



Osaamista kehittämään!

– periaatteita ja menetelmiä
osaamisen ylläpitoon
ja lisäämiseen

■ ***OSAAMISTA***
■
■ ***KEHITTÄMÄÄN!***

■ – periaatteita ja menetelmiä osaamisen
■ ylläpitoon ja lisäämiseen

Oppaan sisällön on tuottanut Laura Kaartinen Oiva-Akatemiasta

Työryhmä oppaan laadintaan:

KT Kuntatyöntajat: Markku Roiha, Terttu Pakarinen, Bjarne Andersson, Merja Rusanen

JUKO: Hannele Louhelainen

JYTY: Arja Saramies

JHL: Jari Valtari

KTN: Iikka Jokinen (Taina Hämäläinen)

Super: Riitta Lehtovirta

Tehy: Marja-Kaarina Koskinen

1.painos

ISBN 978-952-213-695-4

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2011

Layout Kalle Pelkonen, Mainostoimisto Soihtu Oy

KT Kuntatyöntajat

Toinen linja 14

00530 HELSINKI

p. 09 7711

www.kuntatyontajat.fi

Sisällys

1.	OSAAMISEN JOHTAMINEN	6
1.1	Osaamisen johtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista	6
1.2	Osaamisen kehittäminen	7
1.3	Oppivat työyhteisöt ja osaamispääoman kartuttaminen	8
2.	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	10
2.1	Rekrytointi ja osaamiskartoitus	10
2.2	Perehdyttäminen	14
2.3	Henkilöstön kehittäminen	16
2.4	Muita oppimisen keinoja	22
3.	TYÖSSÄ OPPIMINEN JA OPPIVAT TYÖYHTEISÖT	24
3.1	Omasta oppimisesta huolehtiminen	25
3.2	Yhdessä oppiminen	29
3.3	Verkko-oppiminen	
4.	LIITTEET	41

Osaamisen kehittämisoppaan laatimisesta sovittiin kunta-alan osaamisen kehittämistä koskevan suosituksen sekä ay-koulutusta koskevan VES/TES:n neuvottelujen yhteydessä v. 2008. Oppaan laadintarve korostui siitä syystä, ettei perehdyttämistä koskevan aineiston katsottu sopivan suositus- tai sopimusteksteihin.

Opas kokoaa yhteen periaatteita ja menetelmiä, joiden avulla työssä ja työelämässä tarvittava osaaminen syntyy, säilyy ja paranee. Osaaminen vaikuttaa sekä henkilöstön työhyvinvointiin että tulokselliseen toimintaan. Esimiehen omasta osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä henkilöstöjohtamisen toiminto.

Julkaisu on suunnattu erityisesti esimiesten käyttöön käytettäväksi yhdessä oman yksikön henkilöstön kanssa. Tämä käsillä oleva julkaisu tarkastelee osaamisen ylläpitoa ja sen kehittämistä hyödyllisiksi todettujen periaatteiden ja kehittämismenetelmien näkökulmasta.

Osaamisen kehittämismenetelmistä osa on kuvattu suppeammin ja osa laiveammin. Osaan menetelmiä on kirjattu myös pohdintakysymyksiä lukijalle. Liitteenä on muutamana valmis malli ja tyhjä lomake, joita voi käyttää sellaisenaan tai muokata paremmin omaan työskentelytapaan sopiviksi.

Oppaan laadintyötä ohjaamaan kunta-alan pääsopijajärjestöt asettivat työryhmän, jonka jäseninä toimivat Markku Roiha (KT), Terttu Pakarinen (KT), Bjarne Andersson (KT), Merja Rusanen (KT), Hannele Louhelainen JUKO, Arja Saramies JYTY, Jari Valtari JHL, Iikka Jokinen (Taija Hämäläinen) KTN ja Riitta Lehtovirta Super. Myös Tehyn Maija-Kaarina Koskinen on osallistunut työryhmän toimintaan.

Oppaan sisällöstä pääosan on tuottanut Helsingin kaupungin Oiva-Akatemia ja siellä Laura Kaartinen. Parhaat kiitokset Oiva-Akatemialle ja Lauralle. Kehittämispäällikkö Terttu Pakarinen on osallistunut osaamisen johtamista koskevan osion tuottamiseen. Myös Tertulle parhaat kiitokset.

Koulutustyöryhmä

1. OSAAMISEN JOHTAMINEN

”Osaamisen johtaminen on suunnitelmallista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata kunnan tai kuntayhtymän tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.” (muk. Viitala 2005)

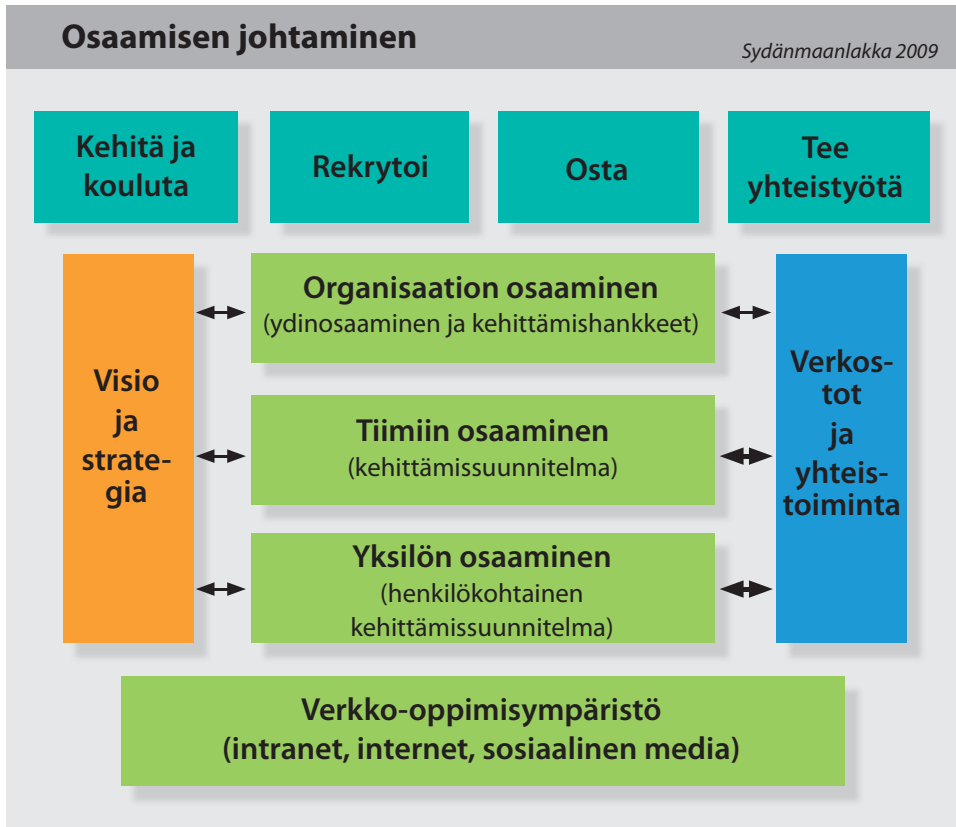
Tämän luvun tarkoituksena on luoda perusta osaamisen kehittämiseksi työyhteisöissä. Osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen onnistumisen edellytyksenä on kunnan tai kuntayhtymän kuva tulevaisuudestaan palvelujen järjestäjänä. Osaamisen ennakkointia tarvitaan, kun kartoitetaan työpaikan tarpeita henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen johtamisella turvataan osaamispääoman karttuminen työyhteisöissä.

1.1. Osaamisen johtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista

Kuntien palvelutuotannon muutokset, asiakaslähtöisyys, prosessien johtamisen ja hallinnan vaatimus, ohjausjärjestelmän muutos ja verkosto- ja tietoyhteiskunnan kehitys vaikuttavat myös henkilöstön osaamisvaatimuksiin. Osaamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät organisaation toimintatavat ovat niitä tekijöitä, joilla voidaan erottaa muista, kehittää hyvää työnantajakuva ja onnistua tuloksellisuudessa ja vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin.

Vision perusteella kunnissa on hahmoteltava, mikä on tavoiteltava ydinosaaminen, ja mitä osaamista hankitaan muilta (esim. ostopalvelut). Strategiatyössä määritellään, miten vastataan näihin uusiin osaamisvaatimuksiin henkilöstöä kehittämällä, uutta rekrytoimalla tai tekemällä yhteistyötä. Sekä yksilön, tiimin että organisaation osaamisen kehittämiseksi tarvitaan suunnitelmallisuutta ja keskustelua organisaation eri tasoilla johdosta lähellä asiakastyötä oleville työpaikoille asti.

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat henkilöstön rekrytointi, valinta, perehdyttäminen, kehittäminen, urasuunnittelu ja työsuorituksen arviointi. Näitä kaikkia toimintoja voidaan katsoa myös osaamispääoman näkökulmasta. Perehdyttäminen on jäänyt osaamisen johtamisessa vähemmälle huomiolle viime aikoina, mutta sen merkitys on osaamisen käytölle ensiarvoisen tärkeä kaikissa organisaatioissa. Myös virtuaaliset oppimisympäristöt tarjoavat uusia mahdollisuuksia oppimiseen työpaikoilla.



1.2. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen ennakointi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sisältää henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin ja henkilöstön kehittämisen kunta- ja palvelustrategioiden pohjalta. Henkilöstövoimavarojen ennakoinnissa tarvitaan analyysia sekä eläkkeelle siirtymisestä että muusta liikkuvuudesta, työmarkkinoiden muutoksesta ja rekrytointimahdollisuuksista (koulutusjärjestelmän tulokset yms.) sekä yksilöllisistä kehityssuunnitelmista ja liikkuvuudesta (urakehityksestä) organisaation sisällä.

Tulevaisuuden mahdollisuuksia koskevan tiedon pohjalta arvioidaan, mitä osaamista organisaatiossa on sekä kuinka puuttuvaa osaamista kehitetään tai hankitaan. Tällainen osaamisen arvioinnin prosessi edellyttää usein vision lisäksi nykytilan kuvausta henkilöstön osaamisesta. Osaamiskartoitus sisältää tietoa yksilöiden osaamisesta, taidoista, kyvyistä ja kehityspotentialista sekä pätevydestä.

Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on aina hän itse. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty on, että sen avulla voidaan auttaa osaajat tunnistamaan oman osaamisensa tilan ja kehittämistarpeet. Esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää johtamistyötä. Esimies vastaa oman toimialueensa edellytysten riittävydestä, jolloin hän myös tarkastelee henkilöstönsä osaamista kokonaisuuden vaatimuksia vasten.

Kunnan tai kuntayhtymän henkilöstötyön tehtävänä on koko henkilöstöä ja johtoa koskevien kehittämissuunnitelmien laadinta. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata se osaaminen, jota tarvitaan kunnan järjestämissä palveluissa. Henkilöstön kehittämisen tavoitteet ovat osa henkilöstöstrategiaa. Koko henkilöstöä ja johtoa koskevan kehittämissuunnitelman lisäksi voidaan sopia henkilökohtaiset kehittymistavoitteet. Henkilöstön koulutusta suunniteltaessa on hyvä ensin kartoittaa, miten osaamista voidaan kehittää myös osaamista jakamalla ja työssä oppimalla. Tällaiset oppimisen tavat on hyvä kirjata myös kehittämissuunnitelmiin.

Henkilöstön kehittämisellä puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla sovitetaan yhteen henkilöstön osaamista ja tehtävän vaatimuksia. Näitä ovat henkilöstökoulutuksen (jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutus) lisäksi erilaiset työssä oppimisen tavat (mentorointi, tutorointi, osaamisen jakaminen, työ- ja henkilökierto, tiimityö), kehityskeskustelut, joissa sovitaan henkilökohtainen kehittymissuunnitelma, perehdyttäminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ja valmennus sekä osallistumismahdollisuudet. Henkilöstön kehittämisellä voidaan tukea muutoksen hallintaa ja nopeuttaa uuteen tilanteeseen tai pitkiltä vapailta työhön paluuseen sopeutumista.

1.3. Oppivat työyhteisöt ja osaamispääoman kartuttaminen

Nykyisen ajattelun mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Organisaatiossa tuetaan kehittymisen prosesseja johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Näin henkilöstön kehittämisellä voidaan myös tukea työyhteisöjen oppimista. Osaamisen kehittämisessä kysymys on kahden kaupasta: jokainen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja työnantaja sitoutuu tukemaan häntä siinä.

Osaamisen johtamisena voidaan pitää

- yksilöosaamisen johtamista, jolloin rakennetaan strategioiden toteuttamiseen tarvittava osaamisen hallintajärjestelmä.
- tiedon johtamista, jolloin kehitetään prosesseja, joilla saadaan hiljainen tieto näkyväksi ja siirretyksi organisaation osasta toiseen. Kolmanneksi voi olla kysymys
- organisaation oppimista, jolloin tarkoituksena on kehittää kulttuuria sellaiseksi, joka kehittää osaamista jatkuvasti. Tällainen osaamisen kehittäminen vaatii dialogia ja osaamisen arvostusta.

Oppivan työyhteisön kehittäminen lähtee perehdyttämisestä ja päättyy eläkkeelle siirtyvän henkilön osaamisen siirtämiseen muille työntekijöille. Työuran aikana oppimista voidaan tukea sekä koulutuksella, omalla oppimisella että yhdessä oppimisella.

Työpaikkojen ja työyhteisöjen osaaminen muodostuu työpaikalla työskentelevien osaamisesta. Työyhteisön jäsenet saavat oppia joko työpaikalla tai tuovat oppia työpaikkojensa ulkopuolelta. Työkäytännöt muuttuvat paremmiksi ja jäävät elämään, vaikka osa henkilöstöstä vaihtuisikin. Työyhteisö on näin oppinut omien jäsentensä

oppimisen kautta. Asiaa voidaan kuvata myös sanomalla, että niin työyhteisön kuin sen jäsentenkin osaamispääoma on kasvanut.

Toinen työpaikan osaamista ja yksilön osaamista yhdistävä tekijä on tulevaisuuteen varautuminen. Organisaatiot ja työpaikat pyrkivät varautumaan tulevaisuuteen ja koettavat jopa ennakoida sitä. Tavoitteena on ottaa tulevaisuus haltuun hyvissä ajoin ennen tulevia muutoksia ja parhaassa tapauksessa voidaan itse muovata itselleen toivottu tulevaisuus. Organisaatiot laativat tulevaisuudenkuvia, skenaarioita ja visioita omasta tulevaisuudestaan. Niiden avulla hahmoteltuun toivottavaan tulevaisuuteen organisaatiot pyrkivät strategisilla valinnoillaan ja toimenpiteillään sekä vahvistamalla strategian toteutumiseen vaadittavaa osaamista. Samalla tavoin työntekijöiden kannattaa ylläpitää ja kehittää omia taitojaan sellaisilla osaamisen alueilla, joiden he arvelevat olevan tarpeen tulevassa työelämässään – joko nykyisen työnantajan palveluksessa tai jossakin muussa työpaikassa.

Osaamispääoman tilaa voidaan työyhteisöissä kartoittaa liitteessä (liite 1, sivulla 42) olevien kysymysten avulla.

2. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on virittää ajatukset työikäisen aikuisen oppimiseen. Työelämässä ns. osaamispääoman karttuminen ja tulevaisuuteen varautuminen yhdistävät organisaation, tiimin ja yksilön tarpeet.

2.1. Rekrytointi ja osaamiskartoitus

Nykyisessä työelämässä jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Myös työpaikkojen tuloksellisuus edellyttää osaavaa henkilöstöä, jonka vuoksi osaamiseen panostaminen olisi nähtävä investointina. Henkilön oman osaamisen kokoaminen portfolioon auttaa yksilöä rekrytointitilanteessa sekä työpaikan osaamisen kartoittamisessa

2.1.1 Näytesalkku eli työkansio eli portfolio

Näytesalkku tai portfolio on kenen tahansa itse itsestään kokoama edustava otos omista töistä ja aikaansaannoksista. Portfolio voi sisältää esim. opiskelu- ja työtodistuksia, ansioluettelon, näytteitä suoritetuista työtehtävistä, suosituksia, valokuvia jne. Portfolio voi muodoltaan olla varsin monenlainen. Se voi olla varsinainen kansio tai salkku, tietokonelevyke tai valokuvakokoelma, videokasetti tai äänite tai sisältää kokoelman kaikkia edellä mainittuja.

Puhutaan myös perusportfoliosta ja näyteportfoliosta. Perusportfolio on yleensä laajempi kokonaisuus, josta voi poimia eri tarkoituksiin erilaisia näyteportfolioita. Näyteportfolio on tiettyä tarkoitusta varten itse koottu oman osaamisen esite. Näyteportfolio voidaan koota myös aivan määrämuotoiseksi. Uutta ammattiosaajaa hakiessaan työnantaja voi edellyttää kaikilta hakijoilta esitettäväksi tietyt dokumentit tai näytteet osaamisesta siis määrämuotoisen näyteportfolion.

Portfolio ei tule koskaan valmiiksi. Se täydentyy ja se myös muuttaa muotoaan ajan kuluessa. Portfolio voi myös olla sähköisessä muodossa verkossa. Portfoliota on myös kutsuttu osuvilla nimityksillä kuten ammatillisen kasvun kansio ja saavutusten salkku.

Abstrakti versio portfoliosta

Portfoliota voi myös käyttää oman oppimisen ja opitun kuvaajana vähän oppimispäiväkirjan tapaisesti. Portfolio toimii tällöin vahvasti oman osaamisen itsearvioinnin ja dokumentoinnin välineenä.

Portfolioon voi kirjoittaa muistiin mm. seuraavia asioita:

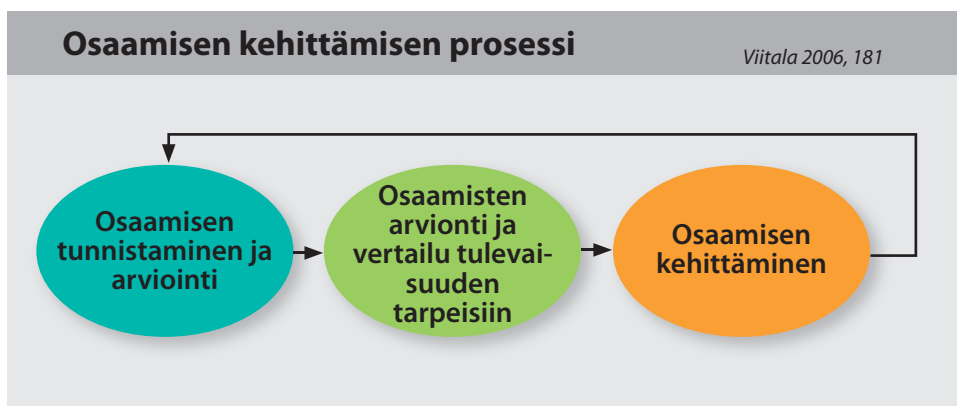
- mitä tavoitteita olen asettanut omalle oppimiselleni ja kuinka ne ovat toistaiseksi toteutuneet
- millaisen polun kautta olen päätenyt nykyiseen työtehtävääni ja nykyiseen ammattiosaamiseen
- miksi olen valinnut portfoliooni juuri ne näytteet ja dokumentit osaamisestani, jotka siellä nyt ovat
- millaisia omaa alaa sivuavia harrastuksia tai luottamustehtäviä minulla on ollut tai on edelleen ja mitä ne ovat antaneet minulle
- missä asioissa olen saanut kuulla olevani hyvä ja missä asioissa tiedän tarvitsevani lisäosaamista
- millainen työ minua kiinnostaa tulevaisuudessa ja mitä olen jo tehnyt asian eteen tai mitä olen suunnittelemassa

2.1.2 Osaamisen ennakointi ja osaamiskartoitus

Henkilöstön osaamistarpeet määritellään yleensä työyksiköissä. Esimiehet tutkivat yhdessä henkilöstön kanssa oman yksikkönsä tehtäväkentän ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Usein tämä tapahtuu ensin isojen tehtäväalueiden osalta, sitten tiimien ja lopulta yksittäisen henkilön kohdalla. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millaista osaamista yksikössä on ja millä alueilla sitä tulisi kehittää.

Nykytilanteen, tulevaisuuden ja osaamisen yhteinen arviointi

Työpaikalla tapahtuvan toiminnan kehittämisen siihen pohjautuvan osaamisen kehittämisen perustana tulee olla yhteinen käsitys oman organisaation olemassaolon tarkoituksesta sekä käsitys nykytilasta ja tulevaisuudesta.



Perustehtävän määrittelyä ja toiminta-ajatuksen tarkistuksia tehdään kunnallishallinnossa yleisesti. Samoin nelikenttäanalyysi (SWOT-analyysi) on käytetty työväline varsinkin useassa työyhteisössä. Seuraavassa on kerrattu vielä nelikenttäanalyysin käyttötapaa työyhteisön nykytilanteen arvioinnin työvälineenä.

Nelikenttäanalyysi

Nelikenttäanalyysi koostuu organisaation vahvuuksista ja heikkouksista, jotka ovat organisaation sisäisiä tekijöitä sekä mahdollisuuksista ja uhkista, jotka liittyvät organisaation ulkoihin tekijöihin, joihin organisaatio ei itse suuresti voi vaikuttaa. Tällaisia ovat mm. toimintaympäristö, sidosryhmät, yhteistyökumppanit ja tulevaisuus. SWOT-lyhenne muodostuu noiden neljän näkökulman englanninkielisten sanojen etukirjaimista.

Nelikenttäanalyysi		
	Tuloksellista toimintaa edistävät tekijät	Tuloksellista toimintaa haittaavat tekijät
Organisaation sisäiset tekijät	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Toimintaympäristöön, sidosryhmiin ja tulevaisuuteen liittyvät tekijät	MAHDOLLISUUDET	UHKATEKIJÄT

Työyksikön tilan yhteinen arviointi voidaan tehdä esim. niin, että jokainen työyhteisön jäsen ensin täyttää itsekseen nelikentän ja sen jälkeen yhdessä keskustellen käydään läpi kentän ruudut. Jos asia on ennestään tuttu, voidaan yksilöosuus jättää pois ja mennä suoraan yhteiskeskusteluun.

Tärkein osuus on johtopäätösten teko saadun aineiston pohjalta ja niistä johdetut toimenpiteet. Tulevaisuuteen liittyvien tekijöiden arvioiminen ja ennakoiminen on nousemassa yhä merkittävämmäksi asiaksi.

Toimintaympäristön muutokset ja osaamisen ennakoiminen

Toimintaympäristön muutoksista voidaan etsiä näkökulmia tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen omassa työyhteisössä.

Omaan toimintaan vaikuttavia ympäristön muutoksia tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: muutokset sisäisessä toimintaympäristössä ja muutokset ulkoisessa

toimintaympäristössä. Näistä muutostekijöistä voidaan johtaa useampia mahdollisia, sisäisesti loogisia tulevaisuudenkuvia omalle toiminnalle. Eri tulevaisuudenkuvien pohjalta puolestaan mietitään seuraavaksi, millaista osaamista eri tulevaisuudenkuvien toteutuessa tarvitaan: mitä osaamista jo on olemassa, mitä uutta osaamista tarvitaan ja miten tarvittava uusi hankitaan.

Eräät kunnat ovat ottaneet tämän osaamisen ennakkointimallin pysyvään käyttöön. Tarvittavaa muutostietoa voidaan hankkia oman viraston tai yksikön ulkopuolelta, mutta mahdollisten tulevaisuuksien pohdintaa ja niihin pohjautuvaa osaamisen ennakkointia on tärkeää tehdä yhteistyönä työyhteisön sisällä.

Osaamisen ennakkointimallin yhdessä käsiteltävät keskeiset kysymykset:

1. Millaisia toimintaympäristön muutoksia (ja heikkoja signaaleja) on mielestänne näkyvissä seuraavien 5-10 vuoden ajalla
 - sisäisessä toimintaympäristössä?
 - ulkoisessa toimintaympäristössä?
2. Mieltikää kunkin löytämänne muutostekijän osalta, millaisia tulevaisuuksia se voi tuottaa.
3. Millaisella osaamisella toivottu/haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa?
4. Miten tarvittava osaaminen hankitaan?
5. Miten tarpeellista osaamista päivitetään?

Työyhteisön nykytilan ja tulevaisuuden mahdollisten suuntien ymmärtäminen on oleellinen pohja koko osaamisen kehittämistoiminnalle. Parhaimmillaan koko työyhteisöllä on käsitys siitä, millaisia mahdollisuuksia oma työyhteisö, oma toimiala ja oma kunta voi tulevaisuudessa tarjota ja millaista osaamista työskentely vaatii.

Osaamisen kartoittaminen ja arviointi

Osaamisen ennakkoinnin ohella on tärkeää tarkistaa, mikä organisaation/työyksikön osaamisen taso on nyt. Osaamiskartoituksen pohjana ovat organisaation tavoitteet. Kartoituksen tarkoituksena on löytää ne alueet, joissa nykyosaamisen tulee parantua, jotta tulevaisuuden tavoitteet voidaan saavuttaa.

Kartoitustyö aloitetaan yleensä keskeisten osaamisalueiden ja osaamistasojen määrittämisellä. Osaamistasoja on usein 0-5: 0 edustaa tilannetta, jossa osaamista ei (vielä) ole ja 5 tilannetta, jossa osaaminen on parasta. Osaamistasoista arvioidaan nykytaso ja tavoitetaso. Jos nykytaso on alempi kuin tavoitetaso, ero osoittaa osaamisen lisäämistarpeen.

Osaamista voidaan organisaatiossa periaatteessa lisätä 3 tavalla

- kehittämällä oman henkilöstön osaamista
- hankkimalla uusia osaajia yksikköön
- tekemällä yhteistyötä tietyn alan osaajien kanssa

Osaamisalueita, osaamistasoja, osaamisen arviointia ja osaamisen kehittämiskeinoja on syytä käsitellä yhdessä koko työyhteisön kesken.

Osaamisesta koottujen tietojen tallennuksessa on hyödyllistä käyttää sähköisiä järjestelmiä. Sähköisistä järjestelmistä on mahdollista saada monenlaisia hyödyllisiä koosteita ja raportteja esimiehen ja koko työyhteisön käyttöön.

2.2. Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö tai pitemmältä vapaalta palaava työntekijä mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon. Tämän lisäksi perehdyttäminen auttaa häntä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi.

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja organisaatioon sekä työsuhteeseen liittyvän perehdyttämisen ja työno-
pastuksen. Perehdyttäminen alkaa valittujen henkilöiden kohdalla jo valintamenetel-
lyssä.

Työhön tulon jälkeen tapahtuvassa perehdyttämisessä tulija tutustuu organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintaympäristöön ja tulevaisuuden näkymiin. Työyhteisön jäseniin tutustuminen, tiloihin ja järjestelmiin sekä työyhteisön käytäntöihin perehdyttäminen ovat työnhallinnan kannalta tärkeitä asioita.

Työsuhteeseen liittyviä asioita ovat mm. palkkausperusteet, työajat, poissaolosään-
nökset, vastuut ja valtuudet, tietoturva-asiat, ruokailu- ja taukotilat sekä työterveys-
huolto, työsuhte-edut ja virkistyspalvelut.

Perehdyttämisen ytimen muodostaa itse työtehtävä, johon liittyen on selvitettävä menetelmät, järjestelmät, laitteet, materiaali- ja tietovirrat sekä työturvallisuuteen liittyvät asiat. Työn opastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä.

Perehdyttäminen ja työno- pastus

Perehdyttämistä, työno-
pastusta ja työn opettamista tarvitaan työyhteisöissä yhä enemmän, koska työn tekemisen vaatimukset, työn tekotapa sekä työnteon yhteistyö-
kumppanit muuttuvat. Uudenlaiseen toimintaan oppiminen sujuu kitkattomammin, jos työyhteisön kulttuuriin kuuluu muutoksissa tukeminen. Kuuntelemista, tukea ja ohjaamista tarvitaan aina, kun

- opastetaan uutta työtoveria 'talon tavoille' ja uuteen työhön
- perehdytetään omasta työstä kokonaan toiseen työhön siirtyvää uuteen työhönsä ja yhteisöönsä
- valmennetaan entisistä töistä poikkeavia tehtäviä vastaanottavaa henkilöä uusien tehtävien vaatimuksiin tai uuteen työympäristöön
- tuetaan väliaikaisesti omista tehtävistä poissaollutta työtoveria palaamaan omaan työyhteisöön (äitiyslomalta, vuorotteluvapaalta tms.)

Henkilökohtaisen perehdyttäjän, työno-
pastajan, työno-
pettajan tai tutorin - mitä ni-
meä sitten käytetäänkin - nimeäminen perehtyjän alkukuukausiksi osoittaa jo varsin

huolellista perehdyttämisen hoitamistapaa. Toki koko työyhteisö usein osallistuu perehdyttämiseen oman toimialueensa osalta. Uuden henkilön on silti hyvä tuntee, että hänellä on yksi nimetty henkilö, jonka puoleen voi tarvitessaan aina kääntyä.

Esimies vastaa perehdyttämisen hoitumisesta. Esimies myös nimeää uusille tulokkaille em. henkilökohtaisen perehdyttäjän. Työsuojeluasioihin perehdyttäminen on lakisääteistä ja vastuuta sen hoitamisesta esimies ei voi siirtää kenellekään.

Perehdyttämisessä on tärkeää, että se on säännöllistä toimintaa: kaikki uusiin tehtäviin siirtyvät tai uusia tehtäviä vastaanottavat perehdytetään. Säännöllisyyttä ja systemaattisuutta tarvitaan myös perehdytysprosessin läpikäymisessä. Perehdyttäjän pitää tuntee, että hänen omaksumistaan tuetaan järjestelmällisesti ja uusien asioiden vastaanottamista ja niihin perehtymistä pyritään mahdollisuuksien mukaan myös annostelemaan sopivasti.

Työnopastuksen sisältöjä ovat

- työpaikan olosuhteet, työympäristö ja lähimmät työtoverit
- työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työsuorituksen kriteerit ja niiden arviointiperusteet ja mittarit
- työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden sekä tarvikkeiden ja materiaalien sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan turvallisuuden ja siisteyteen liittyvät asiat ja häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- oppimis- ja kehittymismahdollisuudet jatkossa.

Työturvallisuuslaissa (738/2002) on määritelty, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava työnopastuksesta työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen.

Perehdyttämisen tulee oppivassa työyhteisössä olla vastavuoroista oppimista siten, että myös uuden työntekijän tai vapaalta palaavan vanhan työntekijän näkemykset tulevat kuulluiksi ja organisaatio voi oppia myös hänen havainnoistaan, kysymyksistään ja osaamisestaan. Perehdyttämisen tarkoituksena on lisätä valitun työntekijän osaamista ja työn hallintaa siten, että hänestä tulee työyhteisön tai tiimin täysivaltainen jäsen ja että hän osaa toimia organisaatiossa. Hänet tulee myös perehdyttää siihen, mitä muut osaavat, ja kenen puoleen hän voi kääntyä kysymyksineen perehdyttämiskauden jälkeen. Perehdyttämisen jatkoksi voi suositella mm. mentorointia, jolloin on sovittu säännöllisistä keskusteluista jonkun vanhemman työntekijän kanssa.

Esimies on keskeisessä asemassa myös perehdyttämisessä. Tällöin perehdyttäminen liittyy varsinaisen perehdyttämisen lisäksi esimiehen ja työntekijän välisiin keskusteluihin työpaikan arvoista, työn tavoitteista, työn tulosten arvioinnista ja kehittymis- ja oppimissuunnitelmista. Perehdyttäminen tulee kiinteäksi osaksi muita henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä ja osaamisen johtamista.

2.3. Henkilöstön kehittäminen

Osaamisen kehittämisestä puhutaan usein henkilöstön kehittämisenä, koska organisaation toiminnan ehtona on ihmisten osaaminen. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on

- toiminnan vaatiman osaamispääoman turvaaminen
- työn tuloksellisuus
- muutosten mahdollistaminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen sekä
- yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkina-kelpoisuuden vahvistaminen.

Strategian pohjalta linjattu osaamisen kehittämissuunnitelma ohjaa yksiköiden, tiimien ja työntekijöiden kehittymistä. Henkilöstön kehittämissuunnitelmaa tehtäessä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin

- Missä asioissa halutaan kehittyä?
- Mihin kehittämisellä pyritään?
- Mikä on tavoiteltava osaamistaso?
- Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Ketkä kehittämisestä vastaavat ja osallistuvat?
- Paljonko kehittämiseen on varattu rahaa?
- Mikä on kehittämissaikataulu?
- Miten tuloksia seurataan ja arvioidaan?

Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen on lähtökohtana myös sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön lakisäätöistä täydennyskoulutusta ohjaavissa oppaissa (STM:n julkaisuja 2004:3 ja 2006:6)

Laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449) määritellään, että henkilöstön kehittämiseen liittyviä periaatteita ja suunnitelmia on käsiteltävä yhteistoiminnassa.

2.3.1 Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma sopii erinomaisesti mm. kehityskeskusteluiden yhteyteen. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman voi jokainen myös mainiosti tehdä itse itselleen oman kehittymisensä suunnitelmaksi.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma sisältää yleensä kohteet tai alueet, joissa henkilö haluaa kehittyä paremmaksi. Se sisältää keinovalikoiman, jonka avulla osaamista aikoo kehittää sekä hahmotelman aikataulusta, miten aikoo edetä. Siinä voidaan myös sopia kuvaajasta (indikaattori), joilla kehittymistä arvioidaan (esimerkiksi kehityskeskustelussa oman esimiehen kanssa)

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma				
				(liite 3)
Tehtäviä tai osaamisalueita, joissa haluan kehittyä	Kiireellisyys	Millä keinolla aioin hankkia tarvittavan opin?	Mistä tiedän että osaaminen on kohentunut?	Arviointi-ajankohta ja -tapa
Sivulla 44 on lomake, jota voi käyttää kehityssuunnitelman laadinnassa.				

2.3.2 Henkilöstön kehittämisen menetelmiä

Valmentaminen – coaching?

Valmentamisella ja coachingilla voidaan tarkoittaa monenlaisia asioita. Puhutaan urheiluvalmentajasta, business coach'ista, life coach'ista, työyhteisövalmentajasta ja puhutaan myös esimiehen valmentavasta otteesta.

Valmennuksen syvällisyys ja laajuus voi vaihdella suuresti. Kapeimmillaan voidaan valmentamisen kohteeksi ottaa selkeä yksittäinen työ, kuten esim. hyvän esityksen pitäminen tai kokouksen puheenjohtajana toimiminen. Valmennus voidaan jaotella esim. seuraaviin tasoihin, kapeammasta laajempaan:

- valmentaminen tietyn taidon hallintaan (vrt. edelliset esimerkit)
- laajempien osaamisten kehittäminen
- valmentaminen yleisemmin omien vahvuuksien, käyttämättömien valmiuksien ja kehittymiskohteiden ymmärtämiseen ja kehittämiseen
- valmentaminen laajasti 'kehittymään' tai tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen

Seuraavassa tarkastellaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa valmentamista ja siinä erityisesti yksittäisten työtehtävien parempaa hallintaa. Valmentaminen voi tapahtua joko kahden kesken valmentajan kanssa tai valmentajan ja ryhmän välillä.

Valmentamisen voi lyhyesti kuvata menetelmäksi, jossa työn tekeminen muutetaan oppimistilanteeksi suunnitelmallisesti ja ohjatusti. Oppimistapahtumana valmennuksessa voidaan nähdä neljä päävaihetta:

1. Työn tuloksellisuuden nykytilan ja -tason arviointi
2. Tavoitteiden asettaminen paremmalle työlle ja mahdollisuuksien mukaan työn tulosten läpikäynti yhdessä valmentajan kanssa vaikka sanallisesti
3. Uuden toimintatavan kokeilu/toteuttaminen
4. Arviointi ja palautteen anto – ja opitun toteaminen.

Valmentajana toimivan keskeisiä tehtäviä on

- nostaa esiin kysymyksiä ja innostaa valmennettavaa kehittämään niihin uusia ratkaisuideoita
- rohkaista valmennettavaa kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoisia menetelmiä sekä
- auttaa valmennettavaa näkemään omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita

Työyhteisön sisällä voi valmentajana toimia esimerkiksi esimies, tietyn työn taitava osaaja, työpaikkakouluttaja tai -perehdyttävä, valmennukseen erityisesti paneutunut henkilö tai sertifioidun coaching-valmennuksen läpikäynyt osaaja.

Mentorointi

Työpaikoilla on myös käytettävissä edellä kuvattujen kanssa saman sukuinen, mutta ajallisesti pitkäkestoisempi menetelmä, mentorointi. Mentori-nimi on peräisin Kreikan tarustosta, jossa kuningas Odysseus pyysi Mentor-nimistä ystäväänsä huolehtimaan poikansa kasvatuksesta oman poissaolonsa aikana.

Mentoroinnissa kokenut, usein senioriasemassa oleva henkilö antaa kahdenkeskisessä keskustelussa tukea toiselle, usein nuoremmalle henkilölle. Käsiteltävät asiat voivat vaihdella ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä aina uran- ja elämänhallintaan.

Yleisiä käytäntöjä mentoroinnissa:

- mentorointisuhteen kesto on useimmin puolesta vuodesta vuoteen
- tapaamisrytmi on keskimäärin kerran kuussa, 1-2 tuntia kerrallaan
- mentoroitava eli aktori yleensä ehdottaa tapaamisten aiheet etukäteen (viimeistään edellisessä tapaamisessa), jotta kumpikin osapuoli pystyy valmistautumaan keskusteluun
- mentoroitava on muutoinkin suhteen aktiivisempi osapuoli, koska hänen kehittymistarpeidensa ympärille koko suhde pääasiassa rakentuu
- liikkeellelähtöä tukee löyhä kahdenkeskinen sopimus, jossa yhdessä sovitaan alustavasti mentoroinnin tavoitteista, kestosta, tapaamistiheydestä, valmistautumisesta sekä arvioinnista

Kokenut seniori yleensä mentoroii nuorempaa tai työssä kokemattomampaa henkilöä. Roolit voivat myös olla päinvastoin. Esimerkiksi tietotekniikan sujuvina hallitsijoina iältään nuoremmat voivat toimia erinomaisesti vanhempien mentoreina, kun nämä haluavat kehittyä tietotekniikan käyttäjinä. Mentorin ei aina tarvitse olla samasta organisaatiosta mentoroitavan kanssa. Ulkopuolisen kanssa voi olla helpompikin keskustella henkilökohtaisiksi tai hankaliksi koetuista asioista. Oma esimies ei yleisen käytännön mukaan toimi oman työyhteisönsä jäsenen mentorina.

Mentorointia voi myös toteuttaa ryhmässä. Tällöin yhdellä mentorilla on kaksi tai useampia mentoroitavia yhtä aikaa. Esimerkiksi kokenut esimies voi toimia mentorina ryhmälle, joka koostuu muutamasta vastikään esimiesasemaan siirtyneestä henkilöstä. Mentorointia pidetäänkin erityisesti esimiesten ja asiantuntijoiden kehittämismenetelmänä.

■ Pohdittavaksi/keskusteltavaksi:

- Sisältyykö työpaikkanne perehdytystoimintaan jonkun kuukauden kuluttua perehdyttämisen alkamisesta pidettävä, jo aloitettaessa sovittu palautetilaisuus, jossa oppimisen aukkoja vielä paikataan ja jossa perehtyjä antaa palautetta perehdyttäjälleen?
- Voitaisiinko valmentajana ja/tai mentorina toimimista hyödyntää entistä tehokkaammin työpaikallanne? Entä käänteismentorointia? Käänteismentoroinnissahan pitkään esimiehenä tai hallintotehtävissä toimineille etsitään keskustelukumppaniksi omassa organisaatiossa vain lyhyen aikaa toimineita oman alan tekijöitä, joilla on tuore ja ennakkoluuloton ote organisaation työhön.

2.3.3. Tutuin osaamisen kehittämiskeino: valmennusohjelmat ja koulutustilaisuudet

Erilaisia koulutuksia

Kaikkein perinteisimpiä ja eniten käytettyjä osaamisen ylläpidon ja kehittämisen muotoja työpaikoilla ovat erilaiset lyhytkestoiset koulutukset ja kurssit sekä pitemmät valmennusohjelmat. Usein muut osaamisen lisäämisen keinot jäävät vähemmälle huomiolle, jos tarjolla on helposti saatavia ja joskus edullisestikin saatavia kurssipalveluja.

Usein myös sinänsä tärkeitä tiedotusluonteisia informaation jakotilaisuuksia pidetään koulutuksena, vaikka tavoitteena niissä olisi enemmänkin nopea tiedottaminen muutoksista tai uutuuksista.

Kaikkein laajimpia ja monipuolisimpia kehittämisen keinoja ovat luonnollisesti erilaiset tutkintoon johtavat koulutukset (ml. oppisopimuskoulutukset, näyttötutkinnot, jatkokoulutukset). Erityistapauksessa työnantaja voi tulla vastaan tällaisissakin koulutuksissa, mutta tässä julkaisussa näitä vaihtoehtoja ei käsitellä.

Milloin koulutusta?

Koulutukset ja valmennukset ovat paikallaan erityisesti silloin, kun ne saattavat oman osaamisen ajan tasalle tai kun niissä käsitellään sellaisia tietoja ja taitoja, joita muualta ei helposti ole saatavissa. Samoin varsin hyödyllisiä ovat koulutukset ja valmennukset, jotka auttavat saavuttamaan oman työyhteisön tulevaisuuden suunnitelmassa kaavailtuja asioita. Oma paikkansa on myös sellaisilla koulutustilaisuuksilla, joiden sisältö on laajemmin herätteitä tai ideoita antava. Innovaatioiden sanotaan syntyvän oman alan rajapinnoilla tai kohtaamispeisteessä kokonaan muun toiminnan kanssa.

Tärkeimpiä asioita koulutukseen tai valmennukseen osallistumisen yhteydessä kuitenkin on se, miten opitut uudet asiat saadaan käytäntöön omalla työpaikalla. Jos vain yksi ihminen työyhteisöstä osallistuu koko työpaikan kannalta oleellisen tärkeään koulutukseen, hänen voi olla yksin vaikeaa saada uudet opit ja ajatukset elämään työyhteisössä koulutuksen jälkeen. Esimiehen tuki on ratkaisevan tärkeä koulutuksessa opittujen uusien toimintatapojen saamisessa käyttöön. Samoin tiedon jakaminen koko työyhteisölle on tärkeää.

Opittujen asioiden vaikuttavuuden arviointi ja hyväksikäyttö

Seuraavassa on kuvio siitä, millä tavalla yksittäisenkin työyhteisön jäsenen hankkimaa uutta osaamista voidaan tehokkaasti hyödyntää työpaikalla. Samalla kuvion etenemispolku osoittaa myös, miten opitun asian vaikuttavuutta omaan ja koko työpaikan työhön voidaan tehostaa. Mallia voidaan soveltaen käyttää erilaisilla osaamisen kehittämismenetelmillä hankittuun uuteen tietoon.

■ Pohdittavaksi/keskusteltavaksi:

- Onko tutustumiskäynnille lähtijälle tai valmennukseen osallistujalle työyhteisössänne etukäteen selvää, mitä häneltä odotetaan 'tuliaisina' omaan työyhteisöön?
- Miten työyhteisössänne voitaisiin entisestään tehostaa hyvien oppien ja ideoiden käyttöönottoa omaan toimintaan?

Opittujen asioiden vaikuttavuus ja hyödyntäminen työyksikössä



2.4. Muita oppimisen keinoja

Työpaikalla oppimisessa on monia käyttökelpoisia keinoja, joita kaikkia ei yhtä helposti mielletä varteenotettaviksi kehittymisen menetelmiksi. Hyviä oppimismahdollisuuksia tarjoavat mm.

- työn muotoilu
- toisen henkilön työn seuraaminen (varjostaminen) ja mallittaminen
- työkierto eli tehtäväkierto
- oman alan julkaisut
- ”hiljainen tieto” ja sen siirtäminen

Työn muotoilu

Työn muotoilu voi olla työn laajentamista (esim. peräkkäisten työvaiheiden yhdistämistä), työn rikastamista (erilaisten tehtävien lisäämistä) sekä erikoistumista (paneutumista syvällisemmin työn tiettyyn osa-alueeseen).

Varjostaminen

Toisen henkilön työn seuraamista kutsutaan usein varjostamiseksi.

Varjostaminen sisältää

- toisen henkilön työskentelytavan systemaattisen havainnoinnin
- muistiinpanojen teon havainnoinnin aikana
- haastattelun ja keskustelun havaituista asioista

Varjostamista voi käyttää monella tavalla. Kaksi samanlaista työtä tekevää (vertaista) voi seurata toistensa tapaa työskennellä ja molemmat saavat uusia hyödyllisiä virikkeitä omaan työhönsä.

Mallittaminen

Huippuosaajien työtä voi mallittaa käyttämällä varjostusmenetelmää. Huippuosaajat eivät useinkaan itse osaa selittää, miksi he ovat taitavampia kuin muut. Koko työsuorituksen tai sen osan purkaminen kirjalliseksi ”malliksi” auttaa muita hiomaan omaa suoritusta samaan, hyväksi todettuun suuntaan.

Työkierto

Työkierto eli tehtäväkierto tarkoittaa työskentelyä toisissa tehtävissä joko omassa organisaatiossa tai toisessa organisaatiossa. Työkierto voi olla lyhyempi (kesto kuukausissa) tai pitempi (kesto vuosissa).

Työkierrossa oleva saa käyttökelpoisia uusia näkökulmia omaan työhönsä ja oman yksikkönsä työhön. Työkierto tarjoaa myös erinomaisen mahdollisuuden laajentaa omia verkostoja.

Julkaisut

Oman alan julkaisuihin ja ammattilehtiin perehtyminen pitää yksinkertaisella ja edullisella tavalla ammattitaitoa alan ajankohtaisen tiedon tasolla. Tiedon tarjonta ja saatavuus ovat vuosien mittaan kasvaneet suuresti verkon tarjoamien mahdollisuuksien myötä.

Oman alan julkaisuihin kirjoittaminen on vaativa, mutta varsin opettava ja antoisa tehtävä.

Hiljaisen tiedon jako

'Hiljainen tieto' on kokemuseräistä – jopa intuitiivista – tietoa, jota on vaikea ilmaista täsmällisin käsittein. Siksi sitä on vaikea välittää muille. Hiljaisen tiedon siirtämiseen sopii edellä kuvattu mentorointi.

Samoin kuin huippuosajien kohdalla, ihminen ei usein itse edes tiedä, mikä hänen osaamisessaan on 'hiljaista tietoa'. Hiljaisen tiedon katsotaan liittyvän työpaikan kulttuurin, ilmapiirin, toimintatapojen ja päivittäisrutiinien tuntemukseen – ja tätä tietoa katsotaan yleensä olevan pitkään työssä olleilla.

Hiljaista tietoa voidaan siirtää työpaikan normaalien osaamisen kehittämisen menetelmien avulla – mutta normaalia määrätietoistemmin. Työpaikan yhteiset tapaamiset ja kehittämistilaisuudet, perehdyttämiskäytännöt, mentorointijärjestelyt sekä varjostaminen ja havainnointi ovat erinomaisia hiljaisen tiedon näkyväksi saamisen keinoja.

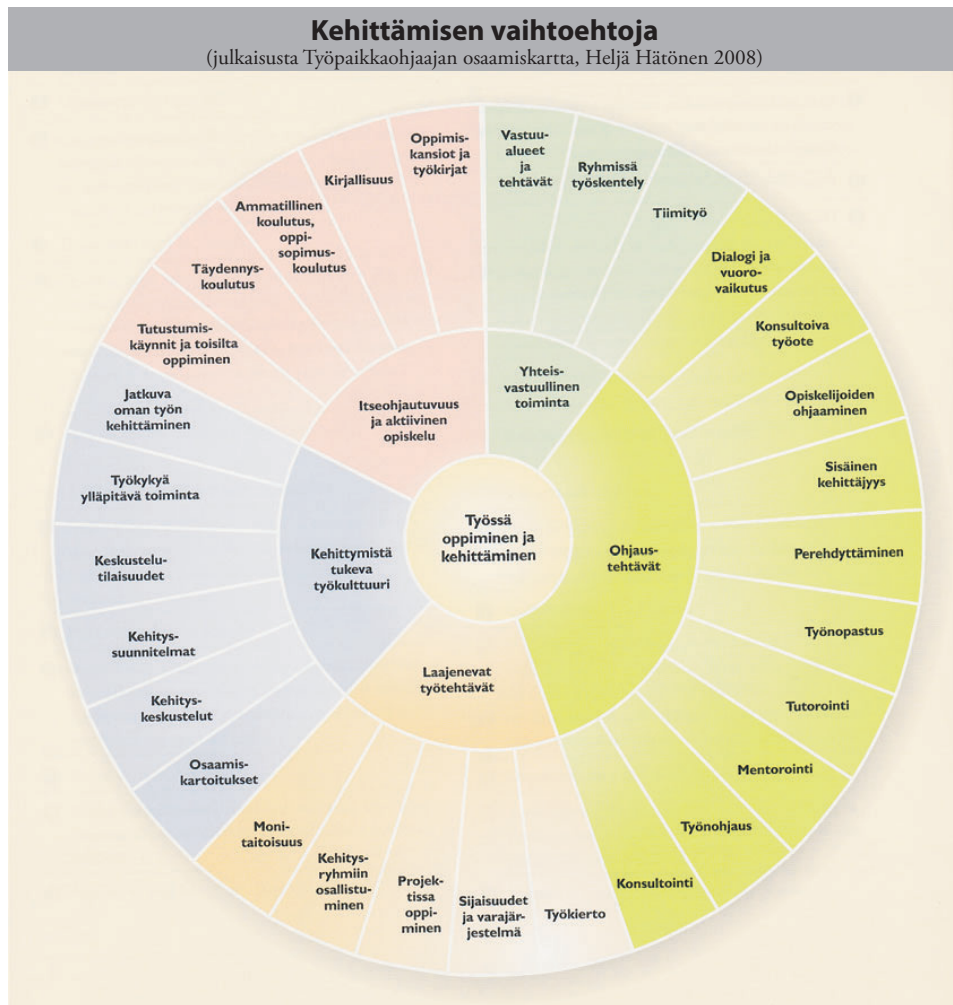
Vanha 'mestari – kisälli' –malli on usein mainittu hiljaisen tiedon siirron yhteydessä. Mallin yhtenä keskeisenä ajatuksena on, että aluksi mestari tekee työn ja kisälli seuraa ja kyselee tarkentavia kysymyksiä epäselväksi jääneistä asioista. Toisessa vaiheessa kisälli tekee työn mestarin seurattessa ja mestari tekee vuorostaan kysymyksiä kisällille saadakseen selville tämän omaksumisen syvällisyyden.

■ Pohdittavaksi/keskusteltavaksi:

- Voitaisiinko esim. työyhteisönne perehdyttämisessä kokeilla erinomaisesti työtään tekevän henkilön työnteon seuraamista ja mallittamista?

3. TYÖSSÄ OPPIMINEN JA OPPIVAT TYÖYHTEISÖT

Tässä luvussa käsitellään niitä järjestelmällisiä menettelyjä, joita työpaikoilla voidaan käyttää osaamisen ylläpitoon ja edelleen kehittämiseen. Useimmat kuvatut keinot ovat oman työn kehittämisen ja yksilötason oppimisen keinoja. Niissä asioiden käsittely tapahtuu kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa toisen henkilön kanssa. Esimiehen merkitys työssä oppimisen mahdollistajana on aivan keskeinen.



3.1. Omasta oppimisesta huolehtiminen

Jo normaalin arkityön yhteydessä tarjoutuu oppimismahdollisuuksia. Järjestelmällisesti toteutetut tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden arvioida kuluneen vuoden aikana opittua sekä tarjoavat tilaisuuden suunnitella tulevia oppimistilanteita.

Arkityön yhteydessä oppiminen – oppia lähes huomaamatta

Työssä oleminen sinänsä tarjoaa usein monia osaamisen ylläpidon ja lisäämisen mahdollisuuksia. Työpaikan kokouksetkin tarjoavat oppimistilaisuuksia. Työpaikan sisäisten asioiden käsittely voidaan jakaa niissä esille otettavien asioiden mukaan erilaisiin ryhmiin kuten:

- lyhyet, tiedotusluonteiset kokoukset,
- pitemmät, uusien käyttöönotettavien toimintatapojen esittelyyn ja pohdintaan keskittyvät kokoukset
- uusiin asioihin tutustumiseen ja oppimiseen liittyvät kokoukset, jotka ovat kestoaltaan usein myös pitempiä. Näissä osallistujat voivat esitellä esim. oman alan uutuuksia, käymiensä valmennustilaisuuksien antia tai vaikka tehdyn tutustumisvierailun kiinnostavia löydöksiä.

Useilla työpaikoilla on myös käytössä kehittämis-, suunnittelu- tai ideointipäiviä, joissa koko työpaikan henkilökunta yhdessä oppii uutta.

Oman perustyön tekemisen lisäksi työpaikalla tarjoutuu oppimismahdollisuuksia myös silloin, kun työssään

- auttaa työtoveria tämän hieman erilaisessa työtehtävässä
- toimii työtoverin sijaisena esim. omia tehtäviä vaativammassa tehtävässä
- edustaa omaa työyhteisöä hankkeessa tai laajemmassa projektissa
- tekee pienimuotoisen selvityksen tai kyselyn tärkeänä pidetystä aiheesta
- raportoi kiinnostavan seminaarin, artikkelin tai julkaisun keskeistä antia kirjallisesti tai suullisesti työyhteisön muille jäsenille tai ulkopuolisille
- valmistaa alustuksen tai pitemmän luennon omaan työhön kuuluvista asioista tai oman yksikön asioista

Näissä asioissa oppiminen tapahtuu aivan luonnostaan ja joskus melkein itsestään. Toisaalta edellä luetelluista vaikkapa hyvä raportti, selkeä esitys tai hyvin jäsennellyt selvitys vaativat syntyäkseen myös aikaa. Usein sanotaankin, että esityksen laadinnassa ja pitämisessä eniten oppii esityksen pitäjä itse.

■ Pohdittavaksi/keskusteltavaksi

- Onko työyhteisössänne erilaisia kokouksia eri tarkoituksia varten? Lyhyitä kokouksia tiedotustarkoituksiin, pitempiä kokouksia uusiin asioihin perehtymistä varten, säännöllisiä kokouksia osaamisen jakamis tarkoituksiin ja omia tilaisuuksia yhteisiin ideointi- ja kehittämistarkoituksiin?
- Mikä on työyhteisönne ensimmäinen askel entistä paremmin toimivaan työn yhteydessä oppimiseen?

Esimiehen merkitys työssä oppimisessa

Esimies on avainasemassa työssä tapahtuvan osaamisen mahdollistajana. Esimies on vastuussa oman yksikkönsä tulevaisuuden suunnittelusta sekä tarvittavan osaamisen ylläpidosta ja lisäämisestä työyhteisössään. Esimies vastaa yksikön toimintasuunnitelmasta ja osaamiskartoituksesta. Esimiehen tehtäviin kuuluu työpaikan ilmapiirin ja toiminnan rakenteiden luominen sellaisiksi, että ne tukevat osaamista ja työpaikalla oppimista.

Työpaikan tärkeimpiä rakenteita oppimisen kannalta ovat käytännöt

- työnjaossa
- kokousten pidossa
- yhteisessä kehittämisessä
- tiedon jakamisessa työyhteisön jäsenten kesken.

Esimiehen toimivia ja silti suhteellisen yksinkertaisia keinoja tarjota oppimismahdollisuuksia omalle henkilökunnalleen on kuvattu tässä luvussa. Seuraavassa luvussa on kuvattu yhdessä tapahtuvan oppimisen menetelmiä. Yhdessä tapahtuva oppiminen edellyttää esimieheltä halua ja osaamista yhteistoiminnalliseen työskentelyyn eli työskentelyyn, jossa koko työyhteisön ajatuksia ja näkemyksiä pidetään arvokkaina ja hyödyllisinä toiminnan kehittämisessä.

Kaikkien hyvien menetelmien käytön perustana tulee kuitenkin aina olla oman yksikön selkeä toiminta- tai tulevaisuuden suunnitelma, mahdollinen osaamiskartoitus sekä kehittämisseskusteluissa sovitut asiat.

Vuoropuhelu – dialogi, korvaamaton vuorovaikutustilanteissa

Vuoropuhelu tai täsmällisemmin *dialogi* on asia, jonka tulisi olla käytössä kaikissa viestintää sisältävissä oppimistilanteissa.

Dialogin ydintä voi kuvata vertaamalla sitä esim. väittelyyn tai tavalliseen keskusteluun työpaikoilla kokousten yhteydessä. Kokouskeskusteluissa pyritään yleensä pääsemään tulokseen, saamaan aikaan ratkaisuja tai löytämään yhteinen vastaus. Väittelyissä keskustelijat taas yrittävät voittaa keskustelun. Väittelyssä ei tavoitteena välttämättä ole edes käsiteltävän kysymyksen ratkaiseminen, vaan sen osoittaminen, että vastapuoli on väärässä.

Dialogin avulla taas pyritään löytämään uusia vaihtoehtoja ja laajempia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Dialogin avulla pyritään yhdessä oivaltamaan jotakin uutta.

William Isaacs on pohtinut dialogia ja kirjoittanut siitä viisaasti. Hän nostaa dialogissa esiin neljä tärkeää taitoa:

- kuuntelemisen
- toisen arvostamisen
- oman varmuuden viivästyttämisen sekä
- ääneen sanomisen/suoraan puhumisen.

Kuuntelemisessa on tärkeää ottaa vastaan kuulemansa ja hyväksyä se. Myös omaa itseä on syytä oppia kuuntelemaan. On osattava aidosti kuunnella, miltä asiat näyttävät muiden näkökulmasta, ei omasta.

Kun arvostamme ja kunnioitamme dialogissa toista ihmistä, että voimme oppia häneltä jotakin.

Viivästyttämällä varmuuttamme tai reaktiotamme voimme voittaa aikaa ja nähdä asioita uusin silmin. Viivästyttämällä ja hetken odottamalla voimme siis saada lisää perspektiiviä omaan ajatteluun.

On tärkeää sanoa asioita ääneen, puhua suoraan. Puhuminenhan on itse asiassa äänen antamista ajatuksille. On myös hyvä ottaa tilanne huomioon ja kysyä itseltään ”Mitä juuri nyt on hyvä sanoa ääneen?” Ja samalla palaamme dialogin kolmeen edelliseen taitoon: kuuntelemiseen, vaikenemiseen ja arvostamiseen. Puhuaksemme suoraan, meidän tulee oppia myös kuuntelemaan ja vaikenemaan.

■ Pohdittavaksi/keskusteltavaksi:

- Onko vuoropuheluun perustuva (=dialoginen) asioiden käsittelytapa entuudestaan tuttu ja käytetty työyhteisössänne? Onko dialogisuuden periaatteita syytä käydä lävitse/harjoitella yhdessä?

Dialogisesti toteutetut tulos- ja kehityskeskustelut

Tavoitekeskusteluja, tuloskeskusteluja, kehityskeskusteluja ja esimies-alais-keskusteluja käydään organisaatioissa laajalti. Nimitykset ovat vakiintuneet eri organisaatioissa erilaisiksi.

Useissa organisaatioissa samaan keskusteluun on yhdistetty sekä toiminnasta että kehittymisestä keskusteleminen. Toisissa organisaatioissa nämä asiat taas on pidetty selkeästi erillään toisistaan. Molempien asiakokonaisuuksien käsittely samassa tapauksessa vie esimieheltä luonnollisesti vähemmän aikaa. Varsinkin suuren työyhteisön esimiehelle tämä voi olla ratkaiseva asia: kahden kokouksen sijasta selvittää yhdellä kokouksella henkilöä kohti. Toiminnan ja tavoitteiden sekä kehitysasioiden käsittely erillisenä puolestaan antaa mahdollisuuden käyttää erilaista lähestymistapaa kummasakin tapaamisessa.

Tuloskeskustelu saa parhaan pohjan silloin, kun työpaikalla on koko henkilökunnan kanssa käyty kaikille yhteiseksi pohjatiedoksi oman työyksikön tulevaisuuskeskustelu. Tulevaisuuskeskustelussa pohditaan, arvioidaan ja ennakoidaan yhdessä yksikön tulevaisuutta useamman vuoden päähän. Näiden suunnitelmien ja tavoitteiden tunteminen on oleellisen tärkeää käytäessä tavoite- ja tuloskeskusteluja yksittäisten työyhteisön jäsenten kanssa. Yksittäisten henkilöiden tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaisia koko yksikön tulevaisuuden suunnitelmien ja tavoitteiden kanssa.

Kehityskeskustelut

Erityisesti esimiehen ja työyhteisön yksittäisten jäsenten väliset kehityskeskustelut tulisi käydä vuoropuhelun (dialogin) sääntöjä toteuttaen: kuunnellen, omaa reaktiota viivästyttämällä, arvostusta osoittamalla ja suoraan puhuen. Kehityskeskustelussa korostuu varsinkin kuuntelemisen merkitys. Keskustelun molemmilta osapuolilta edellytetään

- aktiivista keskittymistä toisen osapuolen kuunteluun
- aidon kiinnostuksen osoittamista toisen sanoja kohtaan
- palautetta toiselle ymmärtämisestä: eleillä, ilmeillä ja tarkentavilla kysymyksillä
- oman reaktion viivästyttämistä ja ajan antamista myös hiljaiselle pohdinnalle: myös hiljaisuus voi omalla tavallaan viedä asioita eteenpäin

Esimieheltä edellytetään niin tavoite- ja tuloskeskusteluissa kuin kehityskeskustelusakin

- positiivista rohkaisua työyhteisön jäsenelle
- keskustelun johdattamista lyhyillä, suorilla kysymyksillä
- asioiden tarkastelua useasta eri näkökulmasta
- työyhteisön jäsenen kanssa yhdessä tehtävää ongelmien analysointia sekä auttamista niiden ratkaisussa

Tulos- ja kehityskeskustelujen vaiheet

Tuloskeskustelut ja kehityskeskustelut voivat periaatteessa noudattaa samaa etenemismallia, seuraavien pääotsikoiden puitteissa:

1. Yhteinen pohjatieto
 - molemmilla keskustelun osapuolilla on tiedossaan oman työyksikön tulevaisuus ja yhteiset tavoitteet
2. Kulunut kausi
 - painopiste: työyhteisön jäsenen oma arvio ja tulkinta menneestä (omasta toiminnasta)
3. Johtopäätökset menneestä
 - mitä opittiin? mitä jatkossa tehdään toisin? yhteinen arvio

4. Suunnitelma tulevasta

- painopiste: työyhteisön jäsenen suunnitelma ja arvio tulevasta
- esimies: rohkaisu ja uusien näkökulmien nostaminen esiin

5. Yhteinen loppuyhteenveto ja tiivistys

- yhteys yksikön tulevaisuuteen
- menneestä opitut asiat
- tulevaisuuden painopisteet työyhteisön jäsenen osalta

Esimies siis toimii niin tulos- kuin kehityskeskustelussakin valmentavan esimiehen roolissa, joka kuuntelee, kannustaa, antaa palautetta, avaa laajempia näkökulmia, osoittaa asioiden keskinäisiä yhteyksiä sekä tarjoaa tukeaan niissä asioissa, joissa työyhteisön jäsen kokee tukea tarvitsevansa.

3.2. Yhdessä oppiminen

Yhdessä oppiminen pohjautuu yhdessä tekemiseen: työyhteisön asioita kehitetään ja suunnitellaan yhteistoiminnassa. Yhteistoiminnassa tapahtuvan oppimisen tavoitteena on innostaa työyhteisön jäseniä tiedon laajamittaiseen jakamiseen yhteisön muiden jäsenten kanssa.

3.2.1 Mitä on yhteistoiminnallinen oppiminen?

Yhdessä tehtävä työpaikan nykytilanteen arviointi ja tulevaisuuden ennakointi laajentavat käsitystä oman työpaikan työn vaatimuksista ja samalla tietysti omankin työn vaatimuksista. Työpaikan asioiden yhdessä tapahtuva suunnittelu ja ratkaisua vaativien asioiden yhteinen selvittäminen ovatkin samalla itse asiassa yhdessä tapahtuvaa oppimista.

Vuoropuhelu, keskinäinen arvostus, keskittynyt kuunteleminen sekä William Isaacsin vuorovaikutukseen tuoma 'yhdessä ajattelemisen taito' ovat keskeisiä taitoja työpaikalla oppimisen yksilötasoisissa menetelmissä kuten perehdyttämisessä, valmentamisessa sekä mentoroinnissa.

Yhteistoiminnallinen oppiminen on yhdessä oppimista pienissä ryhmissä ja sopii siksi hyvin juuri työyhteisöihin. Tavoitteena on innostaa oppijoita ja työyhteisön jäseniä tiedon jakamiseen vaihtoehtona yksinoppimiselle ja jopa tiedon panttaamiselle.

Tavoitteena on myös kehittää oppijoiden ja työyhteisön jäsenten yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja. Jokainen oppivan työyhteisön jäsen tuo oman osaamisensa yhteisön käyttöön ja ottaa osaltaan vastuuta myös muiden jäsenten oppimisesta.

Yhdessä tapahtuva ideointi ja luova ongelmanratkaisu ovat lähellä yhteistoiminnallista oppimista, jossa korostetaan tietojen ja taitojen syntymistä todellisessa toiminnassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Ideoinnin ja luovan ongelmanratkaisun käytetyimpiä menetelmiä on aivoriihi (brainstorming).

Aivoriihen ja sen johdannaisten peruseriaatteita:

- edellytetään kaikkien mukana olevien osallistumista
- panostetaan ideoiden suureen määrään, ei niiden laatuun
- erikoiset, poikkeavat, jopa omituiset ideat ovat toivottavia
- ideointi ja ideoiden arviointi erotetaan selvästi toisistaan
- muiden esittämiä ideoita saa kehitellä eteenpäin, mutta ei arvostella

Tuplatiimi on tunnetuin aivoriihen johdannaista. Nimi tulee parityöskentelystä. Menetelmä on suomalaisen Kari Helinin kehittelemä.

3.2.2. Yhteistä kehittämistä ryhmissä

Ongelmalähtöinen oppiminen (Problem-Based Learning, PBL)

Ongelmalähtöinen oppiminen tai ongelmakeskeinen oppiminen tai ongelmaperusteinen oppiminen tunnetaan myös englanninkielisellä nimellä Problem Based Learning. Menetelmää on käytetty erityisesti yliopistotason opiskelussa vastapainona vahvasti teoriapohjaiselle opiskelulle, mutta selkeydessään menetelmä sopii hyvin muuallekin.

Ongelmalähtöisessä oppimisessa pieni ryhmä (parhaimmillaan 4-8 henkilöä) ottaa ryhmänä selvitettäväkseen kysymyksen, joka liittyy todelliseen tilanteeseen ja vaatii ratkaisua. Kysymyksen voi työpaikalla nostaa käsittelyyn esim. yksikön esimies tai asiasta muutoin vastuussa oleva. Ryhmälle on hyvä nimetä vetäjä (ei tarvitse olla esimies) ja käsiteltävien asioiden muistiinmerkitsijä kuten normaalikokouksissakin. Esimies voi toimia läsnä olevana havainnoijana ja lisätiedon antajana - tai tarvittaessa vain auttaa asiasta sivuun joutuneen ryhmän takaisin ydinkysymyksen pariin.

Oppimiskahvila

Oppimiskahvila tai englanniksi Learning Cafe tai World Cafe on toimiva menetelmä silloinkin, kun on kyseessä toiminta suuremman osallistujajoukon kanssa. Oppimiskahvila lienee saanut nimensä muutaman hengen 'kahvilapöydistä', joissa tilaisuuden osallistujat istuvat oppimisupeaman aikana. Jokaiselle pöydälle on levitetty paperipöytäliina tai isoja papereita lehtiötaulusta. Näille osallistujat voivat kirjoittaa ja piirtää ehdotuksensa käsiteltävänä olevaan asiaan.

Avoin tila

Avoin tila (Open Space) on varsin kiinnostava ja poikkeava tapa lähteä käsittelemään yhteisiä asioita, sillä tässä menetelmässä käsiteltäväksi otettavia asioita ei ole mietitty tai sovittu etukäteen. Käsiteltäväksi nousevat asiat selviävät vasta itse tilaisuudessa.

Avoin tila –menetelmä tarvitsee nimensä mukaan suhteellisen ison tilan käyttöön. Käsiteltäväksi valittavista asioista järjestetään eri puolilla tilaa pienkokouksia ja osallistujilla on myös mahdollisuus liikkua pienkokouksesta toiseen oman kiinnostuksensa mukaan.

Käsiteltäväksi otettavista asioista voidaan tilaisuuden aluksi pitää lyhyt pohdinta: yksin, pareina tai vaikka kolmen hengen pienryhmissä.

Samasta teemasta kiinnostuneet osallistujat ilmoittautuvat osallistujiksi kyseistä asiaa käsittelevään pienkokoukseen. Annettuaan mielestään oman panoksensa kokoukselle, osallistujat voivat siirtyä toiseen pienkokoukseen. Keskustelun vetäjä jää paikalleen odottamaan uusia keskustelijoita. Kun kaikki keskustelut on saatu sopivasti lopuilleen, käydään vielä kierros, jossa jokainen merkitsee, mitä keskusteluissa esille nousseita asioita lupautuu ottamaan hoitaakseen. Lopuksi kokousten tuotokset dokumentoidaan ja saatetaan yhteiseen käyttöön.

3.2.3 Yhdessä tehty itsearviointi ja vertaisoppiminen

Laatuajattelun levitessä on myös itsearvioinnin tekeminen levinnyt nopeasti. Itsearviointia tehdään yhdessä useimmiten käyttäen hyväksi juuri erilaisia laatukriteeristöjä tai -malleja. Yleisimpiä ovat EFQM (The Framework of the European Foundation for Quality Management) ja CAF (Common Assessment Framework) –mallit, mutta monilla aloilla on myös aivan omia, alakohtaisia laatukriteeristöjä. Arvioitavia asioita laatumalleissa ovat esim. johtamiseen, henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvät asiat.

Tavoitteena itsearvioinnissa on perehtyä oman organisaation (yksikön, viraston, kunnan) toimintaan niin, että siitä löytyvät esiin nostettavaksi *keskeiset vahvuudet* sekä *keskeiset parannuskohteet*. Itsearviointia tehdään yleensä 6-20 hengen suuruisina ryhminä ja ryhmän koostumus vaihtelee suuresti organisaation tarpeen, tilanteen ja koon mukaan. Joissakin organisaatioissa itsearviointi ja parannuskohteiden etsintä on liitetty tulokortin rakentamiseen.

Pelit oppimisen välineinä

Oppimispelien avulla luodaan todellisuutta muistuttava tilanne, jossa erilaisia taitoja voidaan harjoitella turvallisessa harjoitusympäristössä. Pelejä voidaan toteuttaa monella tavalla: tuttuna lautapelinä, erilaisia kortteja hyväksikäyttäen tai vaikkapa moniulotteisena tietokonesovelluksena. Myös simulaatio todellisuudesta on yksi tyyppi oppimispelejä (simulaatiopeli).

Pelien tarkoituksena on siis tarjota mahdollisuus harjoitella tiettyä osaamista tai taitoa turvallisissa 'laboratorio-olosuhteissa'. Pelin jälkeen käytävä keskustelu, jälkipuinti, on kuitenkin oppimisen kannalta tärkein osuus. Tällöin nostetaan esiin asioita, jotka ovat keskeisiä pelissä opittujen asioiden siirtämiseksi todelliseen työn tekoon. Uusien asioiden soveltaminen ja ottaminen käyttöön omassa työssä ovat pelien käytön lopullinen tarkoitus. Peliin voi usein liittyä myös ratkaisun etsiminen pelin kautta esiin nostettuun kysymykseen tai ongelmaan. Peliin voidaan liittää myös palautteen antamista toinen toisilleen.

Pelejä ja simulaatioita voidaan käyttää varsin monenlaisten asioiden oppimisessa sekä yksin oppimisessa että ryhmänä oppimisessa.

Esimerkkejä peleistä

Yhteistyön kehittämiseen tähtäävässä pelissä pelaajat saavat vuorotellen kuvauksia korteilla työpaikan ongelmatilanteista, joihin he etsivät toimivia ratkaisuja.

Simulaattorin avulla voidaan harjoitella työkoneen käyttöä tai vaikka lentokoneen ohjaamista.

Simulaatiopelissä voidaan kuvata jopa viikkoja kestävä työprosessi kutsumalla kaikki saman prosessin eri vaiheen tekijät yhteiseen tilaan kertomaan vuorotellen oma osuutensa prosessin etenemisessä puolen päivän aikana.

Tietokoneavusteisissa peleissä voidaan havainnollistaa ja opiskella pienryhmissä monenlaisia taitoja vaativia työkokonaisuuksia kuten liikelaitoksen toimintaa.

Tulevaisuuden muistelu eli ennakointidialogi

Yhdessä tapahtuvan oppimisen kiinnostavimpia menetelmiä on tulevaisuuden muistelu, josta myös käytetään nimitystä ennakointidialogi.

Tulevaisuuden muistelun keskeisenä ajatuksena on luoda mielikuva käsiteltävänä olevasta asiasta/ongelmasta tulevaisuudessa sellaisena, kun asia toimii hyvin ja eri osapuolia tyydyttävällä tavalla. Asiaa tarkastellaan usean asianosaisten näkökulmasta kuten:

- itse tekijän tai toteuttajan kannalta
- toteuttamisvastuussa olevan yksikön johdon kannalta
- asiasta ensisijaisen hyödyn saajan tai (loppu)käyttäjän kannalta
- asiasta toissijaisen hyödyn saajan kannalta
- maksajan kannalta
- asiakokonaisuuden seuraavan tuotantovaiheen kannalta (jos sellainen on)
- asiakokonaisuutta edeltävän tuotantovaiheen kannalta (jos sellainen on)

Käytännössä ennakointidialogi etenee seuraavasti:

1. Aluksi tilaisuuden puheenjohtajana toimiva määrittelee ajankohdan, jossa kuvitteellisesti ollaan keskustelemassa käsiteltävästä työasiasta samalla joukolla kuin nyt on läsnä. Ajankohta voi olla esim. 1- 2 vuoden päässä tulevaisuudessa.
2. Seuraavaksi puheenjohtaja kuvailee lyhyesti, mikä käsiteltävän asian tilanne on tuolloin tulevaisuudessa. Tärkeää on kuvailla asia hyvin toimivaksi, edulliseksi ja muutoinkin kaikkien osapuolten tarpeita hyvin vastaavaksi.
3. Sen jälkeen puheenjohtaja haastattelee kutakin läsnä olevaa asianosaista siitä, mikä on käsiteltävän asian tila hänen näkökulmastaan.
4. Haastateltavat kertovat ”kuvitteellista mennyttä muistellen”, mitkä olivat niitä tärkeitä päätöksiä tai ratkaisevia solmukohtia, jotka mahdollistivat asian myönteiseen päätökseen saamisen. Haastateltavat siis kutovat kehittämäänsä tarinaan niitä elementtejä, joiden he uskovat ratkaisevasti vaikuttavan asian etenemiseen. Muistelua on toivottavaa rakentaa toisten haastateltujen tarinoiden täydennykseksi ja jatkoksi.

5. Ennakkoon sovittu henkilö kirjaa ylös esiin tulleita solmukohtia. Niiden pohjalta keskustellaan lopuksi yhdessä koko ryhmänä. Muistelun lopussa sovitaan tarvittavista vastuuryhmistä tai -henkilöistä. Näiden tehtävänä on koota tarkemmin muistelun aikana kuvattuja etenemispolkuja sekä täydentää muistelun aikana tehtyjä kehittämissuunnitelmia. Vastuuhenkilöt kokoavat sitten konkreettisen, aikataulutetun etenemissuunnitelman toimenpiteineen muistelussa kuviteltuun ja kuvattuun asiaan toimivaan tilaan pääsemiseksi.

Työkonferenssi – vuoropuheluun perustuva kehittämisen menetelmä

Työkonferenssi on yhteistyössä tapahtuvan kehittämisen menetelmä, jossa vähintään seuraavien kahden edellytyksen tulee olla läsnä:

- osallistujajoukon monipuolisuus
- osallistujien tasavertainen vuoropuhelu

Työkonferenssi on tapaaminen (kokous, kehittämispäivä), jonka pituus voi vaihdella puolesta päivästä vaikka kahteen päivään kerrallaan. Tapaamisia voi tarvittaessa järjestää saman aiheen käsittelyssä tai saman hankkeen aikana prosessimaisesti useamminkin.

Osallistujajoukon monipuolisuus tarkoittaa sitä, että osallistujiksi voidaan kutsua enemmän kuin esim. pelkkä oma työyhteisö esimiehen tai ulkopuolisen vetäjän johdolla. Toteutettaessa työkonferenssia pienimuotoisesti työyhteisön sisäisenä minikonferenssina, ”ulkopuoliseksi edustajiksi” ei suinkaan ole aina välttämätöntä hankkia esim. kunnallisen päätöksenteon tai ammattiyhdistysliikkeen virallista edustusta – tietenkin aiheen merkittävydestä riippuen.

Työkonferenssi on yleensä osa sovittua toiminnan kehittämistä. Toisin sanoin ennen konferenssia on jo tehty jotakin ja konferenssin jälkeen jää myös runsaasti jatkotehtävää. Työkonferenssin pitämisen hyöty jää varsin pieneksi, jos konferenssi jää vain yhdeksi erillistapahtumaksi.

Osallistujien tasavertaisella vuoropuhelulla (demokraattisella dialogilla) tarkoitetaan, että kaikki, joita asia koskee, saavat osallistua keskusteluun. Jokaisella asianosaisella on kokemuksia käsiteltävästä asiasta ja tähän perustuen jokaisella on yhtäläisen arvokas asema vuoropuhelussa. Vuoropuhelussa on tavoitteena saada sovitetuksi yhteen hyvinkin erilaisia käsityksiä. Vuoropuhelun kieli on hyvää yleiskieltä. Kaikkien tulee ymmärtää, mistä on puhe ja muita kuunnellessa tulisi myös auttaa heitä esittämään näkökantansa. Tasavertaisessa vuoropuhelussa jokaisella on oikeus esittää perustelunsa asioille omasta näkökulmastaan.

Työkonferenssissa voidaan kuulla lyhyitä alustuksia, mutta pääpaino on aina asioiden yhteisissä pohdinnoissa osallistujien kesken.

Työkonferenssin asioiden käsittelyn perusmallissa ideoidaan ja käsitellään neljää asiakokonaisuutta neljässä eri ryhmätyössä seuraavasti

- käsiteltävänä olevan asian ihannetilän kuvaus
- mahdolliset esteet ihannetilän saavuttamiseksi
- ratkaisuja esteiden poistamiseksi
- edellisiin pohjautuvat konkreettiset suunnitelmat ja kehittämisohjelmat toteutettavaksi

Vertailukehittäminen (benchmarking)

Vertailukehittämistä kutsutaan usein myös esikuva-analyysiksi tai englanninkielisellä nimellä benchmarking. Vertailukehittäminen on jälleen yksi menetelmä, joka on samanaikaisesti toiminnan kehittämisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmä.

Vertailukehittämisen perusajatuksena on perehtyä perusteellisesti toisen organisaation sellaiseen toimintaan, josta on hyötyä oman toiminnan kehittämisessä. Systemaattinen vertailukehittäminen edellyttää oman toiminnan tai oman prosessin tutkimista ja analysointia niin hyvin, että tietoa muualta voidaan hakea juuri oman prosessin ”toimimattomiin” tai hitaasti/huonosti toimiviin kohtiin. Tämä vaatimus erottaa hyvin toteutetun vertailukehittämisen erilaisista vierailuista ja vapaamuotoisista tutustumiskäynneistä.

Vertailukehittämisen etenemisen voi kuvata prosessina seuraavasti:

1. Valitaan ja määritellään oma kohde, jota halutaan kehittää
 - sovitaan, ketkä lähtevät mukaan kehittämistyöhön, hahmotellaan työn tavoitteita ja tehdään alustava aikataulus
2. Selvitetään alustavasti, mistä voisi etsiä vertailukehittämisapua oman toiminnan kehittämiseen
3. Avataan, analysoidaan ja kuvataan oma prosessi/toiminto
 - kerätään tarvittaessa tuloksellisuuden mittaustuloksista
4. Valitaan vertailukehittämisen tutustumiskohde/kohteet ja valmistaudutaan vierailuun/vierailuihin
 - sovitaan oman kehittämisryhmän sisällä tutustumis- ja tiedonhakuvasuut vierailuissa
5. Vierailun jälkeen perehdytään saatuihin tietoihin, aineistoihin ja mahdollisiin mittaustuloksiin – opitaan vertailtavan kohteen prosessi
 - arvioidaan löydettyjen eroavuuksien merkittävyys
6. Tarkennetaan oman kehittämisen tavoitteet ja pannaan käyttökelpoiset ideat toimeen
 - mitä asiat otetaan heti käyttöön – mitkä asiat vaativat tarkempaa suunnittelua, sopimista ja aikataulususta
7. Seurataan, arvioidaan ja edelleen kehitetään toimintaa/prosessia

Vertailukehittämisessä kannattaa muistaa, että ei kannata ottaa liian isoa tai monipolvista toimintoa kehitettäväksi; toiminto kannattaa rajata selkeästi. Toisaalta myöskään kovin pieneen asiaan ei kannata vertailukehittämisen melko työllistävää mallia soveltaa. Oleellista on löytää kehitettäväksi asiakokonaisuus, jonka sujuvammalla toteutuksella on suuri merkitys omalle toiminnalle.

Vertailukehittäminen on myös tehokas henkilöstön osaamisen kehittämisen työkalu. Prosessin eri vaiheita tekevien käsitys toiminnan kokonaisuudesta lisääntyy ja ymmärrys viiveiden tai virheiden vaikutuksesta konkretisoituu tehokkaasti.

Puimala: monitoimijainen ja moninäkökulmainen työpaja

Vertaisoppiminen

Puimala -menetelmä pohjautuu vertaisoppimiseen. Vertaisoppimisella tarkoitetaan yleiskielessä lähinnä ”toisen samanlaisen yksilön/yksikön vastaavanlaisesta toimintatavasta oppimista”.

Puimala-menetelmän monitoimijaisessa ja moninäkökulmaisessa vertaisoppimisessa on myös kyse toisen yksikön toimintatavasta oppimisesta, mutta oppimista tapahtuu kumpaankin suuntaan. Moninäkökulmaisuus tuo vertailutilanteeseen nimensä mukaisesti useampia näkökulmia tai ulottuvuuksia

Mitä vertailun ulottuvuudet sitten ovat? Julkisen palvelun toteuttaminen voidaan sijoittaa kenttään, jossa ovat mukana ja jota osaksi ympäröivät seuraavat ulottuvuudet (katso tarkemmin sivulla 36):

1. asiakas-, kuntalais- ja hyödynsaajaulottuvuus
2. yhteistyökumppaniulottuvuus: pysyvät ja tilapäiset kumppanit (yhteistyökumppanit horisontaalisella tasolla)
3. johtaminen, hallinto ja päätöksenteko –ulottuvuus (eli yhteistyökumppanit vertikaalisella tasolla)
4. tarkasteltavan toiminnon/yksikön sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö -ulottuvuus
5. aikaulottuvuutena aikaisemman kokemuksen /tiedon hyödyntäminen, reaaliaikainen oppiminen ja hyvän käytännön juurruttaminen

Puimalan (moninäkökulmaisen vertaisoppimisen) ulottuvuudet



36

Ennen	Nyt	Tulevaisuus
Miten hyödynnetään jo tehtyä?	Miten luodaan toimiva oppiminen?	Miten turvataan luodun ja opitun pysyminen ja leviäminen?

Käytännössä Puimala-menetelmä etenee niin, että kaksi tai useampi yksikkö, hanke tai toiminto, jotka ovat kehittämässä aivan samaa tai samansuuntaista asiaa kokoontuvat yhteen vaihtamaan kokemuksia keskenään. Oleellista on, että kaikilta osallistujilta on mukana kehittämisen kannalta edellä mainittujen monen näkökulman/ulottuvuuden edustajia:

- yksikön/hankkeen vastuuhenkilö/henkilöitä,
- ylemmän johdon edustaja/edustajia,
- asiakkaiden/hyödynsaajan edustaja/edustajia ja
- tärkeiden yhteistyökumppaneiden edustajia.

Tapaamisessa jokaiselle edustettuna olevalle ulottuvuudelle annetaan tilaisuus esittää omat näkökulmansa asiaan. Tilaisuuden vetäjä haastattelee vuorotellen kunkin mukana olevan ulottuvuuden edustajia. Parin, kolmenkin osallistujajaksikon mukana olo tuo helposti toistakymmentä punnittua näkökulmaa asiaan. Kyseisen toiminnon kehittäminen ja mahdollisuus uuden oppimiseen vielä laajenee, jos tapaamiseen otetaan mukaan ”kuulijoiksi” useampia osallistujia käsiteltävänä olevasta hankkeesta tai yksiköstä.

Puimala-työpajatapaamiset onnistuvat parhaiten, jos tilaisuuden etenemisestä ja monipuolisten näkökulmien esille saamisesta vastaa kokenut ulkopuolinen puheenjohtaja tai prosessikonsultti.

Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry)

Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) on organisaation, yhteisön ja yksilön vahvuuksille rakentuva lähestymistapa muutokseen ja kehittämiseen. Parhaiden puolien esiin nostaminen ja niihin keskittyminen on harkittu valinta. Vahvuuksien päälle rakentamisen katsotaan vievän niin yksilön kuin organisaationkin kehittämistä eteenpäin paremmin kuin liikkeelle lähtö ongelma-alueista tai heikkouksista.

Vahvuuksille rakentaminen pohjautuu seuraaviin periaatteisiin:

Periaate 1: Organisaatio on nähtävä elävänä, ihmisten muodostamana rakennelmana. Tiedon ja osaamisen ytimenä yksittäisen ihmisen sijaan tarkastellaan voimassa olevia *suhteita ja erityisesti vuorovaikutusta* todellisuuden rakentajana.

Periaate 2: Itse haastatteluissa ovat muutoksen siemenet mukana jo ensimmäisissä kysymyksissä. Niin ihmisillä kuin organisaatioillakin on taipumus kasvaa kohti sitä, mistä esitämme kysymyksiä.

Periaate 3: Myönteiset kuvat tulevaisuudesta johdattavat myönteisiin toimiin. Käytännössä arvostava haastattelu on yhteistoiminnallisesti tapahtuvaa etsimistä siitä, mikä on parhainta ihmisessä, yhteisössä tai isommassa organisaatiossa. Keinoina ovat monenlaiset haastattelu- ja keskustelutilaisuudet, ryhmätyömenetelmät, palaverit, kehityskeskustelut. Arvostava haastattelu soveltuu käsitteleväksi yhtä hyvin kahdenkeskiseen kontaktiin kuin myös asioiden käsittelyyn isomman ryhmän kanssa.

Kehittämistyön eteneminen arvostavassa haastattelussa

1. Selvitetään millaiset asiat luovat hyvää toimivuutta ja antavat positiivista voimaa organisaatioon: millainen organisaatio on silloin, kun se on parhaimmillaan? Haastatellaan organisaation jäseniä ja kuunnellaan heidän kokemuksiaan ja tarinoitaan.
2. Kun positiiviset, toimivat käytännöt on löydetty, niitä analysoidaan yhdessä.
3. Löydettyistä tekijöistä muodostetaan organisaatiossa yhteinen mielikuva. Kuvalla esitetään, millainen on tavoitetilä tai millaista on, kun hyvät toimintamallit ovat käytössä mahdollisimman laajasti.
4. Seuraavaksi ryhdytään yhdessä etsimään ja kehittelemään keinoja, joilla organisaatiossa halutaan lähteä tavoittelemaan toivottua tilaa.
5. Lopuksi sovitaan yhdessä millä tavalla, miten organisoituna ja millaisella vastuunjaolla lähdetään käytännössä etenemään.

Kehittämisen kehä arvostava haastattelu –lähestymistavan mukaan

(Rakennamme yhdessä –julkaisusta)



Seuraavassa on kuvion muodossa kehittämisen kehä arvostava haastattelu-lähestymistavan mukaan:

3.3. Verkko-oppiminen

Osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen on tullut aivan uusi näkökulma sähköisen oppimisen ja verkko-oppimisen yleistymisen myötä. Sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia ei vielä osata läheskään riittävästi hyödyntää osaamisen kehittämisessä kunnallisilla työpaikoilla.

3.3.1. Sosiaalinen media

Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan verkkoviestinnän ympäristöjä, joissa jokainen käyttäjä voi samanaikaisesti olla niin viestijä tai sisällön tuottaja kuin myös sisällön kuluttaja

tai käyttäjäkin. Näin tavallisessa joukkoviestinnässä oleva raja sisällön tuottamisen ja kuluttamisen välillä hämärtyy.

Sosiaaliselle medialle on luonteenomaista, että siihen tuotettu aineisto leviää välittömästi. Joukkoviestintään erona on myös se, että sosiaalisessa mediassa kukaan ei etukäteen valvo, millaista sisältöä siihen tuotetaan. Osallistumisesta sisällön tuottamiseen yleiseen käyttöön ei yleensä myöskään saada mitään korvausta tai palkkaa.

Sosiaalisen median palvelujen määrä kasvaa nopeasti. Osa palveluista myös häviää, jos käyttäjät siirtyvät muualle. Osa palveluista on maailmanlaajuisia ja osa taas on tehty vain tiettyä aluetta kuten Suomea varten.

Sosiaalisen median yleisimpiä palveluja

Suomessa käytössä olevia kaikkein yleisimpiä sosiaalisen median palveluja ovat

Wikipedia

Sähköinen tietosanakirja, joka on verrattavissa painettuun tietosanakirjaan. Hakusanat ja artikkelit ovat yksittäisten henkilöiden kirjoittamia ja niitä täydennetään jatkuvasti. Artikkeleista saa ajanmukaisempaa tietoa asioista kuin painetuista tietosanakirjoista.

Google-perhe

Google-sähköinen hakuohjelma, josta hakusanoilla saa nopeasti erittäin laajan valikoiman etsittyä asiaa koskevia artikkeleita, videopätkiä, äänitteitä oman oppimisen avuksi.

Google Earth ja Google Map –karttapalveluja.

Myös muita Google-palveluja on olemassa.

Facebook

Yhteisöpalvelu, yhteydenpitopalvelu niin yksityishenkilöille kuin organisaatioille.

IRC Galleria

Nuorten käyttämä yhteisöpalvelu.

LinkedIn

Facebookin kaltainen palvelu, mutta suunnattu erityisesti ammatillisten yhteyksien luomiseen.

YouTube

Videoiden jakopalvelu; sisältää myös runsaasti konferenssi- ja luentotallenteita.

Ning

Palvelu, johon voi perustaa oman pienyhteisön. Pienyhteisöön voi kutsua mukaan vain valitsemansa henkilöt, jolloin se on erityisen käyttökelpoinen esim. kurssin tai työyhteisön oppimiskäyttöön.

Blogger

Sähköisen päiväkirjan, nettipäiväkirjan, ”blogin” kirjoituspalvelu. On mahdollista käyttää myös sähköisenä oppimispäiväkirjana.

Blogilista

Samanlainen kuin edellinen.

Sosiaalinen media osaamisen kehittämisessä

Sosiaalisen median palvelut tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Palveluista voi etsiä tietoa, artikkeleita ja vaikka videoituja luentoja opittavasta aiheesta.

Yhteisöpalveluissa voi esittää opittavasta asiasta kysymyksen muille palvelussa mukana oleville. Useimmiten löytyy joku, joka on perehtynyt käsiteltävänä ja opittavana olevaan asiaan itseä paremmin.

Kokonainen työyhteisö, valmennusohjelma tai kurssiryhmä voi perustaa oman oppimisympäristön sosiaaliseen mediaan (esim. Facebook:iin tai Ning-palveluun).

Omaan oppimisympäristöön voi koota opittavaan teemaan liittyviä tai muutoin yhteisesti tärkeänä pidettyjä asioita sekä käyttää ympäristöä vain ryhmän sisäisenä ajatusten vaihto- ja keskusteluareenana.

Tämän ajan vastine oppimispäiväkirjalle voisi olla blogi sosiaalisessa mediassa. Blogi tulee englanninkielisestä sanasta weblog eli web-päiväkirja. Blogejä kirjoitetaan moneen tarkoitukseen, mutta oppimisen reflektoinnissa ja uuden oppimisen tukena se on myös varsin käyttökelpoinen ja suhteellisen helppokäyttöinen. Toisaalta on muistettava, että blogi on avoin muiden kiinnostuneiden luettavaksi ja niiden kommentointi on mahdollista ja suotavaa.

Sosiaalisen median käytössä on hyvä muistaa pari tärkeää seikkaa. Jollei tietyn palvelun käytöstä ole ilmoitettu muuta, siihen näkyviin tuotetut tiedot ovat kaikkien palvelun käyttäjien nähtävissä ja luettavissa. Puheenvuoromme, kommenttiemme ja kirjoitustemme lisäksi myös kaikki, mitä kerromme itsestämme esim. yhteisöpalveluissa, leviää erilaisille vastaanottajille. Lisäksi kaikki julkiseen mediaan kirjoitettu ja tuotettu tallentuu internetin arkistoon.

3.3.2. Verkko-oppimisympäristöt eli verkko-oppimisalustat

Sosiaalisen median palvelujen lisäksi työpaikoilla käytetään erilaisia www-pohjaisia verkko-oppimisympäristöjä eli verkko-oppimisalustoja. Näitä oli käytössä jo suhteellisen laajasti ennen kuin sosiaalisen median palvelut olivat kehittyneet nykyiselle tasolle. Verkko-oppimisalustat mahdollistavat verkkokeskustelun, erilaisten tiedostojen lukemisen, opiskelun ja oppimistehtävien tekemisen sekä niiden ohjauksen.

Verkko-oppimisympäristöjä on Suomessa useita, osa kaupallisia ja osa maksuttomia. Kaupalliset verkko-oppimisympäristöt laskuttavat normaalisti palveluistaan tai tarjoavat lisenssiä palvelujensa käyttämiseen. Työnantaja tai oppilaitos yleensä maksaa lisenssinmaksut. Maksullisiin oppimisympäristöihin kuuluu myös käyttöönoton opastus ja käytönaikainen tuki.

Verkko-oppimisympäristöissä käyttäjien tuottamat tiedot eivät ole samalla tavalla julkisesti nähtävissä kuin sosiaalisen median niissä palveluissa, joissa sitä ei erikseen ole estetty. Omat yhteys- ja muut tiedot näkyvät näissä oppimisympäristöissä vain samojen työtilojen jäsenille ja itse näkee vastaavasti muiden samaa työtilaa käyttävien tiedot. Omien yhteystietojen näkymisen voi yleensä halutessaan myös estää.

Useat virtuaaliset oppimis- ja yhteistoimintaympäristöt ovat lähteneet kehittymään yliopistojen, korkeakoulujen ja oppilaitosten tarpeisiin, mutta levinneet sitten myös yrityksiin ja julkiseen hallintoon työpaikoilla käytettäväksi. Yleisimpiä verkko-oppimisympäristöjä Suomessa ovat mm. Optima, Fronter, Moodle ja Humap Tool.

LIITTEET

- 1. Osaamispääoman kehittäminen työyhteisöissä**
- 2. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma**
(tyhjä lomake täytettäväksi)
- 3. Mentorointisopimus**
(ehdotus mentorointia aloitettaessa yhdessä keskusteltavista asioista)
- 4. Kehittämisprojektin aloitustyökonferenssin toteutus vaiheittain**
(malli ohjelmarungosta)

Liite 1. Osaamispääoman kehittämiseksi työyhteisöissä

(Lehtonen 2002)

- Mikä on henkisen pääomamme tila tällä hetkellä?
Millä voisimme vahvistaa henkilöstön osaamista ja hyvinvointia sekä vuorovaikutusta työyhteisöissä (sosiaalista pääomaa)?
Miten seuraamme niiden kehittymistä?
- Mitkä osaamisalueemme olemme tietoisesti ja julkisesti määritelleet strategisiksi osaamisalueiksi tai ydinosaamiseksi?
- Mikä meillä osataan perinteisesti hyvin?
Missä olemme perinteisesti vahvoja?
Missä olemme onnistuneet hyvin?
- Ottaen huomioon strategiset haasteemme, mitä meidän tulee osata hyvin?
- Kun järjestämme palvelumme tällä tavalla, millaiset voimavarat meillä on asiakkaidemme käyttöön?
- Mikä tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeää?
Mihin pitää kiinnittää huomiota?
Miten asiakastarpeet muuttuvat?
Mihin ala on menossa?
- Mitkä ovat ne keskeiset tekijät, joiden varassa palvelut ovat?
Mitkä niistä ovat kaikkein kriittisimpiä?
Miten seuraamme tuloksellisuuden kehittymistä ja tilaa?
Miten kohdistamme kehittämistoimia osaamisesta johtuviin tuloksellisuuden muutoksiin?

Liite 2. Henkilökohtainen kehitysuunnitelma

Tehtäviä tai osaamis- alueita, joissa haluan kehittyä	Kiireellisyys	Millä keinoilla aion hankkia tarvittavan opin?	Mistä tiedän että osaamiseni on kohentunut?	Arviointi- ajankohta ja -tapa
---	---------------	---	---	-------------------------------------

1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Liite 3. Mentorointi ”sopimus”

- ehdotus mentorointia aloitettaessa yhdessä keskusteltavista asioista mentorin ja mentoroitavan kesken

1. Mentoroinnin tavoitteet ja etenemisen suunnitelma

2. Mentorin rooli ja mentoroitavan/aktorin rooli

- odotukset toinen toistaan kohtaan

3. Tapaamisten aikataulu ja pitopaikka

- mentorointisuhteen kesto (...kuukausina)
- tapaamisten tiheys
- tapaamisten kesto kerrallaan
- säännöllisyys (tietty viikonpäivä...)

4. Tapaamisiin valmistautumistavat

5. Keskustelun avoimuus ja luottamuksellisuus

- missä asioissa ollaan esim. yhteydessä aktorin esimieheen (esimies hyväksyy työyhteisönsä jäsenten työajan käytön; samoin ajan käytön mentorointiin)

6. Mentoroitavan/aktorin henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimis- ja käsittelytapa

- pitemmän aikavälin kehityssuunnitelma (tämä olisi hyvä käsitellä jossakin laajuudessa kaikissa mentorointisuhteissa)

7. Oppimisen ja osaamisen edistymisen toteamistapa

- mentoroitavalle/aktorille tapaamisissa syntyvät oivallukset ja niiden toteuttaminen omassa työssä (esim. oppimispäiväkirjan pito)

8. Tulosten arviointi ja seuranta

- pysähtymiskohtien sopiminen väliarviointia ja loppuarviointia varten
- jokainen tapaaminen voidaan haluttaessa myös arvioida lyhyesti tapaamisen lopussa

9. Yleinen käytäntö on, että mentori ei ota erillistä palkkiota työstään

- mentoriksi kutsuminen on kunniatehtävä!

Liite 4. Kehittämiprojektin aloitustyökonferenssin toteutus vaiheittain

(julkaisusta Työkonferenssi Suomessa s. 41 ja 42)

Aika	Aihe	Toteutustapa	Perustelu
8.30	Aamukahvi		Tervetulon toivutus ja hyvä signaali organisaatiolta
9.00-9.10	Avaus	Organisaation johtaja avaa ja kertoo oman näkemyksensä	Viesti siitä, että hanke on tärkeä organisaatiolle. Virittää osallistujia johdon odotuksiin.
9.10-9.30	Projektin idea	Vetäjän kuvaus hankkeen suunnitelmasta, sen luonteesta	Antaa kuvan hankekokonaisuudesta ja toimintatavoista prosessissa.
9.30	Työkonferenssi metodina	Tasavertaisen vuoropuhelun periaatteiden kuvaus ja käyttötapa	Perustelee näkemyksen dialogin merkityksestä.
9.45	Päivän ohjelmointi	Miten edetään, mitä tavoitellaan	Jäsentää päivän kulun.
10.00-10.10	Millaisiin aiheisiin kehittämissä pitäisi tarttua	Yksilötyö Osallistujat miettivät ja kirjoittavat lyhyesti ylös, mitä he itse pitävät tärkeänä kehittämisen kohteena. Lähtökohtana on se, ettei aseteta ennakkoon mitään rajoitteita ideoinnille. Tätä vaihetta ei käytetä kovin yleisesti eikä se ole aina tarpeellinen	Pohjustaa osallistujien osallistumista ryhmäkeskusteluihin.
10.15 - 11.00 11.00 11.30	Millaisiin aiheisiin kehittämissä pitäisi tarttua	Ryhmätyö A Ryhmät muodostettu sillä tavoin homogeenisesti, että A:n, B:n ja C:n johto- ja työnjohtotehtävissä olevilla on kullakin oma ryhmä, samoin niiden henkilöstöllä kullakin oma (yht. 6), päättäjät ja koko organisaation johto muodostavat oman ryhmän, samoin asiakkaat ja yhteistyökumppanit sekä ay- ja työsuojeluihmiset. Yhteensä on siis 9 ryhmää. Ryhmätyöt kirjataan fläpeille.	Käytetään homogeenisia ryhmiä, jotta keskustelu alkaisi tutuimmassa ympäristössä Kehittämisehdotukset tulevat ensin esiin kohdennettu nimenomaan omaan organisaation ja taustaryhmään. Ryhmät luovat näin oman yhteisönsä toivomusprofiiliin. Homogeenisten ryhmien käyttö tuo esille myös mahdollisia henkilöiden taustaympäristöjen kulttuurin ja toimintatapojen eroja.

Aika	Aihe	Toteutustapa	Perustelu
10.15- 11.00 11.00 11.30		Ryhmätö B Muodostetaan 9 sekoitettua ryhmää, niin, että jokaisessa ryhmässä on kaikkien aamupäivän perusr ryhmien jäseniä. Ryhmien tehtävänä on koota yhteisiä ideapaketteja, joiden aineksina on edellisissä vaiheissa kattunutta ”ryhmämuistin” kertymää. Ryhmätöyöt kirjataan fläpeille	Tapahtuu ensimmäinen rajojen ylitys. Sekaryhmässä ideat virtaavat organisaatio- ja taustaryhmäjakojen yli. Tulee esille yhteisesti jaettu ja erityisesti johonkin paikkaan tai aiheeseen liittyviä ideoita. Sekaryhmien käyttö on erityisen hyödyllistä silloin, kun halutaan saada aikaan ideoita, joilla ei ole selvää toteuttamisen kohdetta tai tapaa.
11.30- 12.15	Millaisiin aiheisiin kehittämissä työssä pitäisi tarttua	’Iso Sali’, plenum Napakat esittelyt viimeisestä ryhmätöyövaiheesta. Viimeisten ryhmätöiden fläpit levitetään seinille	Saadaan yleiskuva odotuksista ja voidaan vertailla erilaisia odotuksia suhteessa kokonaisuuteen. Myös oppivaa oivallusta pitäisi näkyä: ideat siirtyvät päästä toiseen tavallaan huomaamatta.
12.15 13.15	Lounas		
13.15- 14.00	Millaisia esteitä ideoiden toteutumisessa	Yksilötö Ryhmätö C aamupäivän homogeenisissä ryhmissä. Pohjana aamupäivän kunkin ryhmän idealista fläpiltä Ryhmätöyöt kirjataan fläpille.	Saadaan yksikkökohtaisesti tai taustaryhmittäin kohdennettu kuva esteistä suhteutettuna ainakin alustavasti hankkeelle asetettuihin toiveisiin.
14.00- 14.30	Kahvi		
14.30- 15.15	Esteiden kokonaiskuva	’Iso sali’, plenum Napakat esittelyt viimeisestä ryhmätöyövaiheesta. Fläpit näkyville	Kaikkien osallistujien yhteiskeskustelu esteistä, niiden kohdentumisesta ja yhteisistä piirteistä. Keskustelussa tulee oletettavasti esille jo alustavia ratkaisuehdotuksiakin.
15.15- 15.45	Jatkotyö, organisointi, tiedottaminen	Koordinaatioryhmän ja kehittämissä ryhmän nimeäminen/nimeämistapa ja koostumus. Kuvaus jatkotyön toimintatavoista Tiedottaminen	Kytkee työkonferenssin prosessiin ja muuhun jatkotyöhön.
15.45	Työkonferenssin päättäminen	Ennakkoon valittu osallistuja esittää samalla oman näkemyksensä päivästä ja siitä, miten jatketaan.	Kiitos osallistujien päivän työlle

Lähdeluettelo:

1. Arnkil Robert, Pitkänen Sari, Työturvallisuuskeskus; **Moninäkökulmainen vertaisoppiminen**, Opaskirja 360-asteen menetelmästä kuntien vertaisoppimisen kehittämiseen, 2006.
2. Arnkil Robert, Ihanainen Pekka , Jokinen Esa, Spangar Timo; **Kohti avoimia ja ehjiä vertaisoppimisen tiloja**, Vertaiset tutkimusraportti/käsikirjoitus, 12.3.2010.
3. Arnkil Robert, Ihanainen Pekka , Jokinen Esa, Rinne Tiina , Spangar Timo; Suomen Kuntaliitto; **Matkaopas uudistumisen tielle**, Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen, 2010.
4. Hätönen Heljä, **Menetelmä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen**, Työpaikkaohjaajan osaamiskartta Educa-Instituutti, 2008.
5. Isaacs William, **Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito**, Kauppakaari, 2001.
6. Kalliala Eija ja Toikkanen Tarmo; **Sosiaalinen media opetuksessa**, 2009.
7. Lehtonen Jarmo (toim.); Työturvallisuuskeskus, **Työkonferenssi Suomessa**, 2004.
8. **Osaaminen muutoksessa**. ”Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen”. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2009.
9. Ojala Leenamajja; **Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu**, 2008.
10. Rainio Päivi, Kuntatyö-hanke, www.uudistuvakuntatyo.fi; **Kiinnitä työhön ja tulokseen**. Opas kuntatyön perehdyttäjiille.
11. Suomen Kuntaliitto, Työsuojelurahasto, Työturvallisuuskeskus, FCG Efeko Oy; **Rakennamme yhdessä, Ovien avaamisen ja kysymisen taito** – opas kuntaliitoskuntien lähiesimiehille, 2008.
12. Sydänmaalakka Pentti; **Jatkuva uudistuminen**, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, 2009.
13. Viitala Riitta; **Johda osaamista!** Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, 2005.
14. Viitala Riitta; **Henkilöstöjohtaminen**. Strateginen kilpailutekijä, 2007.

Osaamista kehittämään!

-julkaisu

on tarkoitettu erityisesti esimiehille käytettäväksi yhdessä henkilöstön kanssa. Siihen on koottu periaatteita ja menetelmiä, joiden avulla työssä tarvittava osaaminen syntyy, säilyy ja paranee. Julkaisusta löytyy keinoja ja malleja sekä kehittää omaa osaamista että esimiehille menetelmiä ohjata henkilöstön osaamisen kehittymistä. Julkaisu on tehty kunta-alan työmarkkinaosapuolten yhteistyönä.

ISBN 978-952-213-695-4