, että hänen tiimissään tietotaito on tehty näkyväksi ja hän tietää hyvin, keneltä pyytää apua missäkin tilanteessa. Toinen haastateltava toivoo, että hänen tiimissään osaaminen tehtäisiin näkyvämmäksi, koska erityisesti uudemmat toimihenkilöt eivät välttämättä tiedä tiimiläistensä osaamisesta.

”Meidän tiimissä sais jopa tehdä näkyvämmäksi minun mielestä tota ihmisten osaamista. Et jotenki se on ehkä semmonen olettama, että, että niinkun, tiedetään ja tunnetaan ja näin pois päin mut ehkä sitä ei rummuteta ihan riittävästi, et se on voimavara kyllä tiimille selkeesti jos ne on tiedossa.” H6

Kun tiimissä on osaamista, voidaan osallistua niin organisaation kuin työnteonkin kehittämiseen. Osaavan toimihenkilön on helpompaa tehdä kehittämissuunnitelmia ja osallistua erilaisiin kokeiluihin tai tehtäväkiertoihin. Osaamisen karttumisen myötä rohkeus puhua etuuteen liittyvistä asioista

kollegojen tai esihenkilön kanssa kasvaa, jolloin yhteinen ymmärrys etuudesta ja sen kehittämiskohteista lisääntyy. Kaikki kokemus tuo lisää näkemystä ja se on arvokasta, koska kokemusta voidaan hyödyntää sekä yksilön työssä että tiimin sisällä. Tästä syystä jokaisen tehtävästä toiseen siirtymisen tai työnkuvan laajenemisen koetaan auttavan.

”Yhdessä kasvaa ymmärrys etuudesta, ja sen kehittämiskohteista, samalla myös tiimikohtaisesti osaamista voidaan kasvattaa puhumalla, ottamalla aikaa yhteiseen ymmärrykseen.” H8

4.2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamisen toivotaan kehittyvän

Yksi haastatelluista pohti ensin, osallistuuko ollenkaan osaamistarpeiden kartoittamiseen ja toinen haastatelluista totesi, että ei ole koskaan osallistunut tiimitasolla kehittämistarpeiden kartoittamiseen. Haastateltavan näkemys on, että tulevaisuuden osaamistarpeista puhutaan toimihenkilöiden näkökulmasta melko vähän ja osaamisen kehitystyötä tehdään piilossa: työryhmä päättää, mihin suuntaan osaamista aletaan kehittää ja vasta sen jälkeen asia julkaistaan henkilöstölle. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että osaamisen kehittämistarpeita voidaan kartoittaa esimerkiksi yhteisissä oppimistilaisuuksissa. Hän näkee ryhmän jäsenen tyytymättömyyden kehittämismahdollisuutena: kun joku asia saa negatiivista palautetta, voi kehittämistarpeita tulla samalla esiin ja asiaan voidaan paneutua yhdessä. Kun on kyse yksilön osaamisen kehittämisestä, osaamisen kehittämistarpeiden kartoittaminen perustuu siihen, mitä toimihenkilö itse haluaisi tehdä tulevaisuudessa.

Palkka- ja kehityskeskustelut nähdään haastateltavien keskuudessa potentiaalisena tapana kartoittaa osaamisen kehittämistarpeita, mutta haastateltavien kokemus on, etteivät keskustelut tuo uutta osaamisen kehittämisen kannalta. Toimihenkilö ja tiimipäällikkö eivät kartoita yhdessä osaamisen kehittämistarpeita juuri lainkaan, vaan aihetta saatetaan lähinnä sivuta lyhyesti. Yksi haastatelluista totesi, että hän voisi itsekin olla aloitteellinen, mutta aloitteellisuus on jäänyt, koska sekä henkilökohtaisessa elämässä että työnkuvassa on tapahtunut paljon muutoksia. Hän kuitenkin kokee, että hyvässä työsuhteessa kehityskohteita pitäisi käydä enemmän läpi. Yksi haastateltavista kertoi,

että on saanut kommentteja, ettei hänellä ole kehityskohteita. Tästä huolimatta hän asettaa itse itselleen tavoitteita osaamisen suhteen.

”Itse kyllä asetan itselleni joka vuosi kehityskeskustelussa kehityskohteita, koska ainahan sitä voi kehittyä työssään. Aika vähän Kelalla puhutaan yleisesti siitä, millaista osaamista tulevaisuuden Kelassa tarvitaan.” H8

Kehityskohteiden kartoittamisen katsotaan kytkeytyvän esihenkilöön ja siihen, miten hän suhtautuu asiaan. Yksi haastateltavista kertoi, että valmentava ote näkyy vahvasti lähijohtamisessa. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että jos toimihenkilöllä olisi selkeitä kehittämiskohteita, jotka pitäisi korjata, esihenkilö puuttuisi niihin ja kehittämistarpeita mietittäisiin yhdessä esihenkilön kanssa. Koska esihenkilöillä ei ole ollut vahvaa puuttumisen tarvetta haastateltavien työntekoon, esihenkilö ei ole ottanut vahvaa roolia myöskään osaamisen kehittämisen suhteen.

”Siis toki oli vasta vaikka tuo palkka- ja kehityskeskustelu mutta omalla kohalla niinku tuntuu että ei siellä oikeen ikinä niinku tässä parin vuoden sisällä oo mitään niinku hirveen uutta ja mullistavaa tapahtunu. Et sitte se, ehkä enemmän tulee asiantuntijoilta ne aloitteet ja sitte tiimipäälliköiltä ja heijän niinku esimiehiltään tai ne mietinnöt, tai niinku, kyllä me aina säännöllisesti vaikka mejän omassa tiimichatissa vähän heitellään näitä ajatuksia mutta ne, musta tuntuu että ne ei ehkä ihan sieltä mejän ruohonjuuritasolta hirveästi johda mihinkään.” H4

Henkilöstöbarometrissa käydään läpi osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Barometrin tuloksia on käyty tiimien kanssa yhdessä läpi, mutta yksi haastateltava kertoi, että esihenkilön kanssa ei käyty juurikaan läpi tulevaisuuden kehittämistarpeita, vaan tilaisuudessa käsiteltiin lähinnä nykytilannetta.

Haastateltavien mukaan kehittämiskohteiden kartoittaminen on suurilta osin heidän omalla vastuullaan ja työnkuva vaatii muutenkin itseohjautuvuutta, joten työssä edellytetään itsetutkiskelutaitoja ja itsetuntemusta. Toimihenkilön tehtävänä on omien puutteiden tunnistamisen lisäksi pohtia omaa uraansa ja sitä, millaisia valintoja hän aikoo tehdä lähitulevaisuudessa. Näistä valinnoista on mahdollista keskustella esihenkilön kanssa. Esihenkilön roolissa korostuu motivointi, eli toimihenkilö tekee useimmiten itse aloitteen osaamisen kehittämisestä ja esihenkilö edesauttaa tavoitteen saavuttamista. Toisinaan toimihenkilöt kuitenkin kaipaisivat, että saisivat enemmän palautetta ja heille kerrottaisiin, mitä heidän pitäisi tehdä. Tällöin he voisivat keskittyä enemmän työn tekemiseen eikä siihen, miten he voisivat kehittää tekemisestään parempaa. Puhetta osaamisen kehittämisestä ylipäättään kaivataan enemmän.

”Se on tietyllä tavalla niinku ulkoistettu hyvin pitkälle mejän niinku omalle vastuulle se että miten sä itse kehität itseäsi ja tunnistaako edes välttämättä itse sitä virhettä tai semmosta puutetta omassa itsessäsi, siinä vaaditaan hyvin paljon semmosia niinku itsetuntemustaitojakin.” H4

Osaamisen kehittämisen keinojen sopivuus riippuu yksilöstä

Eräs haastateltava totesi, että osaamisen kehittäminen huomioidaan erilaisten menetelmien osalta hienosti. Oppimispiirejä järjestetään eri etuuksissa ja niissä keskustellaan etuuksiin liittyvistä asioista. Haastateltavilla oli oppimispiireistä kahdenlaisia kokemuksia. Erään haastateltavan kokemus oli, että oppimispiirissä oli jokin aihe, josta käytiin yleistä keskustelua. Hän olisi toivonut tilaisuuteen esimerkkitapauksia ja koska niitä ei ollut, hän koki, ettei tilaisuudesta ollut paljoa hyötyä. Toisen näkökulman mukaan oppimispiiri on osoittautunut hyväksi ja erityisen toimivaksi oppimisen kannalta. Lyhyen kokemuksen perusteella oppimispiiri on vaikuttanut erittäin hyvältä matalan kynnyksen keinolta ja kaikki vuorovaikutus saman etuuden tekijöiden kanssa koetaan hyödylliseksi. Toisaalta myös toisen etuuden tekijöiltä tai toisenlaisessa roolissa olevilta voi saada paljon oppeja.

”Siellä koulutuksissa aina tulee sellasia helppoja esimerkkejä ja sitte ku se käytännön elämä ei sitä ole. Ja sitte ku meille tulee ohjeisiin tietynlaiset esimerkit ja sitte niitä, niitten soveltaminen tuottaa sitte ongelmia. – Tämmösiin on minusta se oppimispiiri hyvä.” H5

Toisena osaamisen kehittämisen keinona on hyödynnetty perehdytystä ja mentorointia. Perehdytys on tarkoitettu uusille sekä sellaisille toimihenkilöille, jotka ovat olleet syystä tai toisesta pitkään poissa. Lyhyen perehdytysjakson jälkeen perehtyjille on nimetty tukihenkilö, jolta voi kysyä apua. Tukihenkilöä on myös vaihdettu välillä, jotta toimihenkilö pääsee tutustumaan useampiin ihmisiin. Kaikki toimihenkilöt voivat kysyä apua etuusasioissa asiantuntijoilta, jotka vastaavat kysymyksiin Skypen välityksellä. Tämä on koettu erityisen toimivaksi ja nopeaksi tavaksi oppia.

Kelassa on mahdollisuus tehtäväkiertoihin ja erilaisiin kokeiluihin. Hyväksi havaittu keino oppimisen kannalta oli se, kun ratkaisutyöstä lähdettiin tutustumaan asiakaspalveluun ja toisinpäin. Esihenkilöt ovat kysyneet toimihenkilöiltä, ketkä olisivat halukkaita osallistumaan erilaisiin kokeiluihin ja kertomaan sitten ajatuksiaan kokeilusta. Yksi haastateltavista on tyytyväinen siihen, että aina on jokin uusi asia, johon kysytään halukkaita ja sitä kautta pääsee tekemään ja kokeilemaan uutta.

Etuusinfot ja erilaiset koulutukset koetaan pääosin hyvinä osaamisen kehittämisessä. Pienemmälle ryhmälle voidaan järjestää lisäkoulutusta, jos toimihenkilöt tuovat esille osaamisen kehittämistarpeita. Yhden haastatellun kokemus on, että suurelle ryhmälle järjestetyissä koulutuksissa on usein kunnolliset esitykset, case-esimerkkejä ja mahdollisuus esittää reaaliajassa kysymyksiä. Isojen koulutusten etuihin kuuluu se, että ne tavoittavat monta henkilöä. Yhtenevä koulutus koetaan tärkeäksi, mutta ohjeita joutuu soveltamaan työtä tehdessä usein, koska tosielämä ei ole yhtä yksinkertaista kuin koulutuksissa esitetyt esimerkit. Suurista koulutuksista oli myös toisenlainen kokemus: niitä ei koeta aina toimiviksi, koska vuorovaikutus puuttuu ja tietoa jaetaan tilaisuuden aikana nopealla tahdilla.

”Mikä ei oo hyvä nii, just se että niinku kerrotaan heti aluks että meil on x määrä aikaa, meil on tosi kova kiire, katotaan saadaanko kaikki pakettiin, kaadetaan tieto. Kysymykset voi esittää ja niihin vastataan myöhemmin. Ainakaan niinku henkilökohtasella tasolla nii ei missään nimessä oo toimiva, että et tota, täs on taas niinku, eri ihmiset on erilaisia kehittymään ja oppimaan. Mut mulle ainakaan ei henkilökohtasesti toimi yhtään sit se että... Et tulee niinku paljon informaatiota ja sit ei pysty edes niinku purkaa tai jakaa tai keskustella siitä. Et kaikki päinvastainen toimii.”

H6

Tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona nähdään muilta saatava tuki. Muutoksista vinkataan kollegoille sitä mukaa kun niitä tulee, jotta muutokset eivät menisi keltään ohitse. Kollegojen kanssa keskustelu, asioiden pohtiminen, yhteistyö muiden tahojen kanssa sekä Kelan ulkopuolinen omaehtoinen koulutus ovat tukeneet osaamisen kehittymistä. Nämä ovat antaneet perspektiiviä asioihin. Kommunikaatio tiimien sisällä koetaan toimivaksi. Tiimeissä ja erilaisissa keskusteluryhmissä jaetaan lähes päivittäin vinkkejä, ajankohtaistietoa tai muita työhön tai osaamiseen liittyviä asioita, jotka saattaisivat jäädä muuten huomaamatta. Vertaistuki ja -oppiminen lisää ymmärrystä, haastaa sekä oivalluttaa, minkä lisäksi vertaistuki koetaan lohduttavana, koska kollegat saattavat kokea samat aiheet haastaviksi. Tiimeissä on käytössä erilaisia kollegiaalisia tapoja oppia oman etuuden tekijöiltä, ja näiden kautta on saatu uusia näkökulmia työntekoon. Yhtenä keinona on hyödynnetty parihavainnointia, jossa seurataan toisen työntekijän työskentelyä.

Yksi haastateltavista totesi, että luultavasti ensisijainen tapa kehittää yksilön osaamista on itseopiskelu. Tämä sisältää ajankohtaisten tietojen ja ohjeiden läpikäymistä sekä epäselviksi jääneiden asioiden selvittämistä. Haastateltava kertoi, että ei pääsääntöisesti varaa osaamisen kehittämiseen erikseen aikaa, vaan tämä tapahtuu opiskelemalla muun työn ohella. Hän kirjoittaa

epäselviä asioita itselleen ylös ja palaa niihin, kun ehtii. Tällaisten omien kehityskohteiden tunnistaminen vaatii hyvää itsetuntemusta. Myös omaa apuvälineiden ja sovellusten käyttöä voi arvioida ja kehittää ajoittain.

Osaamisen kehittäminen vaatii toimihenkilön omaa aloitteellisuutta. Esihenkilötyötä toteutetaan valmentavalla otteella ja yksi haastateltava totesi, ettei hänen substanssiosaamisensa kehittämiseen ole puututtu, mutta tilanne voisi olla toinen, jos työn tekemisessä olisi selkeitä puutteita. Toinen haastateltava totesi, että toimihenkilöille voidaan tehdä oppimissuunnitelmat, mutta tämä edellyttää toimihenkilöltä aloitteellisuutta.

Osaamisen kehittämiseen liittyvät haasteet

Useampi haastateltava totesi osaamisen kehittämisen haasteeksi ajanpuutteen. Myös jatkuva muutos on haasteena erityisesti silloin, jos toimihenkilö käsittelee kahta tai useampaa etuutta. Muutosten seuraaminen on tällöin haasteellista, koska erityisesti perustoimeentulotukeen tulee jatkuvasti muutoksia. Linjaukset, joita on noudatettu vuosien ajan, saattavat muuttua nopeallakin aikataululla. Yksi haastateltavista kokee, että kun on tottunut tekemään tiettyjä asioita tietyllä tavalla, uuden oppiminen hidastuu, minkä ohella ikä koetaan vaikuttavana tekijänä uuden oppimisessa.

Järjestettävien etuuskoulutusten keskeneräisyys aiheuttaa haasteita osaamisen kehittämislle. Koulutuksissa ei ole aina varauduttu vastaamaan kysymyksiin koulutusten aikana, minkä myötä koulutukset saattavat herättää enemmän kysymyksiä kuin antaa vastauksia. Koulutusmateriaaleja saatetaan päivittää jälkikäteen mahdollisten kysymysten ja vastausten osalta ilman, että tästä ilmoitetaan koulutukseen osallistuneille. Toimihenkilön on siis täytynyt tarkistaa omatoimisesti, onko materiaaleja täydennetty, mikä on vaatinut oman työnsä johtamista ja aiheuttanut stressiä.

Oman osaamisen rajojen tunnistaminen ja omien kehityskohteiden objektiivinen arviointi voi olla haasteellista. Kun on rutinoitunut työhön, puutteiden huomaaminen voi olla vaikeaa. Toisaalta toimihenkilö saattaa suhtautua omiin virheisiinsä hyvin ankarasti ja virheisiin tai kehittämiskohteisiin suhtautumisessa on vaikeaa löytää kohtuullisuutta.

Haastattelujen perusteella osaamisen kehittämisen haasteena on se, että aina ei ole mahdollista päästä oppimaan haluamaansa asiaa. Yhdellä haastateltavalla oli omakohtainen kokemus asiasta, koska hän on esittänyt useita kertoja toiveen, että pääsisi tekemään tiettyä työtä tietyltä työjonolta. Kyseessä olisi pieni siirtymä oman tehtävän sisällä. Esihenkilö on kannattanut ideaa ja asiasta on keskusteltu,

mutta muutosta ei ole tapahtunut. Haastateltava voisi hyödyntää kyseisessä tehtävässä osaamistaan ja hän hyödyntää osaamistaan jo tällä hetkellä auttamalla muita, mikä ei näy hänen tekemiensä töiden tilastoissa.

”Aina siitä on jotain niinku puhuttu ja otettu se toive ylös, mutta ikinä minä en oo sinne niinku päässy. Ja et en minä niinku usko et se kyse on siitä että minä en sinne kelpais, mutta kuitenkin et se asia ei etene, ja se on niinku vähä tylsää.” H7

Toinen haastateltava totesi, ettei ole kokenut haasteita sen suhteen, etteikö pääsisi toisiin tehtäviin. Hänen kokemuksensa mukaan tietyissä tehtävissä tai yksiköissä olevilla ei ole samanlaisia mahdollisuuksia käydä esimerkiksi tehtäväkierrossa tai siirtyä toisiin tehtäviin. Osa haastateltavista kokee, että oli kyseessä pieni tai iso siirtymä, siirtyminen ei ole tarpeeksi joustavaa ja sujuvaa. He toivovat, että annettaisiin herkemmin mahdollisuuksia kokeilla toisia tehtäviä ja henkilön oma tilanne huomioitaisiin paremmin, koska erilaiset tehtävät sopivat erilaisille henkilöille.

Yksi haastateltavista tuo ilmi, että osaamisen kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että tiimipäälliköt tekisivät ratkaisutyötä ja ymmärtäisivät enemmän etuudesta sekä siitä, mitä erilaiset työtehtävät vaativat. Myös toinen haastateltava huomauttaa, ettei tiimipäälliköillä ole välttämättä niin laajaa etuusosaamista, että he voisivat arvioida toimihenkilöiden tekemistä syvällisesti ja antaa palautetta tai kehitysideoita. Haastateltavat toivovat, että tiimipäälliköt ovat kiinnostuneita tiimiläisistään sekä kannustavat oppimaan ja ylläpitämään tietoa. Jos tiimipäällikkö osoittaisi säännöllisesti kiinnostusta osaamisen kehittämistä kohtaan, työn tekemisen ja uuden oppimisen motivaatio lisääntyisi.

Osaamisen kehittämistä voitaisiin edistää monin eri keinoin

Vaikka haastatellut toimihenkilöt kokevat, että Kelasta on tullut joustavampi ja ketterämpi organisaatio, ei heidän mukaansa olla vielä tilanteessa, jossa osaamisen kehittäminen olisi keskeinen osa arkea. Palkka- ja kehityskeskusteluissa näkyy kaavamaisuus ja toimihenkilöt ovat kokeneet pettymystä sen suhteen, etteivät keskustelut ole antaneet uutta aiheeseen. Keskustelujen koetaan olevan samanlaisia kuin haastateltujen työurien alussa, joten toimihenkilöillä ei ole keskusteluja kohtaan odotuksia. Yksi haastateltavista on sitä mieltä, että esihenkilön lisäksi keskusteluun voisi osallistua myös etuuden asiantuntija, jolloin voitaisiin käydä syvemmin läpi osaamisen kehittämistä. Yksi toimihenkilöistä totesi, että voisi itsekkin tehdä aloitteita osaamisen kehittämisen suhteen, mutta keskusteluihin on tullut vuosittainen rutiini ja ne käydään läpi tietyllä tavalla. Rutiinia ei osaa

kyseenalaistaa ja toimihenkilö kokee, että vaikka rutiinia kyseenalaistaisi, sillä ei olisi vaikutusta. Keskustelua ei koeta kannustavaksi, joten yksi haastatelluista on pohtinut, tarvitsisiko keskustelua käydä.

”Se pyörii sen tietyn mallin, mallin mukaisesti aina eikä se kehity eikä siitä saa irti sitä mitä siitä pitäis saada minun mielestä. Et siellä puhutaan ne, saadaanko pisteitä vai ei ja, ja käydään läpi tavoitteet ja tulokset ja se runko on aina sama ja se on, se jättää hyvin vähän niinkun tilaa millekkään, millekkään muulle. Toki vapaata keskustelua ja kysymyksiä vois olla ja totta kai niitä voi sitte esittää näi mut se on aika vahvasti semmonen ohjattu tapahtuma sekin.” H6

Aineiston perusteella koulutuksiin täytyisi saada selkeämpi vastuunjako: kuka järjestää koulutukset, kuka jakaa tiedot ja kuka tiedottaa aiheesta. Haastateltavan mukaan aina ei ole varmuutta siitä, kuka koulutuksista ja ajantasaisesta tiedosta on vastuussa. Hän toivoisi, että esimerkiksi vakuutuspiirien asiantuntijat kävisivät koulutusmateriaalit läpi etukäteen ja asiantuntijoille annettaisiin mahdollisuus kommentoida ja kysyä täsmennyksiä materiaaleihin liittyen. Tällä tavalla koulutuksen aikana esiin tulevat kysymykset saattaisivat vähentyä. Lisäksi hän toivoisi kouluttajiksi sellaisiakin henkilöitä, jotka olisivat opiskelleet esimerkiksi kasvatustieteitä, jotta koulutuksissa huomioitaisiin enemmän sitä, miten uusi tieto jaetaan helposti ja ymmärrettävästi.

Yksi haastateltava kertoi, että etuuden sisällä tehdään paljon työtä osaamisen kehittämiseksi. Ratkaisijat saavat tuoda esiin ongelmakohtia ja niiden perusteella pidetään etuusinfoja ja välitetään tietoa osaamistarpeista osaamiskeskukseen. Ongelmana on se, että organisaatio on liian hidas reagoimaan asioihin ja olemassa olevien koulutuspalvelujen koetaan olevan ylätasoinen toimintaa ja liian kaukana ratkaisutyöstä.

Erään haastateltavan mukaan jokaisella kelalaisella tulisi olla oppimissuunnitelma, jota päivitetään säännöllisesti. Suunnitelma tehtäisiin kaikille huolimatta siitä, missä vaiheessa työuraa on. Suunnitelmassa käytäisiin läpi tuleva vuosi sekä se, mitä koulutuksia toimihenkilö voisi käydä – mahdollisesti myös Kelan ulkopuolelta. Haastateltava uskoo, että tällainen suunnitelmallisuus lisäisi työmotivaatiota.

Muita tapoja edistää osaamisen kehittämistä olisivat koulutukset, ohjeiden selkeys ja niiden käytettävyyden parantaminen, tiedolla johtamisen kehittäminen sekä riittävä aika oppimiselle. Myös tehtäväkiertoa pidetään hyvänä osaamisen edistämisen kannalta ja toiveena on, että siihen olisi mahdollisuus, jos toimihenkilö sitä itse haluaa. Tiimeissä toivotaan olevan eri etuuksien osaajia, jotta

etuuksista olisi enemmän keskustelua, minkä lisäksi osaaminen kehittyy ja vertaistuki mahdollistuu. Tämä voisi helpottaa myös sitä, että asiakkaan kaikki asiat hoidettaisiin kerralla. Yksi haastateltava totesi, että osaamisen kehittyminen edellyttää riittävän oppimisajan varaamisen lisäksi tietoteknistä osaamista ja vuorovaikutteista oppimista.

Myös palkkaus tuli haastatteluissa esiin, koska haastateltavat kokevat, että osaamisen kehittäminen motivoisi enemmän, jos siitä voisi saada vähän lisää palkkaa. Jos ottaa vastuulleen uuden keskitetyn tehtävän, se tarkoittaa lisää opiskeltavaa ja selvitettävää, eikä se näy välttämättä palkkauksessa. Haastateltavat toivoisivatkin, että henkilökohtaisen osaamisen arvostaminen näkyisi enemmän – niin palkkauksessa kuin muutenkin.

4.2.3 Esihenkilön rooli

Toimihenkilöiden saama tuki vaihtelee tiimeittäin

Tukea osaamisen kehittämiseen on saatavilla tiimitasolla. Esihenkilö kertoo viikoittaisissa viesteissä tarjolla olevista koulutuksista ja muista työhön liittyvistä asioista. Tiimeissä kannustetaan lähtemään mukaan uusiin projekteihin Kelan sisällä ja tätä kautta pääsee kehittämään itseään. Osassa tiimeistä tiimipäällikön rooli on pienempi ja nämä tiimipäälliköt ovat harvemmin yhteydessä tiimiläisiin.

Yksilötasolla tuen määrä vaihtelee eri tiimeissä. Haastateltavilta tuli kiitosta siitä, että työnantaja suhtautuu kouluttautumiseen hyvin myönteisesti ja toimihenkilöt voivat hyödyntää opintovapaata opiskellakseen. Yksi haastateltavista kokee saaneensa hyvää tukea: tiimipäällikkö on kuunnellut ja kysynyt tarkentavia kysymyksiä sekä etsinyt ratkaisuja ongelmiin. Tiimipäällikkö on kuunnellut toimihenkilöiden näkemyksiä ja vienyt niitä eteenpäin. Osalla haastateltavista on erilainen kokemus, koska he kokevat, ettei tukea juurikaan saa. Tämän arvioidaan johtuvan esimerkiksi siitä, että tiimipäälliköt eivät tiedä käytännössä tarkasti sitä, mitä toimihenkilöt työssään tekevät. Haastateltavien arvion mukaan kyse on siis tiimipäälliköiden etuusosaamisen puutteesta, vaikkakin osa tiimipäälliköistä tietää etuuksista enemmän. Toimihenkilöt odottavat keskustelua osaamisesta ja kehittymistarpeista, mutta kokemus on usein se, että tiimipäällikkö lähinnä kehuu ja kannustaa.

Haastateltavien mukaan Kelassa voitaisiin ottaa mallia muilta sektoreilta ja toimijoilta, koska toiminta koetaan tietyissä asioissa jäykäksi. Esimerkiksi yksityiselle sektorille tehtävä vertailu voisi tuoda uusia näkemyksiä.

”Vähän sitä mallin ottamista niinkun muilta sektoreilta tai toimijoilta, että tuntuu välillä joissakin niinku just tällasissa asioissa olevan jäykkää. Siis totta kai niinku sosiaaliuudet ja järjestelmät, niinku tämmöset uudistuu, mutta sitte ne työprosessit ja työelämä tässä Kelan sisällä niin näyttäs niinku olevan aika laahaavaa.” H7

Toimihenkilöt toivovat tiimipäälliköiltä aloitteellisuutta

Toimihenkilöt toivovat, että aloitteita tulisi enemmän esihenkilön puolelta. Yksi haastateltava totesi, että saa jo runsaasti tukea esihenkilöltään eikä koe kaipaavansa sitä enempää, mutta muut haastateltavat odottavat esimerkiksi enemmän keskustelua osaamisesta ja oppimisesta sekä sitä, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut alaisistaan. Esihenkilön aloitteellisuus koetaan hyvänä asiana.

”No minä toivosin että niitä aloitteita tulis just enemmän sieltä esihenkilön puolelta ja just niinku linjaten siihen että minkälaista osaamista niinku just jollakin yksittäisellä toimihenkilöllä on vaikka edellisestä työstä tai jostaki muusta yhteydestä. Et niitä aloitteita tulis enemmän niinku sieltä esihenkilöpuolelta, että hei haluutko lähteä tämmöseen, kiinnostaisko tämmöne?” H7

Tehtyjen ratkaisujen jälkihavainnointi on usein pikkutarkkaa ja niissä kiinnitetään huomiota siihen, tekeekö toimihenkilö yksittäisissä ratkaisuihin asioita oikein vai väärin. Yksi haastateltava toivoisi, että osaamista katsottaisiin myös kokonaisvaltaisemmin, koska yksittäisten päätösten perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä henkilö osaa oikeasti tehdä. Tämän lisäksi toivotaan entistä enemmän käytännön keinoja itsensä johtamiseen, koska ne helpottaisivat työarjen hallintaa.

Haastatteluista käy ilmi toivomus, että esihenkilörekrytoinneissa kiinnitetään huomiota johtamistaitoihin ja riittävän korkeaan koulutukseen. Osaamisen johtamisen koulutuksia olisi hyvä käydä myös Kelan ulkopuolella. Yksi haastateltavista toivoo, että tiimipäälliköt osallistuisivat työn tekemiseen, jotta he saisivat paremman käsityksen siitä, miten osaamista ja sen kehittymistä johdetaan ratkaisutyötä tekevien kohdalla.

4.3 Henkilöstöhallinnon edustajan haastattelu

Tutkielmaa varten haastateltiin yhtä henkilöstöhallinnon edustajaa, jonka työnkuvaan kuuluu oppimiseen ja kouluttamiseen liittyvät tehtävät. Toimenkuva on laaja ja vaihteleva ja tehtäviin kuuluu esimerkiksi erilaisten työpajojen fasilitointia sekä koulutusten suunnittelua ja toteuttamista.

4.3.1 Osaaminen

Osaavat työntekijät ovat tärkeitä tiimin toiminnan kannalta ja haastateltava totesi, että kaikilla työntekijöillä on tarkoitus. Osaava työntekijä tukee tiimiä tavoitteisiin pääsemisessä ja pystyy myös kehittämään toimintaa tarvittaessa. Osaaminen herättää luottamusta tiimiläisten välillä: kun tiedetään, että tiimissä on osaavia toimihenkilöitä, voidaan luottaa toisen tekemiseen ja samalla pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin.

4.3.2 Osaamisen kehittäminen

Haastateltava kuvaili osaamisen kehittämisen olevan sitä, että pidetään päivittäin omaa ammatillista osaamista ajan tasalla. Työntekijät hankkivat tarvittavia, uudenlaisia osaamisia, taitoja, kykyjä ja tietoja tarpeen mukaan. Osaamisen kehittäminen on halua pystyä tekemään työtään sillä tavalla, kuin työelämä sillä hetkellä vaatii. Muutoksia tapahtuu koko ajan, joten omaa osaamista täytyy kehittää ja uudenlaista osaamista täytyy hankkia jatkuvasti.

Haastateltava toivoo, että tiimeissä käydään osaamista läpi, kartoitetaan kehittämistarpeita sekä keskustellaan siitä, mitä osaamista tiimillä on. Näitä keskusteluja voidaan käydä esimerkiksi tiimien tapaamisissa. Suosituksena on, että osaamisen kartoittamisessa käytettäisiin apuna Kelan sivustoa, johon voi täyttää omia osaamisiaan. Kaikkien tulisi päivittää tiedot, koska tätä kautta saa raportteja siitä, millaista osaamista on olemassa sekä tiimikohtaisesti että organisaatiotasolla. Haastateltava kuitenkin arvelee, etteivät tiedot ole kaikissa ryhmissä ajan tasalla eikä hän osaa sanoa, minkä verran sivustoa oikeasti hyödynnetään. Myös henkilöstöbarometrissa voidaan saada tietoa siitä, mihin olisi syytä panostaa jatkossa. Haastateltavan mukaan kehityskeskustelut on keskeisin tapa kartoittaa

osaamisen kehittämistarpeita ja saada tietoa osaamisesta. Hän kuitenkin toivoo, että tämän lisäksi käytetään muitakin kartoituskeinoja.

”Meillähän varmaan nuo kehityskeskustelut on semmonen niinkun tapa mikä on koko organisaatiossa käytössä oleva, mikä, missä niitä osaamista käydään läpi ja mitä, mitä mahdollisesti tarpeita siellä on tulevalle vuodelle. Mut mä toivon et ne ei oo ainoat, et se kehityskeskustelu ei oo se kerran vuodessa käytävä pläjäys, vaa et nää kaikki työtuntikäytännöt tai vartit tai mitä siellä on eri tiimeillä käytössä niin niin tota ne ois semmosia missä, missä sitä osaamista myöskin käytäs ja kartotettas.” H3

Mahdollisuuksia yksilöiden osaamisen kehittämiseen on haastateltavan mukaan tarjolla todella paljon, joten esihenkilöt ja toimihenkilöt voivat ideoida sopivia kehittämiskeinoja yhdessä. Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää sellaisia keinoja, jotka tuntuvat yksilölle omimmilta. Keinoja ovat muun muassa perehdyttäjänä toimiminen, verkkokoulutukset, oppimispiirit, tehtäväkierto, palaverit sekä yhteiset keskustelut. Koulutukset ovat hyvin pieni osa siitä, mitä kaikkia keinoja on käytettävissä. Vaikka mahdollisuuksia on paljon, on eri asia, pystytäänkö niitä todellisuudessa hyödyntämään joka tilanteessa.

Oppimisen kannalta on tärkeää, että yksilöllä on omaa halua ja motivaatiota kehittää omaa osaamistaan. Osaamisen kehittämisen tärkeimpiin edellytyksiin kuuluvat aika sekä mahdollisuudet. On tärkeää antaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi – kyseessä voi olla pienikin hetki opiskelulle, mutta sille tulisi olla säännöllisesti aikaa. Olisi myös tärkeää tarjota aikaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. Itsenäisen opiskelun lisäksi olisi tärkeää jakaa ajatuksia esimerkiksi tiimin kanssa, koska silloin pääsisi syvemmälle aiheeseen ja reflektoimaan oppimaansa. Varsinainen oppiminen ja osaamisen kehittyminen saattaa tapahtua vasta siinä vaiheessa, kun pääsee keskustelemaan asiasta muiden kanssa. Vuorovaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen muodostuu kuitenkin välillä haasteeksi.

”Jos meillä on työpäivät tupattu täyteen koko ajan jonkun näköstä palaveria tai toisella puolella sitä tiukkaa painetta siitä ratkasujen tekemisestä tai asiakkaita pitää ottaa niinkun siinä ilman taukoja koko ajan vastaan, ja eihän meillä oo semmosta hetkeä millon niinkun me pystyttäis sitä omaa, omaa tota osaamista kehittää. Elikkä se että tarjotaan niitä mahdollisuuksia ja se aika, se ei tarvii olla mikään kaks tuntia kerrallaan, et itse asiassa semmonen mikro-oppiminen on todettu et se on niinku kaikkein tehokkaita opiskelua.” H3

Haastateltava toivoo, että jatkossa osaamisen kehittämisen merkitys nähtäisiin koko organisaatiossa. Joissain yksiköissä on paljon vaihtuvuutta henkilöstössä ja haastateltava uskoo, että osaamisen kehittämisen puute on yksi syy vaihtuvuudelle. Organisaation tulisi panostaa osaamisen kehittämiseen ja antaa mahdollisuuksia kehittyä työntekijänä. Haastateltava uskoo, että se sitouttaisi työntekijöitä jatkossa enemmän, jos osaamisen kehittäminen olisi selkeästi osa työtä. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden merkitys on todella suuri ja siitä käydään paljon keskustelua. Aihe on esillä myös strategiassa, samoin kuin itse- ja yhteisöohjautuvuuskin, jotka nekin edellyttävät osaamisen kehittämiseen panostamista ja osaavia työntekijöitä.

”Nähtäis se enemmän sellasena mahdollisuutena sekä työnantajalle että työntekijälle, eikä niin että meiltä pian lähtee joku työntekijä pois sitten jos, jos tuota hän pääsee sitä omaa osaamistaan kehittää. Että enemmänki se ois se, kaikkien etu et me saahaan sitte myöskin oikeet työntekijät oikeisiin paikkoihin. Et mitä, mikä on se oma kiinnostuksenkohde ja jos haluaa lähteä johonkin eri suunnalle menemään ni sehän on mun mielestä kaikkien etu et joku löytää sen oman paikkansa. Mutta ehkä se ja sit se se kulttuurisen muutoksen semmonen merkitys että mikä tässä on, ni se on iso asia.”

H3

4.3.3 Esihenkilön rooli

HR:n näkökulmasta tiimipäällikön tehtävä on olla mahdollistaja ja sparraaja. Hänen tulee tukea tiimiään ja tarjota yksilöille vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi. Tiimipäällikkö ei voi kehittää osaamista tiimiläistensä puolesta, mutta voi mahdollistaa puitteet osaamisen kehittämiseksi.

Esihenkilöiden ja HR:n välillä on yhteistyötä koulutusten ja valmennusten osalta, ja osapuolet pääsevät keskustelemaan toistensa kanssa jonkin verran. Esihenkilöt käyvät esihenkilötyön alkuvaiheessa valmentavan otteen koulutuksen, mutta nämä koulutukset tulevat Kelan ulkopuolelta. Muutenkin esihenkilöiden koulutuksia tilataan useimmiten ulkopuoliselta taholta, joten HR on harvemmin kouluttajan roolissa. Tästä syystä haastateltava arvioi, että nämä ulkopuoliset tahot ovat näkyvin ryhmä esihenkilöille, vaikkakin Kelan sisälläkin järjestetään esimerkiksi työkykyyn liittyviä valmennuksia. Osa tiimipäälliköistä ottaa suoraan yhteyttä henkilöstöhallintoon ja haluaa esimerkiksi pohtia yhdessä sitä, millaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia olisi tarjolla. Esihenkilö saattaa olla esimerkiksi kiinnostunut tilaamaan valmennuksen tiimiläisilleen. Haastateltava kuitenkin

kokee, että parasta yhteistyötä ovat epäviralliset yhteydenotot, kuten se, että HR:n edustajia ja esihenkilöitä on samassa tilaisuudessa ja he pääsevät keskustelemaan esimerkiksi ruokapöydän ääressä.

Esihenkilöille on tarjolla melko vähän valmennuksia ja koulutuksia ja haastateltavan näkemys on, ettei osaamisen kehittämiseen liittyen ole paljoakaan saatavilla työntäjän tarjoamaa tukea. Esihenkilöiden saama tuki on ennemminkin henkilökohtaista sparrausta ja vinkkien saamista. Aiheeseen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota vasta viime aikoina ja asiaa halutaan kehittää.

”Ei siihen [osaamisen kehittämiseen] niinkun semmosta työnantajan tarjoamaa tukea mun mielestä kauheesti oo. Et näin se meille näyttäytyy ja sen takia myös me ollaan tartuttu tähän aiheeseen et pyritään sit jatkossa... Tää on ihan yhtä tärkeä osa-alue se osaamisen johtaminen kun vaikka suorituksen johtaminen. -- Et toivotaan et siihen saahaan, et seuraava haastattelu kun ois joskus parin vuoden päästä nii voidaan sanoo et kyllä meillä on tähän tarjolla.” H3

Jos esihenkilöstä tuntuu, että hän tarvitsisi apua osaamisen kehittämisessä, hän voi olla henkilöstöhallintoon yhteydessä ja saada sitä kautta tukea. Henkilöstöhallintoon tulee yhteydenottopyyntöjä esihenkilöltä, mutta haastateltava epäilee, että kaikki esihenkilöt eivät ole tietoisia tällaisesta mahdollisuudesta.

”Toki sit se et kuinka hyvin me ollaan löydettävissä. Et voi olla et lähellekään kaikki tiimipäälliköt ei ees hoksaa semmosta mahollisuutta että meihin vois olla yhteydessä tässä asiassa, et ehkä se on sit enemmän siellä yksiköiden sisällä sitä tukea toisiltaan mitä he saa, toivottavasti ainakin.” H3

Se, kuinka paljon esihenkilöillä on mahdollisuuksia heidän roolinsa suhteen, vaihtelee paljon eri yksiköissä. Joissain yksiköissä esihenkilöt voivat vaikuttaa enemmän siihen, miten he toimivat ja heillä on enemmän valtuuksia. Ratkaisupuolella esihenkilöillä ei ole paljoa vaikutusmahdollisuuksia. Haastateltava ottaa esimerkiksi tehtäväkierron: se saattaisi olla todella suosittu ja hyvä keino kehittää osaamista, mutta tiimipäälliköllä ei kuitenkaan ole välttämättä mahdollisuutta päästää työntekijänsä muualle. Luvat on hankittava ylemmältä organisaation tasolta, jossa asiaa arvioidaan erilaisesta näkökulmasta. Haastateltavan mielestä olisi hienoa, jos tehtäväkierto yleistyisi, koska se tarjoaa mahdollisuuksia puolin ja toisin ja on valitettavaa, ettei tehtäväkiertoa voida toteuttaa siinä mittakaavassa kuin toimihenkilöt haluaisivat. Tiimipäälliköt joutuvat muutenkin tasapainoilemaan osaamisen kehittämiseen käytettävän ajan ja tulostavoitteiden välillä.

”Uskosin että aika monessa niinku, jos mietitään ratkasupuolella niin, tiimipäälliköllä on enemmän halua ja toiveita siihen et pystys käyttää niitä keinoja ja sitä osaamista kehittää. Mut se tasapainoilu siinä et ei oo aikaa ja on niin kovat taas ne tulostavotteet mitkä siellä on taustalla mihin pitää, pitää tota päästä, niin se on tosi haastavaa.” H3

Esihenkilön roolin haasteisiin kuuluukin se, minkä verran he voivat vaikuttaa omaan tekemiseensä. Suurimmaksi haasteeksi muodostuu se, että tiimipäälliköllä voisi olla paljon enemmänkin halua ja tahtoa päästä vaikuttamaan käyttämiinsä keinoihin ja siihen, minkä verran niitä käytetään, mutta samaan aikaan tiimin tulee päästä tulostavoitteisiinsa. Haastateltava uskoo, että jos osaamisen kehittämiseen saisi käyttää enemmän pieniäkin hetkiä, se näkyisi myös tuloksissa.

Haastateltavan mukaan esihenkilön roolia osaamisen kehittäjänä voitaisiin kehittää. Lähiesihenkilö tuntee tiimiläisensä parhaiten ja pystyisi tukemaan omaa tiimiään hyvin monella tavalla, jos valtuuksia olisi olemassa. Haastateltava totesi, että tiimipäälliköitä pitäisi pystyä tukemaan tässä roolissa. Tämä puolestaan vaatii suurempaa kulttuurista muutosta oppimisen ja osaamisen kehittämisen suhteen, eli olisi tärkeää ymmärtää osaamisen kehittämisen merkitys koko organisaatiolle. Tarvittaisiin lisää keskustelua siitä, millä tavalla jatkossa suhtaudutaan osaamisen kehittämiseen ja olennaista olisi, että olisi hyväksyttävämpää käyttää työaikaansa osaamisen kehittämiseen, ei pelkästään suorittavaan tuloksen tekemiseen. Tämän muutoksen on kuitenkin lähdettävä ylhäältäpäin. Vaikka tiimipäälliköitä koulutetaan ja heidän kykyään olla johtamassa tiimiläistensä osaamista tuetaan, työnantajan tulisi tarjota enemmän mahdollisuuksia tiimitasolla tapahtuvaan toimintaan. Myöskään esimerkiksi palavereja ei pitäisi joutua perumaan ruuhkaisen työtilanteen takia, vaan tulisi nähdä se, kuinka merkityksellistä on viettää pieni hetki yhdessä keskustellen. Tätä asiaa halutaan lähteä kehittämään.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät tulokset, joiden perusteella on muodostettu johtopäätöksiä. Tutkimuskysymyksiin vastataan esihenkilöiden, toimihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon edustajan näkemysten ja kokemusten kautta. Tutkimustuloksia verrataan teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Pohdintaosiossa tuloksia tarkastellaan yleisellä tasolla ja kerrotaan tutkimuksen aikana heränneistä ajatuksista. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia. Lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksessä tarkasteltiin esihenkilön roolia: *Millainen rooli itäisen toimeentuloturvan keskuksen tiimipäälliköillä on yksilön osaamisen kehittämisessä?*

Aineiston perusteella tiimipäälliköt voivat tukea yksilöitä osaamisen kehittämisessä. Etuusratkaisutyössä tarvitaan haastateltujen tiimipäälliköiden mukaan yhteistyö- ja asiakaspalvelutaitoja sekä kykyä hallita suuriakin tietomääriä. Toimihenkilöt nostivat tärkeinä osaamisalueina esiin itseohjautuvuuden, kielitaidon ja etuusosaamisen. Aineiston perusteella tärkeimpiin esihenkilön tehtäviin kuuluu mahdollistajana toimiminen. Niin tiimipäälliköt kuin HR:n edustajakin kuvailevat mahdollistajan roolia niin, että tiimipäälliköt luovat mahdollisuuksia osaamisen kehittämiselle, eli antavat resursseja, kartoittavat erilaisia vaihtoehtoja, organisoivat, jakavat ohjeita ja tukevat tiimiään osaamisen kehittämisessä. He tarjoavat yksilöille vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi. Tämän kaiken tarkoituksena on osoittaa toimihenkilöille oppimisen tärkeys sekä motivoida toimihenkilöä itsensä kehittämiseen ja sopivien tapojen hyödyntämiseen. HR:n edustaja totesikin, ettei tiimipäällikkö voi kehittää osaamista toimihenkilön puolesta, mutta voi tarjota oppimiselle puitteet. Mahdollistajan lisäksi tiimipäälliköiden kuvailtiin olevan kannustajia, tukijoita ja sparraajia. He toteuttavat näitä rooleja sanoittamalla sitä, että opiskelu on tärkeä työtehtävä ja kertomalla esimerkkejä siitä, mitä he ovat itse oppineet. Viitala (2004, 539) toi tutkimuksessaan esiin johtajien kyvyn toimia roolimallina ja hyödyntää omaa käyttäytymistään oppimisen ja kehityksen edistämiseksi. Myös Hyppänen (2013, luku 4) toteaa, että esihenkilö voi korostaa osaamisen kehittämisen tärkeyttä kertomalla omasta kehittymisestään. Lisäksi Amy (2008, 227) toi tutkimuksessaan esiin, että omien kokemustensa pohjalta opettaminen edistää yksilöiden oppimista.

Keskustelu, kuten oppimisesta puhuminen ja kannustavan palautteen antaminen, nähdäänkin tiimipäälliköiden keskuudessa olennaisena osana heidän rooliaan.

Aineiston perusteella tiimipäälliköt voivat pohtia yhdessä yksilön kanssa, millaiset osaamisen kehittämisen keinot olisivat kyseiselle henkilölle sopivia. Tämä tukee Viitalan (2004, 536) tutkimuksessa esiin tullutta näkemystä, jonka mukaan esihenkilöiden tulisi suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa tapoja, joiden avulla työntekijät voivat kehittää asiantuntijuuttaan. Tämän aiheen ympärillä tullaan kuitenkin siihen kysymykseen, kuinka paljon tiimipäälliköillä on vaikutusmahdollisuuksia eri keinojen valitsemisessa. Aineiston perusteella tiimipäälliköiden kokemukset vaikutusmahdollisuuksien määrästä vaihtelevat. HR:n edustaja totesi, että vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat yksiköittäin ja ratkaisupuolella mahdollisuuksia on rajatusti. Vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus näkyy aineiston perusteella esimerkiksi siinä, että ruohonjuuritasolta vaikuttaminen on ajoittain haastavaa – tiimipäälliköt voivat kertoa kehittämistarpeista eteenpäin, mutta se, millä tavalla ehdotuksiin reagoidaan, vaihtelee. Aineiston mukaan tiimipäälliköillä on kuitenkin vapauksia sen suhteen, miten he toteuttavat osaamisen kehittämistä tiimissään, vaikka suuremmat linjaukset tulevatkin ylhäältäpäin. Tiimipäälliköt tuntevat omat tiimiläisensä parhaiten, joten vapauksien voidaan ajatella olevan perusteltuja. Vaikka tiettyjä vapauksia on, ruuhkahuippujen aikaan mahdollisuudet ovat rajatut. Myöskään kaikki osaamisen kehittämisen keinot, kuten tehtäväkierron toteuttaminen, eivät ole tiimipäällikön päätettävissä.

Tiimipäälliköt kohtaavat haasteita osaamisen kehittämiseen liittyen. Oppiminen on yksilöllistä ja tiimeissä on useita henkilöitä, joten oikeiden keinojen löytäminen voi olla haastavaa. Tiimipäälliköiden näkemystä tiimien koosta tukee Grahamin, Wedmanin ja Garvin-Kesterin (1993, 10) tutkimus, jonka mukaan alaisten määrä vaikuttaa valmentavasta johtamisesta suoriutumiseen negatiivisesti, jos alaisia on yhdeksän tai enemmän. Haastatellut tiimipäälliköt kokevat haasteita sen suhteen, että jokaisen yksilön osaamista pitäisi viedä eteenpäin, mutta tiimien koon vuoksi yksilön osaamisen taso ei näyttäydy selkeästi, jolloin tiimipäällikön on luotettava yksilöiden kykyyn arvioida omaa osaamistaan. Tämän myötä kohdataan seuraava haaste, eli se, että tiimipäälliköiden mukaan kaikki toimihenkilöt eivät osaa reflektoida omaa osaamistaan. Aineiston perusteella myös toimihenkilöt tunnistavat tämän haasteen, koska omien taitojen objektiivinen tarkastelu ei ole aina helppoa. Myös ajankäyttö koettiin haasteena niin toimihenkilöiden, tiimipäälliköiden kuin HR:n edustajankin näkökulmasta. Kuten Toivanen, Leppänen ja Kovalainen (2012, 16) toteavat, perustyön tekeminen ja prosessien organisointi voi viedä aikaa osaamisen kehittämiseltä. Toimihenkilöiden osalta ajalliset haasteet liittyivät muutoksissa perässä pysymiseen eli siihen, että jatkuvan muutoksen keskellä vaaditaan jatkuvaa hereillä oloa ohjeiden muuttuessa. Tiimipäälliköiden ja HR:n edustajan

vastauksissa ajankäyttö näkyi siinä mielessä haasteena, että toimihenkilöille pitäisi antaa aikaa osaamisen kehittämiseen samalla, kun tiimin täytyy ylittää asetettuihin tulostavoitteisiin.

Tiimipäälliköiden haastattelujen perusteella osaamisen kehittämisen tavoitteisiin kuuluu muutosten perässä pysyminen, riittävä osaaminen, toimihenkilöiden kehittyminen asiakaspalvelijoina sekä yksilöllisyys. Yksilöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että osaamisen kehittämisessä pitäisi huomioida kunkin toimihenkilön tilanne, kuten työuran vaihe, vahvuudet ja kehittymiskohteet. Miten esihenkilön roolia osaamisen kehittäjänä voitaisiin sitten kehittää? Aineiston perusteella resurssien lisäys olisi yksi keino. Koska tietyt työt täytyy tehdä tietyssä ajassa, osaamisen kehittäminen näyttää ajankäytöllisesti toissijaisena. Tätä havaintoa tukee Toivasen, Leppäsen ja Kovalaisen (2012, 7) havaitsema paradoksi siitä, että esihenkilöiden pitäisi tukea osaamisen kehittämistä ja samaan aikaan vastata yksikkönsä tuloksesta, jolloin osaamisen kehittäminen näyttää toissijaisena. Osaamisen kehittäminen vaatisi siis enemmän yhteistä aikaa, minkä ohella ratkaisupuolen ääntä pitäisi saada enemmän kuuluviin. Tämän lisäksi sekä tiimipäälliköiden että toimihenkilöiden haastattelujen perusteella tiimipäälliköiden etuusosaamisen vahvistaminen tukisi esihenkilön roolia. Tiimipäälliköt ja HR:n edustaja toivovat, että osaamisen kehittämistä voitaisiin kehittää valtakunnallisemmaksi ja koulutusten suunnittelussa otettaisiin tarkemmin huomioon esimerkiksi hakemusten ruuhkatilanne, jolloin osaamisen kehittäminen olisi helpompaa tiimipäälliköille.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä kiinnostuksen kohteena oli osaamisen kehittämisen näyttäytyminen ratkaisutyön arjessa: *Millaisena yksilön osaamisen kehittäminen ja esihenkilön rooli näyttäytyvät etuusratkaisutyössä?*

Osaavat toimihenkilöt tuovat mukanaan monia etuja. Yksilön osaamisen kehittämisen kannalta yhteisöllisyys ja muilta saatu tuki koetaan tärkeänä. Vaikka työnkuva on itsenäinen, toimihenkilöt ovat aktiivisesti yhteydessä toisiinsa. Aineiston perusteella erityisesti muilta matalalla kynnyksellä saadut neuvot ja tulkinta-apu auttavat osaamisen kehittämisessä. Kun toimihenkilöt auttavat toisiaan, he saavat lisätietoa toistensa vahvuuksista ja tutustuvat toisiinsa, jolloin yhdessä työskentely on entistä mukavampaa. Samalla hiljaista tietoa siirtyy toimihenkilöltä toiselle. Nonakan ja von Kroghin (2009, 642) mukaan tiedon jakamisen myötä tieto ikään kuin menettää osan hiljaisuudestaan, mutta tiedon näkyväksi tekeminen on tärkeää tiedon levittämisen kannalta. Osaavat yksilöt ovat myös asiakkaan etu, koska moniosaaminen tai toimihenkilöiden välinen yhteistyö voi nopeuttaa asian käsittelyä. Aineiston perusteella tiimiläisten vahvuudet olisi hyvä tehdä näkyväksi, jotta apua on helppoa kysyä oikealta henkilöltä. Osaavat toimihenkilöt voivat osallistua matalammalla kynnyksellä

myös työnteon kehittämiseen tai osallistua kokeiluihin. Juutin ja Vuorelan (2015, luku 3) mukaan hyvän kehittämistoiminnan piirteisiin kuuluukin se, että jokainen osallistuisi työyhteisönsä kehittämiseen, koska jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut. Osaamisen myötä rohkeus osallistua etuuteen liittyvään keskusteluun lisääntyy ja keskustelun myötä ymmärrys etuudesta kehittyy entisestään. Mielenkiintoisena aiheena aineistosta nousi yksilön osaamisen kielteinen vaikutus: kokemus ja osaaminen tuovat mukanaan arvostusta, minkä myötä osaava yksilö saattaa levittää kielteisten mielipiteidensä kautta negatiivista ajattelua muihinkin.

Aineiston perusteella on havaittavissa, että ratkaisutyössä itseohjautuvuus on tärkeä tekijä osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittymisen myötä itseohjautuvuus lisääntyy ja tämä puolestaan helpottaa esihenkilöiden työtä. Itseohjautuvuutta tarvitaan omien kehityskohteiden tunnistamisessa sekä työstä suoriutumisessa, kuten ohjeiden soveltamisessa. Itseohjautuvuuden vaatimuksen on koettu lisääntyvän etätyöhön siirtymisen myötä. Itseohjautuvuuden ohella asiakaspalvelutaidot osaamisalueena korostui haastateltavien vastauksissa. Esihenkilöiden haastattelujen perusteella osaamisen kehittäminen näyttäytyy tärkeänä asiakkaan oikeuksien ja edun kannalta. Jatkuva kehittyminen on perusedellytys ratkaisutyön tekemiselle, koska esimerkiksi etuusohjeessa ja laissa tapahtuu paljon muutoksia. Tämän perusteella voidaan todeta, että ratkaisutyössä vaaditaan ketterän oppimisen piirteitä: toimihenkilöiden täytyy hakea suuresta tietomäärästä heitä hyödyttävää tietoa ja oppiminen on tarvelähtöistä (Ojala 2018, 26). Kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä, vuorovaikutustaidot ja taito kohdata asiakas oikealla tavalla korostuvat. Toimihenkilöt nimesivät etuusosaamisen tärkeäksi taidoksi, koska puheluissa hoidetaan asiakkaan tilannetta toisinaan hyvinkin kokonaisvaltaisesti.

Osaamisen kehittäminen vaatii toimihenkilön motivaatiota, laajaa keinovalikoimaa, oppimisen tarpeen tunnistamista, aikaa ja kannustavan ilmapiirin. Yksilön oma motivaatio koetaan tärkeimmäksi tekijäksi ja HR:n edustajan mukaan oppimisen kannalta on tärkeää, että yksilöllä on halua kehittää omaa osaamistaan. Tätä näkemystä tukevat myös Ahmad ja Bakar (2003, 171), koska heidän mukaansa oppijan motivaatio ja asenteet ovat olennaisia oppimisen tehokkuuden kannalta. Vaikka motivaatio on tärkeä asia, Järvensivu ja Koski (2008, 26) huomauttavat, että oppiminen voi olla myös pakkoja sisältävää toimintaa, sillä esihenkilö voi velvoittaa työntekijää kehittämään osaamistaan. Motivaation lisäksi itsetuntemus on keskeisessä roolissa, koska sen avulla toimihenkilö tunnistaa itsessään kehittämistarpeita. Sekä tiimipäälliköt että HR:n edustaja korostivat myös ajankäyttöä. Ratkaisutyössä on aikamääreitä ja tulostavoitteita, joten osaamisen kehittäminen on ajankäytöllisesti toissijaista. Olisi kuitenkin tärkeää, että opiskelulle annettaisiin edes pieniä hetkiä säännöllisesti. HR:n edustaja korostaa itsenäisen opiskelun ohella sitä, että vuorovaikutukselle tulisi antaa aikaa,

koska monien ihmisten kohdalla aiheesta keskustelu vahvistaa oppimista. Tämä näkemys on samassa linjassa Virtasen ja Stenvallin (2019, luku 6.5) kanssa, koska heidän mukaansa oppiminen vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Aineiston perusteella keskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä on suuri. Keskustelua voidaan hyödyntää yhtenä osaamisen kehittämisen keinona, ja tiimipäälliköt pitävät säännöllistä keskustelua tärkeänä. Palkka- ja kehityskeskustelut koettiin tiimipäälliköiden ja HR:n edustajan vastausten perusteella yhdeksi tärkeimmistä osaamisen kehittämistarpeiden kartoituskeinoista. HR:n edustajan mukaan kehityskeskustelujen lisäksi olisi suotavaa käyttää muitakin keinoja osaamistarpeiden kartoittamiseen. Osaamistarpeiden kartoittaminen ja toiminnan kannalta kriittisten osaamistarpeiden tunnistaminen on tärkeää, koska tällaista osaamista on kehitettävä jatkuvasti myös muodollisin keinoin (Ojala 2018, 130). Tiimipäälliköiden mukaan kehityskeskusteluissa käydään läpi tiimipäällikön tekemiä havaintoja toimihenkilön osaamisesta ja osaamistarpeita mietitään yhdessä. Tiimipäälliköiden mukaan toimihenkilöiden näkemykset omasta osaamisestaan ovat tärkeitä ja toimihenkilöillä itsellään on vastuu tuoda esiin kehittämistarpeitaan. Vaikka tiimipäällikkö voikin esittää havaintojaan, on toimihenkilön itse tunnistettava kuinka hän voisi kehittää toimintaansa. Tämä haaste voidaan kytkeä aiemmin mainittuun tiimien kokoon ja siihen, että tiimipäälliköt eivät tiedä jokaisen toimihenkilön osaamisen tasoa tarkasti. Haastatellut toimihenkilöt eivät sen sijaan nähneet kehityskeskustelua toimivana tapana kartoittaa osaamistarpeita. Aineiston perusteella toimihenkilöt näkevät kehityskeskustelut potentiaalisena tapana keskustella osaamisesta, mutta toimihenkilöiden kokemuksen mukaan keskustelut eivät ole tuoneet uutta näkökulmaa osaamisen kehittämiseen, koska useimmiten aihetta vain sivutaan keskusteluissa. Yksi haastatelluista toimihenkilöistä totesikin, että voisi olla itse aloitteellisempi, mutta muutokset työnkuvassa ja henkilökohtaisessa elämässä ovat aiheuttaneet sen, että aloitteellisuus on jäänyt. Toinen toimihenkilö oli saanut tiimipäälliköltään kommentteja, ettei kehityskohteita ole. Toimihenkilöt eivät siten koe kehityskeskustelua motivoivina tai sellaisina, joiden avulla osaamista vietäisiin eteenpäin. Yksi haastateltu toimihenkilö oli pohtinut, tarvitsisiko keskustelua käydä, kun ne käydään joka vuosi saman rutiinin mukaisesti. Toimihenkilöiden vastausten mukaan hyvässä työsuhteessa osaamisen kehittämistä pitäisi käydä enemmän läpi. Tätä näkemystä tukee Viitalan (2004, 536) tutkimus, jonka mukaan esihenkilöiden tulisi varmistaa, että yksikön kaikki henkilöt kehittyvät tehokkaasti, koska tämä on tärkeää yksikön kehityksen kannalta ja esihenkilöiden tulisi tukea alaisiaan heidän tietojensa ja kykyjensä reflektoinnissa. Ellström (2001, 425) tarkasteli sitä, millaiset olosuhteet ovat suotuisia oppimisen kannalta. Hänen mukaansa työntekijöille pitäisi antaa palautetta ja tarjota mahdollisuuksia arvioida ja pohtia työn tuloksia (Ellström 2001, 426). Aineiston perusteella toimihenkilöt siis toivoisivat

esihenkilöiltä enemmän aloitteita osaamisen kehittämiseen ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen liittyen, kun taas tiimipäälliköt katsovat vastuun kehittämistarpeiden tunnistamisesta olevan toimihenkilöllä itsellään.

Aineistossa käsiteltiin myös tiimipäälliköiden ja HR:n välistä suhdetta. Aineiston perusteella HR näyttäytyy tiimipäälliköille ainakin osittain epäselvänä kokonaisuutena, eivätkä tiimipäälliköt ole aina tietoisia siitä, mikä taho vastaa mistäkin asiasta. HR:n edustajan mukaan esihenkilöiden koulutukset tulevat usein ulkopuolisilta tahoilta, joten ne ovat näkyvämpi taho tiimipäälliköille. HR koetaan tiimipäälliköiden näkökulmasta kaukaisena asiana ja osaamisen kehittämiseen liittyvien linjausten katsotaan tulevan ylhäältäpäin. Toisaalta tiimipäälliköt tiedostavat, että apua voisi saada, jos sitä itse pyytäisi. HR:n edustajan mukaan tiimipäälliköt voivat ottaa yhteyttä henkilöstöhallinnon edustajiin, jos tiimipäällikkö kaipaa apua yksilön osaamisen kehittämiseen liittyen. HR:n apua ei kuitenkaan markkinoida tarpeeksi tiimipäälliköille, joten moni tiimipäällikkö ei välttämättä edes tiedä tällaisesta mahdollisuudesta. Tiimipäälliköiden näkökulmasta ongelmallista on osaamisen kehittämisen istuvuus etuusratkaisutyöhön, millä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että opiskelulle sallittua ajankäyttöä ei ole määritelty. Yhteistyön on kuitenkin katsottu kehittyneen viime vuosina, koska tiimipäälliköiden toiveita toteutetaan herkemmin ja yksittäisten toimihenkilöiden kohdalla voidaan tehdä joustavampia työjärjestelyjä aiempaan verrattuna. Tiimipäälliköt kertovat, että he saavat työkaluja ja koulutusta osaamisen kehittämiseen. Esimerkiksi kouluttajakoulutuksia voisi kuitenkin markkinoida laajemminkin, koska kyseisistä koulutuksista voisi olla hyötyä myös tiimipäälliköille, mutta niitä markkinoidaan vain kapeammalle joukolle. Kouluttajakoulutukset voisivat olla hyödyllisiä tiimipäälliköille, koska esihenkilöt toimivat oppimisprosessien tukijoina, jolloin heidän roolinsa muistuttaa opettajan tai valmentajan roolia (Viitala 2004, 539). HR:n edustaja toteaa, että esihenkilöille on tarjolla melko vähän koulutuksia ja esihenkilöiden saama tuki on lähinnä henkilökohtaista sparrausta. Esihenkilötkin saattavat tarvita tukea ja apua osaamisen kehittämiseen joko tiimistään tai sen ulkopuolelta (Hyppänen 2013, luku 4; Kupias & Peltola 2019, luku 3.1). HR:n edustajan mukaan osaamisen kehittämiseen halutaankin kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

Toinen alatutkimuskysymyksistä käsitteli toimihenkilöiden näkökulmaa: *Millaista tukea toimihenkilöt toivovat esihenkilöltään?*

Kysymyksen taustoittamiseksi käydään läpi sitä, millaista tukea toimihenkilöt kokivat saavansa tutkielman haastattelujen aikaan. Aineiston perusteella esihenkilöltä saatava tuki painottuu tiimitasolle: esihenkilöt kertovat viikoittaisissa viesteissä koulutuksista ja muista töihin liittyvistä asioista, minkä ohella tiimin sisällä kannustetaan osallistumaan uusiin Kelan sisäisiin projekteihin.

Näiden kautta toimihenkilöllä on mahdollisuus kehittää itseään. Toisaalta esihenkilöltä saatu tuki vaihtelee tiimeittäin ja joissain tiimeissä tiimipäällikköiden rooli on pienempi. Myös yksilötasolla saatu tuen määrä vaihtelee. Viitalan (2004, 536) mukaan esihenkilöillä on aktiivinen rooli oppimisprosessissa, sillä esihenkilöiden tulisi tukea oppimista niin ryhmä- kuin yksilötasollakin. Yksi haastateltu toimihenkilö kertoi tiimipäällikkönsä olevan aktiivinen ja etsivän ratkaisuja haasteisiin, kun taas osa haastateltavista koki, ettei tukea ole juurikaan tarjolla. Myös kehityskohteiden kartoittamisen katsottiin riippuvan esihenkilöstä ja hänen suhtautumisestaan osaamisen kehittämiseen. Toimihenkilöillä oli kuitenkin yhteneväinen näkemys siitä, että esihenkilö puuttuisi toimihenkilön osaamiseen, jos osaamisessa olisi selkeitä puutteita. Koska haastateltavien työntekoon ei ole ollut tarvetta puuttua vahvasti, eivät esihenkilöt ole ottaneet vahvaa roolia osaamisen kehittämisenkään suhteen.

Aineiston perusteella toimihenkilöt toivoisivat enemmän aloitteita esihenkilön puolelta ja esihenkilön aloitteellisuus nähdään positiivisena asiana. Haastateltujen toimihenkilöiden mukaan kehittämiskohteiden kartoittaminen on suurilta osin heidän vastuullaan – mikä välittyi myös tiimipäällikköiden haastatteluista – ja toimihenkilöt pohtivatkin omien puutteidensa lisäksi muita uraan liittyviä valintojaan. Ellinger ja Boström (1999, 767) tutkivat, miten johtajat voivat helpottaa työntekijöidensä oppimista ja yksi keinoista on kysymysten muotoilu, minkä avulla työntekijää rohkaistaan pohtimaan asioita tai ongelmia itse. Heidänkin näkemyksessään välittyy työntekijän vastuu oman osaamisensa pohtimisesta, mutta samaan aikaan korostetaan esihenkilön roolia asiassa – esihenkilön pitäisi tukea työntekijää esimerkiksi kysymyksiä esittämällä. Aineiston mukaan ratkaisutyö vaatii muutenkin itseohjautuvuutta, joten toimihenkilöt toivovat, että he saisivat enemmän palautetta ja heille kerrottaisiin useammin, mitä heidän pitäisi tehdä. Tällöin he voisivat keskittyä enemmän itse työn tekemiseen. Hyppäsen (2013, luku 4) mukaan esihenkilön tehtäviin kuuluu oman yksikön osaamisen varmistaminen ja kehittymisen tukeminen. Tämän perusteella voidaan ajatella, että myös esihenkilöllä on vastuu olla aktiivinen osaamisen kehittämisen suhteen.

Haastateltujen toimihenkilöiden mukaan toimihenkilön substanssiosaamisen kehittämiseen ei puututa, ellei työnteossa ei ole selkeitä puutteita. Toimihenkilöt kuitenkin toivovat, että oppimiseen kiinnitettäisiin huomiota riippumatta esimerkiksi siitä, missä vaiheessa työuraa he ovat. Yhden haastateltavan mukaan toimihenkilöille voitaisiin tehdä vuosittain henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat, mikä on nykyiselläänkin mahdollista, mutta edellyttää toimihenkilöltä aloitteellisuutta. Oppimissuunnitelman koettaisiin lisäävän työmotivaatiota. Myös aiemmat tutkimustulokset tukevat ajatusta siitä, että oppimissuunnitelmat ja muut oppimista edistävät toimet ovat tärkeitä: esihenkilön tulisi luoda ja edistää oppimisympäristöä järjestämällä tapaamisia ja

käyttämällä oppimissuunnitelmia sekä luoda niin virallisia kuin epävirallisiakin mahdollisuuksia työntekijöiden kasvulle ja kehittymiselle (Ellinger & Boström 1999, 762). Toimihenkilöt toivovat, että osaamista katsottaisiin kokonaisvaltaisemmin, koska yksittäisten etuuspäätösten perusteella ei voida tehdä aukottomia johtopäätöksiä henkilön osaamisesta. Esihenkilöiden toivotaan osallistuvan työn tekemiseen, jotta heillä olisi hyvä käsitys etuustyössä tarvittavasta osaamisesta ja sen johtamisesta. Myös itsensä johtamiseen kaivataan käytännön neuvoja, jotta työarjen hallinta helpottuisi.

Toimihenkilöiden haastattelujen perusteella kehityskeskusteluihin kaivattaisiin muutosta. Keskustelut ovat kaavamaisia ja toimihenkilöt ovat olleet pettyneitä siihen, etteivät keskustelut ole antaneet uutta osaamisen kehittämiseen. Tämä on johtanut siihen, että toimihenkilöillä ei ole odotuksia kehityskeskusteluja kohtaan eikä niitä koeta kannustavina. Yksi haastatelluista teki kehitysehdotuksen siitä, että keskusteluun voisi osallistua tiimipäällikön lisäksi etuuden asiantuntija, jolloin osaamisen kehittämistä voitaisiin käydä syvällisemmin läpi.

Kuten todettu, osaamisen kehittäminen vaatii toimihenkilöltä omaa aloitteellisuutta. Toimihenkilöt tiedostavat, että erilaisista valinnoista on mahdollista keskustella esihenkilön kanssa ja esihenkilö kyllä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa sitten, kun toimihenkilö on tehnyt asiasta aloitteen. Toimihenkilöt kuitenkin kaipaavat kannustamisen ohella keskustelua osaamisen senhetkisestä tilasta ja kehittymistarpeista. Toimihenkilöt toivovat, että osaamisen kehittämisestä puhuttaisiin ylipäänsä enemmän.

5.2 Pohdinta

Keskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä

Aineiston keskeisenä teemana voidaan nähdä keskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä. Keskustelua voidaan hyödyntää muun muassa osaamistarpeiden kartoittamisessa, sopivien osaamisen kehittämisen keinojen etsimisessä sekä toimihenkilön vahvuuksien pohdinnassa. Tiimipäälliköt hyödyntävät keskustelua osaamisen kehittämisessä, mutta toimihenkilöiden näkemys on se, että keskustelua voisi olla enemmänkin. Toisaalta aineiston perusteella voidaan todeta, että tilanne vaihtelee myös tiimeittäin, koska joissain tiimeissä osaamisesta puhutaan enemmän kuin toisissa.

Yhteistä niin tiimipäälliköiden, toimihenkilöiden kuin HR:n edustajankin vastauksissa oli kuitenkin se, että keskustelu nähdään tärkeänä tekijänä osaamisen kehittämisessä.

Tutkimusta varten haastateltu toimihenkilö kyseenalaisti kehityskeskustelujen tarpeellisuuden, eivätkä toimihenkilöt kokeneet niitä kannustavina. Virtanen ja Stenvall (2019, luku 6.5) toteavat, että kehityskeskusteluista voidaan jopa luopua, jos ne koetaan ”pelkästään rituaaliksi vailla kosketuspintaa käytännön työelämän arkeen”. Monissa suomalaisissa yrityksissä on siirrytty kehityskeskustelukäytännöistä työskentely- ja dialogitapoihin, joilla pyritään jatkuvaan osaamisen uudistamiseen (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.5). Voidaan pohtia, miten kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää, jotta ne motivoisivat toimihenkilöitä enemmän. Toimihenkilöiden haastattelujen perusteella keskusteluissa voitaisiin ylipäättään puhua osaamisen kehittämisestä enemmän. Amy (2008, 227) tutki sitä, miten johtajat edistävät ja heikentävät oppimista ja hänen mukaansa kommunikaation puute on keskeinen este oppimiselle. Vaikka kaikki haastatellut osapuolet pitävät aineiston perusteella keskustelua tärkeänä, on haastatelluilla toimihenkilöillä sellainen näkemys, että keskustelua voisi olla enemmänkin.

Tasapainoilu osaamisen kehittämisen ja tuloksellisuuden välillä

Aineiston perusteella voidaan todeta, että tiimipäälliköt joutuvat tasapainoilemaan osaamisen kehittämisen ja tuloksellisuuden välillä. Työt on tehtävä tietyssä ajassa, joten osaamisen kehittäminen näyttää ajankäytöllisesti toissijaisena, vaikka kehittymisen ja opiskelun tärkeys tunnutaankin tiedostettavan. Tätä tukee Toivasen, Leppäsen ja Kovalaisen (2012, 7) havainto siitä, että esihenkilöt kokevat paineita yksikkönsä tuloksen suhteen, jolloin osaamisen kehittäminen jää taka-alalle.

Osaamisen kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen välillä tapahtuva tasapainoilu voidaan yhdistää henkilöstöjohtamisen lähestymistapoihin. Henkilöstöjohtamisella kuvataan olevan kaksi eri muotoa: pehmeä ja kova. Pehmeällä lähestymistavalla pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen huolehtimalla siitä, että ihmiset sitoutuvat tekemään työnsä hyvin (Kelman & Hong 2016, 141). Pehmeästä näkökulmasta yksilöt nähdään koulutuksen ja kehittämisen arvoisena voimavarana (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles 1997, 60). Kovalla lähestymistavalla pyritään vaikuttamaan ihmisten työntekoon painostamalla heitä käyttäytymään halutulla tavalla (Kelman & Hong 2016, 141). Kova näkökulma näkee yksilöt kustannuksina, jotka tulee minimoida (Truss ym. 1997, 60). Käytännössä organisaatioissa ei hyödynnetä puhtaasti vain joko pehmeää tai kovaa lähestymistapaa. Trussin, Grattonin, Hope-Haileyn, McGovernin ja Stilesin (1997, 69) tutkimuksessa

mukana olleet organisaatiot ovat omaksuneet pehmeän version periaatteita, kuten koulutuksen ja kehittämisen, mutta taustalla oleva periaate oli silti poikkeuksetta suorituskyvyn parantaminen. Tällainen pehmeän ja kovan henkilöstöjohtamisen yhdistelmä on nähtävissä myös itäisessä toimeentuloturvan keskuksessa, koska aineiston perusteella koulutukselle ja kehittämiselle haluttaisiin antaa panoksia enemmänkin, mutta suorituskyky ja tehokkuus korostuvat erityisesti ruuhka-aikoina.

Myös Ellström (2001, 431) toteaa, että oppimiseen ja pohdintaan vaadittavaa aikaa ei ole aina tarjolla, koska työntekoon liittyvät tavoitteet menevät opiskelun edelle. Aineiston perusteella aihe tuntuu olevan keskeinen haaste tiimipäälliköille ja heille on toisinaan epäselvää, kuinka paljon he saavat käyttää aikaa osaamisen kehittämiseen. Tähän aiheeseen liittyen voitaisiin pohtia tiimipäälliköiden ja HR:n välistä suhdetta, kuten sitä, miten heidän välistään kommunikaatiota voitaisiin kehittää. Tiimipäälliköt nimittäin kokevat, että ratkaisupuolen ääntä pitäisi saada enemmän kuuluviin ja osaamisen kehittämisen toivottaisiin olevan valtakunnallisempaa. Voidaan pohtia, vaikuttaisiko tämä osaamisen kehittämisen linjausten selkeyteen.

Aihe on haastava, koska työt on tehtävä ajallaan, mutta toisaalta oppimisen mahdollistaminen on oleellinen asia: esihenkilön tulisi luoda osaamisen kehittämistä varten sellaisia tilanteita, joissa voidaan irtautua kiireestä ja keskittyä oppimiseen (Hyppänen 2013, luku 4). Oppimiselle suotuisissa olosuhteissa on hyvien työolojen lisäksi riittävät resurssit oppimista varten. Tärkeä resurssi oppimisen kannalta on aika, jota tulisi olla riittävästi opiskelua varten. Aikaa tulisi varata muodollisen oppimisen, kuten koulutuksiin osallistumisen, lisäksi pohdintaa varten, jolloin yksilö ehtisi ajattelemaan asioita ja vaihtamaan ajatuksia muiden kanssa. (Ellström 2001, 431.) Aineiston perusteella tilannetta voitaisiin kehittää lisäämällä resursseja. Voidaan pohtia, millaisia taloudellisia vaikutuksia resurssien lisäämisellä olisi. Yhtenä näkökulmana voitaisiin nähdä myös tehokkuuden lisääminen: millä tavoin työn tekemisen prosesseja voitaisiin tehostaa, jotta aikaa osaamisen kehittämiseen jäisi enemmän?

Esihenkilön rooli osaamisen kehittämisen tukijana

Haastatellut tiimipäälliköt kokivat roolinsa olevan osaamisen kehittämisen mahdollistaja. On tärkeää, että esihenkilöt korostavat jatkuvan oppimisen tärkeyttä, seuraavat työntekijöiden edistymistä ja antavat positiivista palautetta (Viitala 2004, 536). Aineiston perusteella haastatellut tiimipäälliköt näkevät osaamisen kehittämisen tärkeänä asiana ja haluavat korostaa sen tärkeyttä keskustelemalla ja

näyttämällä itse esimerkkiä. He myös pyrkivät huomioimaan yksilöllisyyden ja erilaisten ihmisten tarpeet. Esimerkiksi ajankäyttö ja sen rajallisuus koetaan toisinaan haasteena. Mahdollistajan roolia haastaa toisinaan myös se, kuinka paljon vaikutusvaltaa tiimipäälliköillä on. Vaikka tiimipäälliköllä olisi tahtoa päästä vaikuttamaan käyttämiinsä keinoihin, tulostavoitteet ja tiimipäällikön vaikutusmahdollisuudet rajoittavat toimintaa. Tiimipäälliköt pystyvät kuitenkin tukemaan yksilöitä erilaisin keinoin, kuten oppimissuunnitelmia hyödyntämällä – yksi toimihenkilöistä toivoi oppimissuunnitelmien yleistyvän ja yksi tiimipäälliköistä totesikin, että on hyödyntänyt oppimissuunnitelmaa osana osaamisen kehittämistä.

Toimihenkilöiden näkökulmasta keskeinen haaste on se, että toimihenkilöiden oma aktiivisuus ja vastuu omasta osaamisestaan korostuu. Tähän liittyen haastatellut tiimipäälliköt kokevat suuret tiimikoot haasteena, koska heidän on vaikeaa saada hyvää kuvaa jokaisen yksilön osaamisen tasosta. Tästä voitaisiin päätellä, että myös tiimipäälliköiden aloitteellisuus osaamisen kehittämisen suhteen vaikeutuu, koska he eivät tiedä kunnolla kunkin yksilön osaamistasoa. Toimihenkilöistä tuntui, että osaamisen kehittäminen painottuisi vasta sellaisessa tilanteessa, jossa toimihenkilöllä olisi selkeitä haasteita työnteossa. Esihenkilöiden tulisi kuitenkin suunnitella yhdessä alaistensa kanssa tapoja, joiden avulla työntekijät voivat kehittää heidän asiantuntijuuttaan. Esihenkilöt pystyvät tähän vain, jos he tunnistavat työntekijöiden kyvyt riittävällä tasolla. (Viitala 2004, 536.) Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että tiimipäälliköt kyllä tukevat toimihenkilöitä esimerkiksi oikeiden osaamisen kehittämisen keinojen valinnassa, mutta aloitteen tulisi useimmiten tulla toimihenkilöltä itseltään. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa myös painottuvan toisinaan ennemminkin tiimi- kuin yksilötasolle.

Valmentava johtaminen osana osaamisen kehittämistä

Aineistosta tuli esiin, että tiimipäälliköt hyödyntävät lähijohtamisessaan valmentavaa johtamista ja pyrkivät valmentamaan yksilöitä osaamisen kehittämiseksi. Esihenkilön ja alaisen välinen valmennussuhde on osa organisaation kehittämisen kokonaisuutta. Valmentaminen on ydintaito, jota esihenkilöiltä vaaditaan ja tätä tulisi korostaa organisaation kehittämisessä, jotta voidaan varmistaa, että esihenkilöt ymmärtävät sen tärkeyden suorituksen johtamisessa. (Ladyshevsky 2010, 302.) Osaamisen kehittämiseen liittyen voitaisiinkin pohtia valmentavan johtamisen merkittävyyttä sekä sitä, millä tavalla esihenkilöitä voidaan tukea valmentamisessa.

Perinteiseen valmentajan rooliin kuuluu tukea yksilöä ammatillisessa ja/tai yksilöllisessä kehittämisessä. Hieman erilainen lähestymistapa on MAC (*manager as coach*), jossa esihenkilö toimii valmentavassa roolissa, mutta ei käytä toiminnassaan komentoja ja valvontaa. Tämän sijaan esihenkilö rakentaa luottamuksellisen suhteen ja uskoo tiiminsä yksilöiden kykyihin. (Ladyshefsky 2010, 293–294.) Aineiston perusteella tiimipäälliköt ovat tunnustaneet luottamuksellisen ilmapiirin tärkeyden, mutta toivovat ylemmältä taholta selkeämpiä linjauksia osaamisen kehittämiseen. Herää kysymys, millaisia positiivisia vaikutuksia selkeämmillä linjauksilla olisi esimerkiksi valmentavaan johtamiseen tai luottamuksellisen suhteen luomiseen.

Ojala (2018, 320) toteaa, että esihenkilöiden kouluttamisessa voidaan hyödyntää koulutusten lisäksi esimerkiksi mentorointia ja että esihenkilöt tarvitsevat työssään valmentajan taitoja ja oppimisen ymmärrystä. Esihenkilöiden koulutus ja kehittyminen ovat tärkeitä valmentavan otteen kannalta. Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen auttaa heitä ottamaan johtamisessaan käyttöön oppimiskeskeisiä käytäntöjä. Koulutuksissa täytyisi kuitenkin opettaa muutakin kuin perusvalmennustaidot: valmennuksissa tulisi käydä läpi myös tunneälyn, luottamuksen rakentamisen ja arvojen merkitystä sekä sitä, miten nämä tekijät motivoivat henkilöstöä. (Ladyshefsky 2010, 303.) HR:n edustajan mukaan esihenkilöille on tarjolla melko vähän osaamisen kehittämiseen liittyvää tukea. Tämän lisäksi kaikki tiimipäälliköt eivät luultavasti tiedä tuesta, jota he voisivat saada HR:n kautta. Tämän perusteella voidaan todeta, että HR:n tarjoamista palveluista ja tuesta voitaisiin viestiä esihenkilöille enemmän. Herää kysymys, helpottaisiko lisäkoulutus myös suurten tiimien osaamisen kehittämisen hallintaa.

Valmentavan johtamisen yhteydessä voitaisiin pohtia tarkemmin jo aiemmin mainittuja suuria tiimikokoja. Esihenkilöillä voi olla haasteita löytää riittävästi aikaa osaamisen kehittämiseksi ja toimihenkilöiden valmentamiseksi, koska tiimikoot ovat suuria. Grahamin, Wedmanin ja Garvin-Kesterin (1993, 2) tutkimuksessa esihenkilöille järjestettiin koulutus valmennustaitoihin liittyen, minkä jälkeen he suorittivat työssään toimia, jotka vaativat valmennuskoulutuksessa opittujen tietojen soveltamista käytäntöön. Tutkimuksessa haastateltiin osallistuvien esihenkilöiden alaisia ja jatko-haastattelut pidettiin kolme kuukautta ohjelman jälkeen. Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöt, joilla oli enintään kahdeksan alaista, hyötyivät ohjelmasta enemmän kuin ne esihenkilöt, joilla oli alaisia yhdeksän tai enemmän. Kategoriat oli valittu näiden henkilöämäärien mukaan siksi, että haastatellut esihenkilöt olivat ilmaisseet, että kahdeksan alaista on optimaalinen maksimimäärä. Ne esihenkilöt, joilla oli enintään kahdeksan alaista, saivat haastatelluilta alaisilta korkeammat arvosanat valmennustaidoistaan. (Graham, Wedman & Garvin-Kester 1993, 2–11.)

Osaamisen kehittämisen merkityksen ymmärtäminen vaatii organisaatiotason muutoksia

Aineiston perusteella on havaittavissa toiveita, että osaamisen kehittämiseen suhtautumista tulisi muuttaa koko organisaation tasolla. Guanin ja Frenkelin (2019, 176) mukaan johdon tulisi ylläpitää vahvaa henkilöstöjohtamisen järjestelmää, jossa kouluttautumisesta saatavia etuja lisätään, koska tämä vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja suorituskykyä. HR:n edustajan mukaan joissain yksiköissä on paljon vaihtuvuutta henkilöstössä ja haastateltava uskoo, että osaamisen kehittämisen puute on yksi syy vaihtuvuudelle. Tämä ajatus on samassa linjassa Ahmadin ja Bakarın (2003, 181) tutkimuksen kanssa, koska heidän tutkimuksensa mukaan osaamisen kehittäminen lisää merkittävästi työntekijöiden sitoutumista. Näiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittämiseen panostaminen voisi osaltaan vaikuttaa vaihtuvuuteen ja lisätä työntekijöiden motivaatiota. Kela on suuri organisaatio, mikä tuo mukanaan myös mahdollisuuksia, kuten erään haastateltavan mainitsema mahdollisuus tehtäväkiertoihin. Mahdollisuuksia on siis tarjolla, mutta tiimipäälliköillä ei ole aina mahdollisuuksia vaikuttaa niihin, joten asiaa pitäisi tarkastella organisaatiotasolla. Myös HR:n edustaja toivoo, että aiheen merkitys nähtäisiin koko organisaatiossa ja osaamisen kehittämiseen panostettaisiin jatkossa enemmän.

Aineiston perusteella ruohonjuuritason vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset ja ratkaisupuolen ääntä pitäisi saada osaamisen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä enemmän kuuluviin. Juutin ja Vuorelan (2015, luku 3) mukaan työyhteisöä kehittäessä tarkoituksena on tuoda eri henkilöiden näkökulmia esiin. Tämä vaatii keskustelua, mikä puolestaan vaatii avoimuuden ja luottamuksen lisäämistä (Juuti & Vuorela 2015, luku 3). Yhden haastateltavan mukaan etuuden sisällä tehdään paljon työtä osaamisen kehittämiseksi, mutta ongelmana nähdään se, että organisaatio on liian hidas reagoimaan asioihin. Tämän lisäksi olemassa olevien koulutuspalvelujen koetaan olevan ylätasoinen toimintaa ja liian kaukana ratkaisutyöstä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tiimipäälliköt ja toimihenkilöt haluaisivat osallistua enemmän kehittämistyöhön ja tuoda ääntään kuuluviin, joten kysymyksenä on, miten heitä osallistettaisiin ja mitä kautta heidän näkemyksensä saataisiin välitettyä ylemmäs organisaatioon.

Aineiston perusteella voidaan havaita se ongelma, että tulostavoitteet rajoittavat osaamisen kehittämistä, koska työssä keskitytään tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän toivotaan selkeämpiä linjauksia, koska aineistosta nousee esiin, että vaikka osaamisen kehittäminen vie oman aikansa työajasta, sillä uskotaan olevan pidemmällä aikavälillä positiivinen vaikutus myös tuloksellisuuteen. Tätä ajatusta voidaan pohtia Marchin (1991, 71) tutkimustulosten kautta: hän tarkasteli uusien mahdollisuuksien etsimisen ja vanhojen, varmojen käytäntöjen hyödyntämisen välistä yhteyttä, kun

kontekstina on organisaation oppiminen. Hänen mukaansa uusien mahdollisuuksien etsiminen on toisinaan epävarmaa sekä ajallisesti ja organisatorisesti kaukana organisaation toiminnasta. Se, mikä on hyödyllistä pitkällä aikavälillä, ei ole aina hyödyllistä lyhyellä aikavälillä. (March 1991, 73.) Ellström (2001, 432) toteaa kyseisen Marchin näkemyksen pohjalta, että oppiminen ja sen myötä saavutettavat tulokset voidaan nähdä työntekoon verrattaessa tällaisena epävarmana pitkän aikavälin toimintana. Tämä epävarmuus tyypillisesti lisää suorittavan työn painottumista ja oppimisen vähentämistä useissa organisaatioissa, mikä puolestaan voi olla tuhoisaa organisaation tehokkuuden takaamisen kannalta pitkällä aikavälillä. (Ellström 2001, 432.)

Yksilöiden käsitykset osaamisen kehittämisestä

Osaamisen kehittämiseen liittyen voidaan pohtia, miten kukakin käsittää osaamisen kehittämisen. Oppimista tapahtuu erilaisissa tilanteissa ja osa keinoista ei vaadi erillisiä järjestelyjä tai rahaa, vaan oppimista voi tapahtua esimerkiksi osana työntekoa. Oppiminen voi olla osin tiedostamatontakin, jos esimerkiksi eteen tuleva ongelma pakottaa yksilön oppimaan. (Viitala 2021, luku 3.6.) Voidaan pohtia, millaisena toimintana haastatellut käsittävät osaamisen kehittämisen. Jos haastattelukysymyksiin vastattaessa keskityttiin vain muodollisiin oppimiskeinoihin, kuten koulutuksiin tai oppimispiireihin osallistumiseen, ei esimerkiksi työn ohessa tapahtuvaa tiedostamatonta oppimista välttämättä huomioitu. Tiimipäälliköiden vastausten perusteella kannustavan palautteen antaminen on tärkeää, koska se vahvistaa oppimista ja saattaa auttaa toimihenkilöä huomaamaan kehityksensä selkeämmin. Voidaan pohtia, ajattelevatko toimihenkilöt tämän olevan osa osaamisen kehittämistä. Tämän lisäksi huomionarvoista on, että ihmiset ovat erilaisia oppijoita ja heidän tyylinsä opiskella ovat erilaisia. On huomattava, että työtehtävän tarjoama oppimisvalmius ei ole ainut asia, joka määrittää oppimisen määrää tai tyyppiä. Yksilöiden oppimisvalmiuksissa on eroavaisuuksia, joten samaa työtä tekevien henkilöiden oppimisprosessit ja -tulokset eroavat heidän henkilökohtaisten oppimisvalmiuksiensa vuoksi. (Ellström 2001, 432.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja

reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.) Koska laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida ilmaista objektiivisen ja määrällisen mittarin mukaisena arviona, luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen raamien ja valittujen menetelmien perusteella (Puusa ym. 2020, luku 11). Tutkimus on tapaustutkimus, joten tuloksia ei ole tarkoitettu yleistettäväksi. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin tuottaa yleistettävän tiedon sijaan ”osuvaa, ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, sen rakenteista, mekanismeista sekä toimijoiden ja ilmiöiden välisestä dynamiikasta” (Puusa ym. 2020, luku 11).

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin haastattelemalla sekä esihenkilöitä että toimihenkilöitä. Tällä valinnalla pyrittiin siihen, että molempien osapuolten äänet pääsisivät kuuluviin eivätkä tutkimuksen tulokset perustuisi vain yhteen näkökulmaan. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä. Haastateltavista neljä oli tiimipäälliköitä, viisi toimihenkilöitä ja yksi HR:n edustaja. Koska tutkimuskysymyksissä keskityttiin haastateltavien omiin näkemyksiin, voidaan puolistrukturoitua haastattelua pitää tarkoituksenmukaisena aineistonkeruumenetelmänä. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään mahdollisimman neutraaleilla kysymyksenasetteluilla, jotta kysymykset eivät ohjaisi haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Haastateltaville annettiin haastattelujen lopuksi mahdollisuus vapaaseen sanaan, jotta he pystyivät nostamaan esiin omasta näkökulmastaan tärkeitä asioita, jotka eivät välttämättä olleet tulleet esiin haastattelukysymyksiin vastattaessa. Haastateltavien näkemykset on pyritty tuomaan tutkimusraportissa esiin mahdollisimman tarkasti.

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu, ettei etukäteen ole useinkaan mahdollista arvioida, kuinka paljon aineistoa tarvitaan. Kun haastatteluissa alkaa toistumaan samantyyppiset vastaukset, puhutaan aineiston saturoitumisesta. (Puusa 2020, luku 11.) Haastateltavilta saatiin useampia samantyyppisiä vastauksia, joten tältä osin voidaan puhua aineiston saturoitumisesta. Tämän perusteella voidaan sanoa, että haastateltavia oli sopiva määrä tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Toisaalta aineistossa ilmeni myös eriäviä näkemyksiä, joten jos haastateltavia olisi ollut pienempi joukko, olisi aineisto jäänyt liian kapeaksi. Jos aineistonkeruumenetelmänä olisi käytetty kyselyä, olisi kysymyksiin mahdollisesti saatu enemmän vastaajia. Haastattelujen katsottiin kuitenkin olevan sopiva aineistonkeruumenetelmä, koska haastattelemalla saadaan laajempia vastauksia.

Haastattelu eroaa tavallisesta arkikeskustelusta, joten haastattelutilanne voi vaikuttaa esimerkiksi haastateltavan puhetapaan. Tämän lisäksi ihmisille on tyypillistä, että he puhuvat samoista asioista eri tavoin eri tilanteissa. (Puusa ym. 2020, luku 11.) Toimihenkilöiden haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, joten voidaan pohtia, onko ryhmän muut jäsenet tai heidän näkemyksensä vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin. Muita vastauksiin vaikuttavia tekijöitä voivat olla

esimerkiksi haastateltavan asenne tai se, kuinka monipuolisesti haastateltavat vastasivat kysymyksiin. Osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja osa etäyhteydellä, joten voidaan pohtia, onko haastattelujen toteutustavalla vaikutusta aineistoon. Toimihenkilöiden haastatteluissa toimihenkilöt eivät käyttäneet videoyhteyttä, joten heidän kehonkieltään ei voinut havainnoida. Lopuissa etäyhteydellä toteutetuissa haastatteluissa haastateltavat käyttivät videokameraa.

Tutkimuksen läpinäkyvyyden kannalta on tärkeää kertoa, että tutkija työskenteli tutkimuksen tekohetkellä kohdeorganisaatiossa. Kun tutkija on osallinen tapahtumiin, joita hän tutkii, on tutkijan reflektiivisyys omaan tutkimusprosessiinsa erityisen olennaisessa asemassa (Puusa ym. 2020, luku 11). Tämän tutkimuksen rajaukset olivat tutkijan itsensä tekemiä ja aineistoa on tarkasteltu mahdollisimman objektiivisesti. Täydelliseen objektiivisuuteen ei kuitenkaan ole mahdollista päästä eikä aineistolähtöisessä tutkimuksessa ole olemassa täysin objektiivisiä havaintoja, koska tutkimusasetelma, käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan valitsemia ja vaikuttavat tuloksiin (Puusa ym. 2020, luku 11; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2).

Tutkimusta tehdessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan muun muassa se, että ”tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa”. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ratkaisut pitäisi olla ymmärrettävissä ja lukija tulisi saada vakuutettua tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa (Puusa ym. 2020, luku 11). Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että tutkimusprosessi on esitelty läpinäkyvästi. Tarkoituksena on ollut kuvata aineistonkeruu, menetelmät, tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset tarkasti, jotta tutkimuksen toteutus ja aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat selkeitä.

Tutkimus on eettinen, kun tutkija on noudattanut koko tutkimusprosessin ajan eettisiä periaatteita. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville tai siihen liittyville tahoille. (Puusa ym. 2020.) Eettisyyteen kiinnitettiin huomiota läpi tutkimusprosessin. Haastattelupyynnöitä lähetettäessä vastaanottajille kerrottiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelupyynnössä tuotiin ilmi, että haastatellut tullaan nauhoittamaan ja nauhoite tullaan poistamaan tutkimusraportin valmistuttua. Haastattelupyynnössä kerrottiin, että haastateltavat ovat anonyymejä ja heistä tullaan käyttämään tutkimusraportissa nimikkeitä kuten tiimipäällikkö ja toimihenkilö. Tulososiossa esitellyistä suorista lainauksista on muutettu joitakin murreilmaisuja viralliseen muotoon haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Joitain haastateltavien kertomia esimerkkejä tai

kokemuksia ei esitelty tuloksissa, koska haastateltavat olisi mahdollista tunnistaa niiden kautta. Haastateltavilla on ollut mahdollisuus pyytää oman osuutensa poistamista aineistosta jälkikäteen.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksissa ja pohdinnassa esiin noussut valmentava johtaminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Vaikka valmentavaan johtamiseen liittyvää tutkimusta on tarjolla runsaasti, etä- ja hybridityö ovat yleistyneet ja niiden vaikutusta valmentavaan johtamisotteeseen voitaisiin tarkastella jatkossakin. Etätyön ja osaamisen kehittämisen suhteesta kumpuaa muitakin tärkeitä tutkimusaiheita. Toinen johtamiseen liittyvä teema, jota voitaisiin tutkia lisää, on tiedolla johtaminen ja sen yhteys osaamisen kehittämiseen. Myös hiljaisen tiedon jakamisen tai itseohjautuvuuden roolia osaamisen kehittämisessä voidaan pohtia. Pohdinnassa esiin nostettu osaamisen kehittämisen käsittäminen on itsessään mielenkiintoinen tutkimusaihe, koska esimerkiksi työn ohessa tapahtuvaa oppimista voi olla vaikeaa havaita.

Tutkielmaa varten haastateltiin vain yhtä HR:n edustajaa, koska tutkielmassa keskityttiin erityisesti esihenkilöiden ja toimihenkilöiden näkökulmiin. Koska HR:n osuus tutkielmassa jäi kapeaksi, aihetta voitaisiin tarkastella jatkossa syvällisemmin myös HR:n näkökulmasta. Tutkielman tulosten mukaan esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämisen suhteen ovat rajalliset ja linjausten nähtiin tulevan ylhäältäpäin, joten olisi mielekäästä tutkia laajemmin, miten osaamisen kehittämistä suunnitellaan ja ohjataan HR:n toimesta.

LÄHTEET

- Ahmad, K. Z. & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166–185. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00179>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E. & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854–. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Amy, A. H. (2008). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212–234. <https://doi.org/10.1108/01437730810861281>
- Bach, C. & Suliková, R. (2019). Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context. *Management (Spletna Izd.)*, 14(4), 289–304. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.14.289-304>
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Berman, S. L., Down, J. & Hill, C. W. L. (2002). Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13–31. <https://doi.org/10.2307/3069282>
- Bierema, L. & Callahan, J. L. (2014). Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(4), 429–444. <https://doi.org/10.1177/1523422314543818>
- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *The Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209–214.
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>

- Eichinger, R. & Lombardo, M. (1996). The career architect development planner. *Lominger Limited, Minneapolis.*
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development, 18(9)*, 752–771. <https://doi.org/10.1108/02621719910300810>
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly, 10(2)*, 105–125. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203>
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly, 12(4)*, 421–435. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1006>
- Erpenbeck, J. & Sauer, J. (2001). ‘Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm »Lernkultur Kompetenzentwicklung«.’ In Arbeitsgemeinschaft Qualifikationsentwicklungs-Management, 289–335. Münster: Waxmann.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: integrating organizational and personal development. In Rainbird, H., Fuller, A. and Munro, A. (Eds), *Workplace Learning in Context* (pp. 126–144). Routledge.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management, 31(4)*, 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Garavan, T. N., McGuire, D. & O’Donnell, D. (2004). Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review, 3(4)*, 417–441. <https://doi.org/10.1177/1534484304271669>
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1993). Manager Coaching Skills: Development and Application. *Performance Improvement Quarterly, 6(1)*, 2–13. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1993.tb00569.x>

- Green, F. (2007). Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy. In *Demanding Work* (pp. xxii–xxii). Princeton University Press.
- Guan, X. & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163–183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-Kustannus.
- Järvensivu, A. & Koski, P. (2008). Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus*, 28(1), 25–34. <https://doi.org/10.33336/aik.93797>
- Kelman, S. & Hong, S. (2016). “Hard,” “Soft,” or “Tough Love” Management: What Promotes Successful Performance in a Cross-Organizational Collaboration? *International Public Management Journal*, 19(2), 141–170. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1114546>
- Kela. (n.d.). Tietoa Kelasta. Viitattu 31.10.2022. <https://www.kela.fi/tietoa-kelasta>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292–306. <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>
- Lee, M. (1995). Learning for work: short-term gain or long-term benefit? *Personnel Review*, 24(6), 29–43. <https://doi.org/10.1108/00483489510097949>
- Leppänen, A. & Teperi, A-M. (1996). Paperinvalmistusorganisaatiot esimiesten näkökulmasta tiimityöhön pyrittäessä. *Työ ja ihminen* 10 (4), 265–282.
- Malik, P. & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Mankin, D. P. (2001). A model for human resource development. *Human Resource Development International*, 4(1), 65–85. <https://doi.org/10.1080/13678860121714>

- Maravilhas, S. & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353–359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McGuire, D. (2011). Foundations of human resource development. *Human resource development: Theory and practice*, 1-11.
- Meyers, M. C. & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business : JWB*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2. ed.). Sage.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen : keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Saru, E. (2006). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen: Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yritysten tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 97–108.

- Shipton, H., Dawson, J., West, M. & Patterson, M. (2002). Learning in manufacturing organizations: what factors predict effectiveness? *Human Resource Development International*, 5(1), 55–72. <https://doi.org/10.1080/13678860110057656>
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299–312. <https://doi.org/10.1080/13678860110059311>
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum Pro.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, 10(1).
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Pdf-dokumentti. Viitattu 5.6.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528–544. <https://doi.org/10.1108/01437730410556761>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation* (London, England. 1995), 19(3), 321–332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO, ESIHENKILÖT

1. Kauanko olet ollut Kelassa töissä ja millainen työnkuvasi on?

Osaaminen

2. Millaista osaamista tiimissäsi on? Millaista osaamista tiimissäsi tarvitaan?
3. Millaisia vaikutuksia osaavilla työntekijöillä on tiimin toimintaan?

Osaamisen kehittäminen

4. Miten käsität termin osaamisen kehittäminen?
5. Millä tavalla tiimissäsi kartoitetaan osaamisen kehittämistarpeita?
6. Millaisia keinoja käytät yksilöiden osaamisen kehittämiseen?
7. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä edellytyksiä osaamisen kehittämisen onnistumiselle?
8. Millaisia tavoitteita osaamisen kehittämisellä on tiimissäsi?

Esihenkilön rooli

9. Miten kuvailisit rooliasi osaamisen kehittäjänä? Mitä rooli pitää sisällään?
10. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla on roolisi suhteen? Voitko vaikuttaa esimerkiksi käyttämiisi osaamisen kehittämisen keinoihin?
11. Miten tuet osaamisen kehittämistä omassa tiimissäsi?
12. Millaisia haasteita rooliin liittyy?
13. Miten rooliasi voitaisiin kehittää?
14. Millaista yhteistyö HR:n kanssa on osaamisen kehittämiseen liittyen?
15. Vapaa sana

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO, TOIMIHENKILÖT (RYHMÄHAASTATTELU)

1. Kauanko olet ollut Kelassa töissä ja mitä työnkuvaasi kuuluu?

Osaaminen

2. Millaista osaamista tiimissäsi on? Millaista osaamista tiimissäsi tarvitaan?
3. Millaisia vaikutuksia osaavilla toimihenkilöillä on tiimin toimintaan?

Osaamisen kehittäminen

4. Osallistutko osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamiseen, eli mietittekö yhdessä esihenkilön kanssa sitä, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?
5. Millaisia keinoja tiimissäsi käytetään yksilöiden osaamisen kehittämiseen? Mitkä keinot olet kokenut omalla kohdallasi toimiviksi ja miksi?
6. Millaisia haasteita koet osaamisen kehittämiseen liittyen?
7. Miten osaamisen kehittämistä voitaisiin edistää? Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä edellytyksiä osaamisen kehittämisen onnistumiselle?

Esihenkilön rooli

8. Millaista tukea olet saanut esihenkilöltäsi osaamisen kehittämiseen liittyen?
9. Millaista tukea haluaisit esihenkilöltäsi?

10. Vapaa sana

LIITE 3 HAASTATTELURUNKO, HENKILÖSTÖHALLINTO

1. Kauanko olet ollut Kelassa töissä ja millainen työnkuvasi on?

Osaaminen

2. Millaisia vaikutuksia osaavilla työntekijöillä on tiimin toimintaan?

Osaamisen kehittäminen

3. Miten käsität termin osaamisen kehittäminen?
4. Millä tavalla Kelassa kartoitetaan osaamisen kehittämistarpeita?
5. Millaisia keinoja tiimipäälliköt voivat hyödyntää yksilöiden osaamisen kehittämisessä?
6. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä edellytyksiä osaamisen kehittämisen onnistumiselle?

Esihenkilön rooli / yhteistyö HR:n kanssa

7. Millaista yhteistyö tiimipäälliköiden kanssa on osaamisen kehittämiseen liittyen?
8. Millainen rooli tiimipäälliköillä on osaamisen kehittämisessä HR:n näkökulmasta?
9. Millaista tukea tiimipäälliköt saavat osaamisen kehittämiseen liittyen?
10. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia tiimipäälliköillä on heidän roolinsa suhteen? Voivatko he vaikuttaa esimerkiksi käyttämiinsä osaamisen kehittämisen keinoihin?
11. Millaisia haasteita tiimipäällikön rooliin liittyy HR:n näkökulmasta?
12. Miten tiimipäällikön roolia osaamisen kehittäjänä voitaisiin kehittää?

13. Vapaa sana