

TYÖN MURROS

KUNTA- JA HYVINVOINTIALOILLA



OSA 2/2023 TYÖSSÄ OPPIMINEN JA OHJAUS

Työn murros tarkoittaa uuden oppimista

TYÖN MURROS

KUNTA- JA HYVINVOINTIALOILLA

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT ja alan pääsopijajärjestöt JAU ry, JUKO ry ja Sote ry ovat yhdessä seuranneet kunta- ja hyvinvointialan työn muuttumista vuodesta 2019 alkaen. Seurannan tarkoituksena on tehdä näkyväksi nykyaikaista kunta- ja hyvinvointialueyötä.

Eri ammattialojen ja teemojen seurantaraportit perustuvat laajaan seurantakyselyyn, asiantuntijakeskusteluihin sekä työpaikkaesimerkkeihin ja muihin selvityksiin.

Tavoitteena on rakentaa työn murroksesta yhteistä tilanekuvaa. Tietoa voidaan hyödyntää poliittisessa päätöksenteossa, järjestöjen omassa työmarkkinatoiminnassa ja julkisten palveluiden sekä julkisen työn kehittämisessä.

RAPORTIN JULKAISIJAT

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT
Julkisen alan unioni JAU ry
Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry
Sosiaali- ja terveysalan neuvottelujärjestö Sote ry

TEKIJÄT

Työn murroksen seurantarayhmä

Sisällys

- 4** Työn murros tarkoittaa uuden oppimista
- 5** Kuopion kaupungissa joitakin vuosia sitten:
Kehittämisryhmät kokoavat ja jakavat tietoa
- 6** Työn murroksessa tarvitaan työyhteisöjen
osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä
- 7** Murroksessa työn sisältö muuttuu
ja kehittyy aiempaa nopeammin
- 10** Mikä on muuttanut työssä oppimista ja ohjausta?
- 12** Esimerkkejä uudentlaisista toimintatavoista
ja arvioita niiden yleisyydestä sekä merkityksestä
- 17** Mitä on tarpeen tehdä, jotta kunta- ja hyvinvointiala
onnistuu työn murroksessa?
- 18** Mitä tai miten tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?
- 20** Liitteet

Työn murros tarkoittaa uuden oppimista

Työelämä muuttuu vauhdilla. Työn murros on käynnissä myös kunta- ja hyvinvointialoilla. Yksi suurimmista haasteista muutoksessa on kehittää uusien toimintatapojen, työtehtävien ja teknologian vaatimaa osaamista. Työelämän muutos lisää tarvetta ja mahdollisuuksia työssä oppimiseen. Myös oppimisen tavat muuttuvat ja monimuotoistuvat.



Kuopion kaupungissa joitakin vuosia sitten: Kehittämisyhmitt kokoavat ja jakavat tietoa

Sali täytti kerran kuussa, kun työntekijöistä koottu kehittämissryhmä vuorollaan kertoi kotihoidon työntekijöille uusinta tietoa omalta alueeltaan. Aiheena saattoi olla esimerkiksi muistisairaahan kotihoito, diabetespotilaan hoito tai asiakkaan toimintakyvyn edistäminen.

Kehittämissryhmitt koottiin vapaaehtoisista. Tehtävänä oli systemaattisesti koota ja jakaa ammatillista tietoutta ja hyviä käytäntöjä omalta kehittämissalueelta muille. Osaamisen kehittämistä ja hoitokäytäntöjen yhtenäistämistä tarvitaan jatkuvasti uusiutuvassa hoitotyössä. Kuopiossa se tehtiin tavalla, joka istuisi monelle muullekin organisaatiolle.

Kuopiossa jokaiselle kymmenestä kehittämissryhmästä varattiin oma kuukausi, jolloin ryhmä erityisesti järjesti tietoisuuksia ja koulutuksia kotihoidon koko henkilöstölle. Työntekijät osallistuivat tietoisuuksihin aktiivisesti, ja palaute niistä oli hyvää. Arvokkaana pidettiin oman työn ja ammattitaidon kehittämistä, jota johto tuki ja kannusti. Myös kehittämissryhmien vetäjät olivat innostuneita.

Kehittämissryhmien toiminnan myötä koko kotihoidon henkilöstön osaaminen kehittyi ja palvelujen laatu parani. Työaika saatiin kohdennettua aiempaa enemmän asiakastyöhön. Kuopion esimerkkiin voi tutustua tarkemmin [Tekojen tori -verkkoportalissa](#).

Nykyisin samasta asiasta kiinnostuneita kootaan monissa organisaatioissa kehittämissryhmäksi tai parveksi myös digitaalisten alustojen avulla. Ryhmässä jaetaan ja välitetään tietoa aiheesta, pohditaan ja kehitetään.

TYÖSSÄ OPPIMINEN?

Koko työuran aikainen oppiminen ja osaamisen kehittyminen, joka koskee kaikkia työntekijöitä ja työyhteisöjä. Kyse ei ole vain yksilön oppimisesta ja osaamisesta, vaan koko työyhteisön tarvitsemista osaamisista ja kyvykkyyksistä.

AVAINLUVUT

441 000

työskentelee kunta- ja hyvinvointialalla (2022)

293

kuntaa tai kuntayhtymää (2023)

25

hyvinvointialuetta tai -organisaatiota (2023)

(Luvut eivät sisällä Ahvenanmaata.)

Työn murroksessa tarvitaan työyhteisöjen osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä

Työn murroksen yksi suurimmista haasteista – ellei suurin – on tarvittavan osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen organisaatioissa, työyhteisöissä ja verkostoissa. Uutta osaamista ja työssä oppimista tarvitaan, kun työtehtävät muuttuvat, työtä kehitetään ja siinä hyödynnetään uusia toimintatapoja sekä uutta teknologiaa.

Työssä oppimisessa ei ole kyse vain yksilön osaamisen kehittämisestä, vaan usein vielä enemmän koko työyhteisön osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisestä haluttuun suuntaan. Kyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa jokin sen tehtävistä tai palveluista aiempaa paremmalla, tarkoituksenmukaisella tavalla. Silloin yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehitys hyödyttää koko työyhteisöä, verkostoa, organisaatiota ja ekosysteemiä.

ESIMERKKEJÄ TYÖYHTEISÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ

- Espoon kaupungin Suuntaamossa yhdistetään keskustelemalla toisiinsa suorituksen ja osaamisen johtaminen sekä hyvän työkyvyn tukeminen. Lue lisää Espoon kaupungin Suuntaamosta [Tärkeissä töissä -sivuston Tekojen tori -portaalissa](#).
- Kangasalan kaupungin koulunkäyntiohjaajien kehittämisryhmä ([Tekojen tori](#)).
- Posion osaamiskampus kokoaa ja yhdistää kaiken koulutustarjonnan ja oppimisympäristöt selkeään ja asiakaslähtöiseen muotoon ([Tekojen tori](#)).
- Riihimäen kaupunki on kehittänyt henkilöstönsä digiosaamista osaamismerkkien avulla ([Tekojen tori](#)).
- Vastuuta ottamalla opit -harjoittelumalli ikäihmisten asumispalveluissa Riihimäellä ([Tekojen tori](#)).
- Koulutuskuntayhtymä Sasky kumppaneineen otti käyttöön osaamismerkit myös työpaikkaohjaajille ([Tekojen tori](#)).
- Seitsemän sisarusta Päijät-Hämeessä perusti kuntien yhteisen tutor-opettajaverkoston koulujen opettajayhteisöjen tueksi toimintakulttuurin muutoksessa ([Tekojen tori](#)).
- Muutosvalmennus sadoille esihenkilöille ja tuhansille työntekijöille Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soitessa ([Tekojen tori](#)).
- Uudenmaan Liitto satoi digitaalisten työtapojen jatkuvan kehittämisen osaksi asiantuntijatyön kehittämistä ([Tekojen tori](#)).
- Uusien opettajien mentorointi Vantaan kaupungilla ([Tekojen tori](#)).

Murroksessa työn sisältö muuttuu ja kehittyä aiempaa nopeammin

Oppiminen on aina ollut tärkeää työelämässä. Työn murroksessa vaatimus jatkuvaan oppimiseen ja sen nopeuttamiseen kasvaa. Osaamista on tarpeen kehittää organisaatioissa systemaattisesti, ennakoivasti ja strategialähtöisesti.

Työn murros vaikuttaa töiden sisältöön ja edellyttää uuden osaamisen kartuttamista. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista voidaan tarvittaessa tukea esimerkiksi ammatillisella lisäkoulutuksella. Oppimisen tarve koskee kaikkia aloja ja ammatteja, kun uusi teknologia tuo uusia osaamisvaatimuksia. Tulevaisuuden työelämän taidoiksi on nostettu myös oppiminen ja uteliaisuus.

Ammatillisessa koulutuksessa työssäoppimisella tarkoitetaan tutkintoon kuuluvaa ohjattua opiskelua työpaikoilla. Tässä kuvauksessa työssäoppimisella tarkoitetaan laajemmin kaikkea työpaikoilla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, joka ei rajoitu vain tutkintoon tai sen osaa suorittaviin ja jota voidaan tarkastella sekä yksilöiden että yhteisöjen näkökulmasta.

World Economy Forum on nostanut oppimisen ja uteliaisuuden keskeisiksi tulevaisuuden työelämän taidoiksi. Uteliaisuus tarkoittaa sekä taitoa että asennetta. Ajatusta voi soveltaa myös organisaatioihin: on hyvä olla vähän eteenpäin kallellaan ja kiinnostunut siitä, mitä saattaa olla tulossa, ja ennakoida tulevaa osaamista kehittämällä.

70 prosenttia oppimisesta tapahtuu itse työtä tekemällä, haasteisiin tarttumalla ja vastuuta ottamalla.

MONIMUOTOINEN TYÖSSÄ OPPIMINEN

Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Niissä molemmissa hyödynnetään niin yksilö- kuin työyhteisötason keinoja.

Yksilönkään jatkuva oppiminen ei ole itsestään selvää. Tutkimukset nostavat esiin monia oppimisen esteitä, kuten aikapulan. Myös uuden tiedon tulva haastaa omaksumiskykyä. Työn sirpaleisuus ja keskeytykset heikentävät keskittymistä ja voivat vaikeuttaa oppimista.

Myös tulevaisuuden ennakointi edellyttää ennakkoluulotonta oppimista organisaatioissa. Siksi keinojen ja tuki- muotojen tulee palvella yhä kiihtyvää jatkuvaa oppimista ja mahdollistaa erilaisia oppimispolkuja.

Oppiminen on muuttunut yhä enemmän työssä tapahtuvaksi, organisaation yhteiseksi tekemiseksi. Esimerkiksi 70–20–10-mallilla on kuvattu muodollisen koulutuksen pienehköä osuutta verrattuna muuhun työssä oppimiseen.

Ajatuksena on, että 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu itse työtä tekemällä, haasteisiin tarttumalla ja vastuuta ottamalla. 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu, kun henkilö saa toisilta palautetta, jakaa näiden kanssa kokemuksia tai seuraa kokeneiden työtovereiden työskentelyä. 10 prosenttia opista karttuu muodollisessa koulutuksessa, kuten valmennuksissa tai seminaareissa.

Työssä oppimisessa hyödynnetään ja yhdistellään erilaisia keinoja. Tutkija ja konsultti Leena-Maija Ojala kuvailee ketterän oppimisen kirjoissaan työssä oppimista seuraavasti:

- Se tapahtuu usein pyrähdyksittäin pienissä erissä, jolloin oppimisen suuntaa voidaan muuttaa tavoitteen tai olosuhteiden muuttuessa
- Se lähtee käytännön ongelmasta ja tarpeesta, jota varten ryhdytään keräämään tietoa

TYÖ ITSESSÄÄN JA TYÖKAVERIT OPETTAVAT ENITEN

Laajassa MEADOW-tutkimuksessa¹ (2022) kysyttiin yritysten ja organisaatioiden johdolta ja samojen organisaatioiden työntekijöiltä, mikä nykyisin on tärkeää osaamisen kehittämisessä. Osaamisen johtamisen kannalta kaikki esitetyt keinot voivat olla tärkeitä. Työnantajien vastauksista saadut tulokset voi yleistää kaikkiin vähintään kymmenen henkilöä työllistäviin organisaatioihin Suomessa.

56 % työntekijöistä katsoo, että työtä oppii parhaiten sitä tekemällä.

ERITTÄIN TÄRKEÄ KEINO KEHITTÄÄ HENKILÖSTÖN OSAAMISTA

Prosenttiosuus näin vastanneista työnantajan edustajista MEADOW-tutkimuksessa:

- 64 % vertaisoppiminen työkaverilta toiselle
- 46 % esihenkilön ja alaisen väliset kehityskeskustelut
- 36 % henkilöstön osallistuminen toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen
- 22 % mentorointi
- 17% verkkokurssit
- 14 % työpaikan ulkopuolisissa verkostoissa oppiminen
- 12 % yhteistyö oppilaitosten kanssa

ERITTÄIN TÄRKEÄ KEINO OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEKSI

Prosenttiosuus näin vastanneista työntekijöistä MEADOW-tutkimuksessa:

- 56 % asioiden oppiminen nykyistä työtä tekemällä
- 28 % oppiminen työkavereilta
- 18 % osallistuminen toiminnan, tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen
- 18 % uusien tehtävien tai vastuiden ottaminen
- 16 % osallistuminen työpaikan sisäiseen tai ulkoiseen koulutukseen
- 11 % toimiminen työpaikan ulkopuolisissa verkostoissa
- 10 % ammattikirjallisuuden tai ammattilehtien lukeminen
- 9 % opiskelu verkkomateriaalin avulla

1 Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K. & Alasoini, T. (2023). Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? MEADOW-julkaisu. TYÖ2030-ohjelma. Työterveyslaitos.

Työn murroksessa töiden sisältö muuttuu ja kehittyy aiempaa nopeammin

KUVA 1. Työpaikka- ja työntekijävirrät työn murroksessa (Hakonen 2018).



Mikä on muuttanut työssä oppimista ja ohjausta?

Työssä oppiminen on monimuotoista ja tapahtuu entistä enemmän työpaikoilla sekä työn yhteydessä. Vaikka tarjolla on aikaisempaa enemmän etäopetusta ja ohjausta, koulutus ei suinkaan ole siirtynyt kokonaan nettiin. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat edelleen tärkeitä oppimiselle.

Kunnissa ja hyvinvointialueilla työskentelee ja harjoittelee myös suuri määrä opiskelijoita ja opinnäytteiden tekijöitä. Moni nuori saa myös ensimmäisen kesätyöpaikkansa tai työelämään tutustumispaikkansa julkisista organisaatioista. Hyvä vastaanotto, ohjaus ja tuki heille on edelleen yksi organisaatioiden tärkeistä tehtävistä.

MIKÄ VAUHDITTAA TYÖSSÄ OPPIMISTA?

- Työn murrosta vauhdittavat uuden teknologian, kuten digitaalisten palvelujen, robottien ja tekoälyn, hyödyntäminen sekä toimintatapojen uudistaminen työpaikoilla. Töiden sisällöt ja osaamistarpeet muuttuvat kaikilla ammattialoilla. Uudet tehtävät ja toimintatavat pitää opetella.
- Syntyy uusia työtehtäviä, ja osa vanhoista tehtävistä häviää tai siirtyy muulla tavoin hoidettavaksi. Työntekijälle uusi teknologia voi toimia tukena tehtävää hoidettaessa tai mahdollistaa vaativampien tehtävien hoitamisen.

MIKÄ MUUTTAA TYÖSSÄ OPPIMISTA?

- Ohjaamisen, perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen tarve kasvaa työyhteisöissä. Myös henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin saatetaan kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.
- Työpaikat ja tehtävät, joissa voi kehittää osaamistaan ja saada tukea kokeneilta työntekijöiltä, ovat rekrytointivaltteja monella ammattialalla.
- Perinteisestä ensin tutkinto ja sitten työ -mallista siirrytään kohti jatkuvan oppimisen malleja. Ne yhdistelevät tutkintojen jälkeen työntekoa ja erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja.

- Osaamistarpeiden muutokset voivat lisätä eripituisia ja eri tavoin toteutettavia opiskelujaksoja työn lomassa tai ohessa.
- Erilaisten verkkokurssien ja digitaalisten oppimisympäristöjen ja oppimisaineistojen tarjonta lisääntyy.

OPETUS JA TÄYDENNYSKOULUTUS UUDISTUVAT

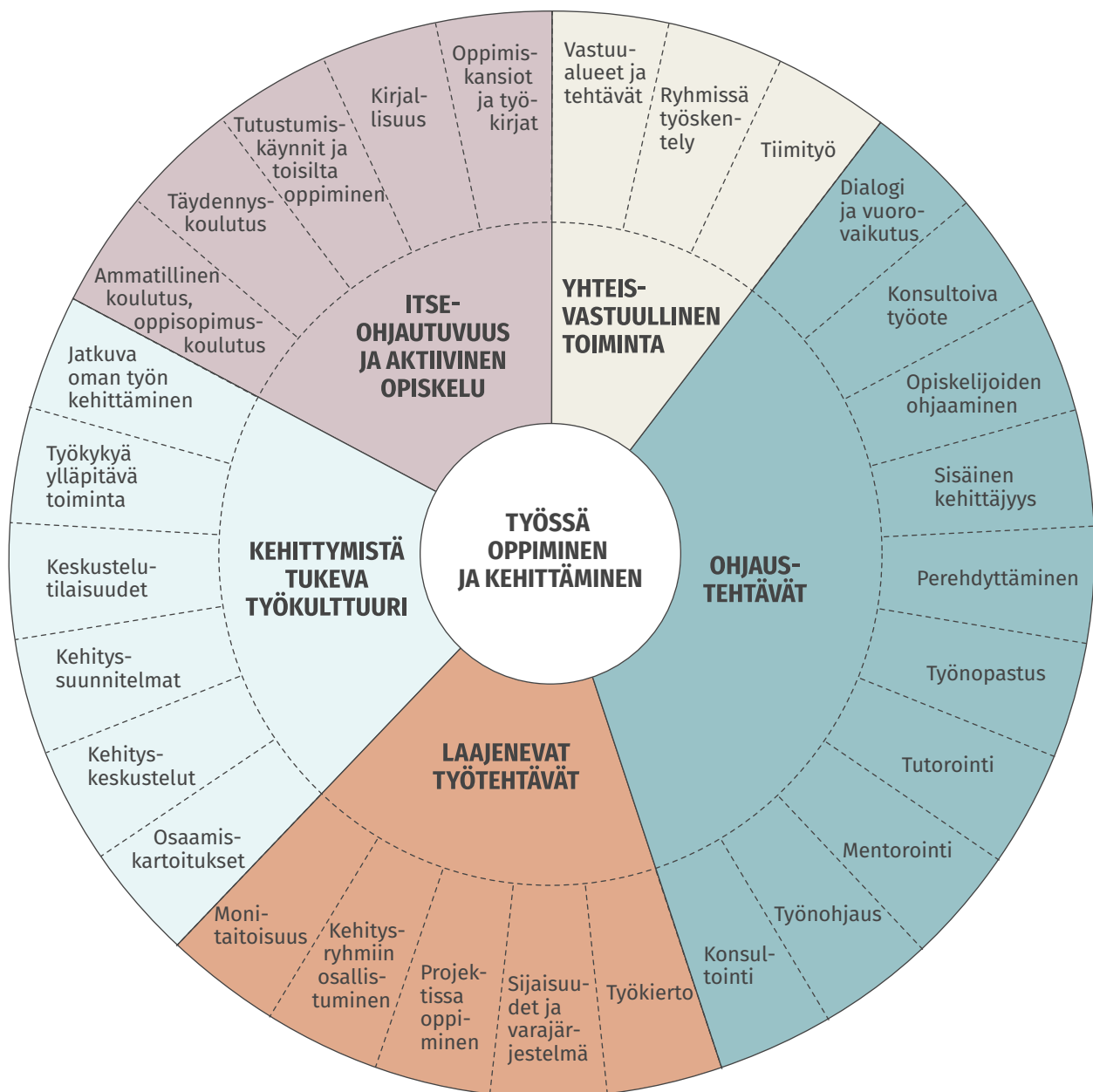
- Ammatillisen koulutuksen reformi lisäsi muutama vuosi sitten työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisten oppimispolkujen suunnittelua. Se muutti myös opettajien ja työpaikkaohjaajien rooleja.
- Jatkuvan oppimisen myötä myös opetus ja koulutus uudistuvat ja kehittyvät. Tarjolla voi olla ajasta ja paikasta riippumatonta koulutusta.

MIKÄ ON SÄILYNYT ENNALLAAN?

- Yksilön näkökulmasta tehokasta osaamisen kehittämistä ovat edelleen uusien tehtävien ja vastuiden ottaminen, työskentely kokeneen työparin tai mentorin kanssa, erilaisiin kehittämissyihin ja verkostoihin osallistuminen sekä työskentely eri yksiköissä (työkierto, uralla eteneminen) tai eri työnantajien palveluksessa (työpaikan vaihto tai työskentely usealle työnantajalle).
- Koulutus ei ole siirtynyt kokonaan nettiin, vaikka koronajan jäljiltä tarjolla on aikaisempaa enemmän etäopetusta. Monien on vaikeaa innostua opiskelusta, jos se tarkoittaa pelkkää yksinäistä tietokoneen ruudun tai tallenteen tuijotamista. Paperi, kynä ja kirja ovat edelleen mainioita oppimisen välineitä. Lähiopetuksessa on mahdollista tavata toisia, olla vuorovaikutuksessa opettajien kanssa ja oppia yhdessä. Vuorovaikutus on edelleen tärkeää oppimiselle.

Osaamisen kehittämisen 29 vaihtoehtoa

KUVA 2. Lähde: KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen työryhmän julkaisu (Laura Kaartinen 2011).
Alkuperäinen kuva: Heljä Hätönen.



Esimerkkejä uudenlaisista toimintatavoista ja arvioita niiden yleisyydestä sekä merkityksestä

Opiskelijoille on kunta- ja hyvinvointialan työpaikoilla tarjolla runsaasti oppimismahdollisuuksia. Tiedon jakaminen toisille, mentorointi ja toisten opastaminen ovat arkea jo monilla työpaikoilla.

Työn murros -seurannassa kysyttiin vuonna 2021 asiantuntijoilta heidän arvioitaan työssä oppimisen tavoista työpaikalla. Seuraavassa yhteensä 54 asiantuntijaa arvioi työssä oppimiseen liittyvien toimintatapojen yleisyyttä ja merkitystä sekä henkilöstön että asiakkaiden näkökulmista.

TOP 4 -KYSELYVASTAUKSET

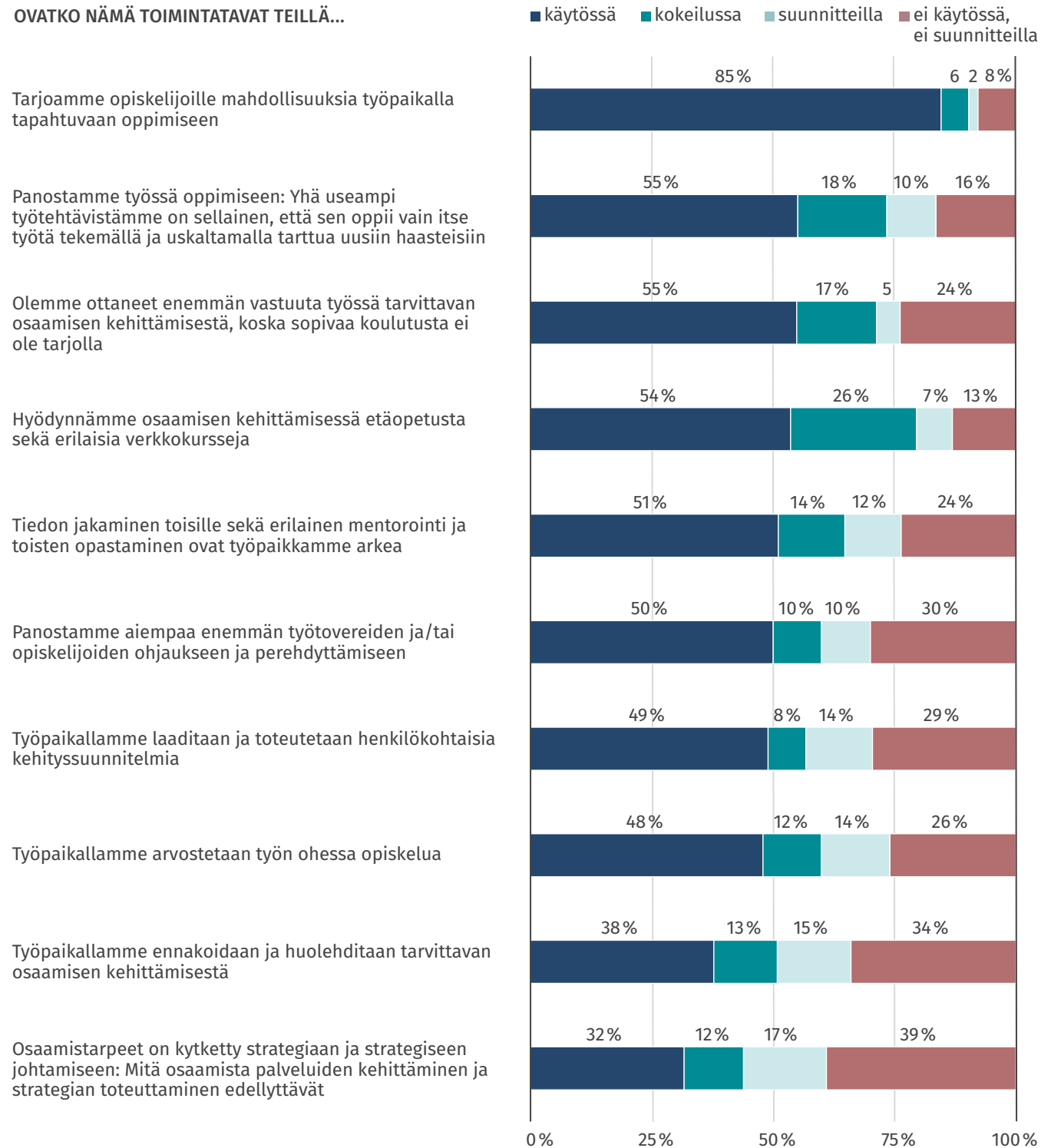
Mitä nostaisit merkittävimmäksi uudeksi asiaksi työssä oppimisessa?

1. Tiedon jakaminen toisille sekä erilainen mentorointi ja toisten opastaminen.
2. Satsaamme aiempaa enemmän työtovereiden ja/tai opiskelijoiden ohjaukseen ja perehdyttämiseen.
3. Työpaikallamme ennakoidaan ja huolehditaan tarvittavan osaamisen kehittämisestä.
4. Työpaikallamme arvostetaan työn ohessa opiskelua.

Opiskelijoille ja työntekijöille on tarjolla runsaasti oppimismahdollisuuksia

KUVA 3. Asiantuntijoiden arvioita uudenlaisten toimintatapojen yleisyydestä.

OVATKO NÄMÄ TOIMINTATAVAT TEILLÄ...



Kunta- ja hyvinvointialalla työssä oppimisella on suuri merkitys myös asiakkaille

KUVA 4. Asiantuntijoiden arvioita uudenlaisten toimintatapojen merkityksestä.

MERKITYS ASIAKKAALLE TOTEUTUESSAAN



Hyvä perehdytys, tiedon jakaminen sekä mentorointi ovat erityisen tärkeitä henkilöstölle

KUVA 5. Asiantuntijoiden arvioita uudenlaisten toimintatapojen merkityksestä henkilöstölle.

MERKITYS HENKILÖSTÖLLE TOTEUTUESSAAN



” ONNISTUMISKOKEMUKSIA ALALTA

Opiskelijoiden mahdollisuus työpaikalla oppimiseen on henkilöstön saatavuuden kannalta erittäin tärkeää. Samoin työntekijöiden ja opiskelijoiden ohjaus ja perehdyttäminen sekä uralla liikkumisen ja kehittymisen tukeminen, jotta saamme hyvät työntekijät pidettyä palveluksessamme.

Työssä oppimisen merkitys on työn muutoksessa erityisen tärkeä. Henkilöstö pitää saada mukaan työn kehittämiseen, ratkaisujen ideointiin ja kokeilutoimintaan. Työn muutos voi olla nopeaa ja muutoksen vaikutusten ennakointi liian hidasta.

Tulevaisuuden osaamisen ennakointi ja siihen varautuminen sekä jatkuvan oppimisen, kouluttamisen ja kouluttautumisen kulttuuri on suorastaan pakko saada kehitettyä työyhteisöömme.

Henkilöstön saatavuus!
Se muuttaa toimintatapoja osaamisen kehittämisessä.

LÄHDE: Asiantuntijoiden vastaukset Työn murroksen seurantakyselyssä

Mitä on tarpeen tehdä, jotta kunta- ja hyvinvointiala onnistuu työn murroksessa?

Suomi on maailman onnellisin maa. Me toivomme, että niin olisi myös jatkossa. Siksi käsijarru pitää ottaa pois päältä ja panostaa kehittämiseen ja osaamiseen. Näin arvioivat asiantuntija seurantakyselyssä.

Seuraavassa on lainauksia asiantuntijoiden vastauksista seurantakyselyssä siihen, mitä on tarpeen tehdä, jotta onnistumme työn murroksessa.

KÄSIJARRU POIS PÄÄLTÄ

- Otetaan käsijarru pois päältä ja panostetaan kehittämiseen: Nostetaan julkisten palveluiden laatu ja vaikuttavuus ykkösasiaksi.
- Uskalletaan toteuttaa muutoksia ja uudistuksia, mutta huomioidaan samalla niihin tarvittava aika, ihmiset työpaikalla ja myös asiakkaiden tarpeet.

ENEMMÄN VUOROVAIKUTUSTA JA YHDESSÄ KEHITTÄMISTÄ

- Panostetaan muutosta aikaansaavien tekijöiden tunnistamiseen ja niistä keskustelemiseen. Otetaan henkilöstö mukaan miettimään, miten muutoksessa selvitään. Haastetaan tuottamaan ideoita ja ratkaisuja. Otetaan työn tavoitteiden rinnalla puheeksi työssä oppiminen. Nostetaan työssä oppiminen jokaisen työhön kuuluvaksi tehtäväksi.
- Haetaan uusia toimintatapoja tiimeittäin kehittämällä. Hakeudutaan ja tehdään yhteistyötä yli yksikkö- ja organisaatorajojen.

HYVÄ KUNTATYÖ JA HYVÄ HYVINVOINTIALUETYÖ NÄKYVÄKSI

- Tehdään hyvä kuntatyö ja hyvinvointialuetyö näkyväksi.

OSAAMISEN JOHTAMISESSA ETEENPÄIN

- Nostetaan henkilöstön monimuotoinen ja -kanavainen osaamisen kehittäminen yhdeksi organisaation keskeisistä tehtävälajeista. Otetaan se huomioon myös talouden suunnittelussa.

- Painotetaan työyhteisöllistä oppimista ja yhdessä kehittämistä, ei vain yksilöllisistä tarpeista ja toiveista lähtevää koulutusta.
- Huolehditaan työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämisestä, ja edellytetään sitä myös heiltä itseltään.
- Hyödynnetään työssä enemmän ihmisten kiinnostuksen kohteita ja erityistaitoja.
- Panostetaan osaamisen kehittämistä tukevan palkitsemisen kehittämiseen.

KOULUTUKSEN AVULLA PAREMMAT VALMIUDET TYÖSSÄ OPPIMISEEN

- Kehitetään opetusta siihen suuntaan, että opiskelijoiden valmiudet työssä oppimiseen olisivat parempia, koska resurssit työpaikoilla eivät ole lisääntyneet sen enempää kuin oppilaitoksissakaan.
- Koulutetaan ohjattavista opiskelijoista tulevaisuuden osaajia. Koulutetaan opiskelijoita ohjaavat.
- Lisätään yhteistyötä yksiköiden ja oppilaitosten välillä. Hyödynnetään järjestelmiä, jotka helpottavat käytännön harjoittelujaksoilla olevien opiskelijoiden harjoittelua ja käyttöoikeuksien hallintaa.

OPPIMINEN LISÄÄ ALAN VETOVOIMAA

- Suunnitellaan ja toteutetaan työpaikalla kunnollinen satsaus hyvään perehdytykseen, ohjaamiseen, mentorointiin tai kokeneen työntekijän tukeen myös perehdytysajan jälkeen. Silti kaikki alkaa hyvästä perehdytyksestä!
- Hyvä perehdytys, ohjaus ja opastus ovat vetovoimatekijöitä. Niille pitää järjestää aikaa.
- Satsataan henkilöstön saatavuuteen ja työpaikkojen vetovoimaisuuteen, jotta alalle saadaan tekijöitä myös jatkossa. Aktiivinen vaikuttaminen koulutuspaikkamääriin ja tutkintojen sisältöön on tärkeää.
- Lisätään alan houkuttelevuutta myös tarjoamalla hyviä etenemismahdollisuuksia.

Mitä tai miten tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?

Julkista arvoa tuotetaan yksilöille, yhteisöille, yrityksille ja yhteiskunnalle. Sen tuottamista ei voi johtaa vain kustannusten kautta. Julkinen työ kunnissa ja hyvinvointialueilla muuttuu ja kehittyy kaiken aikaa. Pahin virhe olisi jättää työntekijät yksin muutosten keskelle.

NÄIN EPÄONNISTUMISEN RISKI KASVAA

- Jatketaan vanhaan malliin.
- Jätetään työntekijät yksin huolehtimaan oman osaamisensa kehittämistä ja työmarkkinakelpoisuudestaan.
- Uuden oppimista ei suunnitella, tueta eikä siihen anneta aikaa.
- Unohdetaan yhteistyö oppilaitosten kanssa ja ennakoiva rekrytointi.

KOULUTUKSEN SUDENKUOPAT

- Käytännön opetus jää pelkästään työpaikkojen harteille.
- Ei huolehdita opiskelijoiden ohjauksen innostavuudesta tai huomioida sitä työvuorosunnittelussa.
- Työpaikalla ei pidetä huolta opiskelijoiden ohjauksen kiinnostavuudesta, eikä ohjausta huomioida työvuorojen suunnittelussa. Seuraus on, että ei saada jatkossa työntekijöitä.

- Osaamisen johtamisen sudenkuopat.
- Ei huolehdita monimuotoisesta ja -kanavaisesta henkilöstön kehittämisestä.
- Ei arvosteta työpaikalla tapahtuvaa kehittämistä ja työstä kertynyttä kokemusta. Jätetään huomioimatta nuorten työntekijöiden tarpeet ja ajatukset.

JOHTAMISEN SUDENKUOPAT

- Unohdetaan, että kuntalaisuus on arvokkaampaa kuin asiakkuus
- Tuijotetaan vain budjettia ja numeroita.

LÄHDE: Työn murroksen seurantakysely ja asiantuntijakeskustelut.

KUUSI NEUVOA SINULLE JA TYÖYHTEISÖLLESI

1. Älä pidä oppimista itsestäänselvyytenä. Puhu siitä! Tämä on erityisen tärkeää, jos olet esihenkilö.
2. Tärkeää on se, mitä opit ja miten opit. Tärkeintä on kuitenkin se, miksi opit!
3. Oppimisen ohjauksessa tulee ottaa huomioon erilaiset oppijat ja vertais-oppimisen voima.
4. Huomioi oppimiskyky osana työkykyä. Muista, että palautumisen merkitys on suuri vaikuttavassa oppimisessa.
5. Hyödynnä verkostot työssä oppimisen voimana. Jokainen verkostossa tapahtuva kohtaaminen on oppimisen mahdollisuus.
6. Tulevaisuudessa oppijaidentiteetti on yhtä tärkeä kuin osaajaidentiteetti, usein jopa tärkeämpi.

KUUSI NEUVOA JOHDOLLE

1. Seuraa ja johda oppimista. Johda oppimista niin kuin muitakin organisaation keskeisiä prosesseja. Ota oppiminen mukaan strategiaprosessiin.
2. Muista tavoitteiden ja seurannan merkitys. On erittäin tärkeää keskittyä siihen, miten oppiminen ja osaaminen saadaan hyödynnettyä ja niiden kehittämisestä vaikuttavaa.
3. Ole johdon edustajana jatkuvan oppimisen esimerkkinä ja kannustajana. Tällä on iso vaikutus oppimiskulttuuriin.
4. Tunnista kriittiset, osaamisen kehittämistä ja oppimista uhkaavat tekijät.
5. Suhtaudu ennakkoluulottomasti oppimisen eri muotoihin ja malleihin.
6. Ennakoi tulevaisuuden oppimistarpeet yhdessä johtoryhmäsi ja koko henkilöstön kanssa.

Kuusi neuvoa sinulle ja työyhteisöllesi ja kuusi neuvoa johdolle on lainattu KT:n Mertzin Bergmanin (2023) jatkuvan oppimisen valmennuksesta.

LIITTEET

TAULUKKO 1. Asiantuntija-arviot uudenlaisten toimintatapojen yleisyydestä.

Ovatko toimintatavat teillä...	Käytössä	Kokeilussa	Suunnitteilla	Ei käytössä, ei suunnitteilla
Osaamistarpeet on kytketty strategiaan ja strategi- seen johtamiseen: Mitä osaamista palveluiden kehit- täminen ja strategian toteuttaminen edellyttävät	32 %	12 %	17 %	39 %
Työpaikallamme ennakoidaan ja huolehditaan tarvit- tavan osaamisen kehittämisestä	38 %	13 %	15 %	34 %
Työpaikallamme arvostetaan työn ohessa opiskelua	48 %	12 %	14 %	26 %
Työpaikallamme laaditaan ja toteutetaan henkilö- kohtaisia kehityssuunnitelmia	49 %	8 %	14 %	29 %
Panostamme aiempaa enemmän työtovereiden ja/ tai opiskelijoiden ohjaukseen ja perehdyttämiseen	50 %	10 %	10 %	30 %
Tiedon jakaminen toisille sekä erilainen mentorointi ja toisten opastaminen ovat työpaikkamme arkea	51 %	14 %	12 %	24 %
Hyödynnämme osaamisen kehittämisessä etäope- tusta sekä erilaisia verkkokursseja	54 %	26 %	7 %	13 %
Olemme ottaneet enemmän vastuuta työssä tarvitta- van osaamisen kehittämisestä, koska sopivaa koulu- tusta ei ole tarjolla	55 %	17 %	5 %	24 %
Panostamme työssä oppimiseen: Yhä useampi työtehtävistämme on sellainen, että sen oppii vain itse työtä tekemällä ja uskaltamalla tarttua uusiin haasteisiin	55 %	18 %	10 %	16 %
Tarjoamme opiskelijoille mahdollisuuksia työpai- kalla tapahtuvaan oppimiseen	85 %	6 %	2 %	8 %

TAULUKKO 2. Asiantuntija-arviot uudenlaisten toimintatapojen merkityksestä asiakkaalle ja kuntalaiselle.

Merkitys toteutuessaan	Erittäin suuri	Suuri	Kohtalainen	Pieni	Ei merkitystä	En osaa sanoa
Panostamme aiempaa enemmän työtovereiden ja/tai opiskelijoiden ohjaukseen ja perehdyttämiseen	35 %	27 %	27 %	4 %	2 %	6 %
Työpaikallamme ennakoidaan ja huolehditaan tarvittavan osaamisen kehittämisestä	24 %	35 %	22 %	8 %	4 %	6 %
Olemme ottaneet enemmän vastuuta työssä tarvittavan osaamisen kehittämisestä, koska sopivaa koulutusta ei ole tarjolla	31 %	27 %	20 %	6 %	4 %	12 %
Tarjoamme opiskelijoille mahdollisuuksia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen	29 %	27 %	18 %	14 %	6 %	6 %
Hyödynnämme osaamisen kehittämisessä etäopetusta sekä erilaisia verkkokursseja	21 %	33 %	19 %	15 %	6 %	6 %
Työpaikallamme arvostetaan työn ohessa opiskelua	31 %	21 %	25 %	10 %	6 %	6 %
Panostamme työssä oppimiseen: Yhä useampi työtehtävistämme on sellainen, että sen oppii vain itse työtä tekemällä ja uskaltamalla tarttua uusiin haasteisiin	31 %	20 %	31 %	6 %	4 %	8 %
Tiedon jakaminen toisille sekä erilainen mentorointi ja toisten opastaminen ovat työpaikkamme arkea	33 %	18 %	27 %	8 %	6 %	8 %
Osaamistarpeet on kytketty strategiaan ja strategiseen johtamiseen: Mitä osaamista palveluiden kehittäminen ja strategian toteuttaminen edellyttävät	16 %	33 %	10 %	8 %	14 %	18 %
Työpaikallamme laaditaan ja toteutetaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia	22 %	27 %	22 %	8 %	14 %	6 %

TAULUKKO 3. Asiantuntija-arviot uudenlaisten toimintatapojen merkityksestä henkilöstölle.

Merkitys toteutuessaan	Erittäin suuri	Suuri	Kohtalainen	Pieni	Ei merkitystä	En osaa sanoa
Panostamme aiempaa enemmän työtovereiden ja/tai opiskelijoiden ohjaukseen ja perehdyttämiseen	42 %	42 %	10 %	0 %	2 %	4 %
Työpaikallamme ennakoidaan ja huolehditaan tarvittavan osaamisen kehittämisestä	52 %	23 %	13 %	0 %	2 %	10 %
Olemme ottaneet enemmän vastuuta työssä tarvittavan osaamisen kehittämisestä, koska sopivaa koulutusta ei ole tarjolla	42 %	30 %	8 %	2 %	4 %	14 %
Tarjoamme opiskelijoille mahdollisuuksia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen	32 %	34 %	24 %	4 %	2 %	4 %
Hyödynnämme osaamisen kehittämisessä etäopetusta sekä erilaisia verkkokursseja	36 %	32 %	18 %	8 %	4 %	2 %
Työpaikallamme arvostetaan työn ohessa opiskelua	43 %	31 %	14 %	2 %	2 %	8 %
Panostamme työssä oppimiseen: Yhä useampi työtätehtävistämme on sellainen, että sen oppii vain itse työtä tekemällä ja uskaltamalla tarttua uusiin haasteisiin	39 %	39 %	14 %	0 %	2 %	6 %
Tiedon jakaminen toisille sekä erilainen mentorointi ja toisten opastaminen ovat työpaikkamme arkea	47 %	37 %	8 %	2 %	2 %	4 %
Osaamistarpeet on kytketty strategiaan ja strategiseen johtamiseen: Mitä osaamista palveluiden kehittäminen ja strategian toteuttaminen edellyttävät	31 %	31 %	4 %	8 %	8 %	18 %
Työpaikallamme laaditaan ja toteutetaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia	39 %	33 %	12 %	8 %	4 %	4 %

ANNA PALAUTETTA

Mitä ajatuksia raportti herätti?
Oletko samaa mieltä päätelmistä?
Me kunta- ja hyvinvointialan työmarkkina-
osapuolet arvostamme saamaamme
palautetta ja otamme sen huomioon,
kun kuvausta seuraavan kerran päivitetään.

LISÄTIEDOT JA PALAUTTEET

Työn murroksen seurantaryhmä
Niilo Hakonen (etunimi.sukunimi@kt.fi)

WWW.KT.FI/TYON-MURROS