

# ASiantuntijuuden vahvistaminen kehittyvässä asiantuntijatyössä

Määttä Sari

Opinnäytetyö  
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2018

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi

|                                |                                                                |              |      |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|------|
| <b>Tekijä</b>                  | Sari Määttä                                                    | <b>Vuosi</b> | 2018 |
| <b>Ohjaajat</b>                | Elsa Paasilinna, Päivi Mastosaari                              |              |      |
| <b>Toimeksiantaja</b>          | Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafí)                         |              |      |
| <b>Työn nimi</b>               | Asiantuntijuuden vahvistaminen kehittyvässä asiantuntijatyössä |              |      |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> | 66 + 19                                                        |              |      |

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Liikenteen turvallisuusvirastolle (Trafí). Verotusyksikön toimintasuunnitelman tavoitteita vuodelle 2018 ovat muun muassa asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen laajentaminen sekä luottamuksen vahvistaminen omaan asiantuntijuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä keinoilla verotusyksikön asiantuntijuutta ja luottamusta omaan osaamiseen voidaan vahvistaa kehittyvässä asiantuntijatyössä.

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmiä apuna käyttäen. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät olivat teemahaastattelu ja määrälliset kyselyt. Haastatteluaineisto kerättiin helmikuussa 2018, määrällinen kysely toteutettiin maaliskuussa 2018. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin apuna Trafín teettämää työtyytyväisyyskyselyä vuodelta 2017. Tutkimuksen perusjoukon muodostivat yksikönpäällikkö, lakimiehet sekä verotusyksikön asiantuntijat. Opinnäytetyön teoriaosan keskeisimpiä asioita ovat yksilön osaaminen, organisaation osaamis pääoma, osaamistarpeet

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että Trafí luo pääsääntöisesti edellytykset oppimiselle ja asiat, joilla on vaikutusta yksilön kehittymiseen ovat suurimmaksi osaksi kunnossa. Tutkimuksen keskeisimpiä kehittämiskohteita oppimisen kannalta olivat vuorovaikutuksen parantaminen ja työstä saatava palaute. Muita kehittämiskohteita olivat säännöllinen jaksamisen seuranta, tehdyn työn arviointi, kehityskeskusteluiden ja palkkausjärjestelmän kehittäminen, työskentelytilat, henkilökohtainen valmennus, vertailukehittäminen sekä tiedonsaanti siitä, kuka virastossa osaa mitään.

Avainsanat: Asiantuntija, asiantuntijuus, osaaminen, osaamistarpeet, osaamisen kehittäminen, oppiminen, oppimisen edellytykset, oppimisen keinot.

School of Business and Administration  
Degree Programme in Business  
Management  
Bachelor of Business Administration

---

|                          |                                                   |             |      |
|--------------------------|---------------------------------------------------|-------------|------|
| <b>Author</b>            | Sari Määttä                                       | <b>Year</b> | 2018 |
| <b>Supervisors</b>       | Elsa Paasilinna, Päivi Mastosaari                 |             |      |
| <b>Commissioned by</b>   | Finnish Transport Safety Agency (Trafí)           |             |      |
| <b>Subject of thesis</b> | Enhancing expertise in the developing expert work |             |      |
| <b>Number of pages</b>   | 66 + 19                                           |             |      |

---

This thesis was commissioned by the Finnish Transport Safety Agency (Trafí). The objectives listed in the action plan of the unit for the year 2018 include expanding the professional competence of the experts and strengthening their confidence in their own expertise. Thus, the objective of this thesis was to investigate how the professional competence and the experts' confidence in their expertise could be enhanced in the constantly developing expert work.

The empirical study in this thesis was carried out by employing both qualitative and quantitative research methods. More specifically, the methods used were theme interviews and quantitative surveys. The interviews were conducted in February 2018 and the quantitative surveys in March 2018. In addition, the study also utilised a job satisfaction survey conducted by Trafí in 2017. The population of the study consisted of the head of the unit as well as the lawyers and the experts in the unit. In the theoretical framework, the central themes revolve around the expertise of an individual, the intellectual capital in the organisation, the competence needs, competence development, as well as learning and its methods and prerequisites.

This thesis concludes that, in general, Trafí facilitates suitable conditions for learning and the matters affecting the development of an individual are in order. However, the study indicates that some areas for improvement in relation to learning would be communication and interaction and the feedback received from the work. Other targets for improvement would be regular monitoring of work-related stress, assessment of the work done, development discussions and development of the pay system, working spaces, personal coaching, benchmarking and the flow and accessibility of information about each individual's personal expertise in the agency.

**Keywords:** Expert, expertise, competence, competence needs, competence development, learning, cognitive prerequisites, cognitive methods.

## SISÄLLYS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1 JOHDANTO .....                                                    | 6  |
| 2 TUTKIMUSMENETELMÄ .....                                           | 8  |
| 2.1 Tutkimusongelma ja rajaukset .....                              | 8  |
| 2.2 Aineistonkeruu .....                                            | 8  |
| 2.3 Tutkimusote .....                                               | 9  |
| 2.4 Tutkimuksen analyysimenetelmät ja analysointi .....             | 10 |
| 2.4.1 Laadullinen aineisto .....                                    | 10 |
| 2.4.2 Määrällinen aineisto .....                                    | 12 |
| 2.5 Työn luotettavuus .....                                         | 13 |
| 3 ASiantuntijuus, Älykäs ORGANISAATIO JA HILJAINEN TIETO .....      | 14 |
| 3.1 Asiantuntijuus .....                                            | 14 |
| 3.2 Älykäs organisaatio .....                                       | 15 |
| 3.3 Hiljainen tieto .....                                           | 16 |
| 4 OSAAMINEN, OSAAMISTARPEET JA OSAAMISEN KEHITTÄMISOHJELMAT .....   | 18 |
| 4.1 Yksilön osaaminen ja organisaation osaamispääoma .....          | 18 |
| 4.2 Osaamistarpeet .....                                            | 19 |
| 4.2.1 Organisaation osaamistarpeet .....                            | 19 |
| 4.2.2 Yksilön osaamistarpeet .....                                  | 20 |
| 4.3 Osaamisen kehittämisohjelma ja yksilön kehityssuunnitelma ..... | 21 |
| 5 OPPIMINEN .....                                                   | 23 |
| 5.1 Oppimisen edellytykset .....                                    | 24 |
| 5.2 Oppimisen keinot .....                                          | 27 |
| 6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI .....                             | 29 |
| 6.1 Teemahaastattelu ja sen tavoitteet .....                        | 29 |
| 6.1.1 Nykyisen toiminnan osaamistarpeet .....                       | 29 |

|       |                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| 6.2   | Pitkän aikavälin osaamistarpeet .....                | 31 |
| 6.2.1 | Osaamisen kehittäminen ja haasteet .....             | 32 |
| 6.2.2 | Keskeiset tulokset teemahaastattelusta .....         | 33 |
| 6.3   | Kyselytutkimus ja sen tavoitteet .....               | 35 |
| 6.3.1 | Työssä esille tulleet kehittämiskohteet .....        | 37 |
| 6.3.2 | Oppiva organisaatio kyselyn keskeiset tulokset ..... | 46 |
| 6.4   | Työilmapiirikysely ja sen tavoitteet.....            | 48 |
| 6.4.1 | Asiantuntijuuden kehittämisen keinot .....           | 48 |
| 6.4.2 | Työtyytyväisyyskyselyn keskeiset tulokset .....      | 57 |
| 7     | YHTEENVETO .....                                     | 59 |
|       | LÄHTEET .....                                        | 64 |
|       | LIITTEET .....                                       | 66 |

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään asiantuntijuutta ja keinoja sen vahvistamiseen, niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Asiantuntijaorganisaatiossa toiminnan perusta on henkilöstön osaaminen, joka vaatii henkilöstöltä ja organisaatiolta jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Organisaatio voi tukea yksilön oppimista ja kehittymistä tarjoamalla siihen toimivat työskentelyolosuhteet. Asiantuntijatyö edellyttää työntekijältä sitoutumista. Sitoutumisen lähtökohta on mielekkäässä työn sisällössä, asiantuntija työ on parhaimmillaan sopivan haasteellista ja tyydytystä tuottavaa. Asiantuntijaksi kehittyminen ei ole pelkästään teoreettisen koulutuksen tuotosta, vaan taidot karttuvat, kun tietoja sovelletaan vuorovaikutustilanteissa. Ideaalitulanteessa asiantuntija kykenee kehittymään organisaation tavoitteiden mukaisesti myös hänelle itselleen merkityksellisten ja mielekkäiden asioiden parissa. (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005, 20, 87 – 88.)

Tutkimuksessa selvitettiin, millä keinoilla asiantuntijuutta ja luottamusta omaan osaamiseen voidaan vahvistaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Liikenteen turvallisuusviraston (Trafli). Verotusyksikön toimintasuunnitelman tavoitteita vuodelle 2018 ovat muun muassa asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen laajentaminen sekä luottamuksen vahvistaminen omaan asiantuntijuuteen. Verotus – ja rekisteröintiyksikkö yhdistyvät samaksi yksiköksi syksyllä 2018, jolloin verotusyksikön asiantuntijoiden ammatillista osaamista tullaan laajentamaan myös ajoneuvojen rekisteröinteihin. Ajoneuvoverotus perustuu rekisteröintimerkintöihin, yksiköiden yhdistymisen tavoitteena onkin, että asiakaskontaktin käsittelee alusta loppuun sama asiantuntija. (Trafli 2018, verotusyksikön toimintasuunnitelma.)

Trafissa työskenteli vuonna 2017 noin 550 henkilöä. Päätoimipaikka sijaitsee Helsingissä, isommat toimipaikat ovat Rovaniemellä sekä Lappeenrannassa, lisäksi lähinnä merenkulun palveluja varten pieniä toimipaikkoja on muutamissa rannikkokaupungeissa. Trafli on muodostettu vuonna 2010, jolloin Meriturvallisuus, Ajoneuvohallintokeskus, Ilmailuhallinto sekä Rautatievirasto yhdistyivät samaksi virastoksi. (Trafli 2018, yleisesittely.)

Ajoneuvot-osaston verotusyksikön tehtävänä on vastata Trafille kuuluvista ajoneuvojen verotustehtävistä sekä verotukseen liittyvien hakemus- ja ilmoitusasioiden käsittelystä. Trafi kerää vuosittain ajoneuvoveroa, ensirekisteröinnin jälkeistä autoveroa sekä polttoainemaksua yhteensä yli miljardi euroa. Kerätyillä veroilla rahoitetaan mm. terveydenhuoltoa, koulutusta, julkisen hallinnon ylläpitoa, liikenneväyliä sekä muita yhteiskunnan rakenteita ja ihmisten tarvitsemia palveluja. (Trafi 2018, verotus.) Verotusyksikkö sijaitsee Rovaniemellä, yksikön henkilöstö-  
vahvuuteen kuuluu yksikönpäällikkö, kehityspäällikkö, kaksi lakimiestä sekä 12 asiantuntijaa.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 2.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista asiantuntijuutta verotusyksikössä tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä millä keinoilla työnantaja ja työntekijät voivat vahvistaa osaamista. Osaamisella ja työn hallinnan tunteella on suora vaikutus luottamukseen omaan asiantuntijuuteen. Tässä työssä ei käsitelty muutoksen toteutusta ja sen arviointia.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millä keinoilla asiantuntijuutta ja luottamusta omaan osaamiseen voidaan vahvistaa kehittyvässä asiantuntijatyössä?

- Millaista osaamista tarvitaan asiantuntijatyössä tällä hetkellä ja minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?
- Miten organisaatio voi luoda edellytykset oppimiselle?
- Mitkä asiat auttavat tai vaikeuttavat asiantuntijan kehittymistä?

### 2.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen ensimmäiseen kohderyhmään kuului esimies, kaksi lakimiestä sekä toiseen kohderyhmään 12 asiantuntijaa, nämä henkilöt muodostivat tutkimuksen aikaisen työyhteisön. Tutkimustyön aineistonkeruu aloitettiin haastattelemalla helmikuussa 2018 verotusyksikön yksikönpäällikkö ja lakimiehet. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, minkälaista osaamista tarvitaan asiantuntijatyössä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Haastattelu eteni teemarungon (liite 1) avulla.

Kanasen (2014, 72, 77) mukaan teemahaastattelun tavoitteena on saada ymmärrys ja käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kysymykset kohdistetaan tutkittavaan ryhmään tai yksilön toimintaan, jolloin vastausten avulla voidaan rakentaa kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustapahtuma, jossa haastattelija ei saa esittää omia mielipiteitä,



eikä kyseenalaistaa haastateltavan kokemusta ja mielipidettä. Haastattelija laatii haastatteluun teemarungon, johon laaditaan keskusteltavat aiheet, tämän avulla varmistutaan, että haastattelussa käydään tarvittavat asiat läpi. Lisäksi keskustelun aikana voi tulla esille uusia aihealueita joihin tutkijan tulee tarttua.

Aineistonkeruuta jatkettiin asiantuntijoille suunnatulla kyselyllä maaliskuussa 2018. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten organisaatio voi luoda toimivat edellytykset oppimiselle. Kyselyssä arvioitiin asioiden tilaa tällä hetkellä sekä miten tärkeänä kyseistä asiaa pidettiin. Kysely oli mielipidekysely, siinä ei ollut avoimia kysymyksiä.

Trafissa toteutetaan vuosittain työilmapiiirikysely valtionhallinnossa käytössä olevalla kyselyllä. Kyselyn avulla saadaan tietoa työyhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Kysely toteutetaan mielipidekyselynä. Tavoitteena oli löytää loppuvuonna 2017 tehdystä työilmapiiirikyselystä seikkoja, joilla on vaikutusta asiantuntijuuden kehittymiseen. Työilmapiiiritutkimus on tehty koko verotusyksikölle, siihen kuului asiantuntijoiden lisäksi myös lakimiehet ja kehityspäällikkö.

### 2.3 Tutkimusote

Tutkimusotteet voidaan jakaa karkeasti kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimusotteen valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2011,12.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut tehdään pääsääntöisesti kasvotusten, kun taas määrällisessä tutkimuksessa ne voidaan tehdä esimerkiksi sähköisellä kyselylomakkeella (Kananen 2017, 36). Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä sekä aineistonkeruussa että analyysissä. Olen käyttänyt molempia tutkimusotteita, koska tutkimuksessa oli kaksi eri kohderyhmää. Haastattelu oli helpompi toteuttaa pienelle kohderyhmälle, kun taas sähköinen kysely oli toimivampi ja nopeampi laajemmalle kohderyhmälle.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen, tämän avulla voidaan löytää vastaus kysymyk-

seen mistä tässä on kyse. Laadullisessa tutkimuksessa analysointi ei ole viimeinen vaihe, vaan se on koko prosessin ajan mukana oleva toiminta, joka ohjaa tiedonkeruuta ja prosessia. (Kananen 2014, 16,18). Tässä työssä haastattelu toteutettiin aikaisessa vaiheessa. Haastattelun analysoinnin jälkeen täydensin teoriaosuutta ja toteutin kyselyn asiantuntijoille. Myös kyselyn analysoinnin aikana täydensin lisää teoriaosuutta, näin ollen koko tutkimuksen ajan analysointi ja tiedonkeruu vuorottelivat.

Määrällistä tutkimusta tehtäessä yleisin aineistonkeruumenetelmä on kysely, joka tehdään perusjoukolle. Määrällisen tutkimuksen kysymysten, teorioiden ja ennakkonäkemyksen välillä on oltava yhteys. Ilman ennakkotietoa ilmiöstä voi olla mahdotonta tehdä kyselyä, jonka avulla saadaan vastaus tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2015, 95 – 96.) Kyselyn perusjoukko oli verotusyksikön asiantuntijat. Oikeanlainen kysely oli mahdollista toteuttaa teorian ja haastattelussa saadun ennakkotiedon perusteella. Myös Trafin teettämässä työtyytyväisyys tutkimuksessa oli tiedusteltu tähän tutkimukseen liittyviä asioita, joten valmiin kyselyn tuloksia kannatti hyödyntää sen sijaan, että olisi tehnyt kokonaan uuden kyselyn.

## 2.4 Tutkimuksen analyysimenetelmät ja analysointi

### 2.4.1 Laadullinen aineisto

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu on tärkeämpi kuin määrä. Laadullisen tutkimuksen voi tehdä yhdelläkin havaintoyksiköllä, haastateltavien määrä riippuu tilanteesta ja tutkimusongelman rajauksesta. (Kananen 2014, 95.) Tutkimusongelmaan liittyvää aineistoa voidaan kerätä eri tavoilla esimerkiksi havainnoimalla, nauhoittamalla haastattelu tai keräämällä tilastoja ja muistioita. Aineistoon perehtymällä pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Mikäli aineistoa on vähän, niitä lukemalla tai kuuntelemalla voi jo löytyä ratkaisu. Yleensä aineistoa on kuitenkin niin paljon, että tutkija turvautuu teknisiin aineistojen analyysimenetelmiin. (Kananen 2014, 101.)

Aineiston käsittely aloitetaan litteroinnilla eli tallenteet kirjoitetaan kirjalliseen muotoon. Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuudella, tarkimmissa tasossa huomioidaan puheen lisäksi myös eleet ja äänenpainot. Suurimmassa osassa tutkimuksissa riittää kuitenkin taso, missä huomioidaan lauseen ydin tiivistetyssä muodossa. Mikäli lopullisessa raportissa käytetään sanatarkkaa ilmaisua, kirjoitetaan se sitaattien sisään. Litteroinnin vaikeus on siinä, ettei etukäteen voida tietää mitä aineistosta lopulta tarvitaan. Analysointi elää koko tutkimuksen ajan ja vasta lopussa varmistutaan, mistä tutkimusosa koostuu ja mitä otetaan huomioon analyysissä ja raportoinnissa. (Kananen 2014, 101– 102.)

Litteroinnin jälkeen teksti tiivistetään koodaamalla eli raakateksti puretaan asiasisältöihin. Koodauksen avulla aineisto saadaan tiivistettyä ymmärrettävään muotoon. Tutkijan tulee tietää mitä hän aineistosta etsii, tosin liialliset ennakkoodotukset voivat kuitenkin ohjata tulkintaa odotusten suuntaan. Koodauksen taso voi vaikuttaa analyysiin, liian yleisluonteinen koodaus kadottaa osan tiedoista ja liian tiheästi tehty koodaus tuottaa rakenteen mitä voi olla vaikea tulkita. Jokainen tutkija tuottaa oman koodaustavan, koodauksessa ei saa kuitenkaan vähentää aineiston tiedon laadullista sisältöä. Koodaus ei ole vielä analyysiä, vaan se mahdollistaa sen tekemisen laadullisesti. (Kananen 2014, 104.)

Deduktiivisessa lähestymistavassa koodausjärjestelmän tekeminen edellyttää teoreettisia ennakkoodotuksia, koodauksen tulee tukea tutkittavaa ilmiötä, jolloin aineistosta pyritään jäljittämään ilmiöitä selittävien teorioiden merkityksiä. Induktiivisessa lähestymistavassa koodausjärjestelmässä ei ole ennakkooletuksia, jolloin koodauksessa käytetään aineistoista nousseita ilmaisuja. (Kananen 2014, 103 – 104.)

Tässä tutkimuksessa käytin induktiivista lähestymistapaa koska minulla ei ollut teoreettisia ennakkooletuksia. Nauhoitin teemahaastattelut, tämän jälkeen purin äänitteet kirjoittamalla ne kirjakielelle. Litteroinnin jälkeen nostin taulukoiden avulla raakatekstistä esille ilmaisut ja asiasanat, jolloin sain selville asiasisällön analyysiä varten.

#### 2.4.2 Määrällinen aineisto

Määrällisen aineiston kyselylomakkeet syötetään tilastointi- tai taulukkolaskenta-ohjelmaan ja aineiston suljetut kysymykset tiivistetään taulukoiksi ja tunnusluvuiksi, tämän jälkeen ne analysoidaan (Kananen 2015, 100 – 101). Määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään. Kappalemäärillä ei ole merkitystä, merkitystä on sillä, mikä on kunkin muuttujan arvon suhteellinen osuus aineistoista. Tästä johtuen taulukot esitetään aina suhteellisena, eli prosenttitaulukoina (Kananen 2011, 74 – 75). Analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat käytetyt mittarit ja niiden mittaustasot. Mittaustasoilla on minimikriteerit, joita tutkija ei saa rikkoa, vastuu oikean menetelmän käytöstä jää siten tutkijalle. Jos tutkimusongelma rajoittuu pelkästään ilmiön kuvailuun, riittää analyysimenetelmäksi aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit. (Kananen 2011, 85.)

Mielipidekysymyksissä on eripportaisia asteikkoja saman- ja erimielisyydestä. Tulokset ja tulkinnot esitetään usein prosenttijakautumina, parempi esittämistapa on kuitenkin keskiarvo (Kananen 2011, 96). Asiantuntijoille suunnatulla kyselyllä tiedusteltiin mielipidettä tämän hetken tilanteesta sekä kuinka tärkeän asiaa pidetään, kyselyssä ei ollut avoimia kysymyksiä. Kysely analysoitiin keskiarvoja tutkimalla.

Keskiarvon käyttö ei ole kuitenkaan aina yksiselitteistä, koska kyseessä on vain yksi tunnusluku. Keskiarvoon liittyy myös ongelmia, koska sama keskiarvoluku voidaan saada erilaisista jakaumista. Yhtenä keinona voidaan käyttää yhdistettyjä positiivisen ja negatiivisen asteikon osien summia. (Kananen 2011, 96 – 98.) Työilmapiirikyselyn tulokset olivat pääsääntöisesti hyvät pelkästään keskiarvoja tarkastelemalla. Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin huomio vastausten prosentuaaliseen hajontaan, yhdistäen positiivisen ja negatiivisen asteikon osien summat. Tarkastelussa ei otettu lainkaan huomioon *”ei samaa, eikä erimieltä”* kohtaa, koska vastauksesta ei voida päätellä kumpaan suuntaan vastaajan mielipide on kääntynyt.

## 2.5 Työn luotettavuus

Luotettavuustarkastelun perusteella selvitetään, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Jos tutkimusmenetelmä valitaan ilman että validiteettia ja reliabiliteettia huomioidaan, työn luotettavuus jää heikoksi. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, jos tutkimus uusitaan, saadaanko tutkimustulos joka vahvistaa aikaisemmin tehdyn tuloksen. Validiteetti tarkoittaa että tutkitaan oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarviointi jää usein arvion ja näytön varaan, koska luotettavuutta ei voida samalla tavalla laskea kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2017, 174 – 175.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusta alkaa jo suunnitteluvaiheessa. Tutkimusasetelman, ongelman määrittelyn sekä tutkimusmenetelmän tulee olla oikeita. Ennakkosuunnittelulla saadaan parempi luotettavuus, kuin jos tarkastelu tehdään vasta loppuvaiheessa. Hyvän dokumentaation ja perustelujen avulla voidaan arvioida ratkaisuja, lisäksi aikaisemmat tutkimukset voivat vahvistaa saatua tulosta. (Kananen 2017, 176.)

Määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään ja tutkimustulos pätee koko ryhmään johon otos on otettu (Kananen 2015, 115). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli perusjoukko eli kaikki verotuksen asiantuntijat, näin ollen otos laskentaa ei tarvinnut suorittaa. Kyselylomakkeen tuloksen luotettavuus riippuu vastausprosentista (Kananen 2011, 73). Tuloksen pysyvyys voi myös muuttua, jos tilanne työyhteisössä muuttuu, joten tämän tutkimuksen tulos antaa kuvan vain siitä hetkestä, kun se tehdään. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan myöhemmin luvussa 7.

### 3 ASIANTUNTIJUUS, ÄLYKÄS ORGANISAATIO JA HILJAINEN TIETO

#### 3.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijuudesta ja asiantuntijan määritelmästä löytyy paljon tietoa. Pääsääntöisesti kyse on haastavasta työstä, jota tehdään henkilön osaamisen, tiedon ja taidon perusteella. Asiantuntijan on pystyttävä jatkuvasti kehittämään itseään sekä työn tekemisen prosesseja. Asiantuntijuuden kehittäminen vaatii tulevaisuuteen katsovaa näkökulmaa.

Asiantuntijoiden tehtävänä on työskennellä moniulotteisten asioiden ja päätösten parissa. Asiantuntijuus ja tieto liittyvät saumattomasti yhteen, asiantuntijoista puhuttaessa mainitaankin yleisesti tietotyö. Asiantuntijuus vaatii monen eri asian ymmärtämistä yhtä aikaa. Hänellä tulee olla kyky vastaanottaa tietoa ja muodostaa yhtenäinen kokonaiskuva hahmottamalla ja yhdistämällä olemassa oleva tieto päätöksiä tehdessään. Asiantuntijaorganisaation työväline on yksilöiden tietotaito, joka on saavutettu pitkällä koulutuksella, kokemuksella ja yhteistyöllä muiden asiantuntijoiden kanssa, tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatio on hyvin riippuvainen henkilöstöstä. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 260.) Asiantuntijalta vaadittava nopeus edellyttää työn kehittämistä, ongelmien ratkaisua ennakoon käsitteellisellä ja teoreettisella tasolla sekä ymmärrystä moniulotteisten asioiden syysuhteista (Ojala 2008, 23).

Asiantuntijan työn muutos sekä työssä hyödynnettävän teknologian uudistumisella on ollut vaikutusta itse työhön ja myös osaamiseen (Nyholm ym. 2016, 33). Yhteiskunnan tietoisumisen ja työelämän tietoteknistymisen myötä työ on muuttunut tietotyöksi ja yleistynyt perinteisen professionaalisen asiantuntijatehtävän ulkopuolelle. Asiantuntijatyön vaatimukset ovat kasvaneet, työ edellyttää osaamista, jatkuvaa muutoksen hallintaa, oman osaamisen ja työn kehittämistä. Jatkuva informaatiotulva voi myös altistaa tietoylikuormalle ja asiantuntijan jaksamisongelmat ovat todellisia. Kiireellisten aikataulujen puristuksessa asiantuntija voi tuntea epävarmuutta ja epäillä jopa omaa osaamistaan. (Tuomivaara ym. 2005, 10.)

### 3.2 Älykäs organisaatio

Organisaatio ei voi olla älykäs ilman niissä toimivien ihmisten älykkyyttä. Älykkyys muodostuu organisaatiossa inhimillisestä älykkyydestä sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti. (Virtanen & Stenvall 2014, 14.) Organisaatioissa toimitaan tiedon varassa, jonka avulla luodaan pohja organisaation menestymiselle. Yhteisellä tietoperustalla parannetaan esimerkiksi päätöksenteon laatua, koska asioita lähestytään samalla tavoin. (Virtanen & Stenvall 2014, 102.) Useammalla alalla ei ole tuottavinta pääomaa koneet ja laitteet, vaan henkilöstö, joka niitä käyttää. Jotta prosessi olisi tehokas ja toimiva, on johdon varmistettava, että organisaatiossa on riittävästi henkilöstöä ja he ovat sijoitettuina oikeilla paikoilla osaamisen mukaan. (Puusa ym. 2015, 245).

Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi) on julkinen organisaatio. Useat julkiset organisaatiot ovat palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioita, jotka tarjoavat palveluja sekä korkeaa asiantuntemusta ongelmien ratkaisuihin. Organisaatiossa työskentelevän henkilöstön osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti julkisen palvelun toimivuuteen ja tehokkuuteen. (Määttä & Virtanen 2000, 132 – 133, 135.) Julkinen hallinto Suomessa on kansainvälisesti katsottuna korkeatasoista, sen henkilöstö on korkeasti koulutettu sekä asiantuntevaa. Suomalaisessa hallinnossa toimitaan lainsäädäntöön sitoutuneesti, mistä johtuen luotettavuus tulee esimerkiksi normisidonnaisuudesta. Suomalaisessa julkisessa hallinnossa onkin paljon sääntöälykkyyttä, joka voi näkyä myös byrokraattisena toimintana. Tilanteita tutkimalla juridiikan näkökulmasta on asiantuntijoiden tunnettava lainsäädännön asettamat vaatimukset ja noudatettava niitä työssään, tällöin tila toimia älykkäästi voi olla hyvinkin rajallinen. Julkiselle hallinnolle on tyypillistä vahva professionaalisuus. Ongelmaksi voi muodostua se, kun eri alojen ammattilaiset työskentelevät sektoreittain, saattavat he tarkastella asioita kapea-alaisesti vain oman osaamisen ja ammatikunnan lähtökohdista. (Virtanen & Stenvall 2014, 47 – 49.)

Organisaatiossa yksi keskeisistä asioista on ihmisten välisen vuorovaikutusten toimivuuden varmistaminen. Positiivisella organisaatioteorialla toimintaa uudistetaan myönteisellä ajattelulla, jossa korostetaan vahvuuksiin ja motivaatioon pe-

rustuvalla toimintaa. Kokemuksien mukaan myönteisellä lähestymistavalla saadaan parempia tuloksia, kuin ongelmiin keskittyvällä tarkastelulla. (Virtanen & Stenvall 2014, 31 – 32.)

Voidaankin sanoa, että älykkyys syntyy yhteisesti ja yhdessä toimimalla. Henkilöstön kehittäminen on useiden organisaatioiden tärkein asia. Organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan esimerkiksi työhyvinvointiin ja jaksamiseen sekä henkilöstön kohtelun periaatteisiin ja käytäntöihin. Muutokset edellyttävät myös huomion kiinnittämistä henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen. Teknologian kehityksen avulla pyritään uudistamaan julkisia palveluja, vuorovaikutusta ja tietojohdantamista, ongelmaksi voi muodostua järjestelmien yhteensovittaminen ja IT- arkkitehtuurin rakentaminen. Julkisen hallinnossa edistetään vahvasti myös asiakaslähtöisyyttä ja kansalaisten osallistumista kehittämiseen avaamalla erilaisia kanavia, joissa voi osallistua julkiseen toimintaan ja ottaa niihin kantaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 52 – 54.)

Toiminta voi kärsiä muutoksen aikana, mikäli muutos vie paljon aikaa, tämän johdosta työntekijät voivat ahdistua ja käyttävät aikaansa toissijaisiin asioihin. Älykäs organisaatio osaa prosessoida kanavoimalla osaamisen tarkoituksenmukaisesti niin, ettei osaaminen ja älykkyys olisi vajaakäytössä. Muutoksessa on oltava myös tilaa kehittämiselle ja toisin ajattelemiselle, muutos ei saa olla pelkkää puurtamista kelloa vastaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 181 – 184, 193.)

### 3.3 Hiljainen tieto

Kokemuksen myötä asiantuntijalle kerääntyy hiljaista henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa tai mahdotonta kuvata sanoin. Hiljaisen tiedon keräämiseen ja jakamiseen on kehitetty ja kehitetään erilaisia keinoja. Ongelmana voi olla usein, ettei osata erottaa hiljaista ja täsmätietoa toisistaan. Ojala mainitsee kirjassaan (2008, 52) *”ihminen pystyy sanomaan aina enemmän, kuin pystyy paperille pitämään”*. Hiljainen tieto sisältää kognitiivisia ja teknisiä osatekijöitä. Kognitiiviset tekijät ohjaavat ajattelua, eli kykyä ymmärtää ja hahmottaa asioita. Teknisillä osatekijöillä tarkoitetaan yksilön konkreettista osaamista, taitoa ja tietoa. (Ojala 2008, 52.)



Työntekemisen toimintaympäristö on erilainen kuin ennen. Voidaankin puhua verkosto- ja virtuaaliorganisaatiosta, missä ihmiset eivät enää työskentele samassa tilassa. Tiedon tulee olla asiantuntijan saatavilla ja käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta. Tietomäärän kasvu voi aiheuttaa kuitenkin yksilöille haasteita, miten kasvava tietomäärä kyetään jäsentämään oikealla tavalla. Myös tiedon etsimiseen tai uusien asioiden keksimisen voi kulua paljon aikaa. Oikeanlaisella tiedon johtamisella voidaan tehostaa ja järkevöittää toimintaa Tiedon johtamisprosessissa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan tietoa. Prosessilla tuetaan hiljaisen tiedon muutamista havaittavaksi, tämän tavoitteena on tiedon tehokas soveltaminen päätöksenteossa. Tietoa voidaan luoda esimerkiksi tehtävänkierron, ideointiryhmän, tiimityöskentelyn avulla. Tietoa voidaan hankkia osallistumalla kursseille, lukemalla, hakemalla netistä ja benchmarkkauksella. Tiedon hankinta voi olla myös piilevän tiedon dokumentointia niin, että se on käytettävissä kaikilla. Tiedon aktiivisen ja itsenäisen hankinnan vastuu kuuluu kaikille organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Hankittu ja luotu tieto tulee saattaa sellaiseen muotoon, että kaikki voivat sitä käyttää hyväksi. Tiedon olemassaolo ei kuitenkaan riitä, sitä on osata myös soveltaa. (Sydänmaanlakka 2012, 175 – 176, 180, 182 – 185.).

Useasti halu jakaa, vastaanottaa ja soveltaa tietoa ei ole kiinni kyvystä vaan halusta. Työntekijöillä voi olla edelleen mielikuva että tieto on valtaa eikä valtaa kannasta antaa pois. Tiedon jakamiseen voidaan kannustaa erilaisten palkitsemistapojen avulla. (Sydänmaanlakka 2012, 186.) Avoin ilmapiiri on edellytys hiljaisen tiedon siirtymiselle. Tieto siirtyy vain, kun ihmiset tekevät asioita yhdessä sellaisessa ympäristössä, missä he uskaltavat jakaa omia näkemyksiä ja kokemuksia. Luottamuksen rakentaminen on helpompaa, jos ihmiset toimivat pitkään samassa ryhmässä. Muutos voi useasti muuttaa organisaatioiden ja tiimien kokoonpanoja. Liikkumisella ja muutoksella on kuitenkin myös positiivinenkin vaikutus, tällöin hiljainen tieto saadaan liikkumaan eri ryhmien välillä, eikä tieto jää vain tietyn ryhmän käyttöön. (Otala 2008, 280 – 281.)

## 4 OSAAMINEN, OSAAMISTARPEET JA OSAAMISEN KEHITTÄMISOHJELMAT

### 4.1 Yksilön osaaminen ja organisaation osaamispääoma

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista, verkostoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat asenteet, persoonallisuus, tunneäly sekä motiivi. Näillä ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, miten hyvin henkilö sopeutuu uusiin tilanteisiin, kuinka hyvin tulee toimeen itsensä ja muiden kanssa ja kuinka hän haluaa toimia ja oppia asioita. (Ojala 2008, 50 –51.)

Osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua tehtävästä, parantaa ja kehittää työtään sekä kykyä ratkaista ongelmia. Harva yksilö suorittaa kuitenkin työtään yksin, työ on enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation yhteinen aikaansaannos, jolloin se on organisaation osaamista eli osaamispääomaa. Osaamispääoma muodostuu:

- Henkilöpääomasta, joka koostuu henkilöstön osaamisesta ja halusta käyttää osaamista saavuttaakseen yhteiset tavoitteet.
- Rakennepääomasta, johon kuuluu organisaation fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät, toimintatapa ja kulttuuri.
- Suhdepääomasta, johon kuuluu kumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista ja joiden kanssa kehitetään osaamista tehokkaammin ja paremmin. (Ojala 2008, 47.)

Osaamispääoman johtamiseen kuuluu kaikki kolme yllä mainittua pääomaa. Tärkeämpänä pidetään rakennepääoman johtamista, koska sen avulla osaamista voidaan kehittää vastaamaan organisaation tarpeisiin. (Ojala 2008, 47.) Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun yksilöt jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamista, joka muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi tavaksi toimia. Jos henkilöt työskentelevät eri puolella organisaatiota organisaation osaaminen voi muodostua hajaantuneesta asiantuntijuudesta, jolloin

hajaantunut asiantuntemus tulee rakenteilla ja johtamisella saattaa yhteen. (Ojala 2008, 53.)

## 4.2 Osaamistarpeet

### 4.2.1 Organisaation osaamistarpeet

Organisaation tulee määritellä, minkälaista osaamista se tarvitsee toiminnassaan nyt ja tulevaisuudessa ja minkälainen osaaminen on kaikkein tärkeintä asetettujen tavoitteiden kannalta (Ojala 2008, 53). Työnsisällön muuttuessa myös osaamistarve muuttuu, se millaista osaamista tarvitaan ja millainen osaaminen jää pois on kuitenkin vaikea ennakoida (Keränen, Sääntti, Rantala & Viljuna 2014, 15 – 16). Tulevaisuuden työvoimapula ja osaamishaasteet vaativat työhön liittyvien toimintaedellytysten muuttumista. Uudistuminen, kehittäminen, luovuus ja innovatiivisuus tulevat olemaan tärkeitä seikkoja. Tulevaisuudessa tarvitaan erityisosaamista ja erikoistumista, vaikkakin muutostrendinä on nähtävissä ammatillisen osaamisen laaja-alaisuus. Ammatillisesti laaja-alaisella henkilöllä on mahdollisuus edetä urallaan kokonaisvaltaisemmin, toisaalta myös työnantaja hyötyy työntekijöiden käytettävyyden parantumisesta. Organisaatioissa tuleekin pohtia, millaista älykkyyttä siellä tarvitaan, onko se kapea-alaista älykkyyttä, joka kohdistuu yksittäisten asioiden hallintaan vai yleisluonteista älykkyyttä, joka mahdollistaa sopeutumista erilaisiin ja uusiin tilanteisiin (Virtanen & Stenvall 2014, 60, 103).

Osaamistarpeet liittyvät koko organisaatioon, yksikköön, tiimiin sekä myös yksilön omiin tehtäviin. Osaamistarpeita tarkastellaan nykyhetken ja pidemmän aikavälin edellyttämällä osaamisella. Osaamistarpeita voidaan selvittää myös pohtimalla kuinka toimintaa voidaan tehostaa. Toimintaympäristön osalta voidaan miettiä itse toimintaan vaikuttavia muutoksia, kuten lainsäädännön muuttumista ja millaisia haasteita muutokset mahdollisesti aiheuttavat. Strategian edellyttämistä osaamistarpeista selvitetään ne menestystekijät, joissa pitää onnistua, että organisaation visio toteutuu ja millaista osaamista tarvitaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusia osaamistarpeita syntyy myös toiminnan kehittämisestä, uusista toimintatavoista, asiakaspalautteista ja tietotekniikan muutoksista, Koska

näiden asioiden kehittämisen hyöty on nopeasti nähtävissä, moni yritys tai organisaatio keskittyykin niiden hoitamiseen, tällöin vaarana on, että ei osata varautua tuleviin osaamistarpeisiin riittävän hyvin. Myös erilaiset arviot luovat osaamistarpeita. Laatuarvion perusteella saadaan selville missä asioissa on parannettavaa. Voidaan myös arvioida tietyn tehtävän tai tehtäväryhmän hoitamista. Tiimi- tai esimiesarviointilla löydetään työskentelyn vahvuudet ja heikkoudet, joiden parantamiseen tarvitaan tietynlaista osaamista. Myös ilmapiiriä, prosesseja tai tehokkuutta voidaan mitata ja arvioida. (Ojala 2008, 105 – 113.)

Myös tulevaisuuden suunnittelu ja osaamistarpeiden selvittäminen yhdessä laajalla joukolla edesauttaa luomaan yhteisen näkemyksen ja vision. Yhdessä pohdiminen lisää kommunikaatiota ja auttaa ymmärtämään, miten organisaatio tulevaisuudessa toimii ja mitä keinoja se edellyttää itse kultakin. (Ojala 2008, 109.)

#### 4.2.2 Yksilön osaamistarpeet

Organisaation osaamistarpeet määrittävät organisaatiossa työskentelevien yksilöiden osaamistarpeet. Näin ollen jokaisen työntekijä tulee olla tietoinen yhteisistä tavoitteista ja ymmärtää myös tavoitteiden edellyttämät osaamistarpeet. Toimiva tapa määritellä tehtäväkohtaiset osaamistarpeet on kerätä tehtävän edustajat ryhmään ja antaa heidän määritellä ne osaamiset, joita tarvitaan tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. (Ojala 2008, 128.)

On olemassa muitakin yksilön osaamistarpeita, joita tarvitaan tehtävästä riippumatta. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- Vahva perusosaaminen ja teoreettinen tieto. Asiantuntijan on kyettävä pohtimaan asioita ennakkoon, tällöin ajattelu perustuu teoreettiseen tietoon
- Systeemiajattelu, tällä tarkoitetaan eri verkostojen ja rakenteiden välisten vaikutussuhteiden ymmärtämistä.
- Sosiaaliset taidot
- Kommunikointi- ja viestintätaidot
- Priorisointitaito

- Oppimaan oppimisen taito
- Itsensä johtaminen
- Yrittäjämäistä otetta vastuun korostuessa ja työn muututtua projekteiksi
- Stressinhallintakyky. (Ojala 2008, 130 – 131.)

#### 4.3 Osaamisen kehittämisohjelma ja yksilön kehityssuunnitelma

Osaamisen kehittämisohjelmien avulla kehitetään henkilöpääomaa vastamaan organisaation osaamistarpeita (Ojala 2008, 213). Osaamisen kehittäminen aloitetaan selvittämällä organisaation ydinosaaminen eli mikä tarkoitus organisaation toiminnalla on ja millaista osaamista se tarvitsee toimiakseen, Ydinosaamisesta määritellään tarkemmin organisaation toiminnalle tärkeät osaamisalueet eli kriittiset osaamiset. Kehitystarpeet saadaan selville selvittämällä, millaista osaamista on nykyhetkellä ja millaista osaamista tarvitaan 2-3 vuoden päähän. (Sydänmaanlakka 2012, 132 –134). Henkilön osaamiskartoituksella ei ole suurta merkitystä, mikäli ensin ei ole selvitetty mitä henkilöstön tulee osata, jotta organisaatiossa asetettu tavoitteet saavutetaan (Ojala 2008, 37 – 38).

Osaamisen kehityssuunnitelma on vietävä yksilötasolle, henkilöltä vaaditaan tiettyä osaamista, jotta hän kykenee hoitamaan määritellyt tehtävät ja tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2012, 133.). Yhtenä keinona selvittää yksilön osaamis -ja kehitystarpeet on käymällä säännöllisesti kehityskeskusteluja. Keskustelujen avulla voidaan luoda henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelun tarkoituksena ei ole pelkästään urasuunnittelu, sen avulla voidaan selvittää myös henkilön odotukset ja motivaatio. (Sydänmaanlakka 2012, 93.) Kehityskeskustelun suurimpana ongelmana pidetään kuitenkin sitä, ettei ymmärretä mikä keskustelun tarkoitus on tai, että keskusteluun suhtaudutaan kielteisesti, myös huono valmistautuminen haittaa keskusteluja. Keskustelutilanne vaatii avoimuutta ja vuorovaikutustaitoja molemmilta osapuolilta, jolloin henkilöt kykenevät vastaanottamaan palautetta ja kykenevät kohtaamaan mahdollisia ristiriitoja. (Sydänmaanlakka 2012, 101 – 102.) Riittävä koulutus ja varmistus siitä, että keskustelun tarkoitus on ymmärretty ja että kaikilla keskusteluihin osallistuvilla on siihen vaadittava osaaminen takaavat onnistuneen keskustelun. Perinteisesti esimiehiä koulutetaan syvemmin käymään osaamis-, ja kehityskeskusteluja, mutta yhtä

tärkeää on myös alaisten kouluttaminen. Sydänmaanlakan (2012,107) mukaan perustason koulutus olisi hyvä antaa yhtä aikaa ennen keskustelukierroksia sekä esimiehille että alaisille.

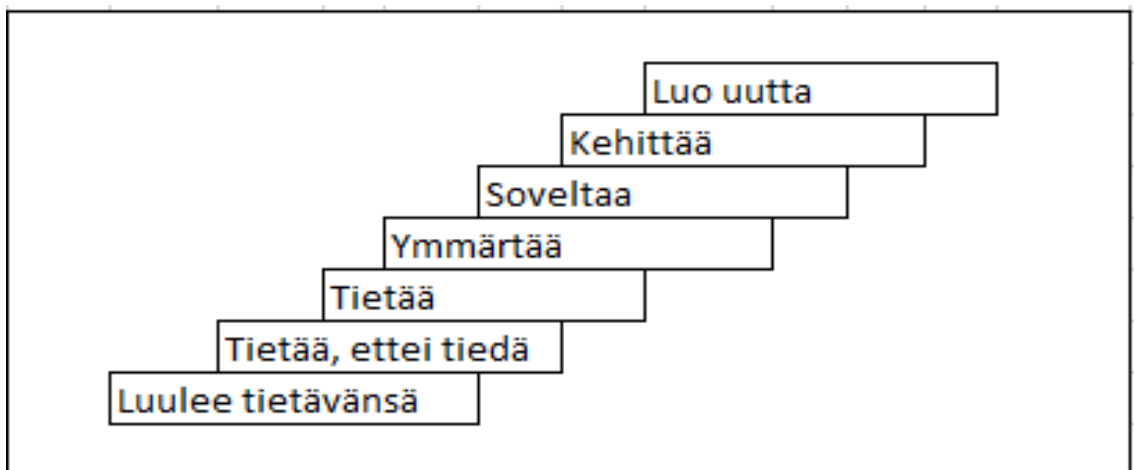
Tekemällä yksilötason keskusteluista yhteenveto ja käymällä ne yhdessä läpi esimerkiksi tiimipalavereissa, voidaan saada arvokasta tietoa muiden tehtävistä ja tavoitteista. Tämä voi myös auttaa tiimin jäseniä tekemään yhdessä parempaa yhteistyötä ja auttamaan toisia kehittymään. (Sydänmaanlakka 2012, 109.) Suunnittelu- ja kehityskeskustelun voi käydä myös tiimeissä. Tällaisista keskusteluista voi olla hyötyä, mikäli tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät ja yksilöllisiä tavoitteita on vaikea asettaa. Tiimikeskustelut eivät korvaa yksilökeskustelua, vaan täydentävät niitä, niiden tarkoitus on määritellä yhteiset tavoitteet, työnjako, toimivuus ja arvioida saavutetut tulokset. (Sydänmaanlakka 2012, 108.)

## 5 OPPIMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin, kuinka työnantaja voi luoda olosuhteet yksilön oppimiselle ja miten jokainen työntekijä voi vaikuttaa itsensä kehittämiseen. Oppiminen tarvitsee motivaation ja kiinnostuksen opittavaan asiaan. Oppiminen edellyttää myös ymmärrystä siitä mitä ja miksi haluaa oppia.

Passiivinen tiedon vastaanottaminen ei ole oppimista, oppiminen on tiedon rakentamista ja uuden tiedon yhdistämistä aikaisemmin opittuun asiaan (Sydänmaanlakka 2017, 155). Oppimiseen vaikuttavat johtaminen, lähityöympäristö, ilmapiiri ja mahdollisuus saada oikeaa tietoa (Ojala 2008, 16). Oppiminen voidaan jakaa pinta- ja syväprosessointiin. Pintaprocessoinnissa tieto vastaanotetaan sellaisenaan, eikä sitä muokata kovinkaan paljoa, syväprosessoinnissa asiaa pohditaan, muokataan sekä kyseenalaistetaan. (Sydänmaanlakka 2017 153.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) kuvataan kuinka oppiminen tapahtuu askel kerrallaan.



Kuvio 1. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2017, 154)

Henkilö joka luulee tietävänsä, ei välttämättä opi uusia asioita. Oppimisen lähtökohtana on tunnistaa oma tietämättömyys, jonka jälkeen voi pohtia miten asiat oikein menevät. Ensimmäinen porras oppimiselle on tietäminen, mutta sekään ei riitä, henkilön on ymmärrettävä ja sisäistettävä tiedon merkitys. Vasta soveltamisen kohdalla tieto on muuttunut tietoisuudeksi, joka voidaan siirtää käytäntöön.

Kehittäminen ja uuden asia luominen ovat syväprosessointia. Tällöin kyetään kyseenalaistamaan vanhat toimintatavat ja kyetään kehittämään ja luomaan jotain uutta. (Sydänmaanlakka 2017, 154 – 155.)

### 5.1 Oppimisen edellytykset

Oppiminen edellyttää ihmettelemisen taitoa sekä oman työn arviointia. Arvioimalla omaa toimintaa ja niiden seuraamuksia yksilöstä tulee syväoppija. Asioita tulee kyseenalaistaa ja yksilöllä tulisi olla riittävän hyvä itseluottamus uskaltautukseen poistua mukavuusalueelta. (Sydänmaanlakka 2017, 80 – 81.) Mukavuusalueella vietetään suurin osa ajasta, koska siellä on turvallista ja asioita on helppo hallita sekä käsitellä. Useasti henkilö kehittää asioita joissa on jo entuudestaan hyvä, koska työskentely on miellyttävää. Tällainen toimintatapa syventää tietämystä, mutta ei laajenna sitä, koska kehittyminen vaatii aina mukavuusalueelta poistumista. Jos haluaa ottaa vastaan kovia haasteita, tulee piipahtaa ”paniikkialueella”. Tällöin ei kannata pelätä epäonnistumista, vaan nähdä se kasvun paikkana. Mukavuusalue laajenee, kun riittävän usein uskaltaa vierailla sen ulkopuolella ja asiat jotka aikaisemmin olivat mukavuusalueen ulkopuolella, ovatkin nyt mukavuusalueella. (Sydänmaanlakka 2017, 77 – 78.) Työympäristöt, roolit ja työtehtävät kohtaavat jatkuvasti kehittämis- ja muutoshaasteita, vanhat toimintatavat, uskomukset ja ajattelutottumukset on myös osattava jättää taakse (Keränen, Sääntti, Rantala & Vilkkuna 2014, 15 – 16).

Oppimisen motivaatio voi olla sisäistä-, ulkoista-, tai suoritusmotivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa henkilö kiinnostuu itse opittavasta asiasta tai hän tunnistaa omat oppimistarpeensa. Motivaatio säilyy, mikäli henkilö tuntee edistyneensä ja kokee hallitsevansa oppimisen. Ulkoisessa motivaatiossa oppimisesta saa palkkion tai rangaistuksen. Suoritusmotivaatiossa esimerkiksi tentin arvosana tai läpäisy luo motivaation oppia. Motivaation säilyttäminen on oppimisen kannalta välttämätöntä. (Ojala 2011, 86.)

Asiantuntija tarvitsee viihtyäkseen työssä haasteita, liian suuret haasteet voivat olla kuitenkin riski jaksamiselle. Jaksamisen kannalta työstä saatava palaute ja



palkitseminen ovat merkittäviä tekijöitä, säännöllistä palautetta tulisi saada esimiehen lisäksi myös työkavereilta. (Tuomivaara ym. 2005, 50, 55.) Oikeaan aikaan annettava palaute on välttämätön kasvun ja kehityksen suhteen Organisaation tulisikin rakentaa toimiva palautejärjestelmä yksilön, tiimin kuin koko organisaation tasolla. Palautteen antaminen ja saaminen voi myös ennaltaehkäistä ongelmien muodostumista, tai ainakin mahdollistaa niiden nopean ratkaisun. (Sydänmaanlakka 2012, 60.)

Oikeanlainen palkitseminen motivoi suoriutumaan, kehittämään ja oppimaan. Palkka ei ole ainoa keino palkita, mutta se aiheuttaa tyytymättömyyttä ja laskee motivaatiota, mikäli se ei ole työntekijän mielestä kohdillaan. Suorituksen johtamisjärjestelmä edellyttää, että suorituksella on selvästi vaikutusta palkkaukseen. Hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesta, eikä huonoa suoritusta sallita pitemmän päälle. Muita palkitsemisia voivat olla esimerkiksi positiivinen palaute, haastavat tehtävät sekä kehitysmahdollisuudet. (Sydänmaanlakka 2012, 117 – 118.)

Asiantuntijalta edellytetään jatkuvaa oppimista, ongelmien ratkaisukykyä, uusien luovien ratkaisujen luomista, sopeutumista muutoksiin, vuorovaikutusta ja monen tehtävän samanaikaista suorittamista. Tehokas työskentely vaatii tarkkaavaisuutta, mahdollisuutta keskittyä yhteen tehtävään kerralla sekä riittävästi lepoa. Todellisuudessa työelämä on kuitenkin hektistä ja pirstaleista, asiantuntijoilla on useita tehtäviä päällekkäin ja jatkuvat häiriötekijät sekä keskeytykset kuormittavat oppimista ja suorittamista. Työmuisti kykenee kunnolla käsittelemään vain yhtä monimutkaista tehtävää tai suppeaa määrää vähemmän monimutkaisia tehtäviä. Monitehtäväsuoriutujat tekevät 50 % enemmän virheitä kuin muut. Mikäli tehtävään ei voi keskittyä kerralla kunnolla, tehtävän tekeminen vie kaksi kertaa enemmän aikaa kuin yhden tehtävän suorittajalta. (Ojala 2011, 101–102.)

Uuden asian opettelussa heikot kytkennät opittavaan asiaan hajoaa keskeytyksessä ja asiantuntija joutuu aloittamaan ajattelun ja opettelu alusta saakka uudelleen. Älykkäälle toiminnalle keskittyminen on tärkeä edellytys, keskeytyksen jälkeen takaisin saatu keskeytystä edeltävä työvire voi viedä jopa 20 -30 minuut-

tia. Myös jatkuva infoähky voi rasittaa älyllistä resurssia ja saattaa aiheuttaa ahdistusta. Älykäs toiminta tarvitsee lepotaukoja, sopivan mittaisia työrupeamia ja niiden jaksottamista. Jos työmuisti on kuormittunut liikaa työtehtävästä, aivojen pitää antaa levätä ennen uutta tehtävää. On myös huomioitava, että unen aikana aivoista poistuu ylimääräinen tietoa, liian vähäisellä unella työntekijä toimii vajaalla aivokapasiteetilla sekä heikolla energiavarastolla. Useasti tuottavuutta ajatellaan määränä aikayksikössä, kuitenkin tietotyössä tuottavuus voi syntyä hetkessä, jos sen tekemiseen on vain luotu riittävä mahdollisuus. (Ojala 2011, 103 – 104.)

Työssään huonosti jaksava ihminen ei opi eikä luo uusia asioita, kaikki voima menee selviytymiseen työpäivästä turvautumalla rutiinitehtäviin ja keventämällä työn aiheuttamaa henkistä kuormaa. Työuupumuksen tilassa henkilö ei kykene vastaanottamaan ja käsittelemään uutta tietoa, oppiminen on mahdotonta eikä toimiva vuorovaikutus onnistu kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Asiantuntijatehtävissä korostuvat tunne työhallinnasta, oikeanlainen työmäärä, tuki, palaute ja sosiaalinen kanssakäyminen, näiden puuttuminen voi johtaa asiantuntijan väsymiseen, jonka johdosta myös työn laatu heikkenee. Asennemuutokset ilmenevät työn merkityksen ja tarkoituksenmukaisuuden katoamisella, jolloin työmotivaatio kärsii tai katoaa kokonaan. Uupunut henkilö ei tunne onnistuvan missään ja työtehtävien hallitsemattomuus ja epäusko pärjäämisestä johtaa ammatillisen itsetunnon huonontumiseen. Työuupumuksen riski on suuri, kun työntekijä kokee hänelle asetetut tavoitteet saavuttamattomiksi tai ne ovat epärealistiset, työmäärä voi olla myös liian suuri tai tavoitteita on määriteltä liikaa. Myös esimiehen ja kollegoiden sosiaalisen tuen puute tai työstä saatu palaute, tai sen puute voi aiheuttaa stressiä. (Tuomivaara ym. 2005, 44 – 47.)

Oppiminen ja kehittäminen liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa voidaan oppia toisilta ja toisten kanssa käydyistä keskusteluista, kehittämistä tapahtuu ideoiden jakamisella ja niitä yhdessä pohtimisella. Toimivassa vuorovaikutuksessa on oltava riittävästi erilaisuutta. Asioita on pohdittava eri näkökulmista, koska ongelmiin ei ole välttämättä löydy keneltäkään täydellistä rat-

kaisua, myös eri ammattiryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta kyetään tarkastelemaan asioita tarpeeksi monipuolisesti ja laajasti. (Virtanen & Stenvall 2014, 120 – 122.)

## 5.2 Oppimisen keinot

Pohjakoulutuksen lisäksi asiantuntijuuteen kuuluu jatkuva oppiminen (Ojala 2008, 218). Oppimisen keinoja ovat muun muassa itseopiskelu, henkilöstökoulutukset, työssäoppiminen, pelit ja simulaatiot sekä henkilökohtaisen valmennuksen kautta oppiminen. Tärkeä tekijä oppimisessa on antaa riittävästi oppijalle myös ”tyhjää tilaa”, jatkuvassa kiireessä ei jää aikaa sisäistää uusia asioita. Työssä oppiminen tarkoittaa tapoja ja keinoja, joiden avulla opitaan tehokkaasti tekemisen kautta. Työssä oppimisen keinoja ovat esimerkiksi työnkierto, toisten työn seuraaminen, ristiinoppiminen, harjoittelu ja työohjeet, näihin kaikkiin keinoihin liittyy vahvasti hiljaisen tiedon siirtäminen oppijalle. (Ojala 2008, 220 – 224.) Organisaation tulisi tukea myös omaehtoista opiskelua. Organisaation opiskeluyönteisyys on myös yksi kilpailuvaltti saada töihin osaajia, jotka haluavat säilyttää omaa osaamista ja kehittää sitä. (Ojala 2008, 286.)

Tukihenkilön avulla oppiminen perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen oppijan ja tukihenkilön välillä. Tukihenkilön rooli on auttaa oppijaa soveltamaan ja ymmärtämään uutta tietoa. Henkilökohtaisen valmennuksen erilaisia menetelmiä ovat esimerkiksi;

- Perehdytys, jonka avulla henkilö opastetaan konkreettisesti uuteen tehtävään.
- Mentoroinnin avulla oppiminen tapahtuu keskustelun avulla. Tarkoituksena ei ole antaa oppijalle valmiita vastauksia, vaan auttaa häntä löytämään ne itse. Yhdessä tekeminen on vähäistä, pääosin keskitytään tietoisuuden tiedon siirtämiseen. Mentori antaa myös oppijalle rohkaisua ja tukea. Mentoroinnin kesto sovitaan etukäteen, alussa sovitaan myös tapaamisajankatauluista, tavoitteista ja asioiden käsittelyistä.

- Business coaching eli valmennus kohdistuu tarkemmalle osa-alueelle, jossa valmentaja voi valmentaa pienryhmää tai yhtä yksilöä. Lähtökohtana on, että oppija onnistuu parhaiten toteuttaessaan itse oivaltamia ideoita, valmentajan tarkoituksena ei ole siis tarjota valmiita malleja. Valmennus on tehokas oppimisen tukiprosessi esimerkiksi työtehtävien muuttuessa tai muutos tilanteissa.
- Työnojouksen keskeinen väline on vuorovaikutusprosessi, jossa lähtökohtana on ohjattavan tarve tai ongelma. Ohjaajan rooli on auttaa prosessoimaan asioita, ottamatta kantaa päätösten sisältöön. Toimivuus perustuu käytännönläheisyyteen ja ratkaisukeskeisyyteen, minkä tavoitteena on auttaa ohjattavaa kehittämään työtään ja antaa tukea ohjattavalle selviytymään työssään. Työnohjaus sopiikin hyvin asiantuntijoille, jotka joutuvat työssään tekemään nopeita päätöksiä.
- Tutorointi on kasvotusten tai kirjallisesti tapahtuva ohjaaminen ja oppimisen tukeminen. Tutor on tietyn aihealueen asiantuntija, joka ohjaamalla edistää oppimista ja oppimisprosessin hallintaa. (Ojala 2008, 230 – 237.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSINTI

Tutkimustulokset esitetään kolmessa ryhmässä, teemahaastattelu, asiantuntijoille suunnattu kysely sekä Trafin teettämä työilmapiiirikysely verotusyksikön osalta vuodelta 2017.

## 6.1 Teemahaastattelu ja sen tavoitteet

Teemahaastattelu toteutettiin helmikuussa 2018. Haastattelien verotusyksikön yksikönpäällikön ja lakimiehet. Kuten luvussa 2.2 on aiemmin kerrottu, teemahaastattelun tavoitteena on saada ymmärrys ja käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelun tarkoituksena ei ollut selvittää yksityiskohtaisesti tietyn työnkuvan nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Haastattelun tavoitteena oli saada selville kokonaiskuva verotusyksikön asiantuntijuudesta sekä minkälaista osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja millaiseksi asiantuntijuus voi muuttua tulevaisuudessa.

### 6.1.1 Nykyisen toiminnan osaamistarpeet

Organisaation tulee määritellä, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä minkälainen osaaminen on tärkeintä asetettujen tavoitteiden kannalta. Organisaation osaamista voi olla esimerkiksi strateginen-, kriittinen-, ydintai avainosaaminen. (Ojala 2008, 53.) Sydänmaanlakan mukaan (2012, 133) on syytä keskittyä tarkemmin kriittiseen osaamiseen, jotta osaamislistaista ei tulisi liian laajoja. Osaamisesta, osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisohjelmasta on kerrottu tarkemmin luvussa 4.

Haastattelun perusteella asiantuntijoilla on tällä hetkellä oikeanlaista osaamista. Asiantuntijat eivät kuitenkaan pääse käyttämään tarpeeksi taitojaan, koska suurin osa ajasta menee mekaaniseen manuaaliohjon järjestelmäpuutteiden vuoksi. Vaikka nykytilanteessa työn tekemiseen liittyy paljon mekaanista työtä, pitäisi asiantuntijan pohtia jokaisen tehtävän kohdalla mitä tekee ja miksi. Yksikköön kaviattiinkin lisää kehittämisosaamista, jotta asiantuntija kykenee kehittämään tehtäviä ja omia vastuualueita, jolloin turhista asioista voitaisiin päästä eroon.

Ydinosaamisiksi mainittiin substanssin hallinta eli tietyn tehtäväalueen syväosaaminen. Tähän kuuluu veroperusteiden hallitseminen, lainsäädännön tuntemus ja sen soveltaminen työtehtäviin, sekä järjestelmien tunteminen ja niiden toiminta. Substanssiosaaminen korostuu tällä hetkellä vielä enemmän, koska suurimmalla osalla asiantuntijoista on vielä melko pysyvät tehtäväalueet. Asiantuntijan tulisi ajatella myös rekisteröinnin ja verotuksen prosessia laajemmalla tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilön tulee tietää, mitä kautta rekisteritiedot saapuvat, mitä rekisteriin tehty ilmoitus käytännössä tarkoittaa ja ymmärtää ne lainsäädännöt jotka ovat näiden taustalla.

Yksiköissä nähtiin olevan vielä paljon hiljaista tietoa, näin ollen ohjeistuksista ei välttämättä löydy vastauksia. Tämän vuoksi asiantuntijalla tulee olla oma tuntuma toimintalinjauksista. Luvussa 3.3 on tarkemmin kerrottu hiljaisen ja piilevän tiedon keräämisestä ja jakamisesta. Kaikkia asiantuntijan henkilökohtaista osaamista ja piilevää tietoa on kuitenkin vaikea jakaa. Sydänmaanlakan mukaan (2012, 192, 176) piilevä tieto liittyy esimerkiksi polkupyörällä ajamiseen, sen osaa, mutta sitä ei ole kovin helppo selvittää kuinka se tapahtuu. On myös muistettava, että tiedon keräämisellä ja sen saatavuudella ei ole merkitystä, jos sitä ei kykene käytännössä soveltamaan.

Haastattelun perusteella kriittistä osaamista on työhön liittyvä laintuntemus, auto-, ajoneuvoverolaki sekä polttoainemaksulaki, koska niitä ei tunne kukaan muut kuin verotuksen asiantuntijat. Substanssityöhön liittyvien lakien lisäksi virkamiehen tulee tuntea hallintoprosessin toiminta. Miten toimitaan hakemuksen saapumisesta lähtien, millaisia asioita siitä tulee tarkastaa ja miten se käsitellään, jotta saadaan laadukas päätös aikaiseksi. Puhelimessa annettavan asiakaspalvelun lisäksi, asiantuntijalta vaadittiin selkeää kirjoittamisosaamista ja kykyä tiivistää asioita. Kriittisessä tilanteessa pitää olla myös sen verran henkilöstöä, että palvelut ja kiireellisemmät asiat tulee muutaman viikon ajan hoidettua. Yksikössä tulee olla myös henkilöitä, jotka osaavat perehdyttää uusia ihmisiä, jotta palvelut saadaan uudelleen toimimaan normaalisti. Kriittiseksi taidoksi mainittiin myös järjestelmien hallinta ja niiden tuntemus, tiimityö ja työyhteisötaidot, jotka korostuvat, mikäli henkilöstöä on vähän verrattuna työmäärään.

## 6.2 Pitkän aikavälin osaamistarpeet

Haastattelun perusteella tulevaisuutta on vaikea ennustaa koska tilanteet muuttuvat jatkuvasti, varmaa on vain, että muutoksia tulee aina tapahtumaan. Todennäköisesti osa asioita ei tule muuttumaan siten kuin ne ajatellaan nyt muuttuvan ja osa asioita mitä ajatellaan, etteivät ne muutu kovinkaan paljon, niin ne voivat muuttuvat täysin erilaiseksi. Tiedossa olevista muutoksista mainittiin virastouudistus vuonna 2019 ja rekisteröinnin ja verotuksen yhdistyminen samaksi yksiköksi syksyllä 2018. Mahdollisesti myös nykylainsäädäntöön voi tulla muutoksia tai ihan uusia lakeja, joiden myötä voi muodostua uusia tehtävänkuvia.

Vaikka tulevaisuudesta ei ole tarkkaa kuvaa, todennäköisesti tullaan tarvitsemaan joustavaa asiantuntijuutta ja esimiestyötä sekä joustavaa osaamista. Tällä tarkoitetaan osaamista jota voi laajentaa eri tehtäviin, jolloin asiantuntija kykenee nopeallakin aikataululla muuttamaan tarvittaessa tehtävänkuvaa. Asiantuntijoilta vaaditaan myös intoa ja halua kehittyä sekä laajemman kokonaiskuvan hahmottamista myös työn tekemisen paino siirtyy enemmän sen kehittämiseen. Tulevina vuosina asiantuntijatyö tulee myös syventymään ja vaikeutumaan, itsenäinen tekeminen lisääntyy ja tarvitaan enemmän harkintakykyä. Manuaalinen työ vähenee automatisoinnin, sähköisten palveluiden ja järjestelmien kehittymisen kautta, siirtyen enemmän haastavampaan ja laaja-alaiseen asiantuntijuuteen. Tietyillä osa-alueilla tarvitaan edelleen vastuuhenkilöitä, joilta löytyy tarvittava tieto ja taito työohjeiden päivittämiseen sekä harvinaisempien tapauksien käsittelyyn. Yksiköstä pitäisi löytyä myös tarpeeksi henkilöitä, jotka osaavat tietyllä tasolla suurimman osan tehtävistä, jolloin kyetään poikkeustilanteessa avustamaan toisissa tehtävissä. Hyvänä asiana ei kuitenkaan pidetty sitä, että yksikössä on liikaa henkilöitä, joilla on tietoa vähän kaikesta mutta tietyn osa-alueen syväosaaminen puuttuu.

Esille tuli myös, että asiantuntijalta toivotaan enemmän liikennekulttuurin sekä ajoneuvotekniikan tuntemusta. Tällaisen tietoisuuden lisääntyminen ei välttämättä vaikuta itse työn tekemiseen, mutta laajemmalla yleistietämyksellä voidaan vahvistaa asiantuntijuutta. Hyvä keino tietoisuuden laajentamiseen olisi jalkautua

enemmän erilaisiin tapahtumiin, joissa tapaisi eri liikenteen toimijoita. Tällä hetkellä tapahtumissa vierailee enemmänkin johtoporras, eikä sieltä saatava tieto välttämättä saavuta koskaan asiakasrajapinnassa työskentelevää asiantuntijaa. Asiakaslähtöistä ajattelua tullaan edelleen kehittämään. Tavoitteena on, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun mahdollisimman helposti, tätä edesauttavat sähköiset palvelut ja asiantuntijoiden laajempi osaaminen sekä tietämys virastoon kuuluvista asioista.

### 6.2.1 Osaamisen kehittäminen ja haasteet

Haastattelun perusteella selvisi myös, vaikka osaamista löytyy, tarvitsevat asiantuntijat vielä vahvistusta itsenäisten päätösten tekemiseen ja luottamusta omaan osaamiseen. Osalla se onkin luontaista ja hyvällä tasolla, mutta osa tarvitsee apua ja vahvistusta niiden tekemiseen. Asiantuntijan tulee tehdä itsenäisesti päätöksiä lakeja soveltaen sekä kyetä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja. Epävarmoissa tilanteissa on aina hyvä kysyä neuvoa. Asiantuntijalta pitää kuitenkin löytää luottoa ja uskoa itseensä ja tekemiseen, varsinkin jos on tehnyt samantyyllisiä päätöksiä jo useamman kerran. Asiantuntijat sisäistävät asiat nopeastikin, kunhan saavat vain tarpeeksi aikaa opetella uusia asioita. Tällä hetkellä ajan puute ja osaamisen nopea aikataulu estivät syventymästä tarpeeksi ajattelua vaativiin asioihin ja siten työssä kehittymiseen.

Vahvistusta itsenäiseen päätökseen tekoon löytyy vain tekemisen ja harjoittelun avulla. Liian kiireellisellä aikataululla asiantuntija voi tuntea epävarmuutta ja epäillä omaa osaamistaan. Asiantuntijoilla voi olla myös ajatus siitä, että pitäisi tehdä määrällisesti paljon asioita. Tärkeää on kuitenkin tehdä laadullisesti hyvin, koska monesti nopeasti ja vähän hutiloiden tehty palaa aina jotakin kautta takaisin kuormittamaan työtaakkaa.

Haastattelun perusteella osaamisen laajentamiseen tulisi määritellä tavoitteet ja mielellään hieman yläkanttiin, jotta niistä löytyy tarpeeksi haasteita. Myös kehittymistä tulisi seurata säännöllisesti sekä henkilön itsensä että esimiehen näkökulmasta. Luottamus omaan tekemiseen tulee kun henkilö tuntee itse oppi-



neensa ja kykenee hoitamaan tarvittavat tehtävät. Esille tuli myös, että on olemassa henkilöitä, joilla on erilaisia osaamisprofiileita ja kiinnostuksen kohteita, eikä kaikkia välttämättä kiinnosta koko ajan kehittyä. Esimiehen vastuulle jääkin tunnistaa tietynlaiset henkilöt ja osaamisprofiilit, jotta hän pystyy tarjoamaan oikeanlaisia tehtäväkuvia oikeille henkilöille. Asiantuntijan kehittyminen vaatii myös asiantuntijalta itseltään sitoutumista, kiinnostusta ja motivaatiota oppia uusia asioita, välttämättä pakottamalla ei saada hyviä tuloksia aikaiseksi. Mikäli asiantuntija hallitsee tietyn osa-alueen hyvin, tärkeää on myös antaa hänelle mahdollisuus kehittää juuri sitä osa-aluetta, mitä hän itse haluaa ja missä tuntee tarvitsevänsä harjoitusta.

Haasteena nähtiin, millä keinoilla osaaminen saadaan laajennettua niin, että kaikilla olisi selvä ja tavoitteellinen määränpää ja että työnteko olisi tehokasta, eikä asiantuntija olisi riippuvainen koko ajan työohjeista ihan yksinkertaisissakin asioissa. Oppiminen vaatii myös sellaisen aikataulutuksen, että henkilöllä on aikaa kehittyä tehokkaasti ja hän kykenee saavuttamaan hänelle määrätyt tavoitteet. Joitakin työtehtäviä voi oppia lyhyelläkin aikataululla mutta, jos tavoitteena on soveltamiskykyistä osaamista, oppimisen aikajänteen pitää olla paljon pitempi. Liian kova tahti voi tuoda liian isoja haasteita ja kostautua motivaation laskulla.

Muutoksen osalta haasteena mainittiin mahdollinen muutosvastarinta, joka voi hankaloittaa koko työyhteisön kehittymistä. Henkilöt kokevat muutokset eri tavalla, jokainen voi kuitenkin itse vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, kuinka positiivisesti tai negatiivisesti muutoksen kokee. Henkilöllä voi olla myös näkemys, että hänet on valittu tekemään tiettyä työtehtävää, eikä hän ole valmis muuttamaan. Työnantajalla on kuitenkin oikeus tehdä työjärjestelyjä ja muuttaa tarvittaessa henkilön työnkuvaa. Jokaisen työntekijän tulisi myös kantaa vastuun yksikön toiminnasta, ettei se olisi vain muutaman henkilön harteilla.

#### 6.2.2 Keskeiset tulokset teemahaastattelusta

Haastattelun perusteella oikeanlaista osaamista löytyy, mutta järjestelmien johdosta työ painottuu tällä hetkellä liikaa mekaaniseen tekemiseen. Yksikköön kättiin myös lisää kehittämisosaamista, jolloin asiantuntijan kehittämisosaamisen

ja järjestelmäkehityksen avulla turhasta työstä voidaan kuitenkin päästä eroon. Hiljaista tietoa on edelleen paljon, eikä kaikkia vastauksia ei löydy ohjeistuksesta. Asiantuntijalla tulee itsellä olla tuntuma toimintalinjauksista ja kyky soveltaa asioita. Yksikössä onkin käytössä sähköinen työpöytä, johon kerätään aktiivisesti työhön tarvittavaa ohjeistusta. Jokaisella asiantuntijalla on nimetty vastuualue ja siihen kuuluu mm. työohjeiden ylläpito, niiden päivitys sekä hiljaisen tiedon jakaminen sähköiseen työtilaan.

Haastattelun perusteella selvisi myös, vaikka osaamista löytyi, tarvitsevat asiantuntijat vielä vahvistusta itsenäisten päätösten tekemiseen ja luottamusta omaan osaamiseen. Vahvistusta itsenäiseen päätökseen tekoon löytyy vain tekemisen ja harjoittelun avulla Työssä oppiminen vaatii myös oikeanlaista ohjausta, jonka avulla asiantuntija oppii ymmärtämään ja soveltamaan uutta tietoa. Oppimisen keinoista on kerrottu tarkemmin luvussa 5.2.

Verotusyksikön asiantuntijan ydinosaamista eli substanssin hallintaa olivat:

- Veroperusteiden hallinta
- Lainsäädännön tuntemus
- Järjestelmien hallinta
- Verotuksen ja rekisteröinnin prosessin tunteminen

Osaamisen kehittämissuunnitelmassa tulisi keskittyä ensisijaisesti kriittiseen osaamiseen, jotta osaamislistoista ei tulisi liian laajoja. Haastattelun perusteella kriittistä osaamista olivat:

- Työhön liittyvä laintuntemus (auto-, ajoneuvoverolaki sekä polttoainemaksulaki)
- Hallintoprosessin tuntemus
- Asiakaspalveluosaaminen
- Kirjoittamisosaaminen
- Kyky tiivistää asioita
- Järjestelmien hallinta
- Tiimityöskentely
- Työyhteisötaidot

- Perehdytystaito

Asiantuntijuus ei ole pelkästään substanssin hallitsemista, asiantuntijoilta vaaditaan myös laajemman kokonaiskuvan hahmottamista. Tulevina vuosina asiantuntijatyö tulee syventymään ja vaikeutumaan, itsenäinen tekeminen lisääntyy ja asiantuntijalta vaaditaan enemmän harkintakykyä ja kehittämisosaamista. Asiantuntijalta vaaditaan myös joustavaa osaamista, jonka johdosta työnkuvaa voidaan muuttaa nopeallakin aikataululla. Haasteena tuli esille mahdollinen muutosvastarinta, jolla voi olla vaikutusta kehittymiseen. Jokainen voi kuitenkin vaikuttaa omalla toiminnallaan muutoksen kokemiseen. Kaikilla tulisi olisi selvä ja tavoitteellinen määränpää. Myös oppimisen aikataulutus tulisi laatia mahdollisimman väljäksi, että henkilöllä on aikaa oppia ja saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Vertaamalla nykyistä osaamista tulevaisuuden osaamistarpeeseen esimerkiksi kehityskeskusteluissa, voidaan asettaa tavoitteet kehittymiselle. Oppiminen lähtee omasta motivaatiosta, mutta oikeanlaisella suunnittelulla, aikataulutuksella ja tuella voidaan auttaa yksilö kehittymään työssään. Liian kiireellisellä aikataululla asiantuntija voi tuntea epävarmuutta ja jopa epäillä omaa osaamistaan.

### 6.3 Kyselytutkimus ja sen tavoitteet

Kyselyn tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen ” *Miten organisaatio voi luoda edellytykset oppimiselle?* ” Osaamispääoman kehittäminen vaatii organisaatiolta toimivat rakenteet, jokaisessa työyhteisössä tulee olla selkeä opiskelun ja kouluttamisen tukipolitiikka. Organisaatiossa pelkkä osaamisen kehittäminen ei ole riittävä, organisaation on myös luotava sellaiset olosuhteet missä yksilöiden oppimista voidaan kehittää. (Ojala 2008, 278 – 279.)

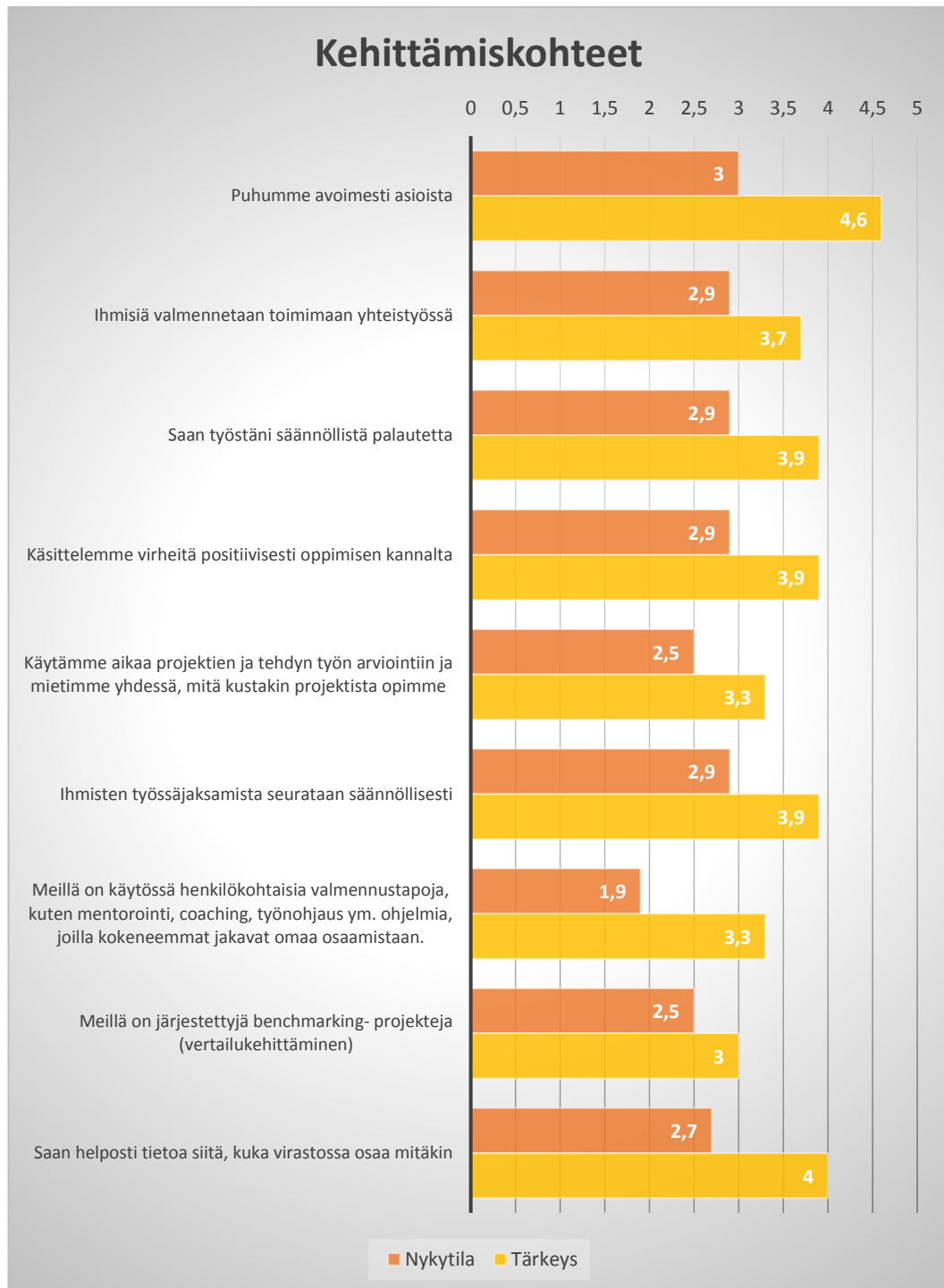
Kysely luotiin Webropol – työkalulla ja se lähetettiin sähköpostitse maaliskuussa 2018, 12 ajoneuvoverotuksen asiantuntijalle, kysely oli auki 11 päivää ja siihen vastasi määräpäivään mennessä 10 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 83%.

Kysely on Leenamajja Ojalan kirjasta Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu (2008, 340 – 341). Kysymyksiä oli 35 kappaletta ja vastaajaa pyydettiin vastaa-

maan kysymykseen merkitsemällä parhaiten näkemystä/tuntoja vastaava numero. Kyselyssä arvioitiin asioiden tilaa nykyhetkellä. Vastauksen vaihtoehtoja olivat; 1 = ei koskaan, luultavammin ei, 2 = harvoin saattaa olla mahdollista, 3 = joskus, hyvin mahdollista, 4 = useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä, 5 = aina, ehdottomasti. Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, kuinka tärkeänä asiana kysymystä pidettiin; 1 = tarpeetonta, 2 = ei tärkeää, mutta mukavaa, jos näin on, 3 = hyödyllistä ja toivottavaa, 4 = välttämätöntä, 5 = ehdottoman välttämätöntä. Tässä työssä käsiteltiin tarkemmin niitä kysymyksiä jotka liittyvät oppimisen edellytyksiin ja joiden nykytilan erosi tärkeydestä yhden yksikön tai nykytilan keskiarvo oli alle kolme. Kaikki kyselyn tulokset löytyvät liitteestä 2.

### 6.3.1 Työssä esille tulleet kehittämiskohteet

Alla olevaan taulukkoon (Kuvio 2) on kerätty kaikki kehittämiskohteet, joissa nykytilan erosi tärkeydestä yli yhden yksikön tai nykytilan keskiarvo oli alle kolme.



Kuvio 2. kehittämiskohteet

## Vuorovaikutus

Tietoperustassa on useamman kerran tullut esille, kuinka tärkeä toimiva yhteistyö on uusien asioiden oppimisen yhteydessä ja tiedon jakamisessa. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri edesauttaa myös hiljaisen tiedon jakamisessa. Yhteistyöllä yksilöt jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamista, joka muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi tavaksi toimia. Vain toimivalla yhteistyöllä voidaan oppia uusia asioista ja kehittää asiantuntijuutta

### *Puhumme avoimesti asioista*

Tutkimuksessa tuli esille, että asiantuntijat pitivät avointa keskustelua tärkeänä asiana, joka ei kuitenkaan toteudu tällä hetkellä toivotulla tavalla.

Verotusyksikössä puhuttiin avoimesti 30 %:n mielestä useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä, 40 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista ja 30 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista (Kuvio 3).

Vastaajista 60 % piti avoimesti puhumista ehdottoman välttämättömänä ja 40 % välttämättömänä (Kuvio 3).

|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 3   | 4   | 3   | 0   | 10       | 3         |
|          | 0% | 30% | 40% | 30% | 0%  |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 0   | 4   | 6   | 10       | 4,6       |
|          | 0% | 0%  | 0%  | 40% | 60% |          |           |

Kuvio 3. Puhumme avoimesti asioista

### *Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä*

Vastaajat eivät kokeneet saavansa riittävästi valmennusta toimimaan yhteistyössä, asiaa pidettiin pääsääntöisesti kuitenkin tärkeänä ja hyödyllisenä.

Ihmisiä valmennettiin toimimaan yhdessä 30 %:n mielestä useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä, 30 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista ja 40 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista (Kuvio 4).

Vastaajista 20 % piti yhteistyön valmennusta ehdottoman välttämättömänä, 40 % välttämättömänä, 30% hyödyllisenä ja toivottavana sekä 10 % ei tärkeänä, mutta mukavaa jos näin on (Kuvio 4).

|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 3   | 3   | 0   | 10       | 2,9       |
|          | 0% | 40% | 30% | 30% | 0%  |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 3   | 4   | 2   | 10       | 3,7       |
|          | 0% | 10% | 30% | 40% | 20% |          |           |

Kuvio 4. Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä

## Palaute

### *Saan työstäni säännöllistä palautetta*

Oikeaan aikaan saatu palaute on ehdoton edellytys kehittymisen kannalta. Asiantuntija voi myös kokea positiivisen palautteen palkkiona hyvin tehdystä työstä, mikä motivoi suoriutumaan, kehittämään sekä oppimaan. Vastaajien mukaan palautteen saaminen koettiin välttämättömäksi ja hyödylliseksi asiaksi, kuitenkin vain 30 % vastaajista koki saavansa sitä useimmiten (Kuvio 5).

Asiantuntijat kokivat saavansa työstä säännöllistä palautetta 30 %:n mielestä useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä, 30 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista ja 40 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista (Kuvio 5).

Vastaajista 10 % piti säännöllisen palautteen saamista ehdottoman välttämättömänä, 70 % välttämättömänä, 20 % hyödyllisenä ja toivottavana (Kuvio 5).

|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 3   | 3   | 0   | 10       | 2,9       |
|          | 0% | 40% | 30% | 30% | 0%  |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 2   | 7   | 1   | 10       | 3,9       |
|          | 0% | 0%  | 20% | 70% | 10% |          |           |

Kuvio 5. Saan työstäni säännöllistä palautetta

### *Käsitlemme virheitä positiivisen oppimisen kannalta*

Myös virheiden käsittely on palautteen antamista. Vastaajien mukaan virheiden käsittely positiivisesti oppimisen kannalta koettiin välttämättömänä, puolet vastaajista kokikin sen toimivaksi nykyhetkellä.

Virheitä käsiteltiin positiivisen oppimisen kannalta 50 %:n mielestä useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä, 40 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista ja 10 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista (Kuvio 6).

Vastaajista 50 % piti virheiden käsittelemistä positiivisen oppimisen kannalta ehdottoman välttämättömänä ja 50 % välttämättömänä (Kuvio 6).

|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 4   | 5   | 0   | 10       | 3,4       |
|          | 0% | 10% | 40% | 50% | 0%  |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 0   | 5   | 5   | 10       | 4,5       |
|          | 0% | 0%  | 0%  | 50% | 50% |          |           |

Kuvio 6. Käsittelemme virheitä positiivisen oppimisen kannalta

## Arviointi

*Käytämme aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme*

Vastaajien mukaan tehdyn työn ja oppimisen arviointi koettiin välttämättömänä ja hyödyllisenä, joka ei kuitenkaan toteudu tällä hetkellä. Sydänmaanlakan (2017, 81) Reflektointi eli arviointi on oppimisen avain. Työn tekeminen ei riitä, sitä on myös arvioitava ja työstettävä systemaattisesti. Arvioinnin tuloksena saadaan vastaus kysymykseen ”Mitä tästä opimme?”. Tehdyn työn arviointi on siis tärkeää oppimisen kannalta. Tehty työ tulisi arvioida sekä yksilön että ryhmän osalta. Arviointi mahdollistaa paremman ja tehokkaamman tavan työskennellä seuraavassa projektissa.

Verotusyksikössä käytettiin aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietintään mitä kustakin projektista on opittu 50 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista ja 50 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista (Kuvio 7).



Vastaajista 40 % piti projektin ja tehdyn työn arviointia sekä miettimistä mitä kustakin projektista on opittu välttämättömänä, 50 % hyödyllisenä ja toivottavana sekä 10 % ei tärkeänä, mutta mukavaa jos näin on (Kuvio 7).

|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5  | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|-----|-----|-----|----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 5   | 5   | 0   | 0  | 10       | 2,5       |
|          | 0% | 50% | 50% | 0%  | 0% |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 5   | 4   | 0  | 10       | 3,3       |
|          | 0% | 10% | 50% | 40% | 0% |          |           |

Kuvio 7. Käytämme aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme

## Jaksaminen

### *Ihmisten työssäjaksamista seurataan säännöllisesti*

Vastaajat kokivat, ettei heidän jaksamista seurata tarpeeksi usein. Jatkuva muutos, uusien asioiden oppiminen, riittämättömän tuen, palautteen saaminen sekä toimimaton yhteistyö voivat vaikuttavat jaksamiseen. Jaksamista tulisi seurata säännöllisesti, koska tilanteiden muuttuessa jaksaminen voi muuttua lyhyessäkin ajassa.

Jaksamista seurattiin säännöllisesti 30 %:n mielestä useimmiten, 30 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista ja 40 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista (Kuvio 8).

Vastaajista 10 % piti jaksamisen seuraamista säännöllisesti ehdottoman välttämättömänä, 70 % välttämättömänä ja 20 % hyödyllisenä ja toivottavana (Kuvio 8).

|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 3   | 3   | 0   | 10       | 2,9       |
|          | 0% | 40% | 30% | 30% | 0%  |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 2   | 7   | 1   | 10       | 3,9       |
|          | 0% | 0%  | 20% | 70% | 10% |          |           |

Kuvio 8. Ihmisten työssäjaksamista seurataan säännöllisesti

## Henkilökohtainen valmennus

*Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennustapoja, kuten mentorointi, coaching, työnohjaus ym. ohjelmia, joilla kokeneemmat jakavat omaa osaamistaan*

Erilaisista henkilökohtaisista valmennustavoista on kerrottu tarkemmin luvussa 5.2. Työnohjaus henkilökohtaisen valmennustavan avulla työntekijä voi sitoutua paremmin työhönsä ja sen avulla toimintaa kyetään jäsentämään ja erittelemään paremmin. Työnohjaus on vain väline, jonka avulla oppija tutkii, jäsentää ja arvioi itse toimintaa. Ohjauksessa on tarkoitus oppia uusia asioita niin, että oppija kykenee itsenäisesti soveltamaan tietoja käytännössä. Ohjauksen tarkoituksena on antaa myös tukea, jakaa kokemuksia ja löytää tuntemus, ettei ole yksin työhön liittyvien kysymysten ja ongelmien kanssa. Itsetuntoa voidaan vahvistaa vuorovaikutuksen ja yhteisten asioiden jakamisen avulla, jolloin työntekijä tulee tietoiseksi itsestään, omista vahvuuksista ja kehitysalueista. Oppija etsii valmiimpia vastauksia, odottaa saavansa toisilta enemmän tukea ja hyväksyntää ollessaan epävarma asian ja itsensä suhteen. (Borgman & Packalén 2002, 60, 63 – 64.)

Uuden asian oppiminen vaatii ohjausta ja tukea. Se millaista keinoa käytetään tiedon siirtämisessä toiselle, riippuu vastaanottavan henkilön kyvystä oppia ja omaksua asioita. Teemahaastattelussa tuli esille, että osalla henkilöistä on jo vahvaa osaamista, mutta osa tarvitsee vielä tukea itsenäisiin ratkaisuihin. Kaikille ei välttämättä sovi samanlainen ohjaustapa ja toinen henkilö voi tarvita enemmän tukea ja aikaa kuin toinen. Kyselyn perusteella asiantuntijat kokivat, että henkilökohtaista valmennustapaa ei käytetä yksikössä tarpeeksi, sitä kuitenkin pidetään hyödyllisenä.

Henkilökohtaisia valmennustapoja oli käytössä 20 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista, 50 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista ja 10 %:n mielestä ei koskaan, luultavammin ei (Kuvio 9).

Henkilökohtaista valmennustapoa pidettiin 10 % ehdottoman välttämättömänä, 20 % välttämättömänä, 60 % hyödyllisenä ja toivottavana sekä 10 % ei tärkeänä, mutta mukavaa jos näin on (Kuvio 9).

|          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 3   | 5   | 2   | 0   | 0   | 10       | 1,9       |
|          | 30% | 50% | 20% | 0%  | 0%  |          |           |
| Tärkeys  | 0   | 1   | 6   | 2   | 1   | 10       | 3,3       |
|          | 0%  | 10% | 60% | 20% | 10% |          |           |

Kuvio 9. Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennustapoja, kuten mento-  
rointi, coaching, työnohjaus ym. ohjelmia, joilla kokeneemmat jakavat omaa  
osaamistaan

### Vertailukehittäminen

*Meillä on järjestettyjä benchmarking- projekteja (vertailukehittäminen)*

Benchmarking tavoitteena on parantaa tiettyä asiaa tai prosessia. Benchmarking – kohde voi olla ulkopuolinen organisaatio tai se voi olla viraston sisäinen yksikkö. Mikäli kaikkia yksiköjä mitataan samoilla mittareilla, voidaankin hyviä tuloksia saavuttaneen yksikön pyytää jakamaan muille yksiköille toimintatapoja ja menet-  
telyjä. Jakamalla hyviä käytäntöjä voidaan koko organisaation oppimista nopeut-  
taa. Benchmarking projekti kannattaa valmistella hyvin, Aluksi tulee miettiä mitä halutaan oppia ja miksi valitaan tietty benchmarking – kohde. Ennakkoon hanki-  
tusta tiedosta on hyötyä, kun mietitään miksi hyvä toimintatapa toimii ja miten se voidaan toteuttaa omassa organisaatiossa tai yksikössä. (Ojala 2008, 244.) Vas-  
taajien mielestä benchmarking – projekteja pidetään melko hyödyllisenä, vaikka ne eivät usean vastaajan mielestä toteudu tällä hetkellä.

Verotusyksikössä oli järjestettyjä benchmarking – projekteja 10 %:n mielestä useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä, 50 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mah-  
dollista, 20 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista ja 20 %:n mielestä ei koskaan, luultavammin ei (Kuvio 10).

Vastaajista 30 % piti järjestettyjä benchmarking – projekteja välttämättömänä, 40 % hyödyllisenä ja toivottavana sekä 30 % ei tärkeänä, mutta mukavaa jos näin on (Kuvio 10).

|          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5  | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|-----|-----|-----|-----|----|----------|-----------|
| Nykytila | 2   | 2   | 5   | 1   | 0  | 10       | 2,5       |
|          | 20% | 20% | 50% | 10% | 0% |          |           |
| Tärkeys  | 0   | 3   | 4   | 3   | 0  | 10       | 3         |
|          | 0%  | 30% | 40% | 30% | 0% |          |           |

Kuvio 10. Meillä on järjestettyjä benchmarking- projekteja (vertailukehittäminen)

### Virastoon liittyvä tieto

#### *Saan helposti tietoa siitä, kuka virastossa osaa mitäkin*

Teemahaastattelun perusteella yhtenä tavoitteena oli, että asiakkaan tulisi saada palvelu mahdollisimman helposti. Tämä vaatii koko viraston työntekijöiltä parempaa tuntemusta omasta virastosta ja sen tehtävistä. Tällä hetkellä asiantuntijoiden mielestä heillä ei ole tarpeeksi tietoa siitä, kuka virastossa osaa mitäkin, tällaista tietämystä pidetään kuitenkin tärkeänä ja hyödyllisenä. Talon sisäisillä koulutuksilla ja tutustumisilla toisiin yksiköihin tietoisuutta viraston tehtävistä ja henkilöstöstä voidaan laajentaa. Todennäköistä on kuitenkin, että pelkän muistin varassa tällaista tietoa ei voi hallita. Käytännössä toimivalla järjestelmällä viraston henkilöstö ja heidän tehtävät olisi mahdollista löytää helposti. Tietojen tulee olla ajan tasalla, lisäksi järjestelmässä tulisi näkyä helposti mahdolliset yhteissähköpostit, johon asiakkaan soittopyyntö tai sähköposti voidaan välittää. Yhteydenottoa ei välttämättä kannata toimittaa yksittäiselle henkilölle, koska tiedonvälittäjällä ei ole tietoa onko hän milloin tavattavissa. Vaarana voi olla myös että, kuormitetaan jatkuvasti samoja henkilöitä, joiden tiedetään hoitavan kyseistä asiaa. Virastouudistuksen myötä 2019 viraston palvelut ja henkilöstö tulee laajentumaan. Tämänkin vuoksi kaikilla viraston työntekijöillä tulisi olla toimiva järjestelmä käytävissä, mistä tarvittava tieto olisi nopeasti ja helposti katsottavissa.

Asiantuntijat kokivat saavansa helposti tiedon siitä kuka virastossa osaa mitäkin 10 %:n useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä, 50 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista ja 40 %:n mielestä harvoin, saattaa olla mahdollista (Kuvio 11).

Vastaajista 30 % piti tiedon saantia ehdottoman välttämättömänä, 40 % välttämättömänä ja 30 % hyödyllisenä ja toivottavana (Kuvio 11).

|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 5   | 1   | 0   | 10       | 2,7       |
|          | 0% | 40% | 50% | 10% | 0%  |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 3   | 4   | 3   | 10       | 4         |
|          | 0% | 0%  | 30% | 40% | 30% |          |           |

Kuvio11. Saan helposti tietoa siitä, kuka virastossa osaa mitäkin

*Ihmisten sitoutumista ja motivaatiota seurataan säännöllisesti (esim. ilmapiirimittauksilla)*

Otin esille kyselyssä tulleen poikkeavan vastauksen kysymykseen ”Ihmisten sitoutumista ja motivaation seuraamista säännöllisesti (esim. ilmapiirimittauksilla)”. Vastauksen perusteella asian tärkeys koettiin huonompana, kuin mitä se on nykytilanteessa. Todennäköisesti motivaation, työn mielekkyyden ja haasteellisuuden ollessa kohdillaan, vastaajat eivät näe sen seuraamista tärkeänä asiana.

Verotusyksikössä seurattiin sitoutumista ja motivaatiota säännöllisesti 10 %:n mielestä aina, ehdottomasti, 70 %:n mielestä useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä ja 20 %:n mielestä joskus, hyvin mahdollista (Kuvio 12).

Vastaajista 10 % piti sitoutumista ja motivaation seuraamista säännöllisesti ehdottoman välttämättömänä, 50 % välttämättömänä ja 40 % hyödyllisenä ja toivottavana (Kuvio 12).

|          | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----|----|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 2   | 7   | 1   | 10       | 3,9       |
|          | 0% | 0% | 20% | 70% | 10% |          |           |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 4   | 5   | 1   | 10       | 3,7       |
|          | 0% | 0% | 40% | 50% | 10% |          |           |

Kuvio 12. Ihmisten sitoutumista ja motivaatiota seurataan säännöllisesti (esim. ilmapiirimittauksilla)

### 6.3.2 Oppiva organisaatio kyselyn keskeiset tulokset

Kyselyn tavoitteena oli selvittää miten organisaatio voi luoda toimivat edellytykset oppimiselle.

Luvussa 5.1 on kerrottu oppimisen edellytyksiä, näitä ovat:

- Poistuminen mukavuusalueelta
- Motivaatio
- Oikeanlaiset haasteet
- Arviointi
- Palaute
- Palkitseminen
- Oikeanlaiset olosuhteet oppimiselle
- Jaksaminen
- Vuorovaikutus

Kyselyn perusteella näistä seikoista tulisi kehittää

- Vuorovaikutusta
- Palautteen antamista
- Työn arviointia
- Jaksamisen seuranta

Muita esille tulevia kehityskohteita olivat

- Henkilökohtainen valmennus
- Vertailukehittäminen
- Virastoon liittyvä tieto, kuka virastossa osaa mitäkin

Oppiminen liittyy vuorovaikutukseen, toimivassa vuorovaikutuksessa opitaan toisilta. Vuorovaikutuksessa asioita pohditaan eri näkökulmista, monipuolisesti sekä laajasti. Vuorovaikutukseen ja yhteistyön toimivuuteen voi jokainen henkilö vaikuttaa omalla toiminnallaan. Myös esimiesten tulisi seurata säännöllisesti työyhteisön toimivuutta ja ongelmatilanteissa yhtenä keinona on järjestää ulkopuolinen

valmennus yhteistyön parantamiseen ja ylläpitoon. Avoin keskustelu, yhteistyö ja tiedonvaihto vaatii myös aikaa pohtia ja kehittää asioita yhdessä. Järjestämällä esimerkiksi säännöllisiä palaveriteita tai kehityspäiviä, voidaan avointa keskustelua ja tiedon jakamista edesauttaa.

Palautteen antamiseen on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Rakentavaa palautetta tulisi saada säännöllisesti niin esimieheltä kuin työkaverilta. Virheitä tehdään aina, on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomio siihen, kuinka niitä käsitellään yksikössä, jotta niistä voidaan oppia positiivisen kautta. Yksilön tulisi myös arvioida omaa tekemistään säännöllisesti, kyetäkseen oppimaan ja kehittämään itseään ja työtapoja.

Henkilöstön jaksamista tulisi myös seurata säännöllisesti kevyemmällä menetelmällä varsinkin muutostilanteissa. Ajoissa mahdolliseen ongelmaan puuttumalla voidaan ennaltaehkäistä muun muassa turhautumisen, motivaation laskun ja jopa loppuun palamisen.

Yksilö voi tarvita oppimiseen erilaisia keinoja, kaikki eivät välttämättä opi samalla tavalla ja osa voi tarvita enemmän apua ja ohjausta siihen. Organisaatiossa voidaan miettiä erilaisia tapoja työssäoppimiseen ja tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen ja kouluttaminen tulee olla suunnitelmallisempaa, myös kouluttajan tulisi osata huomioida yksilön tarpeet ja edetä sen mukaisesti.

Organisaation tulisi kehittää toimiva järjestelmä, jonka avulla voidaan helposti ja nopeasti löytää virastoon liittyvät työtehtävät ja kuka niitä hoitaa. Vertailukehittämisen avulla voidaan virastossa hyväksi todettu toimintatapa laajentaa helposti muihin yksiköihin. Vertailukehittämistä voi tapahtua yksikön sisälläkin, työntekijöiden tulisi avoimesti jakaa hyväksi kokema toimintatapa työkavereilleen.

Kyselyn perusteella moni asia, joka liittyy oleellisesti asiantuntijuuden kehittämiseen, oli kunnossa. Asiantuntijoilla on selvillä organisaation, yksikön sekä omat tavoitteet. Yksikössä selvitetään säännöllisesti yhdessä osaamistarpeita ja asiantuntijat kokevat saavansa riittävästä tiedosta tulevista osaamisvaatimuksista. Työntekijöitä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoista kouluttautuu-

mista tuetaan. Trafissa on selkeät arvot ja tapa toimia. Asiantuntijat tuntevat sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ja ymmärtävät heidän vaatimukset. Asiantuntijat uskaltavat esittää kiperiäkin kysymyksiä ja he voivat kyseenalaistaa asioita ja olla niistä eri mieltä esimiehen kanssa. Asiantuntija viihtyivät työssään ja he kokevat saavansa antaa ideoita ja ehdotuksia toiminnoista. Luovuutta ja ongelmanratkaisua harjoitellaan ja edistetään yksikössä, yhdessä myös mietitään, kuinka asiat voidaan tehdä vielä paremmin. Organisaatiossa myös kannustetaan uusien toimintatapojen kokeiluun.

#### 6.4 Työilmapiirikysely ja sen tavoitteet

Trafissa toteutetaan vuosittain työilmapiirikysely valtionhallinnossa käytössä olevalla kyselyllä. Kyselyn avulla saadaan tietoa työyhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Kysely toteutetaan mielipidekyselynä. Työilmapiiritutkimus on tehty koko verotusyksikölle, siihen kuului asiantuntijoiden lisäksi myös lakimiehet ja kehityspäällikkö. Kysely on lähetetty 16 henkilölle, joista 13 henkilöä on vastannut määräpäivään mennessä. Kyselyn vastausprosentti oli 81,3 %. Tarkastelin kyselyn vastauksia kiinnittämällä huomion prosentuaaliseen hajontaan, yhdistäen positiivisen ja negatiivisen asteikon osien summat. En ottanut tarkastellussa huomioon *"ei samaa, eikä erimieltä"* vastausvaihtoehtoa, koska siitä ei voida päätellä kumpaan suuntaan vastaajan mielipide on kääntynyt.

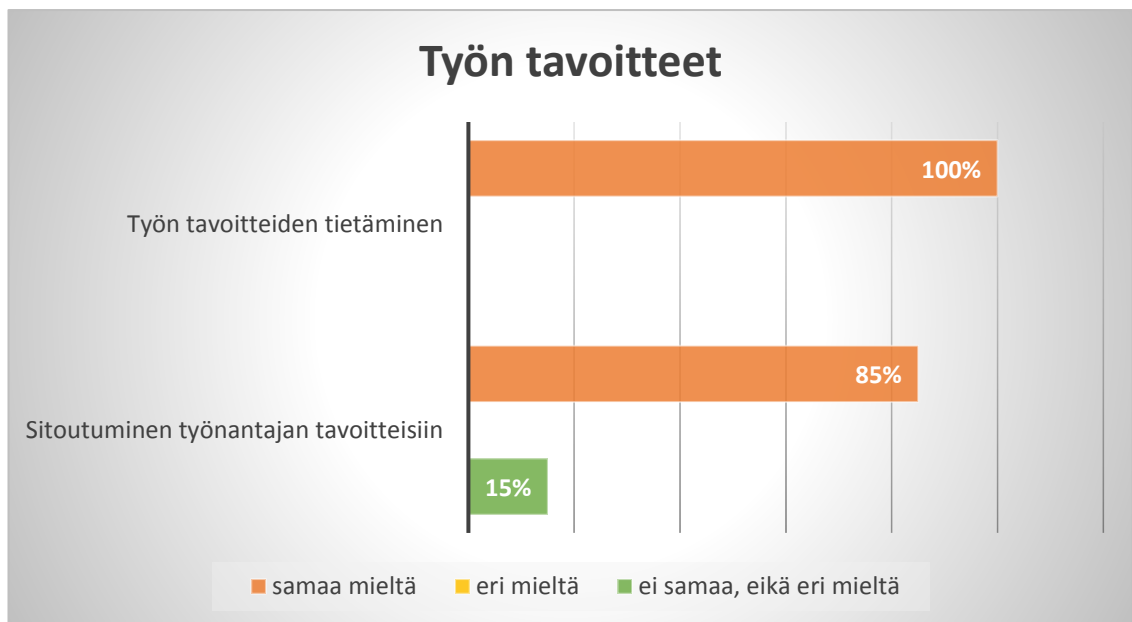
Edellä käsitellyn kyselyn perusteella selvitettiin, miten organisaatio voi luoda edellytykset oppimiselle. Työtyytyväisyyskyselyä tarkastelemalla tavoitteena oli käsitellä asioista, joilla on vaikutusta asiantuntijuuden kehittymiseen

##### 6.4.1 Asiantuntijuuden kehittämisen keinot

#### **Työn tavoitteiden tietäminen**

Asiantuntijan tulee olla tietoinen yhteisistä tavoitteista ja heidän tulee sitoutua niiden saavuttamiseen. Kyselyn perusteella vastaajat tiesivät työn tavoitteet ja sitoutuivat niihin (Kuvio 13). Tutkimuksen tulosta vahvasti myös oppiva organisaation kyselyn perusteella saatu tulos, jonka perusteella asiantuntijat olivat tietoisia organisaation, yksikön sekä omista tavoitteista (Liite 2, kysymykset 1 -3).





Kuvio 13. Työn tavoitteet

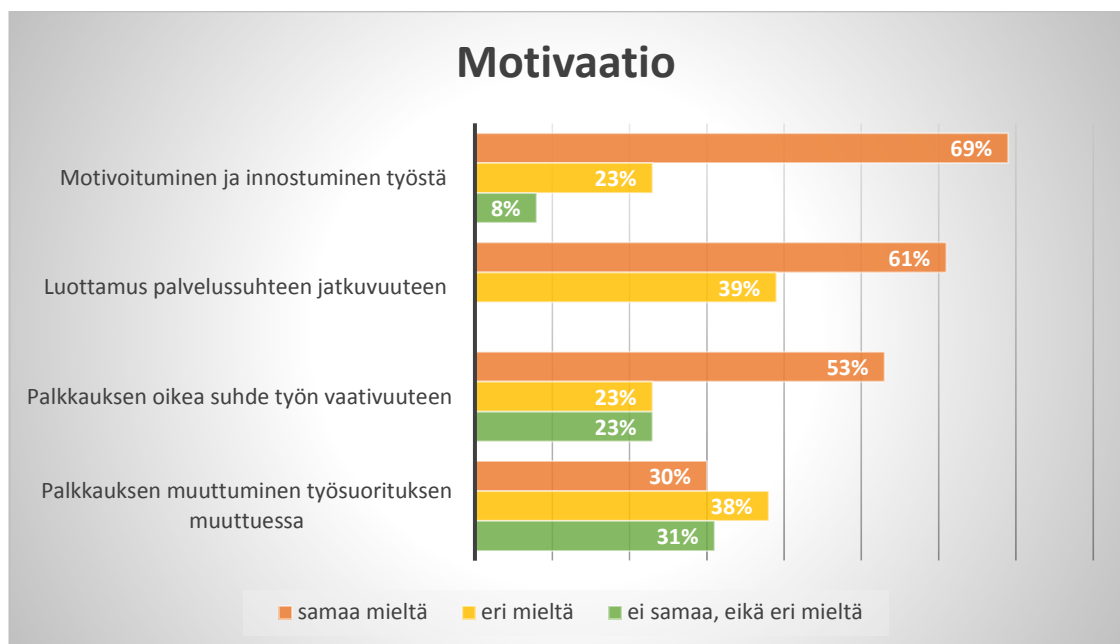
### Motivaatio

Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Työmotivaatio on parhaimmillaan, kun henkilö itse on motivoitunut ja kokee työn imun. Työn imua kokeva henkilö on omistautunut työlle ja on ylpeä siitä. (Sydänmaanlakka 2017, 230.)

Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista 69 % oli motivoituneita ja innostuneita työstään (Kuvio 14). Todennäköisesti tästä johtuen oppivan organisaation kyselyn perusteella vastaajat eivät pitäneet sitoutumisen ja motivaation seuraamista säännöllisesti tärkeänä verrattuna nykytilaan (Liite 2, kysymys 35).

Vastaajista 61 % luotti palvelussuhteen jatkumiseen ja 39 % on epävarmoja sen suhteen (Kuvio 14). Epävarmuus palvelussuhteen jatkumiselle voi aiheuttaa myös pelkoa ja motivaation laskua. Sydänmaanlakan (2017, 228 – 229) mukaan näinä päivinä työnantajat eivät voi luvata elinikäisiä työpaikkoja. Työntekijä voi kuitenkin itse luoda mahdollisimman hyvän työsuhteturvan omalla osaamisella. Työntekijän tulee havaita nykyiset osaamispuutteet sekä myös tiedostaa millaista osaamista tullaan tarvitsemaan. Pitämällä huolta ja kehittämällä omaa osaamista, voi paremmin luottaa palvelussuhteen jatkumiseen.

Oikeanlaisella palkkauksella ja sen muuttumisella työsuoritusten mukaan voi olla myös vaikutusta työmotivaatioon. Hieman yli puolet 53% vastaajista koki palkkauksen olevan oikeassa suhteessa työn vaativuuteen nähden mutta vain 30% vastaajista oli mieltä, että palkkaus muuttuu työsuorituksen muuttuessa (Kuvio 14). Luvussa 5.1 on mainittu, että palkka ei ole ainoa keino palkita mutta se voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja laskea motivaatiota, mikäli se ei kohdillaan.



Kuvio 14. Motivaatio

### Oikeanlaiset haasteet

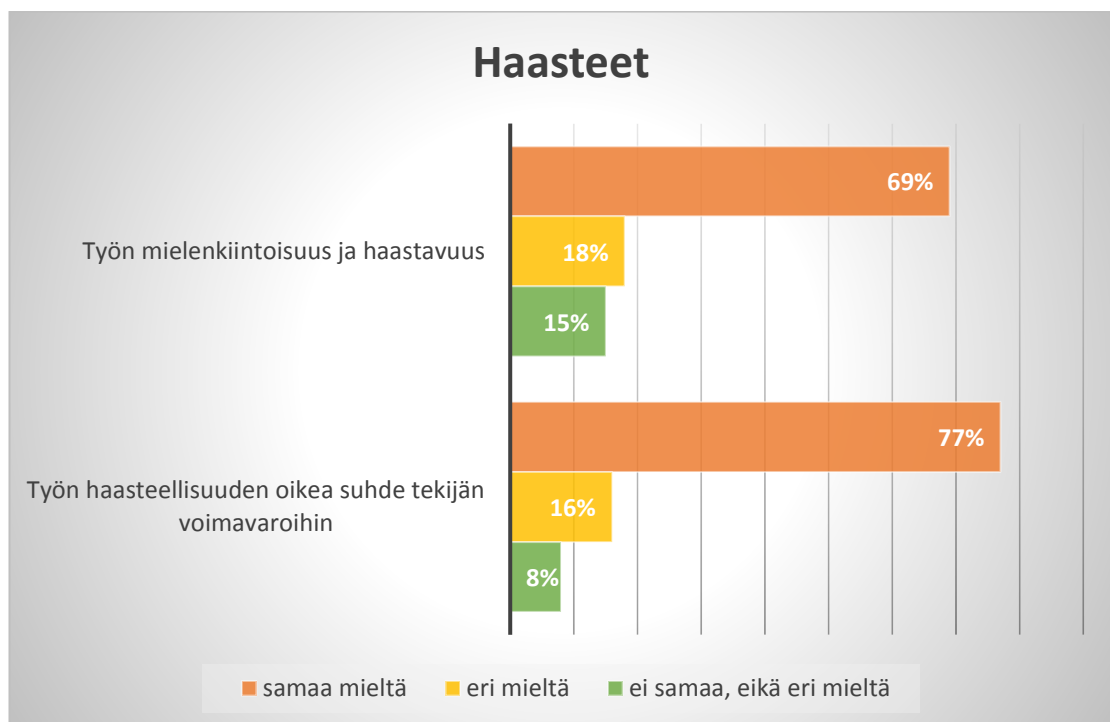
Osaamisen ja haasteiden ollessa tasapainossa, henkilö jaksaa pitkällä tähtäimellä parhaiten työssä. Sydänmaanlakka (2017 231 –233) on kehittänyt jakamismallin, missä kuvataan työn haasteet verrattuna osaamiseen.

- paniikkialue jossa yksilöllä on vähän osaamista mutta paljon haasteita
- tehokkuusalue, jossa osaaminen ja haasteet ovat sopusoinnussa
- kuhnurialue, jossa on liikaa osaamista verrattuna haasteisiin

Tehokkuusalueella yksilö luottaa omaan osaamiseen ja suoriutuu siitä hyvin. Paniikkialueella ja kuhnurialueella yksilö voi kokea väsymystä ja stressiä mutta erisyistä. Yksilö tuntee paniikkialueella, että hänen tulee onnistua ja pelkää epäon-

nistumista. Kuhnurialueella työn ilo on kadonnut ja yksilö tekee vain mitä pyydetään. On hyväkin vierailla sekä paniikkialueella että kuhnurialueella, mutta näille alueille ei saa jäädä pitkäksi aikaa, ettei motivaatio ja työn tekemisen ilo katoa. (Sydänmaanlakka (2017, 232 – 233.)

Kyselyn perusteella (Kuvio 15) suurin osa vastaajista koki työn mielenkiintoiseksi ja haastavaksi ja työn haasteet koettiin myös oikeanlaisiksi suhteessa henkilön voimavaroihin.



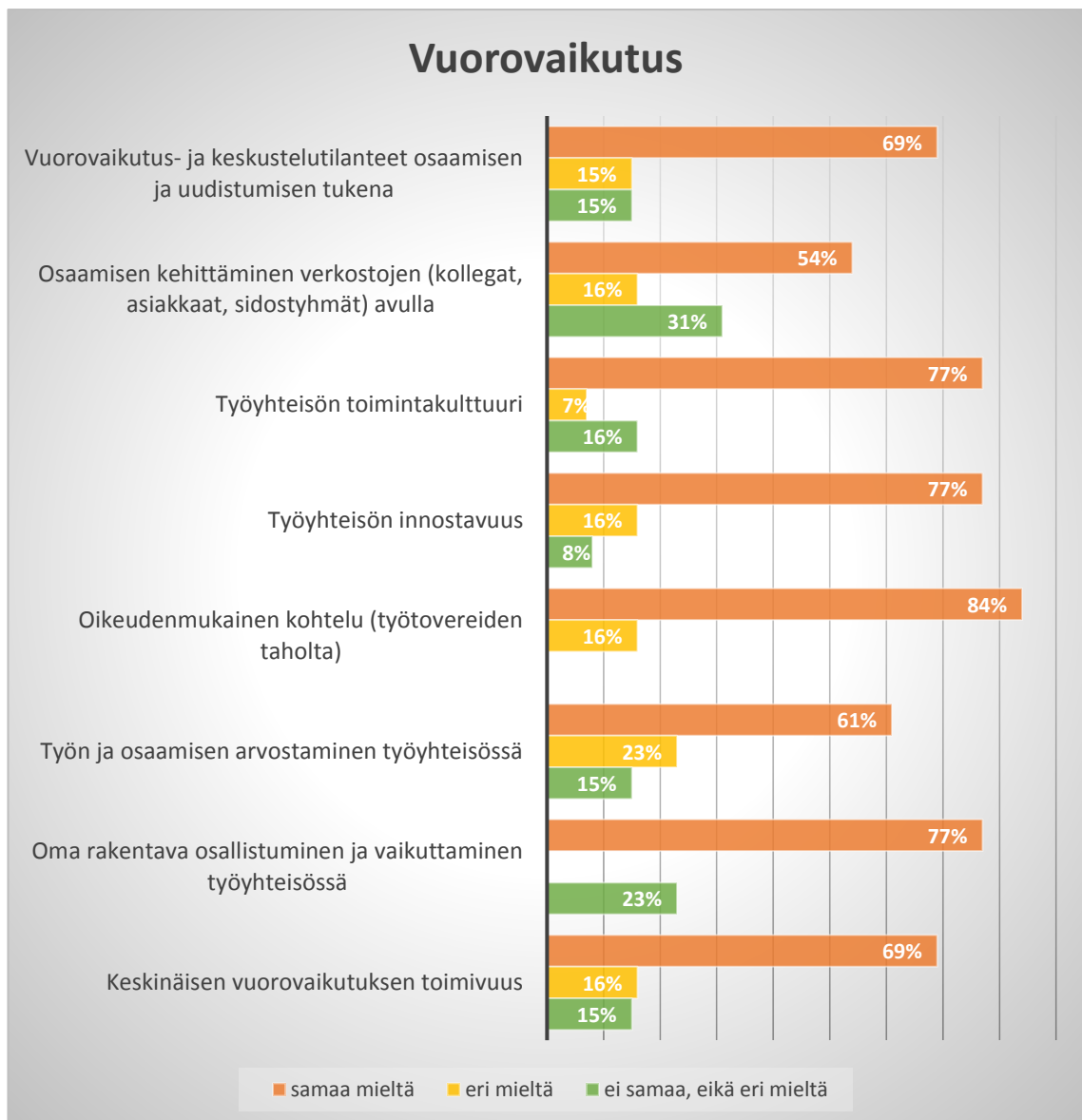
Kuvio 15. Haasteet

### Vuorovaikutus

Vuorovaikutus auttaa yksilöä kehittymään omassa toiminnassaan. Tiimien toiminnan vuoksi on olennaista, että siinä työskentelevillä henkilöillä on ammattitaito ja kyky toimia yhdessä, keskeistä on myös yhteiset pelisäännöt, jotka auttavat kasvamaan ja kehittymään. Oppiminen ja kehittäminen liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa voidaan oppia toisilta ja toisten kanssa käydystä keskustelusta, kehittämistä tapahtuu ideoiden jakamisella ja niitä yhdessä pohtimisella. (Virtanen & Stenvall 2014, 120 – 122.)

Työtyytyväisyyskyselyn perusteella suurin osa vastaajista koki vuorovaikutuksen toimivaksi. Työyhteisö on innostava, myös työtä ja osaamista arvostetaan työyhteisössä. Vastaajat kokivat myös oman rakentavan osallistumisen ja vaikuttamisen toimivaksi työyhteisössä. Suurin osa koki vuorovaikutus- ja keskustelutilanteen tukevan osaamista ja hieman yli puolen mielestä osaamista kehitettiin verkostojen avulla. (Kuvio 16).

Osa vastaajista koki kuitenkin, ettei työyhteisö toimi, eikä hän saa oikeudenmukaista kohtelua työtovereiden taholta ja 23 %:n mielestä työtä ja osaamista ei arvostettu työyhteisössä (Kuvio 16). Oppivan organisaation kyselyssä vuorovaikutus nousi esille yhtenä kehittämisen kohteena. Otalan (2011, 231) mukaan hyvä työpaikka ruokkii innostusta ja auttamista. Työyhteisön toimivuus luo turvallisuutta ja kykyä uskaltaa kysyä asioista. Heikentyvään ilmapiiriin tulee muuttua välittömästi, ettei se leviä laajemmalle. Työyhteisön ilmapiiriä tulisi seurata säännöllisesti nopealla ja keveällä menettelyllä, kerran vuodessa tehtävä ilmapiirikysely on tähän liian hidas ja raskas väline.



Kuvio 16. Vuorovaikutus

### Yksilön kehittyminen

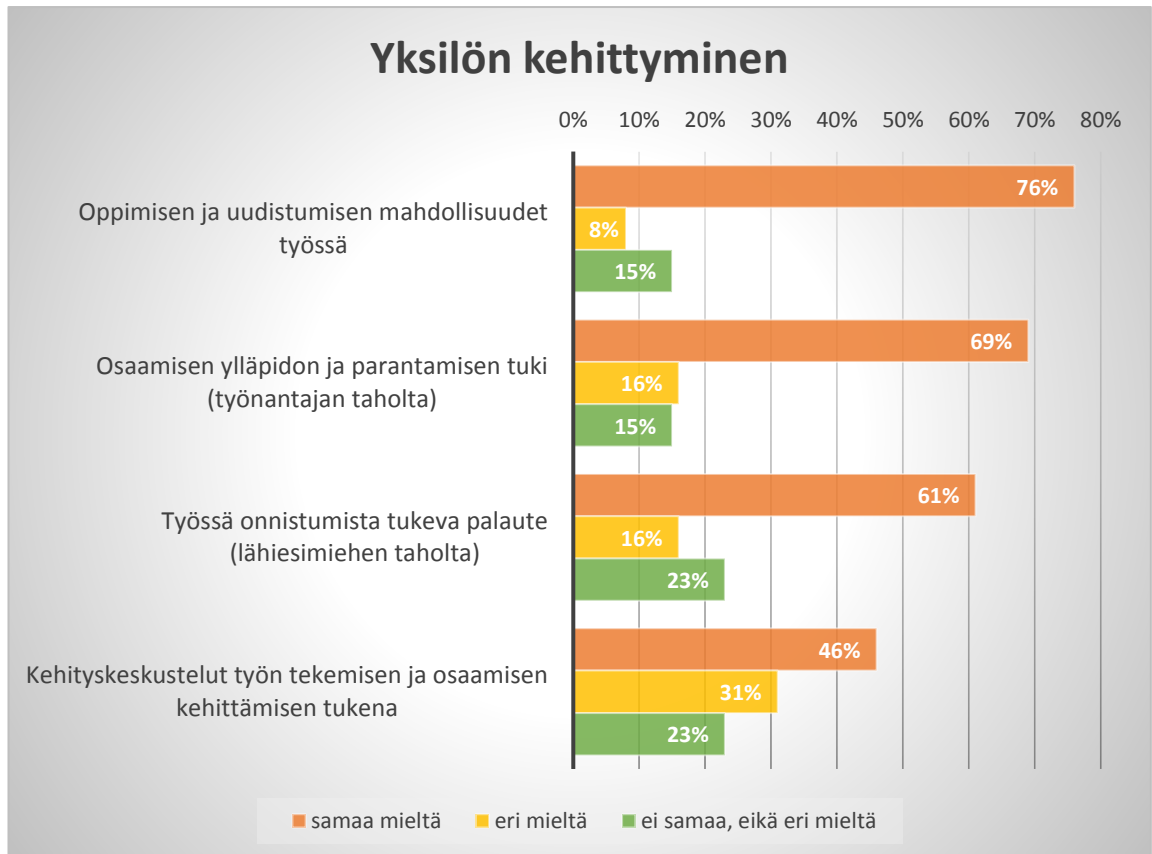
Vastausten perusteella oppimisen ja uudistumisen mahdollisuudet sekä osaamisen ylläpidon ja parantamisen tuki koettiin pääsääntöisesti toimiviksi (Kuvio 17).

Vastausten perusteella 61 % koki saavansa työssä onnistumista tukevaa palautetta lähiesimieheltä (Kuvio 17). Palautteen antamisen tärkeyttä oppimisen yhteydessä on käsitelty useassa kohdassa. Oppivan organisaation kyselyn perusteella palautteen antaminen oli yhtenä kehittämiskohteena.

Trafissa käydään kehityskeskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa kaksi kertaa vuodessa, keväällä tuloskeskustelu ja syksyllä osaamiskeskustelu. (Traf, 2018, kehityskeskustelut.) Keväällä käytävän tuloskeskustelun tavoitteena on, että keskustelun jälkeen esimiehellä ja työntekijällä on yhteinen näkemys työntekijän työtehtävistä ja he ovat käyneet läpi menneen kauden tavoitteiden saavuttamisen sekä määritelleet työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Lisäksi keskustelussa tehdään työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi. (Traf 2018, tuloskeskustelu.)

Syksyllä käytävän osaamiskeskustelun tavoitteena on käydä läpi työntekijän osaamisen vahvuudet ja kehittämisalueet, yhteistyön toimivuuteen ja jaksamisen tukemiseen liittyviä asioita ja tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma työntekijälle (Traf 2018, osaamiskeskustelu).

Huolimatta säännöllisesti käytävistä kehityskeskusteluista, alle puolet vastaajista 46 % oli mieltä että, kehityskeskustelut tukevat työn tekemistä ja kehittymistä. Luvussa 4.3 mainitaan kehityskeskusteluiden ongelmaksi se, ettei välttämättä ymmärretä, mikä keskustelun tarkoitus on tai, että keskusteluun suhtaudutaan kielteisesti, myös huonosti valmistautuminen haittaa keskusteluja. Kehityskeskusteluihin kulutetaan Trafissa valtavasti aikaa. Jotta niistä saataisiin toivottavaa tukea työn tekemiseen ja kehittämiseen, olisi syytä kouluttaa esimiesten lisäksi myös alaiset, jolloin voidaan varmistua siitä, että keskustelun tarkoitus on ymmärretty ja että kaikilla keskusteluihin osallistuvilla on siihen vaadittava osaaminen.

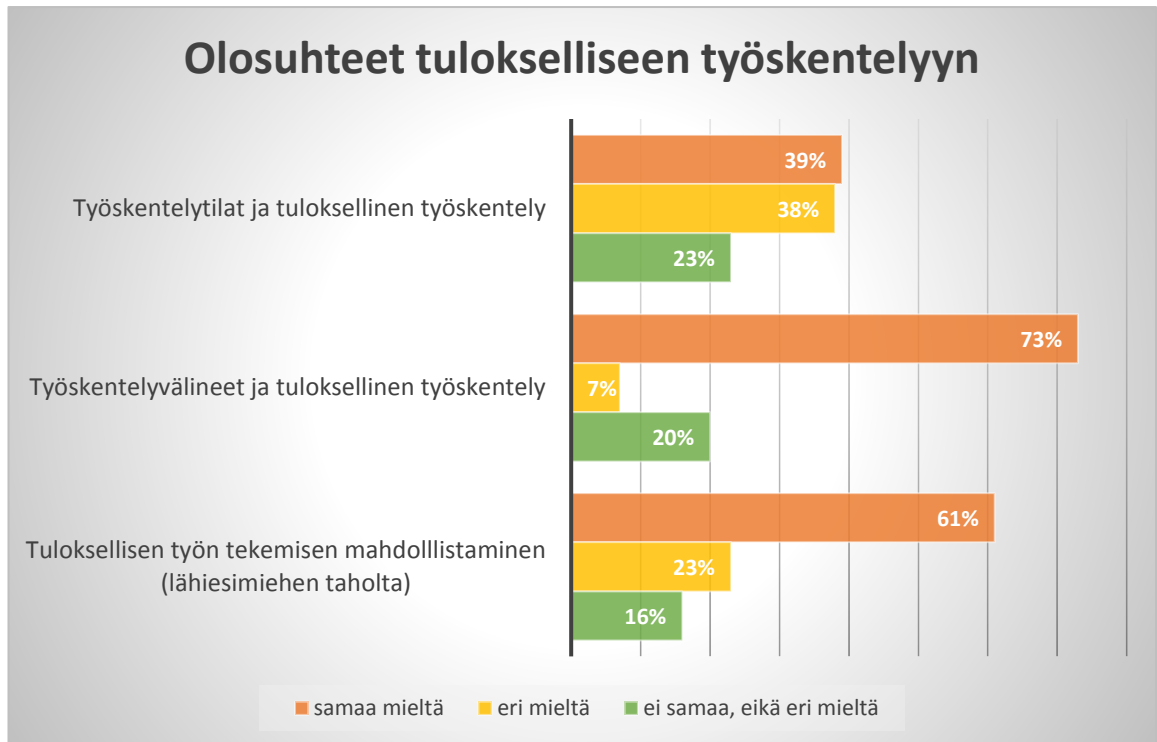


Kuvio 17. Yksilön kehittyminen

### Olosuhteet tulokselliseen työskentelyyn

Vastausten mukaan suurimman osan mielestä työn tekeminen oli tuloksellista työskentelyvälineillä ja lähiesimiehen taholta (Kuvio 18).

Vastaajista 39 % oli mieltä, että työskentelytilat auttavat tulokselliseen työskentelyyn ja 38 % oli asiasta eri mieltä (Kuvio 18). Luvussa 5.1 on kerrottu, että tehokas toiminta vaatii mahdollisuutta keskittyä työn tekemiseen, varsinkin uuden asian opettelussa. Asiantuntijat työskentelevät avokonttorissa, melu ja keskeytykset voivat vaikeuttaa haastavan työn tekemistä ja uusien asioiden oppimista. Työntekijöille on hankittu vastamelukuulokkeita ja etätönn mahdollisuutta suosittelaa. Etätönn käyttöä voi kuitenkin vähentää epävarmuus omasta osaamisesta tai lähituen ja ohjauksen tarve asiantuntijan opettellessa uusia asioita.



Kuvio 18. Olosuhteet tulokselliseen työskentelyyn

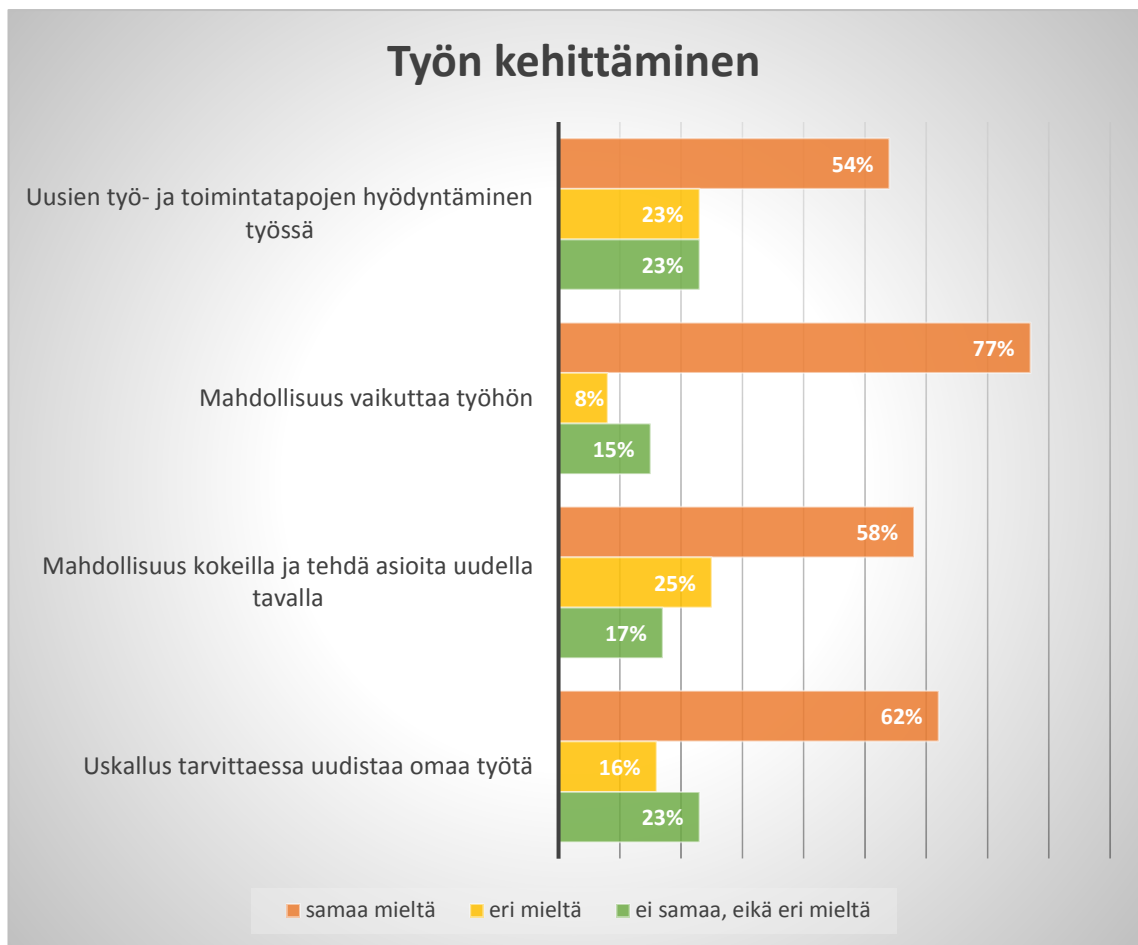
### Työn kehittäminen

Yksilö joka hallitsee tiedon soveltamisen, kykenee myös kyseenalaistamaan vanhat toimintatavat ja pystyy kehittämään ja luomaan jotain uutta. Työn kehittämisen kohdalla myös vanhat toimintatavat, uskomukset ja ajattelutottumukset on osattava jättää taakse. Teemahaastattelun perusteella yksiköön kaivattiin lisää kehittämisosaamista, jotta asiantuntija kykenee kehittämään tehtäviä ja omia vastuualueitaan.

Vastaajista 62 % uskalsi uudistaa tarvittaessa omaa työtään ja 77 % koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön. Hieman yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla sekä he voivat hyödyntää uusia työ- ja toimintatapoja työssään (Kuvio 19).

Vastaajista 25 % on kuitenkin mieltä, että heillä ei ole mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla ja 23 % kokee, ettei he voi hyödyntää uusia työ- ja toimintatapoja omassa työssään (Kuvio 19). Tämä voi johtua järjestelmien toimimattomuudesta tai kuten luvussa 3 on mainittu tila toimia älykkäästi voi olla rajallinen julkisen hallinnon byrokratian ja lainsäädännön vuoksi.





Kuvio 19. Työn kehittäminen

#### 6.4.2 Työtyytyväisyyskyselyn keskeiset tulokset

Työtyytyväisyyskyselyn tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen *Mitkä asiat auttavat tai vaikeuttavat asiantuntijan kehittymistä*. Työtyytyväisyyskyselyn perusteella suurin osa oppimiseen ja kehittämiseen edellyttävistä seikoista on kunnossa.

- Työn tavoitteet ovat tiedossa
- Työ koetaan mielenkiintoiseksi
- Haasteet koetaan olevan oikeassa suhteessa voimavaroihin
- Yksilölle luodaan mahdollisuus oppimiseen

Tutkimuksessa tuli esille kuitenkin muutama kehittämiskohde joilla voi vielä parantaa yksilön kehittymistä.

- Motivaation kannalta palkkausjärjestelmää tulisi kehittää siten, että palkkausta voidaan muuttaa työsuorituksen muututtua suuntaan tai toiseen
- Vuorovaikutus oli pääsääntöisesti kunnossa mutta sen toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomio, ettei se muutu huonompaan suuntaan
- Palautteen antaminen
- Kehityskeskustelujen kehittäminen niin, että myös asiantuntijat tuntevat saavansa niistä tukea osaamisen kehittämiseen ja työn tekemiseen
- Mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen. Avokonttorin hälinä ja mahdolliset keskeytykset tulisi minimoida. Avokonttori voi olla kuitenkin hyvä työympäristö vuorovaikutuksen kannalta, kun samaa työtä tekevät henkilöt ovat lähellä toisiaan, tulee asioita pohdittua huomaamatta yhdessä
- Työn kehittäminen; uusien työ- ja toimintatapojen hyödyntäminen työssä sekä mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla.

## 7 YHTEENVETO

*Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä keinoilla asiantuntijuutta ja luottamusta omaan osaamiseen voidaan vahvistaa kehittyvässä asiantuntijatyössä?*

Asiantuntijuuden kehittyminen ja uuden asian oppiminen edellyttävät tulevaisuuteen katsovaa näkökulmaa ja rohkeuden poistua mukavuusalueelta. Työn sisälön muuttuessa myös osaamistarpeet muuttuvat. Oppiminen edellyttää sekä organisaatiolta että yksilöltä suunnitelmallisuutta ja toimivaa yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatio voi auttaa osaamisen jatkuvassa kehittämisessä tarjoamalla toimivat puitteet, kun taas yksilöllä tulee olla motivaatio ja kyky oppia ja kehittää omaa osaamista. Asiantuntijan luottamus omaan osaamiseen tulee siinä vaiheessa, kun hän on sisäistänyt uuden tiedon yhdistämällä sen aikaisemmin opittuun tietoon ja hän kykenee soveltamaan oppimaansa tietoa käytännössä. Vahvistusta omaan tekemiseen vain tulee tekemisen, harjoittelun ja oikeanlaisen tuen avulla.

Asiantuntijan osaamisen kehittäminen aloitetaan selvittämällä, löytyykö asiantuntijalta sellaista osaamista mitä yksikössä tarvitaan tällä hetkellä. Osaamisen kehittämisessä tulisi keskittyä ensisijaisesti kriittiseen osaamiseen. Tutkimuksen perusteella verotusyksikön kriittistä osaamista on työhön liittyvien lakien ja hallintoprosessin tuntemus, asiakaspalvelu ja kirjoittamisosaaminen, kyky tiivistää asioita, järjestelmien hallinta, tiimityöskentely sekä työyhteisötaidot. Yksiköstä pitää löytyä myös henkilöitä jotka osaavat perehdyttää uusia henkilöitä. Selvityksen perusteella luodaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, määrittelemällä sopivat oppimisen tavoitteet sekä oikeanlaisen aikataulutuksen. Tulevaisuuden osaamistarpeeseen voidaan varautua selvittämällä ajoissa se osaaminen, mitä yksikössä tullaan tarvitsemaan esimerkiksi lakien tai organisaatio muutoksien vuoksi. Tulevaisuudessa asiantuntija työ tulee todennäköisesti syventymään ja vaikeutumaan, itsenäinen tekeminen lisääntyy ja asiantuntijalta vaaditaan enemmän harkintakykyä. Näihin vaatimuksiin jokainen voi kuitenkin itse varautua ajoissa kehittämällä omatoimisesti sitä osaamista mikä ei vielä tunne hallitsevansa. Tämä on myös hyvä keino varmistaa työpaikan säilyminen kiristyvässä kilpailutilanteessa.

Tutkimuksen perusteella edellytykset oppimiselle ja asiantuntijuuden kehittymiselle olivat pääsääntöisesti kunnossa. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille muutama kehitettävä asia oppimisen ja työntekemisen kannalta.

#### *Vuorovaikutustaidot*

Oppiminen ja kehittäminen liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa opitaan toisilta, asiantuntijuuden kehittyminen ja vahvistuminen tapahtuvat ideoiden jakamisella ja niitä yhdessä pohtimisella. Vuorovaikutuksen, luottamuksen ja sosiaalisen pääoman merkitys korostuu jatkuvasti, nämä seikat auttavat yksilöä kehittymään omassa toiminnassaan. Avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen tulee kiinnittää jatkuva huomio. Myös heikentyneeseen ilmapiiriin tulisi reagoida välittömästi, ennen kuin se leviää laajemmalle. Välttämättä kerran vuodessa tehtävä työilmapiirikysely ei ole riittävä keino seurata työyhteisössä tapahtuvia muutoksia.

#### *Palautteen antaminen*

Oikeaan aikaan saatu palaute on ehdoton edellytys oppimisen ja kehittymisen kannalta. Asiantuntija voi myös kokea positiivisen palautteen palkkiona hyvin tehdystä työstä, mikä motivoi lisää suoriutumaan, kehittämään sekä oppimaan.

#### *Jaksamisen seuranta*

Jatkuva muutos, tilanteiden muuttuminen, palkitsemisen puuttuminen tai työn kuormittavuus voivat vaikuttaa asiantuntijoiden motivaatioon ja jaksamiseen. Näitä seikkoja tulisi seurata säännöllisesti, jolloin mahdolliseen ongelmaan voidaan puuttua ajoissa.

#### *Työn arviointi (reflektointi)*

Pelkästään työn suorittaminen ei riitä, sitä on myös arvioitava ja työstettävä systemaattisesti. Tehdyn työn arviointi on tärkeää myös oppisen kannalta.

#### *Palkkausjärjestelmän kehittäminen*

Motivaatio on tärkein edellytys työn tekemiseen ja uuden asian oppimiseen. Motivaation kannalta palkkausjärjestelmää tulisi kehittää siten, että palkkausta voidaan helpommin muuttaa työsuorituksen muututtua suuntaan tai toiseen.

#### *Kehityskeskustelujen kehittäminen*

Säännöllisesti käydyillä kehityskeskusteluilla ei ole merkitystä, jos asiantuntijat eivät koe saavansa niistä tukea osaamisen kehittämiseen ja työn tekemiseen.

#### *Työskentelytilat*

Tehokas työskentely ja varsinkin uuden asian oppiminen vaativat tarkkaavaisuutta ja keskittymistä. Avokonttorin hälinä ja muut keskeytykset voivat vaikeuttaa uuden asian oppimista, työn suorittamista ja jaksamista.

#### *Työn kehittäminen*

Uusien työ- ja toimintatapojen hyödyntäminen työssä sekä mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla. Työn kehittäminen voi johtua järjestelmien toimimattomuudesta tai tila toimia älykkäästi voi olla rajallinen julkisen hallinnon byrokratian ja lainsäädännön vuoksi.

#### *Henkilökohtainen valmennus*

Uuden asian oppiminen vaatii ohjausta ja tukea, se millaista keinoa käytetään tiedon siirtämisessä toiselle, riippuu vastaanottavan henkilön kyvystä oppia ja omaksua asioita. Jokaisen henkilön kohdalla tulisikin miettiä minkälainen työnohjaus ja tuki olisi paras keino oppimisen kannalta.

#### *Vertailukehittäminen*

Jakamalla hyviä käytäntöjä yksiköiden välillä voidaan koko organisaation oppimista nopeuttaa. Benchmarking kohde voi olla myös ulkopuolinen organisaatio jonka toimiva toimintatapa voidaan ottaa myös käyttöön.

#### *Virastoon liittyvä tieto, kuka virastossa osaa mitäkin*

Virastouudistuksen myötä 2019 viraston palvelut ja henkilöstö tulee laajentumaan entisestään. Rakentamalla toimiva järjestelmä, josta asiaa hoitavan henkilön löytää nopeasti, asiantuntija voi palvella asiakasta asiakasystävällisesti välittämällä asiakkaan kysymyksen oikealle henkilölle. Tällöin asiakasta ei turhaa siirretä paikasta toiseen, vaan hän saa hoidettua asian yhdellä kontaktilla.

Jatkotutkimusta ajatellen yksikössä voitaisiin kartoittaa tarkasti, millaista osaamista tarvitaan nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa, sekä millaista osaamista asiantuntijoilla jo on. Osaamista ja osaamistarpeita vertaamalla voidaan luoda asiantuntijalle pitkän aikavälin kehityssuunnitelma. Vertaamalla Trafin teettämään työtyytyväisyyskyselyä vuodelta 2017 vuoteen 2018, voidaan selvittää, onko yksiköiden yhdistymisellä ollut vaikutusta tässä työssä esille tulleisiin asioihin. Myös oppivan organisaation kysely voitaisiin tehdä uudestaan vuonna 2019. Uudistamalla kysely, voidaan nähdä, onko organisaatio kyennyt pitämään edellytykset oppimiselle yhtä hyvinä ja onko parannusta tullut kehitettäviin asioihin.

Työn luotettavuus otettiin huomioon suunnitteluvaiheessa. Tutkimustyö aloitettiin keskustelemalla toimeksiantajan kanssa työn tavoitteista, tämän jälkeen tein tutkimussuunnitelman. Itse opinnäytetyön tekeminen alkoi tietoperustaan tutustumalla ja pohtimalla, että työssä tutkitaan oikeita asioita sekä millä keinoilla asetettuihin tutkimuskysymyksiin löytyy vastaus.

Tutkimuksen kohderyhmä oli selkeä ja rajattu. Tutkimuksen aineiston keruu alkoi teemahaastattelulla. Teemahaastattelun kulku varmistettiin laatimalla haastattelun avuksi teemarunko. Varmistin haastattelun kysymysten oikeellisuuden olemassa olevan tutkimuskysymysten ja tietoperustan perusteella sekä keskustelemalla tästä työnohjaajan kanssa.

Tutkimuksessa käytetty työtyytyväisyyskysely on Trafin vuosittain teettämä kysely, myös Otalan kirjasta otettu kysely on testattu, jolloin näiden toimivuus ja luotettavuus voidaan katsoa olevan hyvä. Myöskin kyselyjen korkeat vastausprosentit (83 % ja 81,3 %) vahvistavat työn luotettavuutta Trafin teettämässä kyselyssä yhtenä vastausvaihtoehtona on *ei samaa, eikä eri mieltä*, mielestäni tällä vaihtoehdolla voi olla vaikutusta mielipiteen hajontaan.

Tutkimuksen aineistonkeruu oli helppoa koska tietoa on paljon saatavilla. Ongelmaksi tulikin sen oikeanlainen rajaaminen. Teemahaastattelun ja kyselyissä esitettyjen kysymysten johdosta näkökulma tietopohjan aineistoon kuitenkin selkeni prosessin aikana. Tarkemmalla suunnittelulla itse tutkimuksen tekeminen olisi voinut ollut kuitenkin tehokkaampaa. Toisaalta laadullinen aineisto ohjasi tiedonkeruuta ja tutkimuksen prosessia, eikä tätä olisi voinut etukäteen suunnitella.

Vahvistus tutkimustuloksen luotettavuuteen tuli myös siinä, kun eri aineistoja analysoimalla tuli esille samoja asioita mihin kannattaa kiinnittää enemmän huomiota. Tämän työn tutkimustulos antaa kuvan siitä hetkestä, kun se on tehty. Tutkimuksen tulos voi olla erilainen, mikäli sama tutkimus tehdään myöhemmin uudestaan, koska tilanne työyhteisössä voi muuttua.

## LÄHTEET

Borgman, E & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimustyö opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keränen, P, Sääntti, R, Rantala, M & Vilkkuna A-M. 2014. Reittejä työelämän murroksessa. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Koskinen, S. & Kulla, H. 2016. Virkamiesoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum pro.

Määttä, S & Virtanen, P. 2000. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisella sektorilla. Teoksessa Hallinnon tutkimus 2/2000. Pernaja: Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y.

Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Af Ursin, K. & Tiitonen, S. 2016. Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

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

Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkina- paikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 6. painos. Helsinki: Tallentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Helsinki: Alma talent.

Trafi 2018. Kehityskeskustelut. Viitattu 6.4.2018 <http://trafiintra01.trafi.intra/henkilostoasiat/kehityskeskustelut>.

Trafi 2018. Osaamiskeskustelu. Viitattu 6.4.2018 <http://trafiintra01.trafi.intra/henkilostoasiat/kehityskeskustelut/osaamiskeskustelut>.



Trafi 2018. Tuloseskustelu. Viitattu 6.4.2018 <http://trafiintra01.trafi.intra/henkilostoasiat/kehityskeskustelut/tuloseskustelu>.

Trafi 2018. Verotus. Viitattu 5.1.2018. <https://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus>.

Trafi 2018. Verotusyksikön toimintasuunnitelma 2018. Viitattu 10.1.2018. [http://tyotilat.trafi.fi/toimialat/verotus/\\_layouts/15/WopiFrame2.aspx?sourcedoc=/toimialat/verotus/Yhteiset/Verotusyksik%C3%B6n%20toimintasuunnitelma%202018.pptx&action=default](http://tyotilat.trafi.fi/toimialat/verotus/_layouts/15/WopiFrame2.aspx?sourcedoc=/toimialat/verotus/Yhteiset/Verotusyksik%C3%B6n%20toimintasuunnitelma%202018.pptx&action=default).

Trafi 2018. Yleisesittely. Viitattu 2.2.2018. [http://trafiintra01.trafi.intra/talon\\_tavat/esittelykalvot](http://trafiintra01.trafi.intra/talon_tavat/esittelykalvot).

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanommat.

## LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelun runko
- Liite 2. Oppiva organisaatio kyselyn vastaukset

## Liite 1.

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Yritys                | _____ |
| Haastattelija         | _____ |
| Ajankohta             | _____ |
| Kesto                 | _____ |
| Haastateltava henkilö | _____ |
| Asema                 | _____ |

## Nykyisen toiminnan osaamistarpeet

- Millaista osaamista tarvitaan asiantuntijatyön onnistuneeseen hoitamiseen tällä hetkellä?
- Mihin seikkoihin tulisi kiinnittää huomio asiantuntijatyössä tällä hetkellä?

## Pitkän aikavälin osaamistarpeet

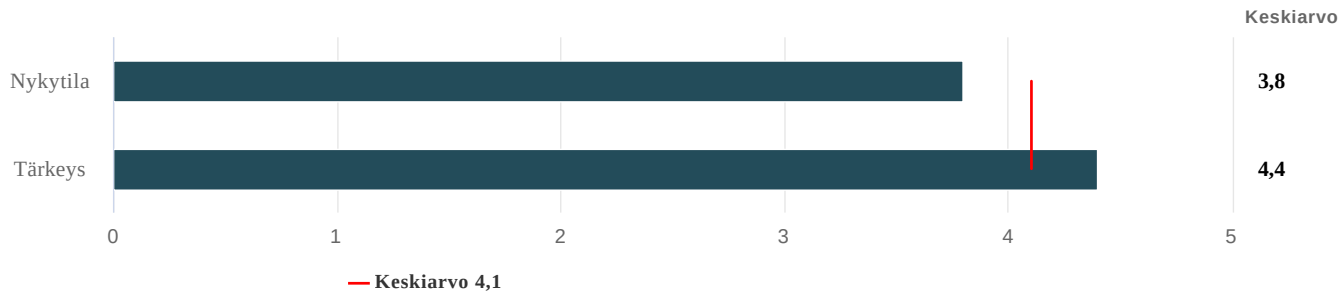
- Millaisia muutoksia on tiedossa?
- Millaista osaamista tulemme tarvitsemaan tulevaisuudessa 1-3 v?

Liite 2. Oppivan organisaation kyselyn tulokset

Oppiva organisaatio

1. Minulle on selvää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat organisaation yhteiset tavoitteet.

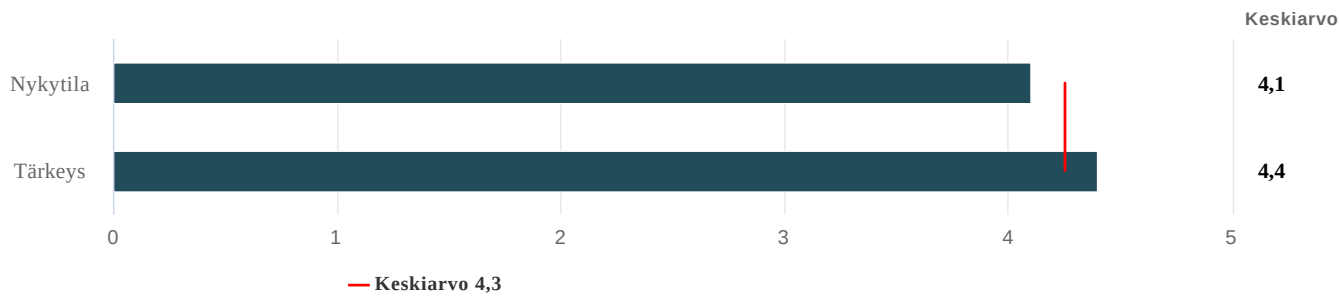
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 2   | 8   | 0   | 10       | 3,8       | 4        |
|          | 0% | 0% | 20% | 80% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 0   | 6   | 4   | 10       | 4,4       | 4        |
|          | 0% | 0% | 0%  | 60% | 40% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 2   | 14  | 4   | 20       | 4,1       | 4        |

2. Tunnen yksikköni tavoitteet.

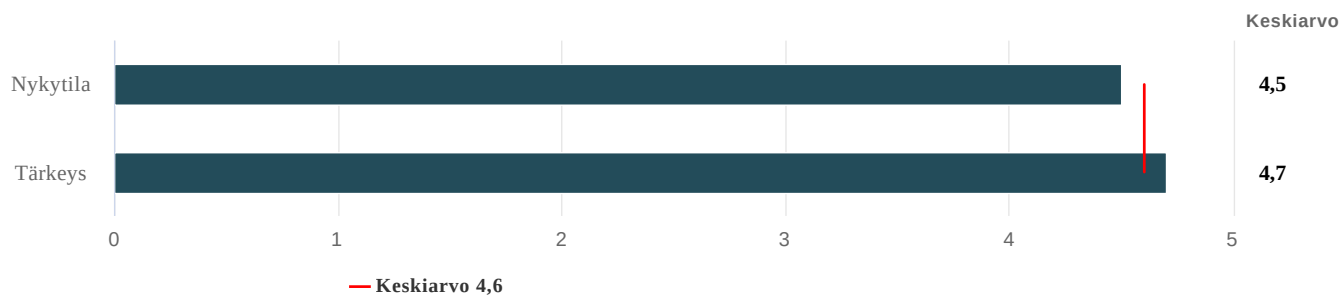
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3  | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0   | 0  | 9   | 1   | 10       | 4,1       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 0% | 90% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 0  | 3   | 6   | 10       | 4,4       | 5        |
|          | 0% | 10% | 0% | 30% | 60% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 1   | 0  | 12  | 7   | 20       | 4,25      | 4        |

3. Tiedän omat tavoitteeni.

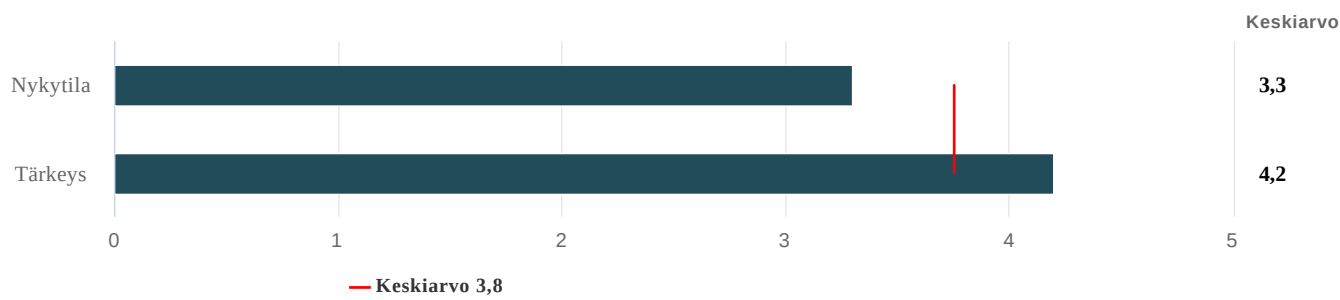
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|----|----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 0  | 5   | 5   | 10       | 4,5       | 4,5      |
|          | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 0  | 3   | 7   | 10       | 4,7       | 5        |
|          | 0% | 0% | 0% | 30% | 70% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 0  | 8   | 12  | 20       | 4,6       | 5        |

4. Meillä on selkeät arvot ja tapa toimia.

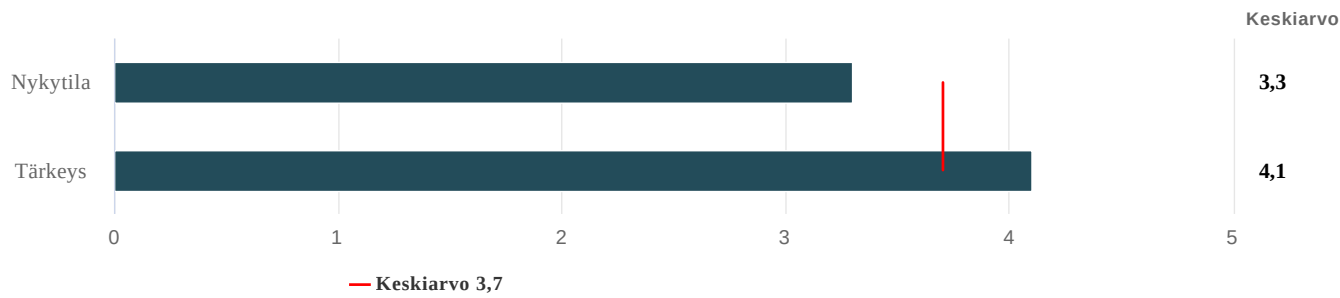
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 5   | 4   | 0   | 10       | 3,3       | 3        |
|          | 0% | 10% | 50% | 40% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 1   | 6   | 3   | 10       | 4,2       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 10% | 60% | 30% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 1   | 6   | 10  | 3   | 20       | 3,75      | 4        |

5. Esimiehet ovat esimerkkejä toimivista arvoista.

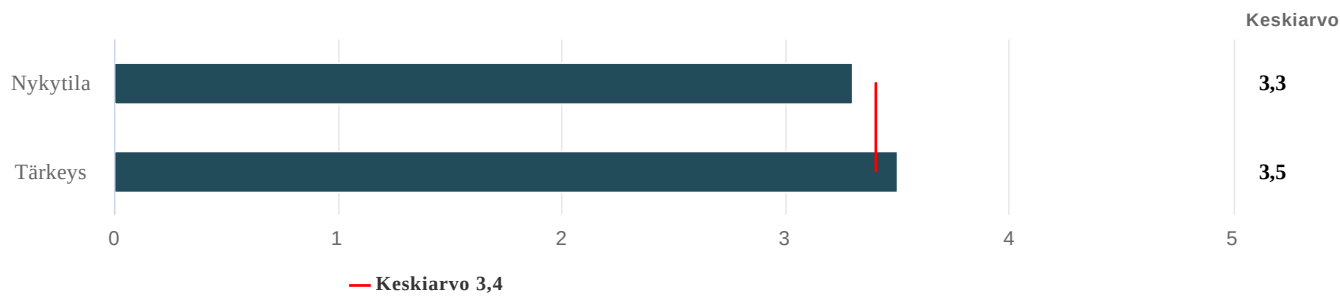
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 2   | 4   | 3   | 1   | 10       | 3,3       | 3        |
|          | 0% | 20% | 40% | 30% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 0   | 6   | 3   | 10       | 4,1       | 4        |
|          | 0% | 10% | 0%  | 60% | 30% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 3   | 4   | 9   | 4   | 20       | 3,7       | 4        |

6. Arvot ohjaavat toimintaamme.

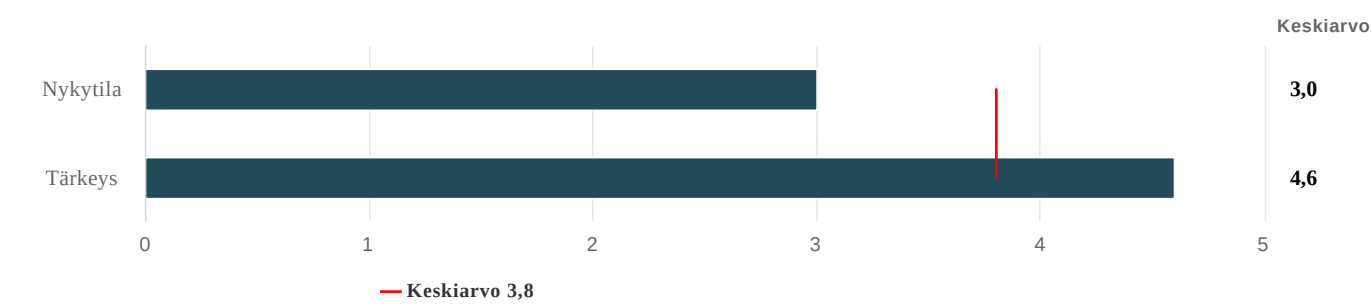
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5  | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 2   | 3   | 5   | 0  | 10       | 3,3       | 3,5      |
|          | 0% | 20% | 30% | 50% | 0% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 3   | 6   | 0  | 10       | 3,5       | 4        |
|          | 0% | 10% | 30% | 60% | 0% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 3   | 6   | 11  | 0  | 20       | 3,4       | 4        |

7. Puhumme avoimesti asioista.

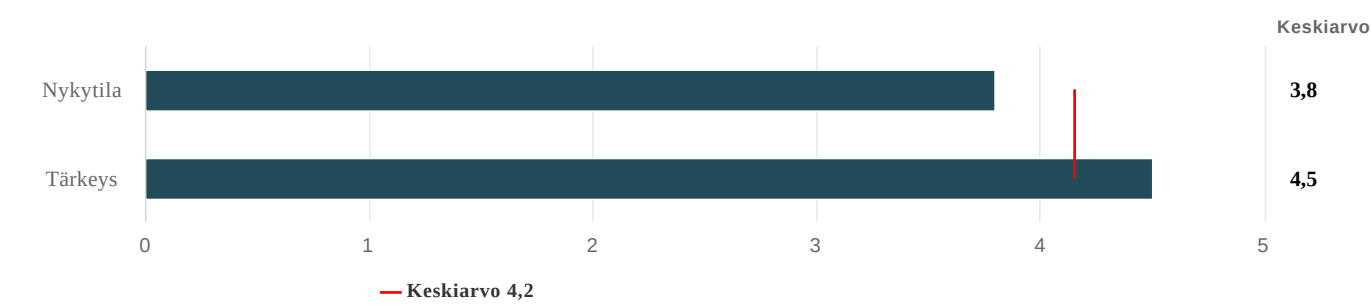
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 3   | 4   | 3   | 0   | 10       | 3         | 3        |
|          | 0% | 30% | 40% | 30% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 0   | 4   | 6   | 10       | 4,6       | 5        |
|          | 0% | 0%  | 0%  | 40% | 60% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 3   | 4   | 7   | 6   | 20       | 3,8       | 4        |

8. Uskallan esittää kiperiäkin kysymyksiä.

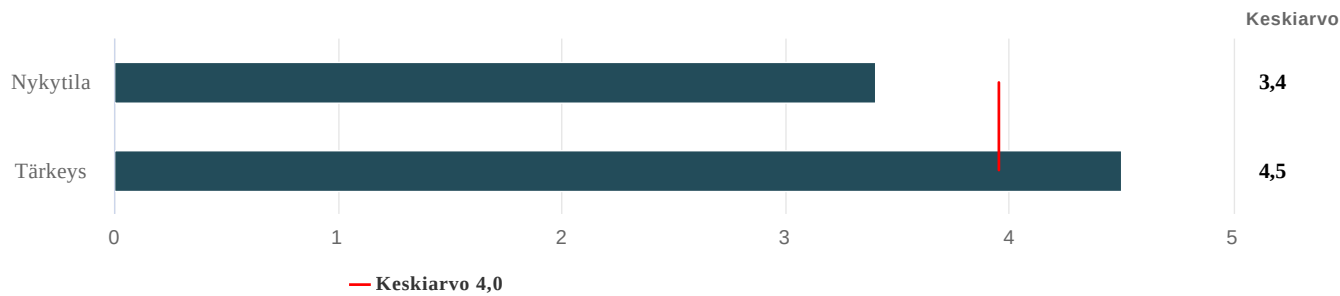
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 1   | 7   | 1   | 10       | 3,8       | 4        |
|          | 0% | 10% | 10% | 70% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 0   | 5   | 5   | 10       | 4,5       | 4,5      |
|          | 0% | 0%  | 0%  | 50% | 50% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 1   | 1   | 12  | 6   | 20       | 4,15      | 4        |

9. Käsittelemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta.

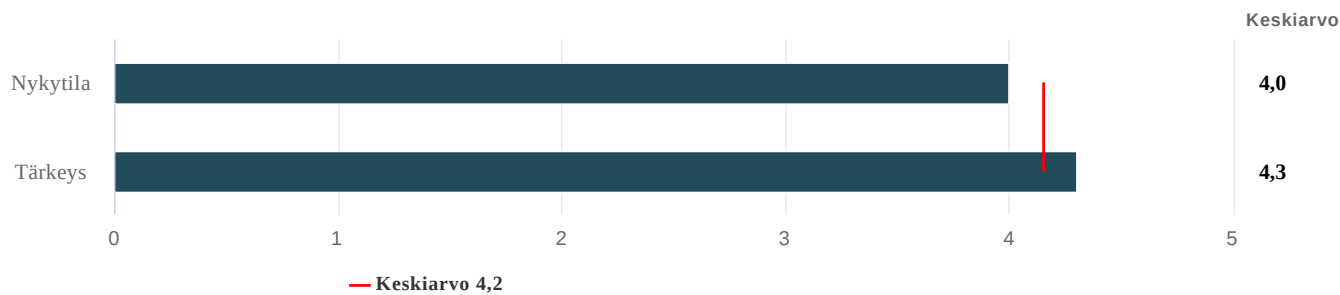
Vastaajien määrä: 20



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 4   | 5   | 0   | 10       | 3,4       | 3,5      |
|          | 0% | 10% | 40% | 50% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 0   | 5   | 5   | 10       | 4,5       | 4,5      |
|          | 0% | 0%  | 0%  | 50% | 50% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 1   | 4   | 10  | 5   | 20       | 3,95      | 4        |

10. Voin kyseenalaistaa asioita ja olla eri mieltä esimieheni kanssa.

Vastaajien määrä: 10

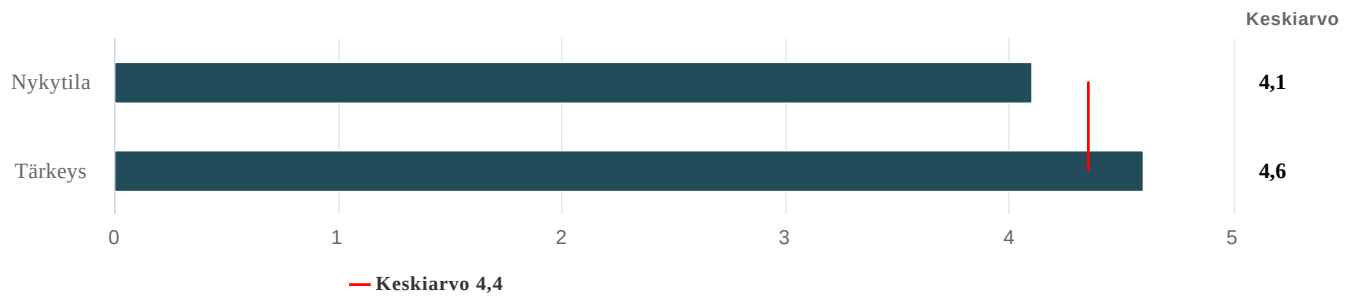


|          | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 1   | 8   | 1   | 10       | 4         | 4        |
|          | 0% | 0% | 10% | 80% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 0   | 7   | 3   | 10       | 4,3       | 4        |
|          | 0% | 0% | 0%  | 70% | 30% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 1   | 15  | 4   | 20       | 4,15      | 4        |



## 11. Viihdyn hyvin työssäni.

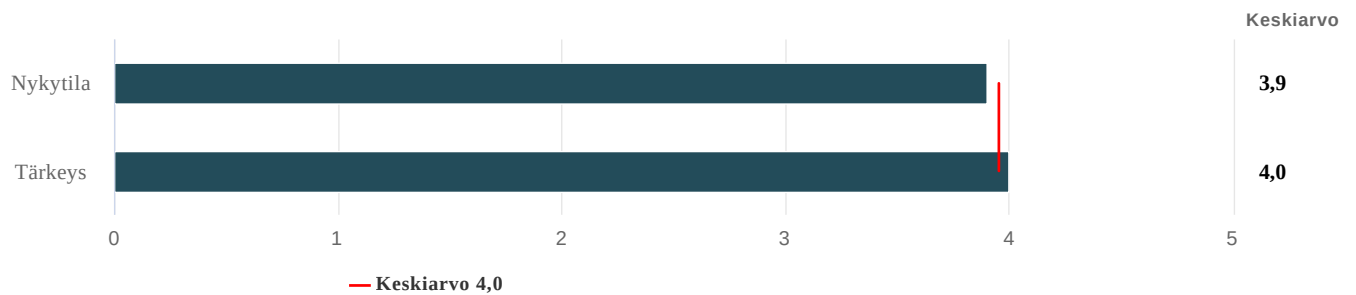
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 2   | 5   | 3   | 10       | 4,1       | 4        |
|          | 0% | 0% | 20% | 50% | 30% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 0   | 4   | 6   | 10       | 4,6       | 5        |
|          | 0% | 0% | 0%  | 40% | 60% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 2   | 9   | 9   | 20       | 4,35      | 4        |

## 12. Olen mukana osastojen/yksiköiden välisissä tai monialaisissa tiimeissä.

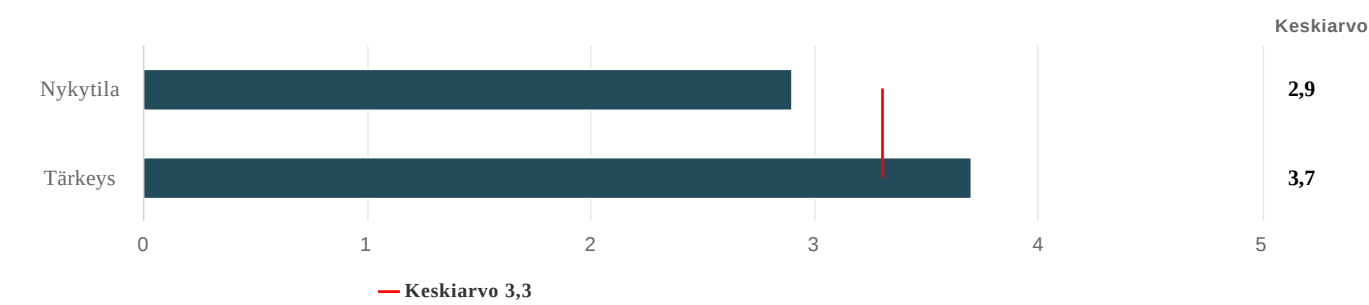
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 3   | 5   | 2   | 10       | 3,9       | 4        |
|          | 0% | 0% | 30% | 50% | 20% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 2   | 6   | 2   | 10       | 4         | 4        |
|          | 0% | 0% | 20% | 60% | 20% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 5   | 11  | 4   | 20       | 3,95      | 4        |

13. Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä.

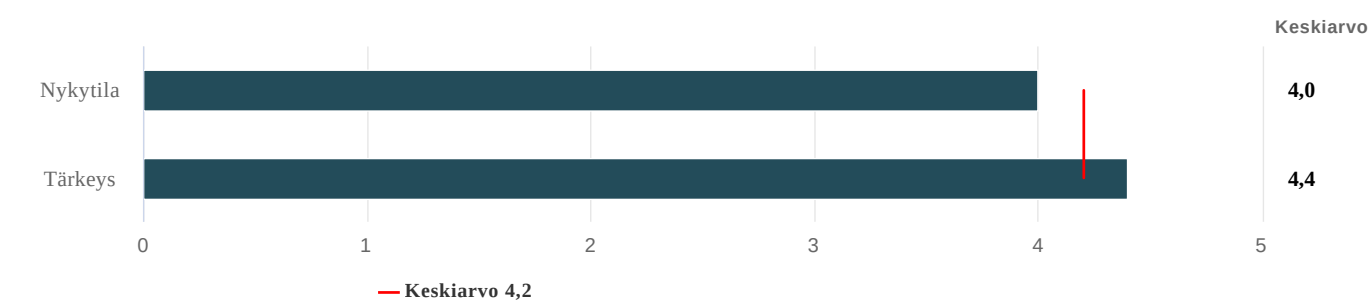
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 3   | 3   | 0   | 10       | 2,9       | 3        |
|          | 0% | 40% | 30% | 30% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 3   | 4   | 2   | 10       | 3,7       | 4        |
|          | 0% | 10% | 30% | 40% | 20% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 5   | 6   | 7   | 2   | 20       | 3,3       | 3        |

14. Yksikön henkilöstöltä pyydetään ideoita ja ehdotuksia

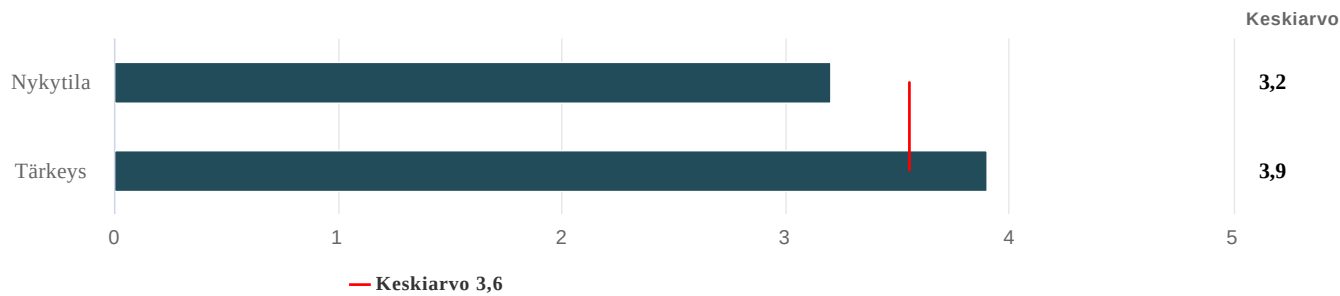
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 1   | 5   | 3   | 10       | 4         | 4        |
|          | 0% | 10% | 10% | 50% | 30% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 0   | 6   | 4   | 10       | 4,4       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 0%  | 60% | 40% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 1   | 1   | 11  | 7   | 20       | 4,2       | 4        |

15. Luovuutta ja ongelmanratkaisua harjoitellaan ja edistetään yksikössä.

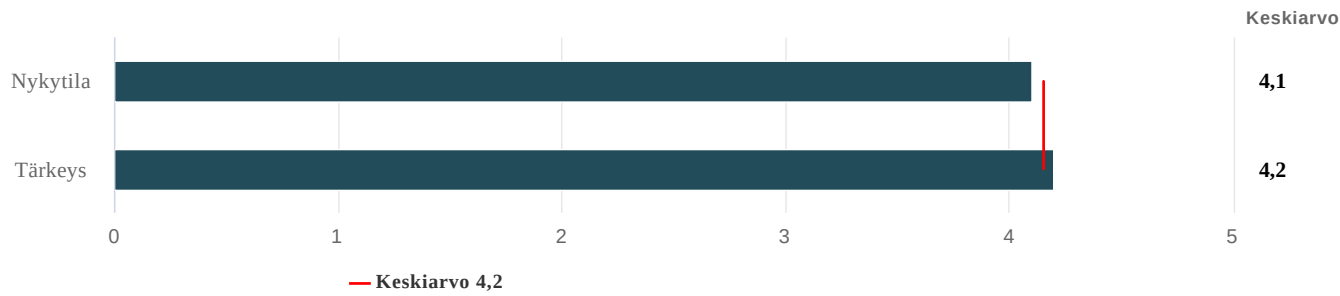
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskisarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|------------|----------|
| Nykytila | 0  | 3   | 4   | 1   | 2   | 10       | 3,2        | 3        |
|          | 0% | 30% | 40% | 10% | 20% |          |            |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 2   | 7   | 1   | 10       | 3,9        | 4        |
|          | 0% | 0%  | 20% | 70% | 10% |          |            |          |
| Yhteensä | 0  | 3   | 6   | 8   | 3   | 20       | 3,55       | 4        |

16. Tunnen sisäisen ja/tai ulkoisen asiakkaan ja ymmärrän asiakkaan vaatimukset.

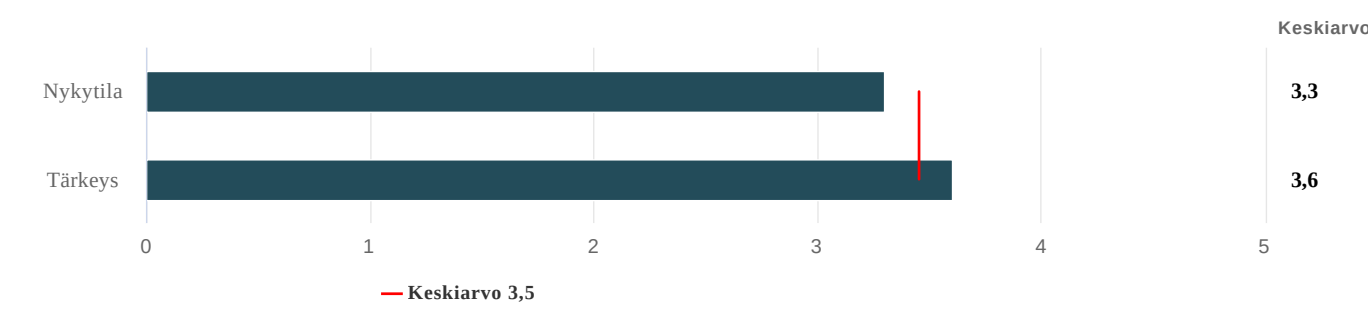
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | Yhteensä | Keskisarvo | Mediaani |
|----------|----|----|----|-----|-----|----------|------------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 0  | 9   | 1   | 10       | 4,1        | 4        |
|          | 0% | 0% | 0% | 90% | 10% |          |            |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 0  | 8   | 2   | 10       | 4,2        | 4        |
|          | 0% | 0% | 0% | 80% | 20% |          |            |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 0  | 17  | 3   | 20       | 4,15       | 4        |

17. Asiakaat ja/tai yhteistyökumppanit osallistuvat uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen.

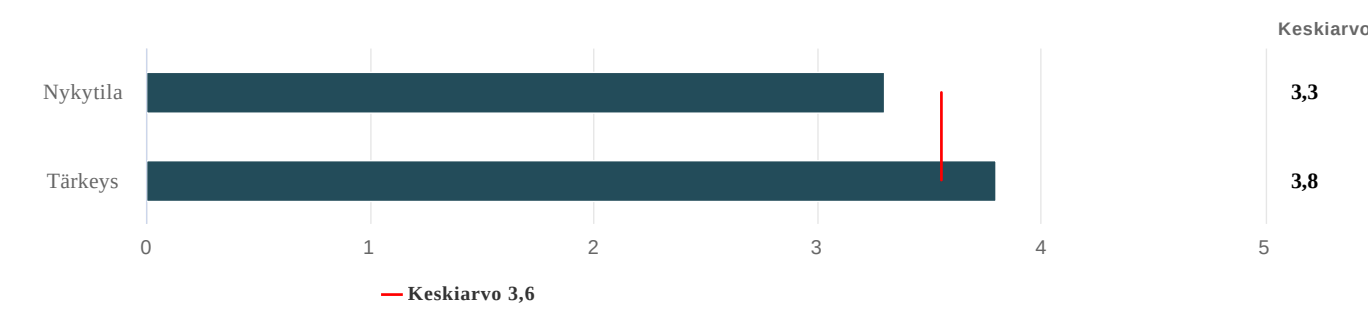
Vastaajien määrä: 10



|          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 1   | 0   | 5   | 3   | 1   | 10       | 3,3       | 3        |
|          | 10% | 0%  | 50% | 30% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0   | 1   | 3   | 5   | 1   | 10       | 3,6       | 4        |
|          | 0%  | 10% | 30% | 50% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 1   | 1   | 8   | 8   | 2   | 20       | 3,45      | 3,5      |

18. Selvitämme säännöllisesti yhdessä yksikköni osaamistarpeita.

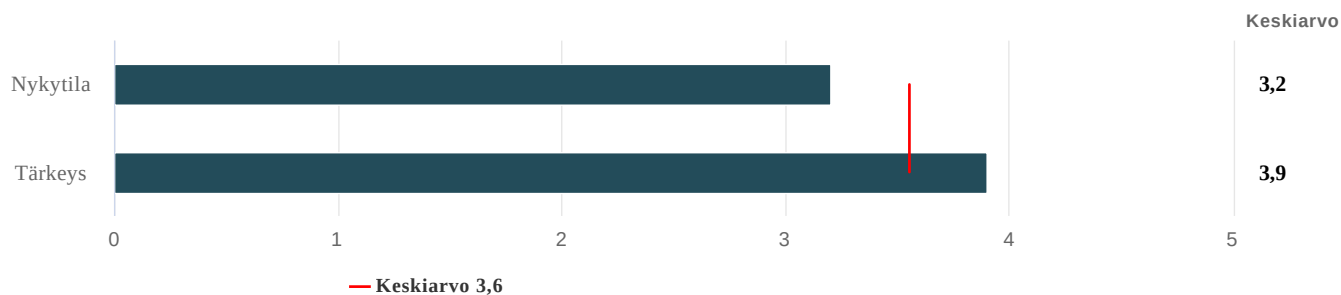
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 5   | 4   | 0   | 10       | 3,3       | 3        |
|          | 0% | 10% | 50% | 40% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 1   | 7   | 1   | 10       | 3,8       | 4        |
|          | 0% | 10% | 10% | 70% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 2   | 6   | 11  | 1   | 20       | 3,55      | 4        |

## 19. Saan riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista.

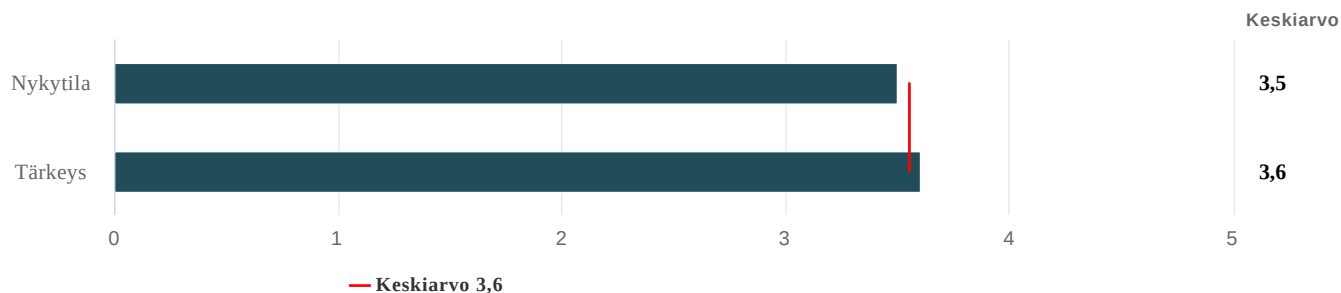
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5  | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 2   | 4   | 4   | 0  | 10       | 3,2       | 3        |
|          | 0% | 20% | 40% | 40% | 0% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 1   | 9   | 0  | 10       | 3,9       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 10% | 90% | 0% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 2   | 5   | 13  | 0  | 20       | 3,55      | 4        |

## 20. Yksikössäni on toimintasuunnitelman osana myös osaamisen kehittämis-/hankkimissuunnitelma.

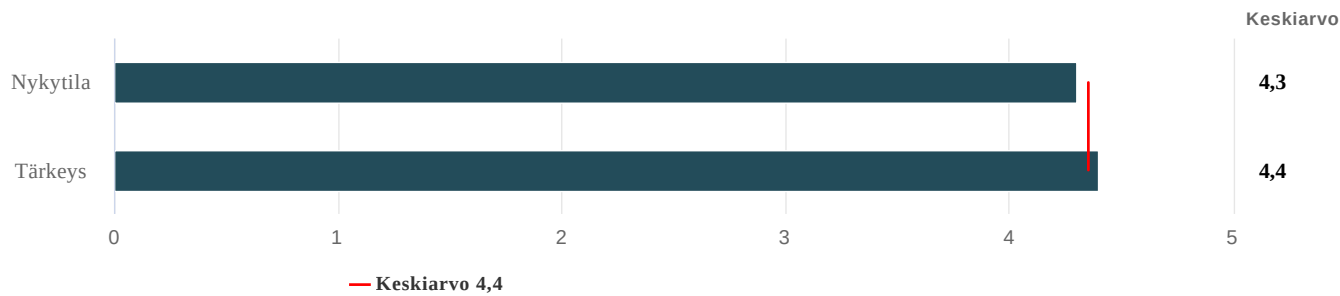
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5  | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 3   | 6   | 0  | 10       | 3,5       | 4        |
|          | 0% | 10% | 30% | 60% | 0% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 4   | 6   | 0  | 10       | 3,6       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 40% | 60% | 0% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 1   | 7   | 12  | 0  | 20       | 3,55      | 4        |

21. Mietimme yksikössä yhdessä miten voisimme tehdä jonkun asian vielä paremmin.

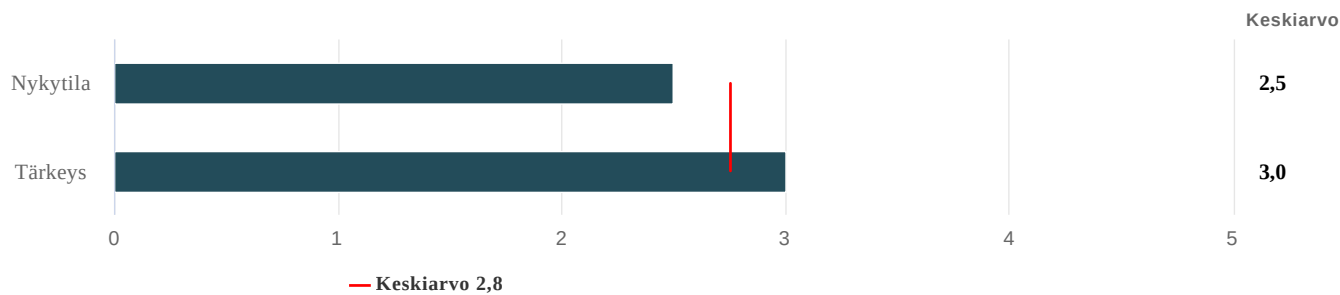
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|----|----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 0  | 7   | 3   | 10       | 4,3       | 4        |
|          | 0% | 0% | 0% | 70% | 30% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 0  | 6   | 4   | 10       | 4,4       | 4        |
|          | 0% | 0% | 0% | 60% | 40% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 0  | 13  | 7   | 20       | 4,35      | 4        |

22. Meillä on järjestettyjä benchmarking- projekteja (vertailukehittäminen).

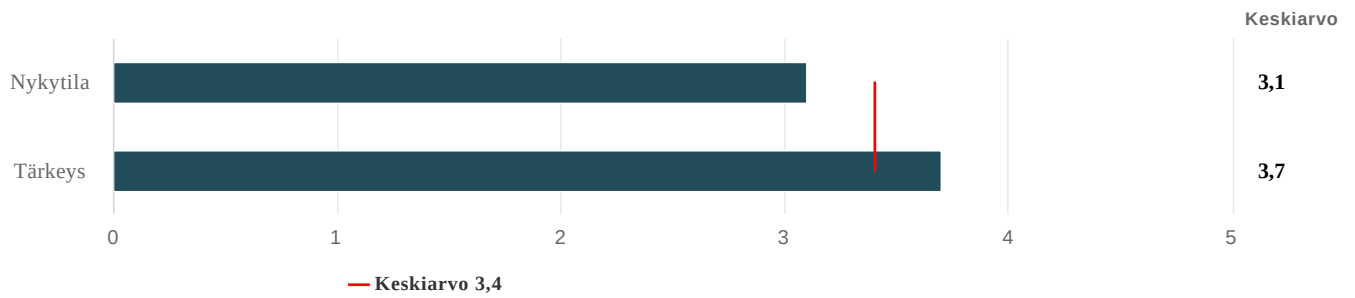
Vastaajien määrä: 10



|          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5  | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|-----|-----|-----|-----|----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 2   | 2   | 5   | 1   | 0  | 10       | 2,5       | 3        |
|          | 20% | 20% | 50% | 10% | 0% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0   | 3   | 4   | 3   | 0  | 10       | 3         | 3        |
|          | 0%  | 30% | 40% | 30% | 0% |          |           |          |
| Yhteensä | 2   | 5   | 9   | 4   | 0  | 20       | 2,75      | 3        |

## 23. Tunnistamme helposti koko virastossa hyvät toimintatavat ja siirrämme niiden osaamisen yksiköstä/osastolta toiselle.

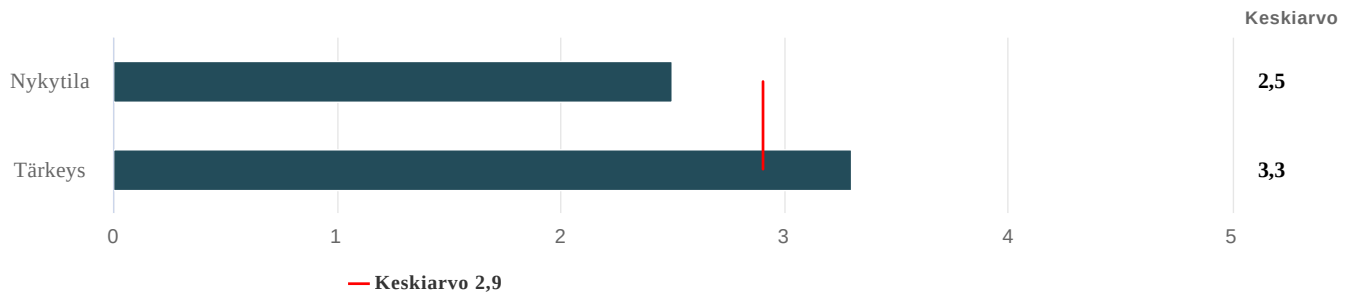
Vastaajien määrä: 10



|                 | 1        | 2        | 3        | 4         | 5        | Yhteensä  | Keskiarvo  | Mediaani |
|-----------------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|------------|----------|
| Nykytila        | 0        | 3        | 3        | 4         | 0        | 10        | 3,1        | 3        |
|                 | 0%       | 30%      | 30%      | 40%       | 0%       |           |            |          |
| Tärkeys         | 0        | 0        | 3        | 7         | 0        | 10        | 3,7        | 4        |
|                 | 0%       | 0%       | 30%      | 70%       | 0%       |           |            |          |
| <b>Yhteensä</b> | <b>0</b> | <b>3</b> | <b>6</b> | <b>11</b> | <b>0</b> | <b>20</b> | <b>3,4</b> | <b>4</b> |

## 24. Käytämme aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme.

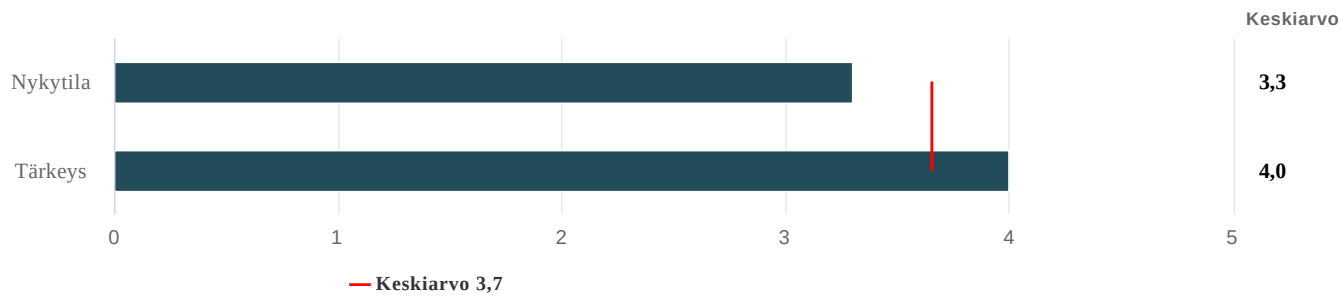
Vastaajien määrä: 10



|                 | 1        | 2        | 3         | 4        | 5        | Yhteensä  | Keskiarvo  | Mediaani |
|-----------------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|------------|----------|
| Nykytila        | 0        | 5        | 5         | 0        | 0        | 10        | 2,5        | 2,5      |
|                 | 0%       | 50%      | 50%       | 0%       | 0%       |           |            |          |
| Tärkeys         | 0        | 1        | 5         | 4        | 0        | 10        | 3,3        | 3        |
|                 | 0%       | 10%      | 50%       | 40%      | 0%       |           |            |          |
| <b>Yhteensä</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>10</b> | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>20</b> | <b>2,9</b> | <b>3</b> |

25. Uusien toimintatapojen harjoitteluun kannustetaan.

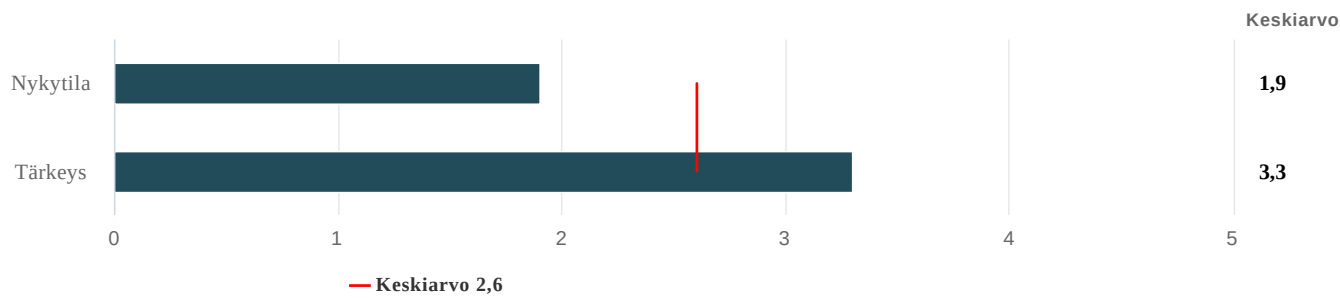
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 2   | 3   | 5   | 0   | 10       | 3,3       | 3,5      |
|          | 0% | 20% | 30% | 50% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 1   | 8   | 1   | 10       | 4         | 4        |
|          | 0% | 0%  | 10% | 80% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 2   | 4   | 13  | 1   | 20       | 3,65      | 4        |

26. Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennustapoja, kuten mentorointi, coaching, työnohjaus ym. ohjelmia, joilla kokeneemmat jakavat omaa osaamistaan.

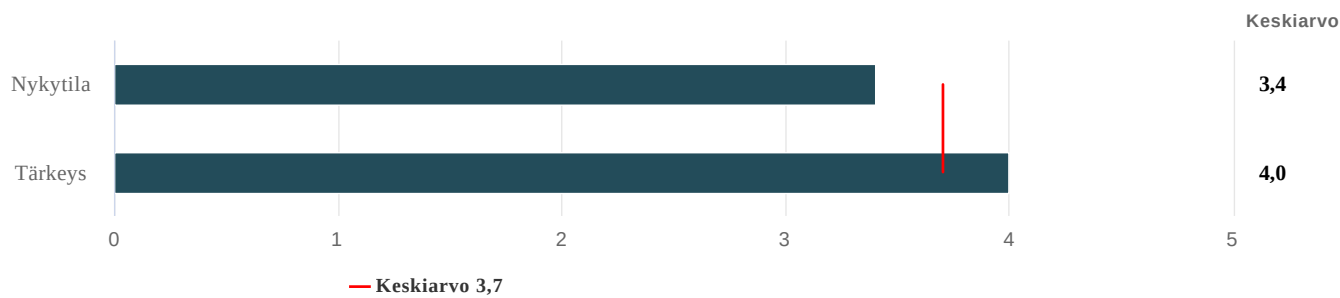
Vastaajien määrä: 10



|          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 3   | 5   | 2   | 0   | 0   | 10       | 1,9       | 2        |
|          | 30% | 50% | 20% | 0%  | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0   | 1   | 6   | 2   | 1   | 10       | 3,3       | 3        |
|          | 0%  | 10% | 60% | 20% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 3   | 6   | 8   | 2   | 1   | 20       | 2,6       | 3        |

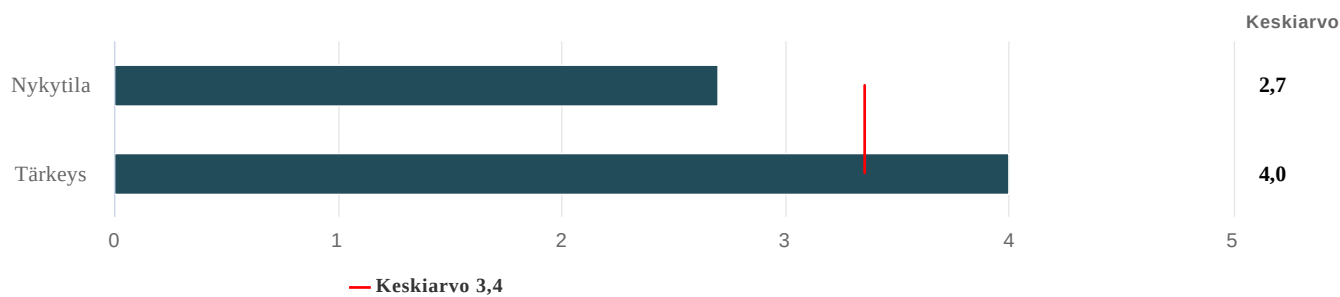


27. Ihmisiä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoista kouluttautumista tuetaan.  
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 2   | 3   | 4   | 1   | 10       | 3,4       | 3,5      |
|          | 0% | 20% | 30% | 40% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 1   | 8   | 1   | 10       | 4         | 4        |
|          | 0% | 0%  | 10% | 80% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 2   | 4   | 12  | 2   | 20       | 3,7       | 4        |

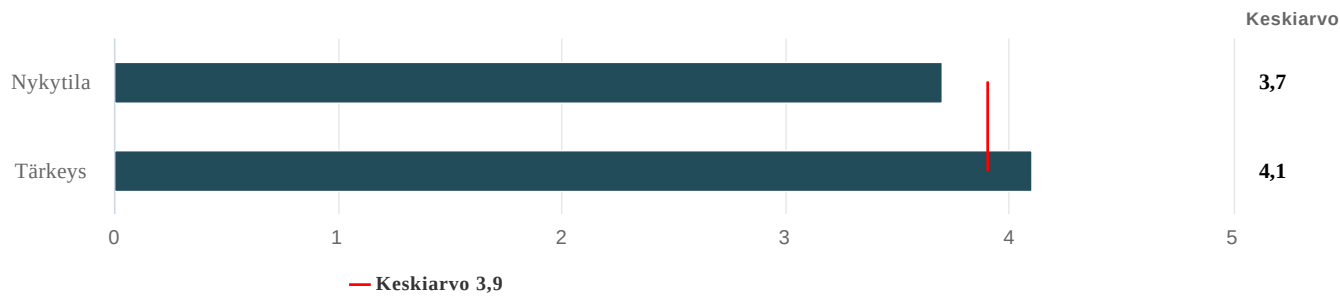
28. Saan helposti tietoa siitä, kuka virastossa osaa mitäkin,  
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 5   | 1   | 0   | 10       | 2,7       | 3        |
|          | 0% | 40% | 50% | 10% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 3   | 4   | 3   | 10       | 4         | 4        |
|          | 0% | 0%  | 30% | 40% | 30% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 4   | 8   | 5   | 3   | 20       | 3,35      | 3        |

29. Käymme tiiminä/ryhmänä/yksikkönä säännöllisesti kehityskeskustelut.

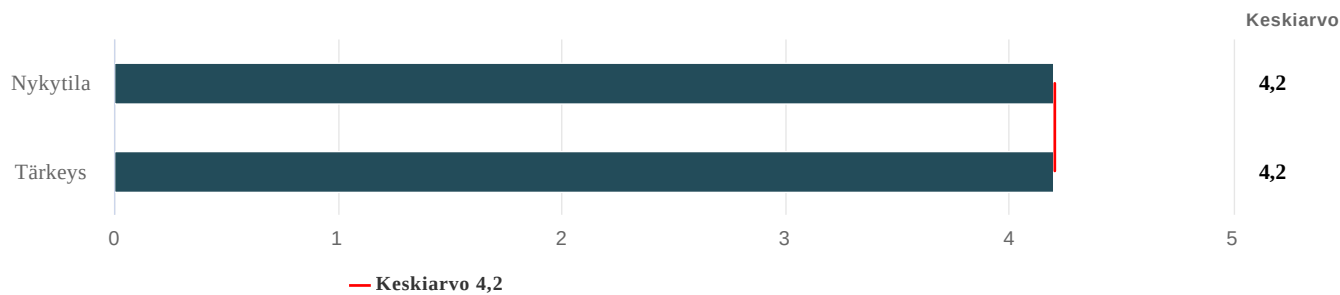
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 3   | 0   | 4   | 3   | 10       | 3,7       | 4        |
|          | 0% | 30% | 0%  | 40% | 30% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 2   | 5   | 3   | 10       | 4,1       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 20% | 50% | 30% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 3   | 2   | 9   | 6   | 20       | 3,9       | 4        |

30. Käyn kehityskeskustelut säännöllisesti esimieheni kanssa.

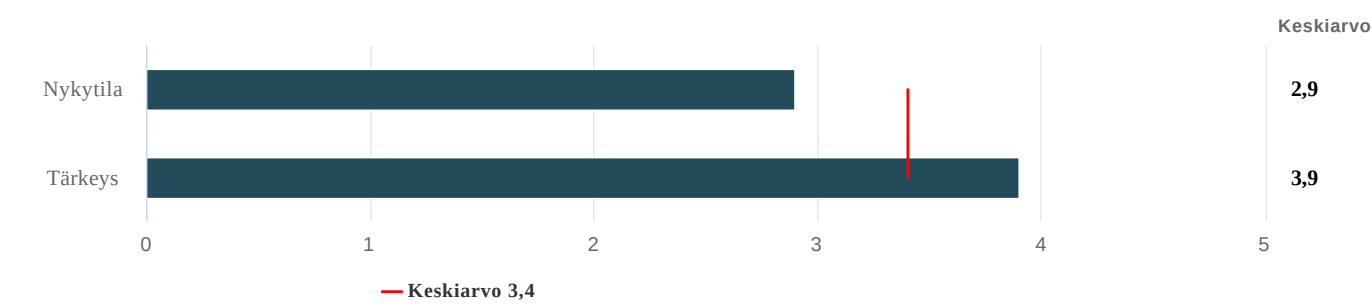
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 1   | 3   | 5   | 10       | 4,2       | 4,5      |
|          | 0% | 10% | 10% | 30% | 50% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 1   | 0   | 5   | 4   | 10       | 4,2       | 4        |
|          | 0% | 10% | 0%  | 50% | 40% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 2   | 1   | 8   | 9   | 20       | 4,2       | 4        |

### 31. Saan työstäni säännöllistä palautetta.

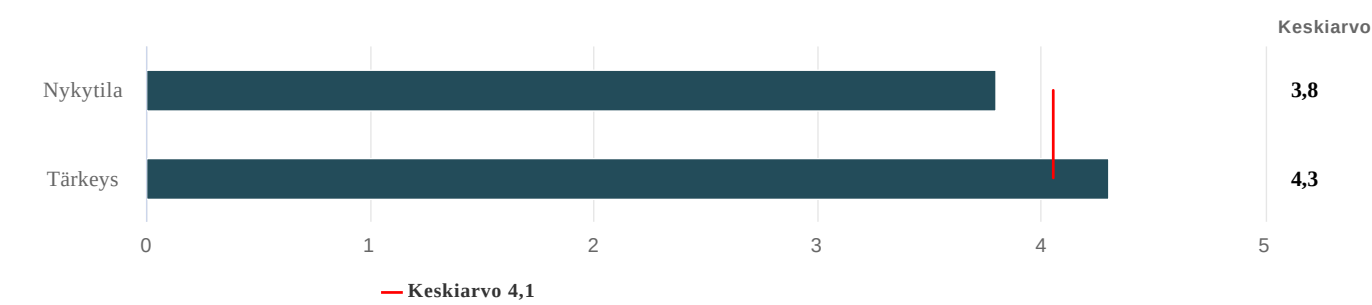
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 3   | 3   | 0   | 10       | 2,9       | 3        |
|          | 0% | 40% | 30% | 30% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 2   | 7   | 1   | 10       | 3,9       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 20% | 70% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 4   | 5   | 10  | 1   | 20       | 3,4       | 4        |

### 32. Saan työni onnistuneen tekemisen kannalta riittävästi tietoa.

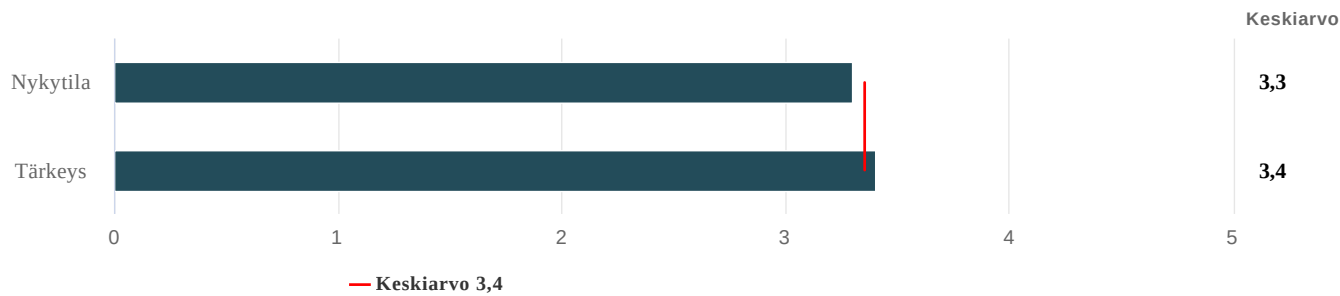
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 1   | 1   | 7   | 1   | 10       | 3,8       | 4        |
|          | 0% | 10% | 10% | 70% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 0   | 7   | 3   | 10       | 4,3       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 0%  | 70% | 30% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 1   | 1   | 14  | 4   | 20       | 4,05      | 4        |

33. Esimieheni valvoo, että noudatatan sovittuja yhteisiä menettelytapoja.

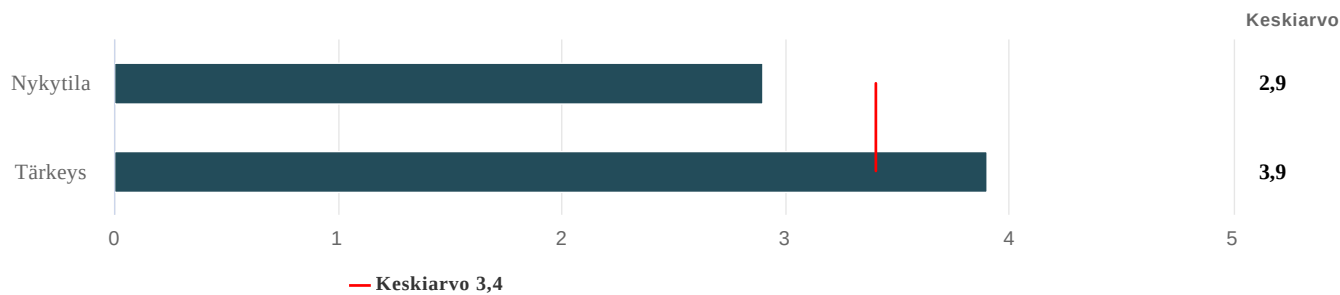
Vastaajien määrä: 10



|          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0   | 2   | 3   | 5   | 0   | 10       | 3,3       | 3,5      |
|          | 0%  | 20% | 30% | 50% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 1   | 0   | 4   | 4   | 1   | 10       | 3,4       | 3,5      |
|          | 10% | 0%  | 40% | 40% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 1   | 2   | 7   | 9   | 1   | 20       | 3,35      | 3,5      |

34. Ihmisten työssäjaksamista seurataan säännöllisesti.

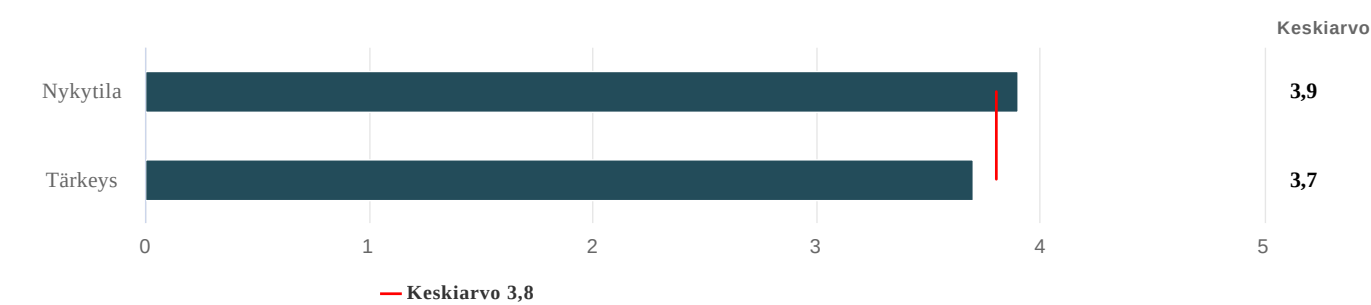
Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 4   | 3   | 3   | 0   | 10       | 2,9       | 3        |
|          | 0% | 40% | 30% | 30% | 0%  |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0   | 2   | 7   | 1   | 10       | 3,9       | 4        |
|          | 0% | 0%  | 20% | 70% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 4   | 5   | 10  | 1   | 20       | 3,4       | 4        |

35. Ihmisten sitoutumista ja motivaatiota seurataan säännöllisesti (esim. ilmapiirimittauksilla).

Vastaajien määrä: 10



|          | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|----------|----|----|-----|-----|-----|----------|-----------|----------|
| Nykytila | 0  | 0  | 2   | 7   | 1   | 10       | 3,9       | 4        |
|          | 0% | 0% | 20% | 70% | 10% |          |           |          |
| Tärkeys  | 0  | 0  | 4   | 5   | 1   | 10       | 3,7       | 4        |
|          | 0% | 0% | 40% | 50% | 10% |          |           |          |
| Yhteensä | 0  | 0  | 6   | 12  | 2   | 20       | 3,8       | 4        |