

# Työntekijöiden motivaatio osaamisen kehittämiseen muuttuvassa organisaatiossa

Mia Mustonen



<b>Tekijä</b> Mia Mustonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, ylempi AMK	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työntekijöiden motivaatio osaamisen kehittämiseen muuttuvassa organisaatiossa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 84 + 11
<p>Muuttuva työ, työympäristö ja työmenetelmät asettavat jatkuvasti uudenlaisia vaatimuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja johtamiselle organisaatioissa. Etätöskentely, digitalisaatio ja robotisaatio ovat tulleet osaksi työn tekemisen tavoiksi jäädäkseen. On kehitettävä keinoja kannustaa, tukea ja sitouttaa työntekijöitä uuden oppimiseen ja uuden osaamisen hankintaan.</p> <p>Tämän tutkimustyön tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden motivaatiota uuden osaamisen hankintaan ja toimintatapojen kehittämiseen muuttuvassa Verohallinnossa. Työ rajattiin koskemaan henkilöverotusta tekevien työntekijöiden halukkuutta osaamisensa kehittämiseen ja löytää johtamisen keinoja heidän tukemisekseen ja sitouttamisekseen uuden oppimiseen ja uusien toimintatapojen rakentamiseen.</p> <p>Tavoitteena oli kyselystä nousseiden tulosten pohjalta tuottaa toimenpide-ehdotuksia uuden osaamisen kehittämiseksi ja tueksi esimiehien ja osaamisen hankinnasta vastaavien käyttöön.</p> <p>Tutkimustyö ajoittui vuosien 2019 – 2020 välille. Tämä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Kyselylomake ja aineisto hankittiin sähköistä webropol-kyselyä käyttäen, minkä tarkoituksena oli selvittää motivaation lisäksi sitä, miten työntekijät ajattelevat uuden oppimisesta ja miten tärkeänä he pitävät työssä kehittymistä ja mitä haasteita he siinä kokevat.</p> <p>Kaiken kattavaksi yleisvaikutelmaksi tulosten pohjalta nousi työntekijöiden hyvin positiivinen ja realistinen asennoituminen työssä tapahtuvia muutoksia kohtaan. Motivaatio uuden oppimiseen ja osaamisen päivittämiseen oli varsin korkea kaikista tiedossa olevista haasteista huolimatta. Onnistumisen tunne työssä motivoi. Siksi omaan työhön ja osaamisensa kehittämiseen vaikuttaminen koettiin tärkeäksi.</p> <p>Jokaisella on oma oppimistyyliinsä. Yksi oppii yhdessä muiden kanssa, toinen yksinopiskeluna, kolmas käytännön työn kautta jne. Toive yksilöllisen oppimistavan huomioimiseen koulutuksia järjestettäessä tuli selvästi esille. Tiedettäessä kunkin oppimistyyli voitaisiin koota samaa tyyliä vaativat yhteen. Parhaiten koettiin uusien asioiden oppimisen tapahtuvan työtä tehdessä tai työn ohessa. Erityisesti nousi esille tarve yhdistää koulutuksiin käytännön työharjoittelua.</p> <p>Uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen vaatii keskittymistä. Suurimmiksi oppimisen haasteiksi koettiin työmäärien sekä työtehtävien laajuuden ja vaikeusasteen lisääntyminen ja näistä johtuvat ajan ja resurssien puute sekä kiire.</p>	
<b>Asiasanat</b> Osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstöstrategia, oppiva organisaatio, osaamistyyli, palaute	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.2	Kehittämissympäristön kuvaus.....	2
2	Osaamisen johtaminen.....	5
2.1	Henkilöstöstrategia.....	6
2.2	Osaamistarpeiden tunnistaminen .....	10
2.3	Osaamisen johtamisen menetelmät ja haasteet .....	12
2.4	Verohallinnon eOppiva.....	13
2.5	Palaute.....	13
3	Osaamisen kehittäminen .....	15
3.1	Mitä on osaaminen.....	16
3.2	Miten kehittää osaamista.....	20
3.3	Oppimistyylit.....	22
3.4	Oppiva organisaatio .....	24
3.5	Mikä motivoi uuden oppimiseen, osaaminen lähtee asenteesta .....	25
4	Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja toteutus.....	29
4.1	Tutkimustavoitteet .....	29
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	29
4.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	30
5	Tutkimustulokset .....	32
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	32
5.2	Oppimiseen liittyvät väittämät.....	33
5.3	Mitä oppiminen sinulle merkitsee? .....	36
5.4	Työn kokeminen.....	37
5.5	Mitä työ sinulle merkitsee? .....	39
5.6	Työhön liittyvät tavoitteet.....	40
5.7	Työhön liittyvät väittämät.....	42
5.8	Työssä selviytymisen väittämä .....	46
5.9	Työpaikan suhtautuminen osaamisen ja työyhteisön kehittämiseen .....	49
5.10	Työhön sitoutuminen.....	51
5.11	Muutos .....	53
5.11.1	Saatko yleensä tietoja työstäsi koskevista muutoksista .....	53
5.11.2	Miten olet kokenut työssäsi tapahtuneet muutokset?.....	54
5.11.3	Muutoksesta tiedottaminen .....	55
5.11.4	Työpaikan muuttuminen .....	55
5.11.5	Uuden opetteleminen .....	58
5.11.6	Uuden opettelemisen paikka .....	59

5.11.7 Uuden oppetelemisen kokeminen .....	60
5.11.8 Kiireeseen liittyvät väittämät .....	61
5.11.9 Motivaatio uusiin tehtävärooleihin .....	63
5.11.10 Muutostilanne .....	65
5.11.11 Pidätkö muutoksista? .....	66
5.12 Millaisilla toimenpiteillä työnantaja voisi mielestäsi tukea entisestään osaamisenkehittämistä? .....	67
5.13 Kuinka paljon tarvitset ohjausta työssäsi? Missä asioissa tarvitset ohjausta? .....	68
5.14 Koetko olevasi valmis itseohjautuvaan toimintamalliin? .....	69
5.15 Oppimisen keinojen kokemus .....	69
5.16 Mitä kaipaisit itse lisää oppimisesi tueksi? .....	71
5.17 Tutkimustulosten yhteenveto .....	73
6 Kehittämisehdotus, johtopäätökset ja pohdinta .....	76
6.1 Kehittämisehdotus .....	76
6.2 Esittely toimeksiantajalle .....	78
6.3 Johtopäätökset ja pohdinta .....	79
7 Lähteet .....	80
Liitteet .....	85
Liite 1. Saatelomake .....	85
Liite 2. Kyselylomake .....	86

# 1 Johdanto

Muuttuva työ, menetelmät ja toimintapööristö asettavat jatkuvia, aikaa seuraavia vaatimuksia osaamisen kehittämislle ja johtamislle organisaatioissa. Tämän päivän muutoksia leimaa erityisesti niiden nopeatahtisuus. Uusia työtehtäviä syntyy, vanhoja poistuu uusien työmenetelmien ja teknisten välineiden myötä. Vaaditaan uutta osaamista, jatkuvaa oppimista, uusien välineiden ja työtapojen omaksumista, itsensä kehittämistä sekä ennakoivaa varautumista tulevaisuuden työelämän haasteisiin. Etätöskentely, digitalisaatio ja robotisaatio ovat tulleet osaksi työn tekemisen tapoina jäädäkseen. On kehitettävä keinoja kannustaa ja sitouttaa työntekijöitä uuden oppimiseen ja uuden osaamisen hankintaan. Varsinkin etätöskentely edellyttää tekijöiltään itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitoja sekä erityisesti luottamuksellista ilmapiiriä työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Mennyt kevätalvi 2020 COVID-19-koronapandemiseen pysäytti ja samalla opetti hätkähdyttävästi sen, miten työelämässä on varauduttava myös ennalta arvaamattomiin äkillisiin tilanteisiin, sellaisiinkin, mitä hienoimmatkaan riskianalyytit eivät osanneet etukäteen aavistaa. Koronakevät ravisteli voimalla ja hajotti koko työelämän pakkaa tuntemattomien epävarmuuksien suuntiin. Nyt tuli aika herätä siihen, miten nopeasti työelämä voi joutua muuttamaan työn tekemisen tapoja. Ja hämmästyttävän ketterästi ja joustavasti on löydettykin uusia muuntopolkuja pakon edessä. Uuden oppimiselle ja osaamisen vahvistamiselle on entistä enemmän kysyntää ja työn merkitys ja arvo ihmisen toimeentulolle on avautunut uudella tavalla. Mikään työ ei ole itsestään selvää.

Työn tekemisen vauhdikkaat muutokset ja yllättävät tilanteet vaativat valmiuksia ketterään oppimiseen ja halua oman osaamisen vahvistamiseen. Kokemus ei enää riitä osaamiseksi, joskin se tukee oppimista ja antaa hyvän pohjan uuden oppimiselle. Työelämässä mukana pysymisessä edellytetään tietoista paneutumista itsensä kehittämiseen kaiken aikaa. Oppiminen on kiinteä osa työtä. Oppiminen tapahtuu työtä tehdessä ja työn ohessa jatkuvasti, ei vuorotellen. Kun kehitetään työtä, opitaan uutta. Kun uutta osaamista taas sovelletaan työhön, uusiutuu samalla työpaikankin toiminta. (Ojala 2018, 15,17,20.)

COVID-19-korona on haastanut työelämän. Ei niin huonoa, etteikö koronakriisissä olisi jotain hyvääkin. Se on tuonut uutta ajateltavaa ja uusia mahdollisuuksia muuttaa työympäristöä ja työtapoja. Tässä ainutlaatuisessa tilanteessa pakko on hyvä motivaattori uuden oppimiselle, vaikka muutoin se koettaisiin lannistavana. Ehkä korona on portti uuteen. Tosielämän haasteet näyttävät olevan monimutkaisempia kuin, mitä teoriatieto tuo esiin.

Viimeistään nyt työpaikoilla, joissa etätyöt ovat mahdollisia, on otettu valtavia digiloikkia. Etätyöt tulivat nyt monille todeksi ja tutuiksi. Ne tulivat jäädäkseen yhtenä vaihtoehtoisena työn tekemisen käytäntöä. Etätyö toimii juuri tällaisessa koronan tapaisessa kriisitilanteessa. Kun saadaan enemmän tietoa ja kokemuksia etätöiden toimivuudesta, niin niitä voidaan edelleen kehittää ja etsiä ratkaisuja esiintyviin haasteisiin, joita etätyö tuo väistämättä tullessaan. Saatujen kokemusten pohjalta etätyöt voivat vakiintua yhtenä työn tekemisen muotona. Oppiminen, koulutus ja kehittäminen eivät näemmä lopu koskaan. Mutta mitä ajattelevat työntekijät osaamisen kehittamisestä ja jatkuvasta oppimisesta, siihen paneudutaan tässä tutkimuksessa.

## **1.1 Opinnäytetyön rakenne**

Tämä opinnäytetyö sisältää seitsemän päälukua alkaen teoreettisesta viitekehyksestä ja päätyen tutkimusosion kautta pohdintaan sekä tutkimuksen tuloksena syntyneeseen osaamisen kehittämisen toimenpide-ehdotuksiin Pääkaupunkiseudun verotoimiston esimiesten ja osaamisen kehittämisen prosessivastaavien käyttöön.

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan kehittämistyön taustaa sekä esitellään organisaatio, mihin tutkimus kohdistettiin. Lähdekirjallisuuteen pohjautuva teoriaosuus sisältää luvut 2 ja 3, mitkä käsittelevät osaamisen johtamisen sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä aihealueita.

Raportin neljännessä luvussa tarkennetaan kehittämistehtävän tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset sekä esitellään kehittämistyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja perustellaan näiden valinta. Tässä luvussa kerrotaan lisäksi tutkimuksen toteutuksesta, miten aineisto on käsitelty sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuuskysymystä.

Viides luku keskittyy kyselytutkimuksen tuloksien esittelyyn. Kuudes luku esittelee kehittämistyön tuotosta, seitsemäs luku työn johtopäätöksiä ja jatkokehitysideoita sekä lopuksi arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Työn lopussa ovat lähdeluettelo sekä liitteet.

## **1.2 Kehittämisympäristön kuvaus**

Kehittämistehtävä on toteutettu Pääkaupunkiseudun verotoimiston henkilöverottajille. Verohallinnon organisaatio on muuttunut paikallisista organisaatioista valtakunnalliseksi prosessiorganisaatioksi. Tällä pyritään verotuksen yhdenmukaisuuteen kaikkialla Suomessa. Henkilöasiakkaan verottaminen toteutetaan valtakunnallisesti johdetuilla prosesseilla, joissa on valtakunnalliset prosessinomistajat. Jokaisella prosessilla on vielä verotoimistokoh-

tainen prosessivastaava. Nämä alueelliset prosessivastaavat muodostavat vielä prosessinomistajien tukiryhmän sekä toimivat henkilöstön ja prosessin välisenä viestiyhteytenä. (Verohallinnon sisäinen Intra 2020.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa niitä mielikuvia, motivaatiota ja asenteita, jotka mahdollisesti vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Näistä kootaan ideoita siihen, miten voidaan työntekijää tukea ja ohjata oman osaamisensa kehittämiseen ja uuden oppimiseen sekä valmentaa häntä löytämään itselle sopivia tapoja hyödyntää käytettävissä olevia keinoja ja työkaluja. Tulosten pohjalta on tarkoitus tuottaa toimenpide-ehdotuksia niin esimiehille kuin myös kehittämisestä vastaaville ja koko organisaation johdolle, mitä voidaan kehitystyössä ottaa vielä huomioon. Kehittämistehtävän tavoitteena on laatia mm. esimiesten tueksi toimintaohjeita työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen, minkä pohjalta hän voi lähteä suunnittelemaan omien ryhmäläisten osalta osaamisen kehittämisen etenemispolkua sekä työstää ja täydentää niitä eteenpäin omaksi työkalupakiksi.

Pääkaupunkiseudun verotoimisto on yksi Verohallinnon henkilöverotusyksikön toimintayksiköistä. Verohallinto kerää suurimman osan Suomen veroista ja veronluonteisista maksuista. Verotulot ovat julkisen talouden merkittävin tulonlähde. Verohallinnon tehtävänä on kerätä oikea määrä veroja oikeaan aikaan. Ennakoiva ohjaus, hyvä palvelu ja uskottava verovalvonta turvaavat verotulojen kertymisen mahdollisimman täysimääräisinä. Tavoitteena on saada asiakkaat toimimaan omatoimisesti ja oikein. (Verohallinnon sisäinen Intra 2020.)

Tehtäviä tukevat strategiset tavoitteet ovat:

- verovaje pienenee merkittävästi,
- asiakkaat toimivat oikein,
- prosessit ovat sujuvia ja tehokkaita ja
- henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta. (Verohallinnon sisäinen Intra 2020.)

Henkilöverotusyksikkö on yksi Verohallinnon verotuksen toimittamisesta vastaavista yksiköistä. Se vastaa henkilöasiakkaiden sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajien verotuksesta. Yksikköön kuuluu 9 alueellista verotoimistoa, joista yksi on Pääkaupunkiseudun verotoimisto. Henkilöverotusyksikössä on noin 2000 työntekijää ja Pääkaupunkiseudun verotoimiston osuus on tästä noin 250. Verotoimistossa on 7 verotusta toimittavaa ryhmää (sis. asiantuntijat) ja ohjaus- ja kehittämisryhmä (sis. prosessivastaavat, esimiehet ja johtavat asiantuntijat). Pääkaupunkiseudun verotoimiston toimintaa johdetaan prosessilähtöisesti.

Joka prosessilla on oma prosessivastaavansa ja prosessivastaavan tukena toimii lisäksi prosessiryhmä. Verotoimiston johtamisjärjestelmä perustuu matalaan organisaatioon ja prosessijohtamiseen. (Verohallinnon sisäinen Intra 2020.)



## 2 Osaamisen johtaminen

Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamiseen liittyviä teemoja. Osaaminen ja sen johtaminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation tulevaisuuden rakentamista. Se millaisten tekojen kautta esimies käytännössä edistää osaamisen johtamista, tiivistyy ennen kaikkea lausekkeeseen ” luo oppimista tukevaa keskustelua työyhteisössä”. Osaamisen johtaminen on siis ennen kaikkea keskustelemaa, aidosti kuuntelevaa ja vuorovaikutuksellista johtajuutta. (Viitala 2008, 341.)

Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoin suunnitellun ja tavoitteellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tulee osaamisen olla organisaatiossa tietoisien johtamisen kohteena. Mahdollisuuksien luominen on pitkälti kiinni johtajista. Jokainen työntekijä kuitenkin vastaa viime kädessä oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Esimiehet pitävät huolen siitä, että heidän johtamissaan yksiköissä tämä on mahdollista. Heidän tehtävänä on varmistaa henkilöstönsä osaaminen ja muu resurssi, joiden varassa vastualueen tehtävät saadaan huolella hoidettua. Henkilöstöammattilaisten vastuulla on puolestaan olla esimiesten tukena ja apuna osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho, selkänöja, on kuitenkin ylin johto. Ylimmän johdon tekemät päätökset viitoittavat suunnan ja takaavat mahdollisuudet. Ne painavat muiden toimintaa enemmän. (Viitala 2008. 14,23-24.)

Osaamisen johtamisen yksi merkittävä osa-alue on tiedon johtaminen. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatiossa eri tasoille toimiville suunnataan juuri sellaista tietoa, joka mahdollistaa ja hyödyttää organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tieto on osaamisen painavin kulmakivi. (Viitala 2009. 202.)

Osaamisen johtaminen ilmentää organisaation kyvykkyyttä. Se on taitoa luoda toimintaa, jolla huolehditaan siitä, että yhdessä sovitut käytännöt todella mahdollistavat henkilöstön koko kapasiteetin hyödyntämisen. Henkilöstön osaaminen ja toimintatavat ovat keskeisiä toimintaa rakentavia tekijöitä. Kokonaisstrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Henkilöstön osaaminen ja valmiudet ovat organisaation merkittävin potentiaali voimavara. (Dinolehti, 2017.)

Työelämän muutokset vaativat tiedon ja osaamisen säännöllistä päivittämistä ja ripeää toimeen tarttumista. Osaamisen johtamiselle tämä aiheuttaa erityisiä vaatimuksia, uskal-

lusta tarttua syntyneisiin haasteisiin ja suunnata toimintaa tulevaisuuteen. Käsillä riehuva COVID-19-pandemia on viimeistään nyt antanut aikamoisen sysäyksen työn tekemisen uudistumiselle ja oppimiselle. Itsenäinen ja vuorovaikutuksessa tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää yllä omaa osaamistaan ovat aivan keskeisiä tekijöitä työssä kuin työssä. Työelämä muuttuu niin äkisti ja joskus jopa yllättäen, ettei osaamisen kehittämiseen ehditä tai uskalleta aina ryhtyä – seinää vasten ei pidä jäädä kuitenkaan seisomaan, on löydettävä uudet raollaan olevat ovet. Ei niinkään pidä mennä, että tilanteet ja muutokset saattavat olla jo tapahtuneet, kun esimerkiksi uusi toimintamalli on jo huomaamatta ujutettu tai pujahtanut organisaatioon. Osaamisen johtaminen on parhaimmillaan avointa viestimistä ja jokaisen pitämistä ajan tasalla eri muutosprosessien vaiheissa. (Ojala 2008, 15, 23,39.)

Osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen ovat tiivis parivaljakko, joka saa erityistä painoarvoa näissä nopeasti muuttuvissa tilanteissa Osaamisen johtamisessa on tärkeää kartoittaa ja tunnistaa tulevat muutokset toimintakentässä ja pyrkiä ennakoimaan ja ottamaan ne huomioon suunnitelmissaan ajoissa. Oppiva organisaatio ei katso koulutuksen olevan ainut ratkaisu vastata muutoksen luomiin tarpeisiin, vaan näkee oppimisen jokapäiväisenä työhön ja työtehtäviin liittyvänä jatkuvana prosessina – oppimisen matkalla ollaan kaiken aikaa. Organisaatiokulttuurin tulee raivata jatkuvalla oppimiselle tilaa. (Laine 2007, 21,45.) Nämä haasteet Verohallinto on kiitettävällä tasolla ottanut vastaan ja tehnyt kaikkensa niiden toteuttamiseksi ripeästi käytännössä.

## **2.1 Henkilöstöstrategia**

Osaamisen johtamisen prosessi lähtee aina liikkeelle organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Näiden on oltava näkyviä ja erityisen selkeitä, kaikkien yhtäläillä ymmärrettävissä, jotta varsinainen ydinosaaminen voidaan määritellä. (Sydänmaalakka 2007, 136.)

Verohallinnossa on käynnistetty laajamittainen strateginen henkilöstösuunnittelu, jossa HR on merkittävänä osana koko organisaation toiminnan johtamista ja suunnittelua. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpito on kriittinen menestystekijä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategisella henkilöstösuunnittelulla halutaan varmistaa saumaton yhteys Verohallinnon strategian, nopeasti muuttuvan toimintaympäristön, robotisaation ja digitalisaation tuoman muutoksen ja strategisen henkilöstöjohtamisen välille. Henkilöstön osaamisen tulee vastata tulevaisuuden tavoitteita. Verohallinnon eläköitymisen johdosta tuli tarve luoda strategisen henkilöstösuunnitelman malli, jonka tavoitteet tulevat suoraan strategiasta ja jonka avulla henkilöstön osaamista voidaan mahdollisimman nopeasti kehittää vastaamaan tulevia tarpeita. (Verohallinnon sisäinen Intra, 2020. )

Organisaatioissa pyritään ottamaan huomioon henkilöstöasioita strategisesti, jolloin pystytään ennakoimaan asioita pidemmälle tulevaisuuteen ja tarkastelemaan sen synnyttämiä kehitystarpeita organisaation toiminnassa. Mitä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen strategialla? Siihen ei ole yksiselitteistä vastausta. Käsitettä voidaan tarkastella vähintään kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä henkilöstöjohtamisen strategia linkittyy vahvasti koko organisaatiotoiminnan strategiaan ja sitä kautta voidaan laatia henkilöstöjohtamisen mittarit ja tavoitteet. Toisessa taas henkilöstöjohtamisen tulisi olla aivan oma kokonaisuutensa, jolloin sillä on keskeinen rooli koko strategiaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 23 - 24.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu on osa koko Verohallinnon toiminnan suunnittelua. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat uusia tarpeita osaamisen ja tehtävien kehittämiseksi koko Verohallinnon tasolla esimerkiksi Gentaxin myötä kasvavan automaatioasteen ja OmaVeron tarjoamien asiakkaiden itsepalvelumuotojen myötä. Myös eläköitymisen vaikutus seuraavien viiden vuoden aikana on tärkeä ottaa huomioon samalla, kun osa nykyisistä työtehtävistä muuttuu tai jopa poistuu. Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla pystytään paremmin ennakoimaan ja huomioimaan näiden muutosten vaikutukset kaikkien työtehtävissä ja osaamisessa. (Verohallinnon sisäinen Intra 2020.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu eteni Verohallinnossa kevään 2019 aikana yksiköiden tulevien tehtäväkokonaisuuksien kuvaamisella. Uusien tehtäväkokonaisuuksien määrittely valmistui kesäkuussa 2019. Uusiin tehtävärooleihin hakeutumiset ja muut sijoittelut on tehty sitten vuoden 2020 aikana. Tulevaisuuden tehtäväkokonaisuudet tulevat kuitenkin olemaan lähellä monien henkilöiden nykyisiä tehtäviä. Tulevaisuuden osaamisen varmistaminen on tärkeää, jotta pystytään jatkossakin varmistamaan kyky toimia muuttuvassa maailmassa. Tulevaisuuden resurssitarpeiden ymmärtäminen ja osaamisen kehittymisen varmistaminen ovat tässä avainasemassa. Strategia toteutuu vain, jos se tehdään eläväksi. Tavoitteet muuttuvat toiminnaksi vasta, kun jokaisella on yhteinen ymmärrys siitä, miten ne vaikuttavat kunkin työn tekemiseen. (Verohallinnon sisäinen Intra, 2020.)

Työntekijöiden taidot ja osaaminen, asenteet ja motivaatio osaamisensa kehittämiseen sekä koko työskentelyn ja toiminnan strateginen yksituumainen fokusointi ovat keskeisiä tekijöitä organisaation suorituskyvylle ja uudistumiselle. Saavuttaakseen parhaan mahdollisen suorituskyvyn nousee henkilöstöjohtamisen arvioinnin kiintopisteeksi strategia, mikä tavoitteena on tuottaa tietoa ja ohjausta henkilöstöjohtamisen tueksi ja pohjaksi. (Roth 2018.)

Hyvän henkilöstöjohtamistyön syntyemiselle on tärkeää, että HR:llä kehittyä esimiesten ja johdon kanssa hyvä ja läheinen keskusteluyhteys ja todellinen mahdollisuus vaikuttaa johtoryhmässä henkilöstöasioihin. Jotta organisaatio saavuttaa asetetut toiminta- ja tulos-

tavoitteet, työtehtävien kohdentaminen on osattava tehdä oikein. Oikean henkilön tulee toimia juuri hänelle soveltuvassa työtehtävässä. Tämä tarkoittaa sitä, että kukin henkilö tulee sijoittaa organisaatiossa sellaisiin tehtäviin, jotka vastaavat hänen osaamistaan ja muita henkilökohtaisia ominaisuuksiaan sekä joihin hän on motivoitunut kehittymään. (Valtiovarainministeriö 2005, 25,49.)

Verohallinnon strategiasta johdetaan organisaation strategian mukaiset osaamiset, joilla pyritään kohti toivottua visiota. Osaamisia tuetaan erilaisin kehittämissuunnitelmin ja -ohjelmin. Kaikille prosesseille tunnustetaan vielä niiden keskeiset osaamiset ja ne priorisoidaan. Edelleen jokaiselle tiimille ja 14 yksittäisille henkilöille määritellään keskeiset osaamiset. Lisäksi jokaiselle tehtävälle määritellään osaamisvaatimukset. Näitä sitten vertaillaan kompetenssikartoitusten tuloksiin, jotka puolestaan linjaavat kehittämissuunnitelmia.

Parhaimmillaan erilaiset kehittämissuunnitelmat ovat linjassa osaamisen kehittämisstrategian kanssa ja tukevat organisaation toimintastrategian toteutumista. Ne ovat myös riittävän yksityiskohtaisia ja konkreettisia, jotta käytännön toteutus on helppo suunnitella ja vaivatonta toteuttaa. (Viitala 2009, 185.)

Osaamisen johtamisen lähtökohta on se osaamisen määrittely, minkä turvin organisaatio tähtää asettamiinsa päämääriin ja aikoo saada toimintastrategiansa onnistumaan. Toimintaan liittyvät aikomukset antavat kiintopisteet osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Organisaatiot usein jo ennakoivat tulevaisuuttaan monipuolisella osaamisen kehittämisellä. Osaamisen johtamisessa rakennetaan siltaa organisaation strategian ja organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisten välillä. Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu se resurssikertymä, minkä varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Organisaation kaikkien työntekijöiden osaamista tulee hyödyntää organisaation perustehtävän, tavoitteiden ja strategioiden toteutumisessa. (Viitala 2009. 175-176, 178.)

Osaamisen johtaminen on strategialähtöinen järjestelmä, toimintatapa ja prosessi. Sen tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiolla on kaikkina aikoina niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessa käytettävissään tarvitsemansa osaaminen, valmiudet, taidot ja asiantuntijat. Strategialähtöisyys merkitsee sitä, että arviointien taustalla on selkeä näkemys organisaation tehtävästä sekä tulevaisuuden toimintaan liittyvistä valinnoista ja painotuksista. Osaamisen ennakkoinnilla varmistetaan, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin nykyosaamisen ja uuden oppimisen pohjalta ja siten tukee organisaation strategian toteuttamista. Samalla, kun kehitetään ja vahvistetaan kaikkien

työntekijöiden valmiuksia ja osaamista, luodaan koko organisaatiolle tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. (Dinolehti, 2017.)

Viitalan (2005,14) mukaan osaamisen johtaminen on organisaation toimintakyvyn vahvistamista ja varmistamista kaikkien työntekijöiden osaamis pohjan kehittämisen avulla. Arkielämässä osaamisen johtaminen ajatellaan olevan usein erilaisten osaamiskartoitusten tekemistä, osaamisen arviointia ja koulutustoimintaa, mutta osaamisen johtaminen sisältää paljon muutakin. Se käsittää kaiken sen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se siis sisältää koko sen johtamisen järjestelmän, minkä varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu.

Osaamisen merkitys tämän päivän organisaation toimintaedellytyksenä tiedostetaan ja siihen panostetaan aktiivisesti. Oppimisesta puhutaan keskeisenä strategiana, mutta käytännössä vain harvoissa osaamisen johtaminen on vakiintunut sillä tavoin, että osaamista johdetaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti osana esimiesvastuuta ja samalla tavalla kuin resursseja. Vaikka puhutaan organisaation strategialähtöisestä osaamisesta, niin käytännössä ajatellaan vain yksittäisten työntekijöiden koulutusta ja muodollista pätevyyttä. Osaamisen kehittäminen keskittyy useimmiten yksilöihin ja eri tehtävissä tarvittaviin osaamisiin, joita voi olla hyvin eri sisältöisiä ja määrältään lukemattomia. Esimiehen on vaikea johtaa tai edes mieltää omien alaistensa eri tehtävissä tarvittavaa osaamiskirjoa ja kohdentaa panokset niihin kaikkiin. Jos osaamisen kehittäminen ei ole oleellinen osa organisaation strategiaa, on ehkä vaikea nähdä toimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteyttä. Monessa organisaatiossa on toteutettu monenlaisia ”osaamiskartoituksia” ja käyty läpi, mitä kaikkea henkilöstö jo osaa. Ensinnäkin pitäisi olla selvitetty, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi ehdottomasti osata, jotta suunniteltu strategia toteutuu ja asetetut tavoitteet saavutetaan. (Ojala 2008. 36-38.) Osaamisen kehittämisessä on kyettävä ennakoimaan ja selvittämään ne osaamiset, joita tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän jälkeen kartoittaa nykyosaamiset ja tarkastella, minkälaisen pohjan ne antavat tuleviin muuttuviin tilanteisiin, mitä aukkoja ryhdytään uuden oppimisen avulla täydentämään, miten motivoitunut tai kuinka valmis henkilöstö on uuden oppimiseen.

Organisaation strateginen osaaminen on toimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä varmistaa pitkällä aikavälillä toiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen. Hyödyntämällä ja kohdentamalla osaamista oikein voidaan suunnitelmia toteuttaa tavoitteiden mukaisesti ja saada tuloksellista toimintaa. Jotkut organisaatiot suunnittelevat ja kehittävät toimintaansa hyvin aktiivisesti, mutta kiinnostavat liian vähän huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Usein epäselvät, sekavat tavoitteet, johtamispuutteet ja heikosti toteutetut tavoite- ja kehi-

tyskeskustelut vähentävät sitoutumista organisaation toimintaan ja näin huonontavat suoriutumista työtehtävissä. ( Lankinen ym. 2004, 35.)

## 2.2 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Jokainen organisaatio tarvitsee omanlaista osaamista. Samoin eri tiimit edellyttävät jäseniltään monipuolista ja eritasoista osaamista riippuen tehtävistä ja asemasta tiimissä. Jotta osaamista voidaan tehokkaasti kehittää, osaamisvaatimuksista tulee olla selkeä yhdensuuntainen kuva niin esimiehellä kuin kaikilla tiimiläisillä. Esimies saa parhaiten työntekijöiden osaamisen selville haastattelemalla heitä sekä seuraamalla ja havainnoimalla työn tekemistä. Kysymyksien esittäminen työntekijälle on tärkeää, mutta olennaista on aito kiinnostus ja tarkkaavainen kuuntelu. Esimies-alaisuudessa rakentava, avoin ja rehellinen vuorovaikutussuhde muodostuu parhaiten arvostavan läsnäolon ja kunnioittavan kuuntelutaidon avulla. Tällä tavalla luodaan molemminpuolista luottamusta, mitä tarvitaan aina, kun on kyse ihmisten ohjauksessa ja osaamisen kehittämisessä. Keskusteluissa osaamista voidaan kartoittaa sen tyyppisillä kysymyksillä, jotka liittyvät ennen kaikkia jokaisen vahvuuksiin ja kehitettäviin osa-alueisiin - missä on onnistunut ja missä vielä on kehitettävää. Organisaatioissa laaditut osaamisprofiilit on hyvä liittää keskusteluiden tueksi. (Kupias ym. 2014, 64,66-67.)

Etätyöskentely on lisääntynyt erityyppisissä organisaatioissa jo pitkään, mitä erityisesti tällä hetkellä riehuva COVID-19-koronapandemia on entisestään ryminällä vauhdittanut. Etätyö muuttaa monella tapaa mm. vuorovaikutustilanteita. Esimies on harvoin samassa tilassa työntekijän kanssa, jolloin työn seuraaminen ei ole enää helppoa. Hyvin suunniteltu etäjohtaminen voi kuitenkin pitää sisällään hyvinkin läsnä olevan tavan johtaa, kehittää toimintaa ja kannustaa työntekijöitä. Tärkeintä on kohdella kaikkia tasapuolisesti ja pyrkiä tuntemaan työntekijänsä kokonaisvaltaisesti. Kun tunnetaan paremmin, esimiehen kannattaa tarkastella ajankäyttöä sekä työn tuloksellisuuden että henkilön tarpeen mukaan. Kun työntekijälle tulee selväksi, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työpanostaan seurataan, on vähemmän merkityksellistä, onko esimies läsnä vai ei (Kupias ym. 2014, 68-69.) Samalla työntekijän itseohjautuvuus paranee ja itsetuntemus työntekijänä vahvistuu. Keskinäinen vahva luottamus antaa pohjan tuloksellisuuden onnistumiselle.

Esimiesten on hyvä keskustella työntekijöidensä kanssa heidän työnsä tavoitteista. Keskustelun tarkoituksena on ohjata ja suunnata työntekijöitä itseohjautuvuuteen, jotta he osaavat luoda itsenäisesti tavoitteita omalle työlleen ja osaamisensa kehittämiseksi. Valmentavassa keskustelussa pyydetään henkilöä arvioimaan itse omaa osaamistaan sekä miettimään ja ehdottamaan itse, millaisia kehittymistavoitteita itselleen aikoo asettaa. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että asetetut tavoitteet ovat kuitenkin henki-

lön perustehtävän mukaisia. Parhaimmillaan kaikki esimiehen ja työntekijän välillä käytävät keskustelut ovat oppimista ja osaamista kartoittavia ja edistäviä. Harvakseltaan noin kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut eivät ole osaamisen kehittämisen kannalta kovin hyviä tapoja, koska ne eivät useinkaan satu juuri kehittämislle otolliseen ajankohtaan. Ne ovat varsin jäykkiä ja niihin valmistautumiseen tuhraantuu liikaa aikaa ja matkan varrella unohtuukin monta tärkeä oleellista asiaa. Tämä ei riitä aktiivisesti kehittämistä edistävälle esimiehelle eikä työntekijälle. (Kupias ym. 2014, 60-61,67) Kaikki ajankohtaisesti ja sattumanvaraisesti virinneet keskustelut työpäivien aikana kannattaa hyödyntää myös oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarkastellen. Harvakseltaan käydyt kehityskeskustelut ovat monesti muuttuneet itsetarkoituksiksi, kaavamaisiksi, päämääräksi ikään kuin loppusilauksiksi, tavoitteen täyttymykseksi. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ei ole päämäärä, että tämä olisi nyt tässä. Pitää aina muistaa, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen on aina matka ja siinä matkalla ollaan kaiken aikaa. On pysyttävä siinä matkassa mukana.

Osaamiskartoitus on hyvä työkalu, kun halutaan selvittää organisaation tai yksikön osaamistarpeita, terästä ydinosaamista sekä kartoittaa työntekijöiden sen hetkistä osaamista. Tällä tavalla käy selville, millaista osaamista vielä tarvitaan, missä nykyosaaminen on vahvaa ja missä on puutteita. Sen yhteydessä voidaan myös saada tietoa, miten osaaminen on hankittu. Ensimmäisessä kartoituksessa kootaan tietoa siitä, millaista osaamista organisaatiossa tai tiimissä jo on, mitä tarvitaan nyt vielä lisää ja mitä vaaditaan tulevaisuudessa. Tulosten pohjalta laaditaan sitten osaamiskartta, missä käy selville tarvittava osaaminen eri osaamistasoilla. Sen jälkeen osaamiskartan pohjalta voidaan luoda jokaiselle työntekijälle oma osaamisen tavoiteprofiili sekä arvio hänen nykyosaamisestaan. (Kupias ym. 2014, 70.) Näin jokainen työntekijä pystyy suunnistamaan oman osaamiskarttansa turvin omalla kehitysmatkallaan eteenpäin.

Osaamiskartoitus on erittäin hyödyllinen oikein toteutettuna, mutta siinä piilee myös paljon vääristäviä harhaanjohtavia seikkoja. Kartoitus voi epäonnistua tai antaa virheellistä tietoa, jos työntekijällä ei ole esimerkiksi aikaa vastaamiseen, motivaatiota ei ole, odotukset eivät ole kirkkaita eikä työntekijä tunnista tai uskalla ilmaista omia tarpeitaan, koetaan pelkoa kartoituksen vaikutuksesta palkkaan tai ei ole luottamusta esimies-alaisuudessa. Tärkeää on lisäksi, ettei kartoituksia tehdä vain tekemisen ilosta, vaan niiden pohjalta oikeasti tehdään myös toimenpiteitä mahdollisimman pian lyhyellä aikajänteellä eikä vasta esimerkiksi vuoden päästä kyselystä.

Osaaminen kehittyy siis oppimisen avulla. Tämä usein edellyttää muutosta oppijan tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Este oppimiselle ja osaamisen kehittämislle voi olla tun-

ne siitä, että osaa jo kaiken tai ei uskalla tunnustaa puutteitaan ja omia kehittämisen tarpeita. Ihmiset voivat hävetä omaa tietämättömyyttään ja yrittävät peitellä sitä. Se haittaa oppimista ja kehittymistä. Työpaikoilla on vielä monia työntekijöitä, jotka eivät ole oivalta- neet kehittymisen ja oppimisen kuuluvan jokaisen työhön ja tehtävään. He yleensä sysää- vät vastuun oppimisestaan itsensä ulkopuolisille tahoille kuten esimiehelle tai jonnekin muualle. Tällaiset henkilöt pitäisi saada herätettyä ja uteliaiksi oman kehittymisensä ja oppimisensa suhteen. Tämä ei tapahdu hetkessä ja se vaatii esimieheltä sitkeyttä ja hie- notunteisuutta. (Kupias ym. 2014, 108,117,138.) Osaamisen tunteminen on vahvuuksien ja heikkouksien näkemistä ja havaitsemista, uusien osaamistarpeiden huomaamista, hen- kilöstön osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä ja työntekijöiden kehittymisedellytysten oivaltamista.

### **2.3 Osaamisen johtamisen menetelmät ja haasteet**

Monet esimiehet tekevät tulos- ja suoritusarviointien perusteella pitkällekin meneviä pää- telmiä henkilöiden suoritustasosta, osaamisesta ja kehittämisalueista. Myös henkilökoh- taiseen käyttäytymiseen perustuvilla arvioinneilla on edelleen suuri merkitys henkilön työ- ja urakehitykseen. Tärkeänä yksilön ominaisuutena pidetään johtamis- ja asiantuntijateh- tävissä hyvää kokonaisnäkemystä, joka henkilöllä on tai joka muodostuu vähitellen teke- mällä tyouralla vaativia tehtäviä. Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen ovat or- ganisaation ja yksittäisen työntekijän kannalta sekä ratkaisevaa että oikeudenmukaista johtamista. Pitkällä aikavälillä organisaation osaamisen kehittäminen perustuu systemaat- tiseen arviointiin. On tärkeää tuntea mahdollisimman hyvin tekijöiden osaaminen ja osaa- mistaso. Henkilöjohtaminen eli esimiehen ja alaisen sekä kaikkien yhteistyösuhteessa toimivien välinen vuorovaikutus ja päivittäinen yhteistyö ratkaisevat työyhteisön toiminnan tason. Vaikka jokaisen esimiehen on huolehdittava alaisensa kehittämisen mahdollisuuksista, niin kuitenkin viime kädessä alaisen itsensä on osaltaan kannettava vastuuta omas- ta osaamisestaan ja kehittymisestään. (Lankinen ym. 2004, 59-61,63.)

Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut jokaisesta alaisestaan ja hänen olisi myös mah- dollisuuksien mukaan hyvä oppia tuntemaan jokaisen tehtävä, ominaisuudet ja osaami- nen. Parhaiten tämä onnistuu osoittamalla avointa kiinnostusta kuuntelemalla ja vastaa- malla kysymyksiin sekä paneutumalla esitettyihin ideoihin ja uusiin kehittämisen tarpeisiin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu luottamuksellinen kehityskeskustelu luo toimivan pohjan osaamisen kehittämiselle. Kaikki tämä edellyttää johdon sitoutumista ja riittävää ajankäyt- tää. Jatkuva kiire työssä ei jätä tosiasiallisesti paljoa aikaa kehittämistyölle ja näin kaven- tuvrat mahdollisuudet oppimisen järjestelyille. (Lankinen ym. 2004, 72,77.)



Osaamisen johtamisen avuksi oppivassa organisaatiossa on luotu osaamisenhallintajärjestelmä. Osaamisenhallintajärjestelmä toimii esimerkiksi niin, että järjestelmään syötetään aiemmin kuvatut osaamistarpeet ja osaamisalueet, jotka juontuvat organisaation strategiasta ja joita uskotaan tarvittavan tulevaisuudessa. Kukin työntekijä käy arvioimassa oman osaamisensa järjestelmään ja joissain tapauksissa myös hallintansa tason sekä sen, miten kiinnostunut ja motivoitunut hän on ko. osaamisesta ja siihen liittyvistä työtehtävistä. Järjestelmästä selviää koottuna kaikki se osaaminen, jota tarvitaan sekä se osaaminen, joka organisaatiossa jo on olemassa. (Ojala 2018, 176-177.)

## **2.4 Verohallinnon eOppiva**

Verohallinnossa on otettu käyttöön eOppiva. eOppiva on valtion digitaalinen oppimisympäristö, missä on kaikille avointa materiaalia ja kursseja. Käytössä on lisäksi Osaava (=osaajat valtiolla) portaali, joka on koko valtionhallinnon yhteinen. Osaava-palvelu perustuu pilvipalveluna toimivaan SAP - valmisohjelmistoon. Osaava-palvelun osa-alueita ovat ura- ja kehittämissuunnittelu sekä tavoitteiden johtaminen, joka sisältää mm. tavoite- ja kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja esimiesten 360-arvioinnin. Tavoitteena on saada yhtenäiset työkalut, tietovirrat ja yhtenäinen raportointitapa. Tällä myös saadaan tehostettua hallinnollista työtä ja organisaation tiedot ovat jatkuvasti osaamisen hallinnan työkaluissa ajan tasalla. (Verohallinnon sisäinen Intra, 2020.)

Osaamisen johtaminen haasteeksi nousee joskus tilanne, jossa työntekijä ei itse tunnista eikä havaitse omaa osaamisvajettaan. Tällöin esimiehen lähestyminen asiaan ja palautteen antaminen onkin vaikeampaa. Verohallinnossa on määriteltyjä osaamisvajeen mitta-reita käytössä mm. kehityskeskustelut, tavoiteseuranta, laadun arviointi (oskeohjelmissa) ja ne osaamiskartoitukset.

## **2.5 Palaute**

Palaute on tietoa siitä, miten toiminnassa ja työssä on onnistuttu. Palautteen sisältämä tieto, oli se sitten kiitosta tai kritiikkiä, on organisaation kehittymisen ja työn tuloksellisuuden kannalta välttämätöntä. Palautteesta käy myös selville, miten työntekijän työpanos vaikuttaa muihin työntekijöihin ja koko työyhteisöön. Mikäli palautetta ei tule missään muodossa, on vaarana, että ihmiset suuntautuvat omiin suuntiin ja organisaation tavoitteet karkaavat eikä yhteistä näkemystä pääse syntymään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16.)

Onnistuneen palautekulttuurin paras anti organisaatiolle on työntekijöiden syventynyt itsetuntemus työntekijänä ja osaajana, hyvä työilmapiiri, luottamukselliset vuorovaikutussuh-

teet, paranevat työsuoritukset, motivaatio uuden oppimiseen ja oikeanlainen työn tekemisen meininki. Työntekijän osaamista kehittäväällä ja kannustavalla palautteella haetaan oivallusten ja innostuksen syntymistä, myös ymmärrystä ja tietoisuutta, jonka avulla työsuoritukset paranevat. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 17,20.)

Uuden oppimisessa ja perehtymisessä ihminen tarvitsee normaalia enemmän vahvistavaa tukea sekä oppimista edistävää ja ohjaavaa palautetta. Osaamisella on selvä yhteys valmiuteen myös vastaanottaa palautetta. Tämä kertoo usein asiantuntemuksen myötä syntyneeseen itsetuntoon. Toiminnan kannalta on kuitenkin olennaista, että henkilö todella oppii saamastaan palautteesta, arvostaa sitä ja osaa hyödyntää sitä omassa osaamisen kehityksessään ja työssään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 178-179.)

### 3 Osaamisen kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään osaamisen kehittämiseen liittyviä teemoja. Osaamisen kehittäminen Verohallinnossa on pyritty sitomaan entistä tiiviimmin koko organisaation operatiivisiin tavoitteisiin ja ottamaan se suunnittelussa huomioon kaikilla organisaatiotasoilla. Strategisen henkilöstösuunnittelun pohjalta tullaan siirtymään erilaisiin tehtäväkokonaisuuksiin, jossa henkilökohtaisille osaamisen kehittämisen malleille on tarve. Malli lähtee liikkeelle oman osaamisen arvioinnista ja tavoitteiden asettamisesta, minkä jälkeen edetään 70,20 ja 10 mallin mukaisesti. Tässä mallissa 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä oppimalla, 20 % verkostojen kautta oppimisella ja loput 10 % osaamisen kehittämisestä koostuu koulutuksista. Palautteen antaminen on mukana jokaisessa vaiheessa. (Verohallinnon sisäinen Intra 2020.)

Mitä eroa on osaamisen hankinnalla vs. kehittämisellä? Osaamisen kehittämisessä on kyse Verohallinnossa jo työskentelevän henkilöstön osaamisen kehittämisestä työssään. Osaamisen hankinta taas pitää sisällään edellisen lisäksi myös sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin, sisäiset siirrot sekä esimerkiksi konsulttipalveluiden avulla hankittavan osaamisen. Osaamisen hankintaprosessi on Verohallinnossa tukiprosessi, jota käytetään eri prosesseissa tarvittavan osaamisen hankkimiseen ja uuden osaamisen kohdentamiseen toiminnan muutosten edellyttämällä tavalla. (Verohallinnon sisäinen Intra 2020.)

Organisaation menestys riippuu suurelta osin siitä, mitä kaikkea organisaatiossa jo tällä hetkellä osataan, miten tuota osaamista todellisuudessa käytetään, miten se näkyy ja millaiset asenteet ja valmiudet ovat uuden oppimisen ja kehittämiseen, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen kehittämisen avaintoimintoja on kyetä jaksottaa ja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, tehdä oikeita valintoja ja varata kehittämiselle kylliksi aikaa ja riittävästi voimavaroja. Osaamisen kehittäminen ja siihen panostaminen vaikuttaa olennaisesti organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen eikä sitä voida pitää vain kustannuksena, pelkkänä kulueränä, vaan ennen kaikkea tulevaisuuden investointina parempien tulosten aikaan saamiseksi. (Viitala 2009. 170, 184-185.)

Onnistuakseen henkilöstön osaamisen kehittäminen tarvitsee ennen kaikkea selkeät, yksiselitteiset ja yhdenmukaisesti ymmärrettävät tavoitteet. Keskeisenä tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä ja syntymistä, mikä näkyy toiminnan tehostumisen ja laadun kehittymisenä ja viime kädessä koko organisaation menestymisen edellytysten, tuloksellisuuden ja kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2009. 201.)

Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen edellyttää kokonaisjohtamista, mikä sisältää osaamisen johtamisen, jolla turvataan se kokonaisuus, johon kuuluvat osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Arkikielessä puhutaan usein näistä kaikista osaamisen kehittämisenä. Kunkin työntekijän tietojen ja taitojen kehittämistarpeet selvitetään tulos- ja kehityskeskusteluprosessissa sekä usein myös erillisin osamiskartoituksin ja koulutustarveselvityksin. Toimintayksikön osaamisen kehittäminen kytkeytyy siis strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun. Töiden uudelleen organisoimilla sekä työtapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä koko organisaation osaamista. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Osaamisen kehittämiseen käytetään usein paljon aikaa puhumattakaan siihen uppoavista kustannuksista. Siksi on tärkeää, että osaamista myös mitataan ja arvioidaan. Mittarina osaamisen kehittämisessä käytetään tavallisesti koulutuspäivien lukumäärää. Lukumäärä on liian mekaaninen eikä se ilmaise vielä oikein mitään. Se voi antaa hyvinkin harhaanjohtavan ja yksipuolisen kuvan oppimisesta, sillä oppiminen jatkuu ja sitä työstetään vielä koulutuspäivän ulkopuolella eikä vain itse koulutuspäivänä. (Hyppänen 2007, 119.) Osallistuja usein kokoaa ja jäsentää koulutuspäivien antia mielessään ja soveltaa oppimaansa omaan toimintaansa.

### **3.1 Mitä on osaaminen**

Osaamista voidaan pitää organisaation keskeisimpänä resurssina. Osaaminen on niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaatioiden tärkein pääoma, voimavara. Osaamisen ymmärtämiselle ja johtamiselle on hyvä luoda yhtenäinen käsitys siitä, mitä osaaminen kunkin omassa työyhteisössä ja työtehtävässä oikein tarkoittaa. Tällä tavoin osaaminen konkretisoituu ja tulee näkyväksi. (Ojala 2008, 50.)

Osaaminen sisältää tiedot, taidot, kokemukset ja tahtotilan. Osaamista voidaan hankkia joko kouluttamalla jo organisaatiossa työskentelevää henkilöstöä tai hankkimalla uusia osaajia organisaation ulkopuolelta. (Hyppänen 2007, 97). Olennaisinta on se, miten osaaminen määritellään niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Määrittely antaa suuntaviivat, näkymät osaamisen kehittämiseksi ja siten mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen. Tärkeintä on löytää juuri ne osaamiset, jotka todellisuudessa ovat toiminnan keskiössä ja tukevat keskiön ulkopuolista toimintaa. (Sydänmaalakka 2014, 90.)

Osaaminen on siis erilaisten tietojen, taitojen, kokemusten ja asenteiden monimutkainen kombinaatio. Osaamista ei tule tarkastella liian suppeasti ja tavoitella vain tietojen lisäämistä. Viime kädessä osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken a ja o, kaiken ydin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-51). Osaamiseen liitetään tavallisesti sellaisia käsitteitä

tä kuin avainosaaminen, strateginen osaaminen, kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Näistä ainoastaan ydinosaaminen on määritelty kirjallisuudessa useimmiten yhdensuuntaisesti. Kaikkea sitä keskeistä osaamista, jota organisaatiossa tarvitaan toiminnan harjoittamiseksi, kutsutaan avainosaamiseksi. Osaamistarpeiden kartoittamisella määritetään 18 avainosaaminen, mutta se ei välttämättä ole sitä kaikkein tärkeintä osaamista. Merkittävintä osaamista on erityisesti se osaaminen, mitä tarvitaan nimenomaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai kriittiseksi osaamiseksi. (Ojala 2008, 54.)

Oppimalla syntyy osaamista. Muuttuvassa työympäristössä osaaminen vanhenee koko ajan, ja selviytyäkseen uudessa työtilanteessa on välttämätöntä oppia uutta. Oppiminen määritellään pysyväksi muutokseksi toimintavoissa ja ajattelussa, oli sitten kyse yksilöstä tai koko organisaatiosta. Oppiminen on joko tiedostamatonta tai tietoista. Organisaatiossa hiljaisen tiedon siirtyminen eli erilaisten toimintatapojen tai organisaatiokulttuurin omaksuminen on tavallisesti tiedostamatonta. Tämä ilmentää jotakuinkin sitä behavioristista oppimisenäkemystä, mikä tarkoittaa tiedon siirtymistä automaattisesti oppijaan ilman oppijan omaa aktiivisuutta ja tietoisuutta. (Ojala 2008, 65.)

Behavioristisen näkemyksen mukaan tiedoissa ja taidoissa esiintyviä aukkoja täydennetään aina tilanteen tai tarpeen mukaan. Se on varsin mekaanista toimintaa, jossa osaamisvajaita tai -aukkoja pyritään täyttämään sitä mukaan, kun niitä ilmenee. Siihen sisältyy monesti palkitsemisen näkökulma. Esimerkiksi koulutuksia tarjotaan työntekijälle osaamisen kehittämisestä kerättyjen tietojen pohjalta joko niin, että työntekijä itse valitsee itselleen tai esimies valitsee hänelle sopivan koulutuksen. Koulutusta voi pitää joskus palkkiona hyvästä ja onnistuneesta työsuorituksesta. (Viitala 2007, 185.)

Tietoinen oppiminen eli konstruktivistinen oppiminen on yksilön omaa vastuullisuutta painottavaa oppimista. Oppija on itse vastuussa omasta oppimisestaan ja hänessä itsessään sisäisesti tulee syttyä oma halu oppia. Hänen tulee selvittää itselleen se, mitä pitää oppia ja tiedostaa syyt, miksi näin pitää tehdä. Käyttämällä hyväksi aiemmin opittua tietoa opitaan aina samalla uutta. Oppiminen tapahtuu siis tekemisen kautta. (Ojala 2008, 65.) Oppiminen on hyvin yksilöllistä. Aiemmat kokemukset ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat oleellisesti oppimistapoihin. Puhutaan erilaisista oppimistyyleistä, joita ovat esimerkiksi kuuntelemalla, havainnoimalla, kokeilemalla tai tuntemalla oppiminen. Tästä syystä osaamisen oppimiseen on organisaatiolla hyvä olla tarjolla useita eri tapoja ja luoda sellaisia vaihtoehtoisia tilaisuuksia osaamisen hankintaan, joista kukin voi valita omanlaisensa. (Ranki 1999, 30.)

Osaaminen on, kuten edellä on todettu, monen tekijän yhdistelmä. Sydänmaalakan (2012, 173) mukaan osaaminen koostuu niistä yksilön tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja sosiaalisista kontakteista, jotka mahdollistavat mahdollisimman hyvän onnistuneen suorituksen tietyissä tilanteissa. Otalan (2008, 50-51) tulkinnassa yksilön osaamiseen sisältyy edellä mainittujen lisäksi vielä yksilön henkilökohtaiset yksilölliset ominaisuudet. Tiedot ja taidot on hankittu ennen kaikkea koulutusten ja opiskelujen kautta. Kokemus taas pitää sisällään käytännön tekemisessä opitut asiat sekä ns. hiljaisen tiedon, mitä on yleensä hyvin vaikea kuvata ja konkretisoida. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät persoonallisuuden lisäksi asenteet, arvot, tunneäly ja motiivit. Medina & Medina (2014, 285) ovat todenneet, että vaikka osaaminen koostuu yksilön tiedoista, taidoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, niin se on viime kädessä kytköksissä yksilön kykyyn suoriutua tehtävistään. Myös Hyppänen (2013,107) korostaa, ettei osaaminen ole pelkästään tietoa, vaan ennen kaikkea kyvykkyyttä viedä tieto käytäntöön ja soveltaa sitä työssään.

Osaaminen on siis monitahoinen kokonaisuus, joka muodostuu kaikista niistä tiedoista, taidoista, kokemuksista ja sosiaalisista suhteista, joita tarvitaan oppimiseen, hyvään suoriutumiseen ja viime kädessä tiedon soveltamiseen käytännössä. Kauhanen (2012,146) selventää osaamisen usean tekijän muodostamaa kokonaisuutta niin sanotun osaamiskäden (Kuvio 3) avulla. Siinä sormet esittävät yksilön osaamisen eri osia: tietoja, taitoja, kokemuksia, kontakteja sekä arvoja ja asenteita. Käden puolesta kuvastaa henkilön omaa henkistä ja fyysistä energiaa, motivaatiota sekä kykyjä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia.



Kuvio 3. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2012, 146.)

Kauhanen (2009, 148) nostaa yhdeksi merkityksellisimmäksi osaamisen osa-alueeksi arvot ja asenteet. Asenteesta on tullut tänä päivänä yhä tärkeämpi työhönottokriteeri. Organisaatiot haluavat töihin henkilöitä, joilla on oikeat asenteet yleisestikin työn kuin työn tekemiseen sekä lisäksi organisaatioon ja kuhunkin tehtävään sopivat arvot. Asenteen merkitystä osaamisessa korostaa samaten Sydänmaalakka (2009, 42). Monipuolinen osaaminen tietoineen ja taitoineen, kykyineen ja kokemuksineen mahdollistavat kyllä hyvän suoriutumisen tietyssä tilanteessa. Asenne on kuitenkin varsin ratkaiseva osatekijä osaamista, se kuinka motivoitunut henkilö on käyttämään tietojään ja taitojään sekä kuinka valmis hän on panostamaan itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen muuttuvia työoloja kohdatessaan. Osaamisen toteutuminen ja näkyminen käytännössä edellyttää siis viime kädessä oikeaa asennetta ja suhtautumista työn kuin työn tekemiseen, työn arvostusta. Oikea asenne työtä kohtaan toimii ikään kuin priimus moottorina - muuten hankitut tiedot, taidot ja kokemukset voivat vesittyä.

Muuttuvassa työelämässä olemme oppimisen matkalla kaiken aikaa. Oppimisen tiellä tulee olla seikkailijan mieli. Oppijaa kannattelee utelias mieli uusiin asioihin. Tärkeintä on matka, ei päämäärä. Matkan varrella on välitappeja ja matka jatkuu. Etenevä oppiminen varmistaa sen, että pysyy mukana nopeissakin muutoksissa. Tiedostetut tulevaisuuden tavoitteet ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä uudet tekniset välineet ja menetelmät tarjoavat mahdollisuudet ja keinot uuden oppimiseen, jotta pystyy selviytymään muutoksissa. Uutta oppiva ja ajan tasalla oleva motivoitunut työntekijä on myös koko organisaation etu. Työnantajan tulee siksi tukea ja mahdollistaa kaikin tavoin henkilöstön työssä oppimista ja luoda tilaisuuksia siihen. (Duunitori 10.2.2017.)

Oppiminen työn ohessa, jatkuva koulutus ja itsensä kehittäminen korostuvat entisestään nopeasti muuttuvassa työelämässä. (Valamis 2019). Tämän päivän työelämä on hyvin hektistä eikä oppimiselle välttämättä tunnu olevan tarpeeksi aikaa. Siksi työn ohessa oppimiseen panostetaan nykyisin entistä enemmän. Useissa organisaatioissa käytetään esimerkiksi digitaalisia alustoja, mm. Teams, Slack ja SharePoint, jotka tukevat työpäivän aikana tapahtuvaa oppimista ja työyhteisön suomaan vuorovaikutuksellista tiedon jakamista. Työssä oppimista tapahtuu koko ajan ja siksi kannattaa hyödyntää tätä olemalla tietoisesti läsnä eri tilanteissa ja havainnoida myös muiden hyviä käytäntöjä ja ottaa niistä opiksi. Työkiireiden keskellä eteen tulee päivittäin monia oppimisen arvoisia asioita, joita voisi hyödyntää, mutta joihin ei juuri sillä hetkellä ole aikaa tutustua. Näitä huomioita on hyvä kirjata itselleen muistiin esimerkiksi jokin merkintä, kirjanmerkki, muistutus tms., siis tehdä lista asioista, mitä haluaa oppia ja palata niihin sopivammalla hetkellä. (Bersin & Zao-Sanders 2019.)

### 3.2 Miten kehittää osaamista

Osaaminen syntyy aina oppimisen kautta. Yksilö on viime kädessä vastuussa omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Oppimista voidaan kuitenkin tukea eri keinoin mm. ohjaamalla ja kannustamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla siihen tarvittavat puitteet ja resurssit. Suurin osa aikuisiän oppimisesta tapahtuu työyhteisössä työtehtäviä tehdessä, vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä omien havaintojen että saatujen kokemusten kautta. (Viitala 2008, 135, 142.) Oppiminen ja osaamisen uudelleen muokkaaminen ja uusien oivallusten syntyminen on ikään kuin yksi jatkuvasti käynnissä oleva sisäänrakennettu elementti työtä tehdessä.

Perinteisesti johto ja/tai henkilöstöhallinto on kartoittanut ja selvittänyt organisaation tulevia haasteita alati muuttuvissa toimintaympäristössä ja miettinyt, millä tavoin ne tulevat vaikuttamaan ja muovaamaan työtehtäviä ja miten vastataan uusiin osaamistarpeisiin. Henkilöstölle on sitten järjestetty uusia ja muuttuvia tehtäviä vastaavaa koulutusta. Koulutusta yleensä tarjotaan vähän kuin markkinoinnin ”push”-periaatteella henkilöstölle, joka ei välttämättä ole ollut kovin motivoitunut tai innostunut koulutukseen unohtaen tai sivuuttaen näin motivaation merkityksen oppimisen onnistumiseksi. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on ennen kaikkea sitä, että henkilöstö on lähtökohtaisesti tietoinen organisaation tulevista tavoitteista, niiden synnyttämistä uusista haasteista ja sitä kautta vaatimuksista työn muutoksille ja ymmärtää, mitä ne merkitsevät kunkin omalle työlle ja oman yksikön toiminnalle. Uuden oppimisen merkityksellisyyden ymmärtäminen ja oman vastuunsa tiedostaminen on tärkeää. Uutta ei opita siksi, että sitä ehkä joskus tulevaisuudessa tarvitaan, vaan nimenomaan sen vuoksi, että uuden tiedon avulla voidaan vastata edessä oleviin työn muutoksiin ja uusiin haasteisiin, ratkaista uusia mahdollisia ongelmia. Kun osaamisen kehittäminen tapahtuu tarvelähtöisesti ja kun oman osaamisen merkityksellisyys työyhteisön kokonaisuuden onnistumiseksi oivalletaan ja ymmärretään, niin oppimiseen syntyy ihmisen oma vastuu, oma halu ja yhteinen osallisuus. (Ojala 2018, 25-26.) Tärkeää on, että organisaation eri jäsenille syntyy yhteinen näkemys tavoitteista ja haasteista ja miten tavoitteiden saavuttamiseksi ja haasteiden voittamiseksi jokaisen oppimista ja työpanosta tarvitaan.

Henkilöllä on oma vastuu osaamisestaan ja kehityksestään myös työpaikalla. Työntekijän on tärkeää ottaa itse selvää koulutuksista työpaikallaan, ehdottaa ja perustella, miksi koulutus olisi juuri itselle ja omalle työlleen tarpeen sekä miten se hyödyntää myös työnantajaa. Tuottavuus ja luovuus varsinkin asiantuntijatyössä vaativat intoa ja motivaatiota. Sen vuoksi kannattaa aina kehittää itseään siihen suuntaan, minkä kokee itselleen merkitykselliseksi ja josta on ihan oikeasti kiinnostunut. Asiaosaamisen lisäksi työyhteisössä tär-



keää on tekemisen tapa, vuorovaikutuskäyttäytyminen ja johtamisen kulttuuri kuin myös arvot ja asenteet.

Osaamisen määrittämisen ohessa on selvitettävä sen kehittymisen edellytykset. Miten osaaminen syntyy, kehittyy ja muuttuu? Osaamista syntyy oppimalla. Muutos ja osaaminen ovat vuorovaikutteisesti kytkeytyneet toisiinsa - muutos haastaa, lisää painetta ja osaaminen mahdollistaa, mikä edelleen rakentaa pohjan uuden oppimiselle, mistä taas syntyy uutta osaamista muutoksia kohdatessa ja näin jatkuu oppiminen sirkulaarisesti, kehämäisesti vaihe vaiheelta aina tarpeen vaatiessa. (Ojala 2008, 69.)

Oppimista tapahtuu monella tasolla ja moneen suuntaan. Kokemus on osoittanut, että eniten ja tehokkaimmin oppimista syntyy työn ohessa työtä tekemällä. Toiseksi eniten opitaan verkostoitumisessa, vuorovaikutuksessa kollegojen ja yhteistyötahojen kanssa. Edelleen uutta oppia saadaan erilaisissa valmennuksissa, koulutuksissa, kursseilla. Ajatuksena on, että teoretieto, jota saadaan koulutuksilla, kursseilla tai vaikka itseohjautuvasti opiskellen, muuttuu lopulta aidosti konkreettiseksi osaamiseksi uutta tietoa sovellettaessa käytäntöön ja oppeja jaettaessa muiden kanssa yhteistyössä. (Ojala 2008, 69.)

Osaamisen tavoin myös oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilön oppimista voidaan yksinkertaisesti kuvata prosessina, missä henkilön toiminta muuttuu hänen hankittuaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja verkostoja eli vanhoista ja uusista elementeistä syntyy uudenlaisia koosteita. Muutoksissa oppimisprosessissa tavallaan vaihdetaan näkökulmaa, missä uutta tietoa peilataan aiempaan kokemukseen ja osaamiseen, minkä seurauksena syntyy taas uutta osaamista. Oppiminen toteutuakseen tarvitsee vahvan motivaation, todellisen halun ja aktiivisuuden perehtyä uusiin asioihin, kokeilla ja saada onnistumisen kokemuksia (Sydänmaanlakka 2007, 39-40; 50.) - säilyttää seikkailijan mieli oppimisen tiellä.

Kun organisaatiossa on sitten määritelty selkeästi osaamisen tahto- ja tavoitetila, on seuraavaksi ryhdyttävä mittamaan ja arvioimaan henkilöstön osaamisen nykytilanne. Käytettyimpiä työkaluja nykytilan selvittämiseen ovat esimerkiksi erilaiset osaamiskartoitukset, työilmapiirikyselyt sekä kehityskeskustelut. Organisaatiotasolla osaamisen kehittämisen keskeisinä tavoitteina ovat toiminnan laadun ja tuloksellisuuden paraneminen. Yksilötasolla tavoitteena taas on yksilön oman itsensä kehittäminen ja työkelpoisuuden säilyttäminen läpi edessä olevan työuran. Osaamisen kehittäminen palvelee siten niin työnantajaa kuin työntekijää itseään. On kuitenkin tärkeää huomata, että osaamisen kehittäminen organisaatiossa ei ole pelkästään formaalia oppimista, eli koulutuksen ja opetuksen kautta toteutuvaa, vaan myös informaalilla oppimisella, eli jokapäiväisessä työssä ja työyhteisön jat-

kuvan vuorovaikutuksen kautta tapahtuvalla oppimisella on yhtä lailla tärkeä rooli. Ne täydentävät toisiaan, molempia tarvitaan. Ehdoton edellytys yksilötason osaamisen kehittämiseksi on yksilön sisäinen motivaatio, oma tahto, oma vastuu kehittyä. Paras tulos osaamisen kehittämiseksi saavutetaan silloin, kun yksilön omat kiinnostuksen kohteet, organisaation strategiset osaamisen kehittämisen tarpeet ja työn tekemisen realiteetit onnistutaan yhdistämään yhteiseksi sisäistetyksi näkemykseksi kehittämisen suunnasta. (Tainio-Keinonen 2019.)

Osaamisen tasoa voidaan Kauhasen mukaan (2010, 149-153.) mitata organisaatiossa osaamiskartoituksilla. Osaamiskartoituksessa listataan ne työtehtävät ja osaamisalueet, mitkä ovat työn tekemisen kannalta oleellisia ja välttämättömiä sekä samalla määritellään ne arviointikriteerit, mitkä vaaditaan eri osaamistasoilla. Yksilön osaamistason arviointi perustuu pitkälti henkilön omaan subjektiiviseen arvioon. Osaamisen tason selvittämiseksi voidaan käyttää itsearviointia lisäksi myös esimiehen ja työtovereiden arviointia. Organisaation osaamistarpeet luovat pohjan henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille. Niissä on huomioitava muun muassa seuraavia seikkoja:

- Jokaisella on oltava oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- Kehityssuunnitelmissa tulee ilmetä organisaation ja yksilön tavoitteiden yhden-suuntaisuus
- Kehityssuunnitelmassa tulee selvittää nykyisessä työssä tarvittava osaaminen sekä se miten tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautuminen tapahtuu
- Osaamisen kehittämisen tulee koskea tietojen ja taitojen lisäksi henkilön koko kyvykkyyttä, myös arvoja ja asenteita eikä vain tietoja ja taitoja. (Ojala 2008, 69.)

### **3.3 Oppimistyylit**

Ihmiset ovat ainutlaatuisia yksilöitä, myös oppimistavoiltaan ja edellytyksineen oppia. Jokaisella on omat mieltymyksensä ja tottumuksensa tietynlaisiin opiskelutapoihin. 1970-luvulta lähtien on tutkittu lukuisia määriä erilaisia oppimistyyliä ja -strategioita. Tutkimuksissa käytetty käsitteistö on ollut hyvin vaihtelevaa, ja niissä ilmenee tietynlainen hierarkkinen järjestys. Strategia on yksi käsite, jolla viitataan niihin tapoihin, keinoihin ja menetelmiin, joilla yksilö suorittaa tietyn oppimistehtävän. Oppimisstrategiat ovat tavallaan tiedonmuokkaustapoja. Oppimistyyli taas liittyy oppimiseen yleensä, ja sillä tarkoitetaan henkilön pysyvämpää henkilökohtaista taipumusta käyttää määrätynlaisia strategioita oppimisessaan sekä omanlaisia oppimis- ja opiskelutapoja. (Tynjälä 1999, 111–112; Prashnig 2000, 17.)

Oppimistyyli kuvaa kunkin oppijan yksilöllistä tapaa opiskella. Se muotoutuu oppijan henkilökohtaisista ominaisuuksista, luonteenpiirteistä, iästä, motivaatiosta ja tavasta aktivoitua uuden oppimiseen. Oppimistyyli on kullekin oppijalle ominainen, luontainen tapa perehtyä uuteen tietoon ja uusien asioiden oppimiseen. Se on jokaiselle tyypillinen tapa hahmottaa ympäröivää todellisuutta, koostaa sitä ja osallistua siihen. Se on omanlainen tapa keskittyä asioihin, tapa mieltää, jäsentää ja käsitellä asioita, palauttaa opittua mieleen ja soveltaa niitä sitten käytäntöön. (Aalto 2006, 10.)

Oppimistyylien kartoittamisen tavoitteena on erilaisten oppimistyylien tiedostaminen ja omanlaisen tyylin löytäminen. Sen avulla oppijalle selkeytyy omat vahvuudet oppia ja näin hän pystyy hyödyntämään itselle sopivinta oppimistapaa uuden asian oppimisessa. Joskus on tarpeen vahvistaa omia työskentelystrategioitaan tai opetella ja kokeilla kokonaan aivan uudenlaisia oppimistapoja. Joskus taas on hyvä oppia ja hyväksyä työskentelemään myös sellaisissa olosuhteissa, jotka eivät aina ole itselle ominaisia tai parhaita mahdollisia tai jotka kokee itselle vieraiksi. Tämä auttaa oppijaa vaihtelemaan erilaisia tekniikoita tietoisesti ja joustavasti valitsemaan tehokkaimman oppimisstrategian kuhunkin oppimistilanteeseen ja oppimisympäristöön. (Aalto 2006, 10.)

Yksin oppiminen ja itsenäinen opiskelu sopivat kyllä joillekin ihmisille hyvin. Oppiminen vaan tahtoo olla varsin hidasta, koska asiat pitää oppia ikään kuin yrityksen ja erehdyksen kautta, itse ja yksin ottaa asioista selvää. Jotkut taas kokevat yksin oppimisen ja puurtamisen vaikeaksi ja vaivalloiseksi. He toivovat saavansa tukea ja neuvoja tai haluavat mieluummin tehdä asioita yhdessä muiden kanssa ja saada vuorovaikutteista vahvistusta heiltä. Oppia voi näin myös yhdessä toisten kanssa. Yhteiset palaverit ja muut keskustelut eri näkökulmineen antavat monesti nopeammin monipuolisen kuvan ja samalla oppimisenkin helpottuu ja vahvistuu. Osaamisen mallin tarkoituksena on lisätä ja nopeuttaa oppimista organisaatioissa. Yhdessä kehitelty osaamisen malli toimii siten tukena ja auttaa ihmisiä oppimaan paremmin ja helpommin sekä säästämään lisäksi aikaa. (Toivonen & Asikainen 2004. 34,52.)

Kullakin on oma oppimistyylinsä. Tällä tarkoitetaan oppijalle luonteenomaisia älyllisiä, kyyllisiä, tunteisiin liittyviä sekä fysiologisia tekijöitä, oppijan omanlaista tapaa tehdä havaintoja, ajatella, tallentaa muistiin asioita ja ratkaista ongelmia - työyhteisössä tarvitaan siis monenlaisia oppimismahdollisuuksia. Erilaisten oppijoiden yhteen saattaminen tuo vahvuutta koko organisaation oppimiseen. Keskinäinen oppiminen on monesti antoisaa - ihminen oppii toisilta ja opettaa toisia. Yksin opetteleminen on joskus nykyisessä nopea-tempoisessa ajassa tuskastuttavan hidasta. Työyhteisöllä ja sen ilmapiirillä on kuitenkin ratkaiseva merkitys oppimiselle. Se voi joko innostaa tai latistaa oppimista. Eri tilanteisiin

tarvitaan siis erityylisten opiskelun mahdollisuutta yksilöllisen oppimisen onnistumiseksi. (Ojala 2008. 69-71.)

### 3.4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio kertoo organisaation toimintatavasta ja -kulttuurista. Siinä kannustetaan työntekijöitä oman työnsä arviointiin, omien vahvuuksien löytämiseen ja puutteiden tunnistamiseen ja sitä kautta luoda innostusta jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Näin työntekijät saavat onnistumisen tuntemuksia työssään. Tietoisuuden lisääntyessä vahvistuu myös oma itsetuntemus työntekijänä. Onnistuakseen organisaatioilla tulee olla vahvat arvot ja selkeä visio sekä yhteinen näkemys tulevaisuudesta. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti ja juohevasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ottaa oppia muilta, tarkistelee omaa toimintaansa kriittisesti kyseenalaistaen sitä jatkuvasti, sallii virheitäkin, kunhan ottaa niistä opiksi ja hyödyntää niitä rakentavasti. Jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä ei synny pelkästään myötällemällä passiivisesti yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvia muutoksia, vaan kunkin on voitava osaltaan olla myös vaikuttamassa muutoksiin ja muovata tulevaisuuden suuntaa. (Ruohotie & Honka, 1997, 1.) Erityisesti asiantuntijaorganisaation menestyksen perusta on osaava ja oppiva, hyvinvoiva ja työhönsä motivoitunut, innokas henkilöstö.

Oppimisen kannalta tehokkain keino on työtehtävissä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuva oppiminen. Tulevaisuuden työn kivijalka muodostuu osaamisista, kyvyistä ja taidoista, joita tarvitaan riippumatta siitä, missä roolissa, tehtävässä tai organisatorisella tasolla työskennellään. Tämä koskee kaikkia aina ylimmästä johdosta lähtien. Näitä ovat:

1. Taito hakea tietoa sekä halu oppia uutta
2. Kyky rakentaa työn ympärille verkostoja ja verkostomaisen tekemisen osaaminen
3. Vuorovaikutustaito – kyky käyttää erilaisia vuorovaikutuskeinoja, omata ketterää tiilannetajua ja empaattista ihmistuntemusta
4. Palvelutaito ja -tahto tehtävästä riippumatta
5. Vahva tietotekninen osaaminen

Verohallinnossa osaamisen hankinta ja kehittäminen on jatkuva prosessi. Koko organisaation osaajia johdetaan ja kehitetään riippumatta yksittäisten henkilöiden osaamisen tasosta tai asemasta. Siten varmistetaan organisaation optimaaliset henkilöstöresurssit ja osaamiset. (Verohallinnon sisäinen Intra, 2020.)

Oppiva organisaatio elää uutta nousuaan. Osaamisesta on hyötyä vasta silloin, kun sitä todella sovelletaan käytännön toimintaan ja sen avulla sitten saavutetaan entistä parem-

pia ja näkyviä tuloksia. ”Tietotyö on yhä monimutkaisempaa ja muuttuu yhä nopeammin. Eteemme tulee täysin uudenlaisia tilanteita, joita ei voida ratkaista aiemmin annettujen ohjeiden tai aiemman kokemuksen avulla”, Ojala sanoo (2008.78). Ei enää edellytetä pelkästään työntekijöiltä ketterää oppimista, vaan myös organisaatorakenteiden on kyettävä nopeasti muuntautumaan uusiin tilanteisiin, omaksumaan uudenlaisia toimintatapoja sekä muuttamaan toimintojaan ja rakenteitaan. ”Organisaatioiden on mahdollistettava ihmisten ketterä oppiminen sekä varmistettava, että rakenteet ja erityisesti johtaminen tukevat sitä. Organisaatorakenteiden on sallittava ihmisten vuorovaikutus ja yhteistyö sijaintipaikasta ja organisatorisesta asemasta riippumatta” sanoo Ojala (2008.78.). Esimiehen rooli oppivassa organisaatiossa on tärkeä. Esimies on entistä enemmän innostaja ja rohkaisija, valmentaja ja ajattelun suuntaaja, joka saa ihmiset mukaan yhteiseen tavoitteeseen ja ymmärtämään tavoitteiden merkitys omassa työtehtävässään. Esimies varmistaa ja luo tilanteita, jotta ihmiset voivat hankkia tarvitsemaansa osaamista. Esimiehen tulee ymmärtää, miten ihmisen mieli toimii, miten ihminen oivaltaa, oppii ja ajattelee, osatakseen viestiä mahdollisimman hyvin ja ymmärrettävästi erilaisille ihmisille. Esimies myös seuraa, että tavoiteltu ja toivottu kulttuuri sekä hyvä ja luottamuksen ilmapiiri syntyvät ja säilyvät. (Kuisma 16.11.2016.)

Oppiva organisaatio suuntaa toimintaansa mahdollisimman paljon eteenpäin tulevaisuutta ennakkoiden. Se haravoi eri puolilta monipuolisesti tietoa ja monenlaista näkemystä sekä kykenee luomaan ja punomaan niistä mahdollisimman hyvän yhteisen vision tulevaisuudesta. Oppiva organisaatio käsitteenä liittyy vahvasti vaatimukseen jatkuvasta uusiutumuksesta, ketterästä reagoimisesta toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja tilanteisiin sekä nopeaan oppimiseen. (Ojala 2008. 78.)

Oppiva organisaation keskiössä ovat ennen kaikkea yksilöiden keskinäisen kanssakäymisessä esiintyvät pelisäännöt. Kyse on siis erilaisten yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen sosialisatiomallien arvioinnista ja oppimiskäytäntöjen uudelleen normittamisesta. (Laitinen 1996.)

### **3.5 Mikä motivoi uuden oppimiseen, osaaminen lähtee asenteesta**

Ei voi enää nojata siihen, että muutos työelämässä tapahtuu joskus tulevaisuudessa, ei koske minua. Muutos tapahtuu juuri nyt. Ainoa tapa pysyä mukana on kehittää omaa osaamistaan ja oppia uutta tässä ja nyt. Kouluttautuminen ja jatkuva oppiminen ovat parhaita keinoja työkelpoisuuden vahvistamiseen pidemmälle tähtäimelle ja työssä selviytymiseen nyt muutosten keskellä. (Pölonen 1.6.2018.)

Uuden taidon tai tiedon oppiminen voi joskus tuntua vaikealta ja sitä sitten lannistuu ja syntyy halu luovuttaa. Tällöin tarvitaan aitoa kiinnostusta ja rehellistä palautetta, millä on iso vaikutus oppimisen käynnistymiselle ja onnistumisen tunteelle. Myönteinen palaute oikein annettuna tukee oppimista. Ei riitä, että sanotaan puoli huolimattomasti vain "onpa hieno suoritus", vaan palautteen tulee olla konkreettisempaa, kiinnostuneempaa, läsnä olevaa. Kun opiskellaan uutta, on hyvä päästä sitä mahdollisimman nopeasti myös hyödyntämään käytännössä - harjoittele ja toista – opittu asia vahvistuu ja tästä syntyy onnistumisen tunne. ( Kumpulainen 1.4.2016.)

Miten pitäisi osaamista laajentaa? Voiko kaiken tarpeellisen oppia työtä tekemällä? Vain 10 % oppimisesta koostuu opiskelusta ja loput 90 % työtä tekemällä. Mikäli tavoitteena on taata toimintavarmuus ja prosessien sujuvuus, on tärkeää osata päättää, mihin suuntaan osaamista laajennetaan tai miltä osin syvennetään. Tiedollisen osaamisen lisäksi tarvitaan tiedon hakemiseen, soveltamiseen, oppimiseen ja yhteistyöhön liittyviä taitoja, joiden varassa pystytään toimimaan paremmin muuttuvissa olosuhteissa. Tiedot vanhenevat nopeasti, tarvitaan uuden oppimista. Sen sijaan taitojen varassa voidaan pärjätä pidemmälle. Työssä oppiminen vaatii kykyä ohjata omaa oppimista, asettaa sille tavoitteita, osata priorisoida, tunnistaa omat vahvuudet ja puutteet ja tiedostaa, missä ilmenee oppimisen paikka. Tärkeää on osata tarkastella ja arvioida omaa oppimista. Itseohjautuviksi ei tulla hetkessä. On oltava myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Uudenlaisen ajattelun ja tekemisen tapojen vakiinnuttamiseksi tarvitaan tukea ja ohjausta niin esimieheltä, kollegoilta kuin HR-ammattilaisilta. Tarvitaan kannustavaa ja innostavaa ilmapiiriä ja yhdessä tekemisen meininkiä. (Laurikainen 9.4.2018.)

Ottaessamme vastaan tietoa jostakin uudesta asiasta sulautamme sen osaksi jo olemassa olevaa tietovarantoa ja käsitystä maailmasta ja ympäristöstä. Emme välttämättä kykene omaksumaan tietoa sellaisenaan, vaan mukautamme sen vastaamaan parhaiten kerän jo luomiamme käsityksiä ja ajatusrakennelmia. Emme mielellämme halua muuttaa mitään. Tässä on kysymys vahvistusvinoumasta. On osattava ja uskallettava kysyä. Kysymykset ovat oppimisen avaimia. Niiden kautta kannattaa lähteä myös tarkastelemaan omia käsityksiä ja ajatusmalleja.

Uuden oppimisen taito auttaa työelämän muutoksiin sopeutumisessa, oman työn kehittämisessä ja urakehityksessä. Kun koemme hallitsevamme työmme ja tehtävämme, myös työhyvinvointimme lisääntyy. Muutokset vaativat paljon ja testaavat paitsi oppimiskykyämme, myös taitoamme päästää irti vanhasta. Jatkuva oppimiskyky edellyttää myös muutosten näkemistä mahdollisuutena uhkan sijaan - uudet taidot karttuvat parhaiten ilon kautta. Miten jatkuvan oppimisen kyky voi näkyä työntekijässä? Hän esimerkiksi sopeutuu

muuttuviin olosuhteisiin, hyväksyy uusia ideoita, osaa sovittaa työskentely- ja vuorovaikutustyyliään tilanteiden mukaan, oppii ja muistaa asioita nopeasti, etsii oppimismahdollisuuksia, ratkoo ongelmia luovasti ja innovatiivisesti, tukee muutosta ja vie sitä eteenpäin. (Verohallinnon sisäinen Intra, 2020.)

Työn muokkaaminen uudestaan ja sen merkityksellisyyden kokeminen motivoi oppimista. Usein kuitenkin ajatellaan, että pelkkä uusien tietojen ja asioiden opiskelu pitää kehityksessä mukana ja edetään uralla, mutta se ei riitä eikä motivoi. Asiantuntijatyö, tai mikään muukaan työ, ei ole aina hauskaa ja mukavaa. On kuitenkin hetkiä, jolloin työ ei tunnu miltään, mutta jos jää siihen tilanteeseen, niin saattaa olla hukassa. Eksyksissä oleminen joskus ei haittaa, sillä kukapa ei olisi joskus kokenut oman työn merkityksettömäksi tai tylsäksi. Tärkeintä on se, että löytää taas takaisin oikealle polulle. Tätä kutsutaan työn tuunaamiseksi. Työn tuunaaminen on oman työn muokkaamista mielekkääksi. (Sillanpää 2018.)

Sillanpään (2018) ohjeet työn tuunaamiseen:

1. Valitse positiivinen ajattelutapa – se tarttuu myös muihin. Joka kerta, kun mietit jotain kielteistä, pysähdy ja käännä ajatus positiiviseen.
2. Tartu ongelmiin, mutta ajattele ne mahdollisuuksina, haasteina.
3. Opiskele jotain sellaista, mikä motivoi sinua.
4. Kysy itseltäsi, miksi haluan oppia? Et välttämättä löydä vastausta heti, mutta älä luovuta.
5. Osallistu yli tiimirajojen erilaisiin projekteihin, aloita uusi projekti, riko rutiini.
6. Ole läsnä muille ja ryhdy mentoriksi.
7. Ole armollinen itsellesi ja muille. Eksy ja löydä tiesi takaisin.

Motivaatio on kaiken oppimisen ydin, a ja o. Tehokkain oppija on usein se, joka on motivoitunut oppimaan ja tähtää oikealla asenteella hyvään osaamiseen. Hyväkin oppija voi saada huonoja tuloksia, jos oppiminen ei lainkaan kiinnosta. Motivaation oppimiseen jokainen löytää vain itsestään, sisimmästään. Motivaatiota on kahdenlaista: sisäistä ja ulkoista. Sisäinen motivaatio kumpuaa omasta itsestä ja sen avulla itse toiminta, kuten oppiminen, tuottaa iloa. Ulkoinen motivaatio taas tulee ulkopuolelta tarjottuna. Ulkoisia motivaattoreita oppia ovat esimerkiksi korkeampi palkka tai hyvä arvosana. Sisäinen motivaatio johtaa usein parempiin tuloksiin, koska tällöin motivaatio on vahvaa, pitkäkestoista, jopa jatkuvaa. Ulkoinen motivaatio voi kyllä tukea sisäistä motivaatiota ja parantaa hetimitäin mielenkiintoa oppia, mutta yksinään ulkoinen motivaatio on varsin lyhytkestoista. Esimerkiksi parempaan palkkaan aikaa myöten totutaan, halutaan lisää palkkaa. Saavutetun tavoitteen hurmos haihtuu pian. Vain jatkuvalla oppimisen matkalla pysyminen pitää

vireänä. (Duunitori, 2017.) Pitää vain muistaa säilyttää se seikkailijan mieli oppimisen tiellä ja löytää yhä uudestaan se oma pieni sisäinen motivaationsa matkakumppaniksi.

Oppimismotivaatiossa heijastuu aina se, mitä oppijat ajattelevat itsestä, omasta tehtävästään ja suorituksestaan. Motivaatiota ei voi syöttää toiselle väkisin, voi vain luoda oikeanlaiset olosuhteet ja antaa vapauden sen syntymiselle. Pitää ymmärtää, miksi jotain pitää oppia ja haluta saavuttaa sen myötä jotain tavoiteltavaa.



## 4 Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet, tutkimuksessa käytetyt menetelmät, niiden analysoiminen sekä tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.

### 4.1 Tutkimustavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten motivaatio pitäisi ottaa huomioon osaamisen kehittämisessä ja miten voidaan työntekijä sitouttaa oman osaamisensa kehittämiseen. Tulosten pohjalta on tarkoitus tuottaa ohjeistus esimiehille, miten tässä edetä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on,

- miten motivoituneita työntekijät ovat uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen muuttuvissa työoloissa.

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- miten työntekijä kokee oppimisen ja miten tärkeänä hän sitä pitää
- miten työntekijä kokee työn tekemisen ja mitä se hänelle merkitsee
- mitkä ovat työntekijän työhön ja työn kehittämiseen liittyvät tavoitteet
- millaisia toiveita ja haasteita työntekijällä on oppimisessa ja työn tekemisessä

Tavoitteena on, että kehittämistehtävän valmistuttua esimiehillä olisi työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittämisohjeistus, jonka pohjalta lähteä suunnittelemaan oman ryhmäläisten osalta osaamisen kehittämisen etenemispolkua ja laatimaan yhdessä jokaiselle oma henkilökohtainen työssä oppimisen (HTO) mallinsa.

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävä tehtiin tutkimustyyppisenä. Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmä oli määrällinen, kvantitatiivinen. Avoimet vastaukset käsiteltiin laadullisina, kvalitatiivisina. Työn toteutuksessa ja aineiston hankinnassa käytettiin-webropol -kyselylomaketta. Saatuja tuloksia kuvailtiin sanallisesti ja havainnollistettiin kuvioin. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa ja muistutusviesti lähetettiin vielä pari kertaa. Kyselylomake lähetettiin 39 henkilölle ja vastauksia saatiin 35 kappaletta, vastausprosentiksi muodostui 89,7 %.

Kyselylomake on tavallisin aineiston keräämisen tapa määrällisissä tutkimuksissa. Näin voidaan esittää saman sisältöiset kysymykset kaikille tutkimukseen osallistuville täsmälleen samalla tavalla. (Vilka 2015, 94.) Kyselytutkimuksen etuna pidetään lisäksi sitä, että

sen avulla voidaan kerätä hyvin laaja tutkimusaineisto – saadaan kerralla paljon henkilöitä, joilta voidaan kysyä lukuisia määriä eri asioita. Menetelmä on myös tehokas, sillä se säästää aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Tutkimuksen suunnittelu alkoi 2019 vuoden alussa ja kysely lähetettiin Pääkaupunkiseudun verotoimiston henkilöverottajille touko-kesäkuussa 2019. Tutkimustulosten analysointi ja kehittämisehdotukset tehtiin syyskesällä 2020.

### **4.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus**

Tutkimuksessa huolellisella ennakkosuunnittelulla ja käytännön toteutuksella pyritään välttämään mahdollisuuksien mukaan virheiden syntymistä. Silti tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella. Sen takia kaikissa tutkimuksissa arvioidaan aina toteutuneen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius, luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli jos tutkimusta toistetaan samalla tavalla, niin saatujen tulosten pitää olla yhtä pitävät kuin ensin tehdyssä, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Käsite validius, pätevyys taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata eli on valittu oikea mittari juuri siihen mitattavaan aiheeseen nähden. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen pätevyys (validius) tulee esille siinä, millä tavalla tutkittavat vastaajat ovat ymmärtäneet mittarin, eli esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset. Validiutta tarkastellaan tutkimuksen alkuvaiheessa, jo kyselylomaketta suunniteltaessa. Tutkimuksen alkusuunnitteluvaihe sisältää käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien määrittelyn, aineiston keräämisen ja mittarin suunnittelun sekä sen varmistamisen, että mittarin kysymykset ovat oikeanlaiset ja kohdistuvat nimenomaan tutkittavaan ongelma-alueeseen. (Vilka 2015, 193-194.)

Tutkimuksen luotettavuus (reliabelius) tarkoittaa tutkimuksesta saatujen tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa todellisia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai tutkimusta toistettaessa päädytään samoihin tuloksiin, voidaan tuloksia pitää reliabeleina, luotettavina. Tuloksien pätevyys ja luotettavuus molemmat yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Vilka, H. 2015, 194.)

Käsillä olevaa tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja pätevänä, koska tutkimuksen kohde ja tarkoitus pysyivät lähtökohdan mukaisina. Kehittämistehtävän tekijä ja toimeksiantaja olivat sitoutuneita tutkimuksen tekemiseen ja kokivat tutkimuksen ja tulosten tuottavan

etua toimeksiantajalle sekä varmistivat sen, että kysymykset olivat juuri oikeanlaisia ja kohdistuivat tutkittavaan ongelma-alueeseen.

Aineiston keruumenetelmä oli luotettava ja pätevä, sillä kohderyhmä oli rajattu koskemaan vain henkilöverottajia ja tutkittavan ryhmän koko oli määrällisen tutkimuksen mukainen. Myös huolellinen etukäteissuunnittelu lisäsi luotettavuutta. Kyselylomaketta lisäksi testattiin etukäteen ennen kohderyhmälle lähettämistä. Siitä saatujen palautteiden johdosta kysymyksiä vielä muokattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Avoimilla vastauksilla samoin oli mahdollista tarkentaa vastaajan näkemystä. Tutkimusta voidaan pitää validina, koska siinä saatiin vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää edelleen reliaabeleina, sillä tehtäessä kyseinen kysely uudelleen olisivat tulokset olleet todennäköisesti samat.

Aineiston analysointia tehtiin jo kyselyn luomisvaiheessa sekä kyselyn jälkeen, jolloin asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Näin ollen analyysin tulokset ja johtopäätökset olivat luotettavia.

## 5 Tutkimustulokset

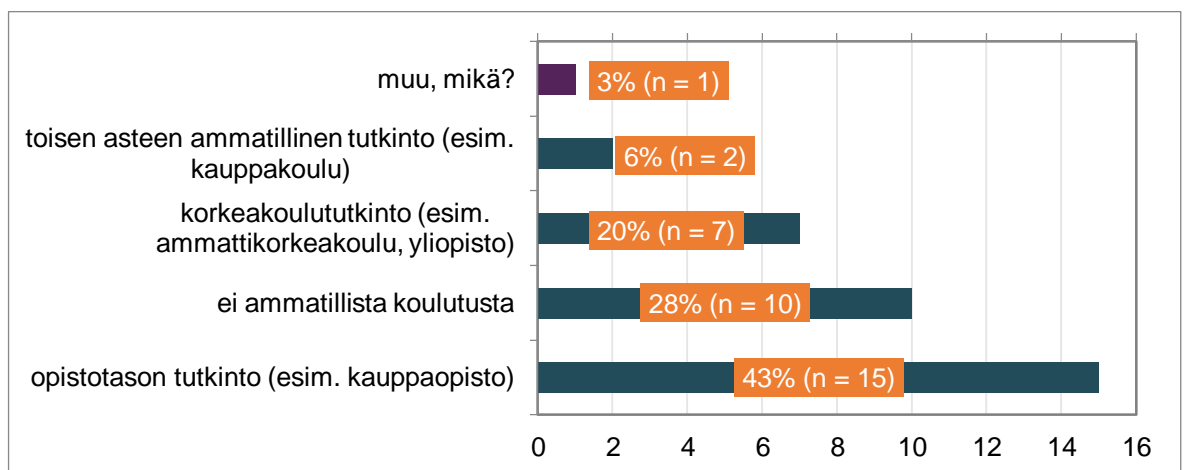
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten motivoituja työntekijät ovat uuden oppimiseen ja toimintatapojensa kehittämiseen. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, miten kukin ajattelee oppimisesta ja miten tärkeänä he pitävät työssä kehittymistä ja mitä haasteita he siinä kokevat.

Tutkimus lähti liikkeelle kyselylomakkeen laatimisesta. Sen jälkeen kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle linkitettyinä webropolilla ja vastausaikaa oli noin 2 viikkoa. Tutkimustulokset on analysoitu siinä järjestyksessä, kuin kyselylomakkeen kysymykset oli esitetty.

Kysely lähetettiin Pääkaupunkiseudun verotoimiston yhteensä 39 henkilöverottajille. Vastauksia saatiin 35 kappaletta. Vastausprosentti oli 89,7 %, mitä voidaan pitää erittäin kattavana. Kyselylomakkeessa kaikki tähdellä merkityt kysymykset olivat pakollisia vastattavia kohteita.

### 5.1 Vastajien taustatiedot

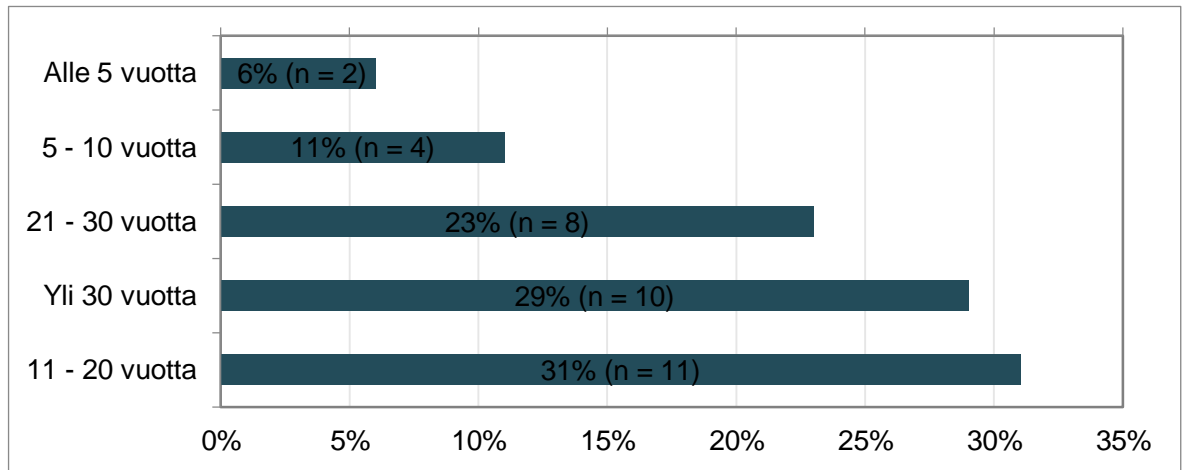
Ensimmäisessä taustakysymyksessä (Kuvio 1) kysyttiin vastaajan koulutustaustaa. Vastajien sukupuolella ei katsottu olevan tässä tutkimuksessa merkitystä. Vastajista suurella osalla oli opistotason tutkinto 43 % osuudella, ei-ammattillista koulutusta oli 28 % osuudella ja korkeakoulututkinto oli 20 % osuudella.



Kuvio 1. Koulutustausta (n=35)

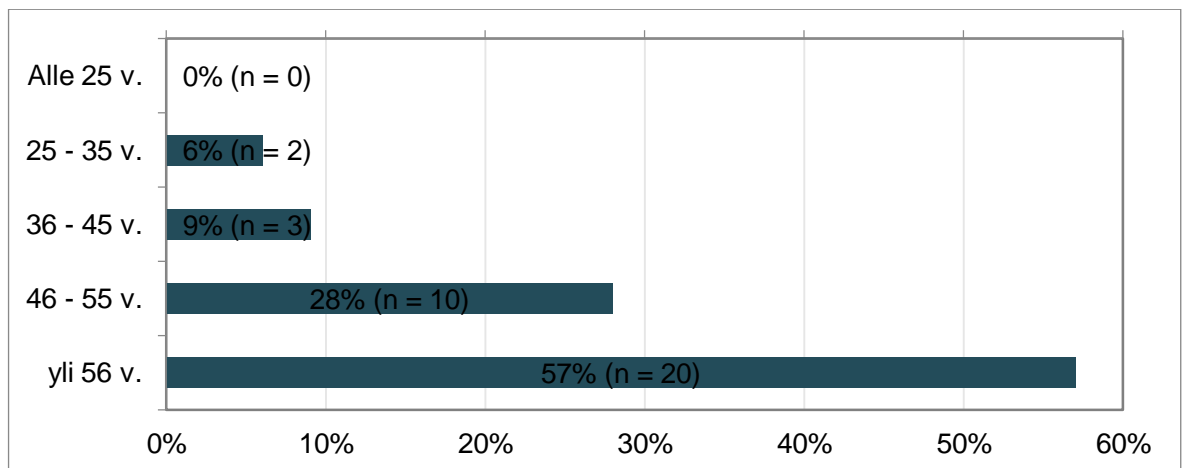
Toisessa taustakysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan on toiminut nykyisessä työtehtävässä. Kuvio 2 selviää, että useimmat vastaajista ovat varsin pitkäaikaisia työntekijöitä. Valtaosa vastaajista 83 % on työskennellyt Verohallinnon tehtävissä yli 10 vuotta, joista lähes kolmasosa on toiminut peräti yli 30 vuotta. Alle 10 vuotta on toiminut vain 17 %

vastaajista. Pitkäaikaisuus kertonee työntekijöiden vahvasta sitoutuneisuudesta ja korkeasta tyytyväisyydestä työpaikkaansa



Kuvio 2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi? (n=35)

Kolmannessa taustakysymyksessä (Kuvio 3) kysyttiin vastaajien ikää. Iältään yli puolet vastaajista 57 % on yli 56 -vuotiaita, reilu kolmasosa on 36 – 55 -vuotiaita, vähiten oli 25 – 35 -vuotiaita ja alle 25 -vuotiaita ei ollut yhtään.



Kuvio 3. Ikä (n=35)

## 5.2 Oppimiseen liittyvät väittämät

Oppiminen on tietojen, taitojen tai tapojen omaksumista. Oppimistapoja ja -tyylejä on erilaisia, riippuen ihmisestä, tilanteesta, ympäristöstä ja opittavan asian luonteesta. Muuttuva työelämä vaatii työntekijältä jatkuvaa kehittymistä ja uuden oppimista, mikä voi tuntua useimmiten voimavaroja lisäävältä, joskus haitallisesti kuormittavalta. Tärkeää on se, miten yksilö kokee oman oppimisensa, minkälaisia merkityksiä hän sille antaa ja minkälaisia tunteita se hänessä herättää. Osaaminen koostuu koulutuksesta, kokemuksesta, tiedoista, taidoista ja kyvyistä, jotka työntekijä tuo mukanaan organisaatioon ja hyödyntää niitä

työssään. Osaamiseen kuuluvat muun muassa kriittinen ajattelu, oppimaan oppiminen, vuorovaikutus- ja tunnetaidot, digiosaaminen, viestintä- ja työelämätaidot. (Työturvallisuuskeskus.)

Tässä osiossa haluttiin selvittää erilaisin väittämien kautta mm. sitä, miten työntekijät kokevat oppimisen ja miten tärkeänä sitä pidetään. Kuviossa 4 on ensimmäisen kyselyn kuuden väittämän vastaukset.

Vastausten perusteella iso enemmistö (vastausprosentit 74 – 97 %) piti erittäin myönteisenä uuden oppimisen niin itselleen kuin yleisestikin tärkeänä. He kaipasivat osaamisen kehittämistä ja tunsivat, ettei nykyosaaminen tahdo enää riittää, mutta heidän mielestään jatkuva uuden oppiminen tuntui joskus raskaalta ajan ja voimavarojen puuttumisen vuoksi. Lähes kaikki kertoivat miettivänsä ja arvioivansa tietoisesti omia toimintatapojaan, osaamistaan ja niiden vaikuttavuuksia tuloksellisuuteen. He olivat myös erittäin kiinnostuneita uusien asioiden oppimisesta, uusista toimintatavoista ja niiden hyödyntämisestä omassa työtehtävässään sekä kokivat erittäin myönteisenä asiana työnsä kehittämisen ja osallistuivat mielellään erilaisiin koulutuksiin.

Enemmistö 74 % vastaajista kaipasi osaamisensa kohentamista tavalla tai toisella ja neljäsosa 26 % piti nykyosaamistaan riittävänä osaamisena. *”Minulle riittää nykyosaamisen ylläpitäminen”* - 51 % vastaajista vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 23 % vastaajista. 20 % vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä ja vain 6 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että nykyosaamisen ylläpitäminen kyllä riittää.

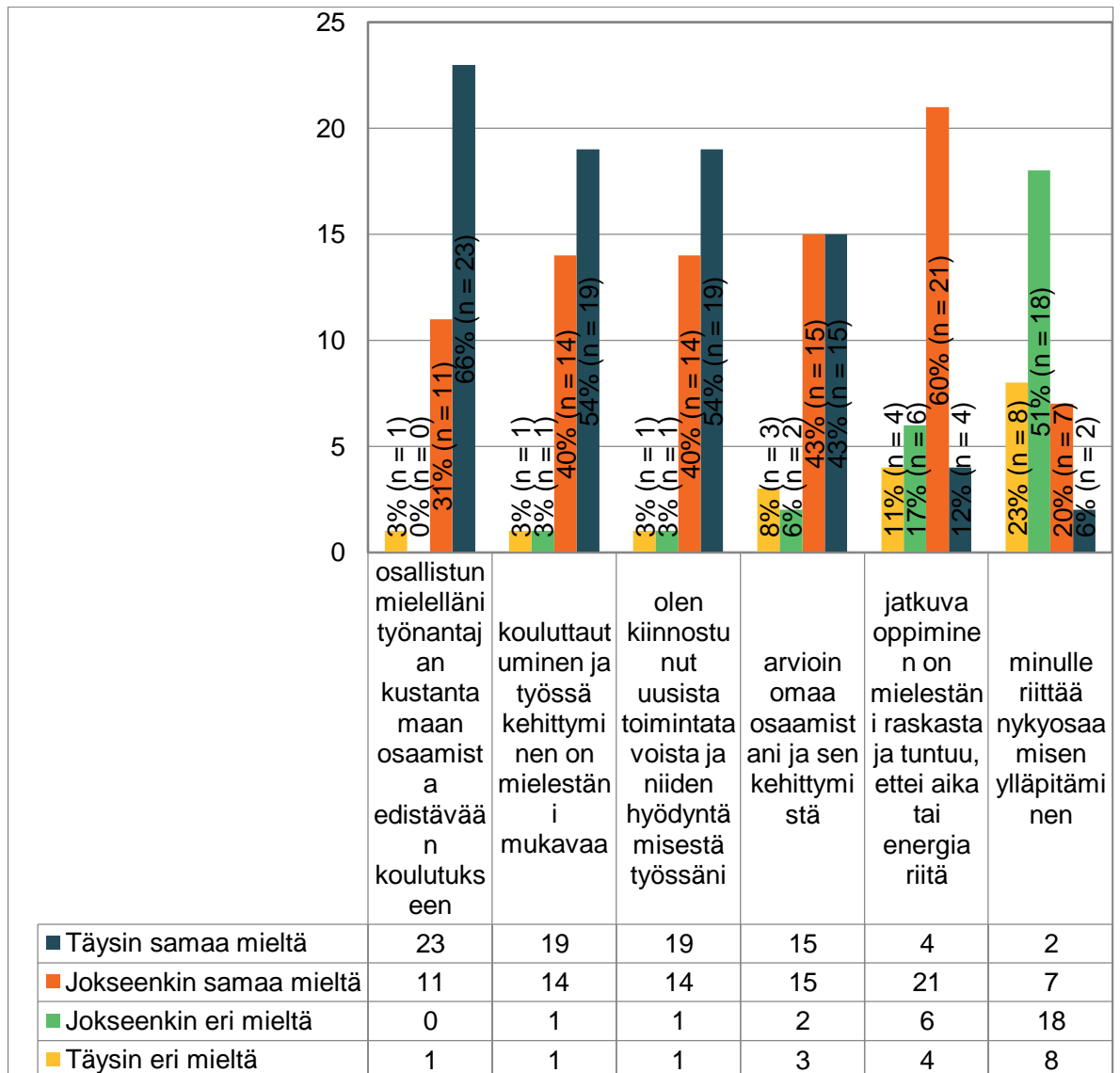
Enemmistö 72 % vastaajista kuitenkin koki ajan ja voimavarojen puutteen raskaaksi uuden oppimiselle. *”Jatkuva oppiminen on mielestäni raskasta ja tuntuu, ettei aika tai energia riitä”* - täysin samaa mieltä oli 12 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä eniten yli puolet eli 60 %. Jokseenkin eri mieltä oli 17 % ja täysin eri mieltä 11 % vastaajista.

Suuri enemmistö 86 % vastaajista kertoi miettivänsä ja arvioivansa tietoisesti omia toimintatapojaan, osaamistaan ja niiden tuloksellisuutta. *”Arvioin omaa osaamistani ja sen kehittymistä”* 43 % vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä 43 %, 6 % vastasi olevan jokseenkin eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä.

Lähes kaikki 94 %:sti oli kiinnostunut uusista toimintatavoista ja niiden hyväksi käytöstä omassa työssään. *”Olen kiinnostunut uusista toimintatavoista ja niiden hyödyntämisestä työssäni”* -väittämän kanssa 54 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä. Ainoastaan 3 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä

Kuten edellä niin tässäkin lähes kaikki 94 %:sti kokivat työssä kouluttautumisen ja kehittymisen positiivisena asiana. ”Kouluttautuminen ja työssä kehittyminen on mielestäni mukavaa” 54 % oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 40 % vastaajista. 3 % vastaajista oli tässäkin väittämässä jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Koulutusosallistumismyönteisyyttä koki lähes kaikki vastaajista 97 %:sti. ”Osallistun mielelläni työnantajan kustantamaan osaamista edistävään koulutukseen” 66 % vastaajista vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 31 % vastaajista. 3 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja kukaan vastaajista ei ollut jokseenkin eri mieltä



Kuvio 4. Oppimiseen liittyvät väittämät (n=35)

### 5.3 Mitä oppiminen sinulle merkitsee?

Seuraavassa kerrotaan kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden ajatuksia siitä, miten merkityksellisenä he näkevät oppimisen itselleen. Kuvion 5 kuusi väittämää kysyy, mitä oppiminen vastaajalle oikein merkitsee henkilökohtaisesti, mitä hän siitä ajattelee.

Enemmistö 81 % piti oppimista tärkeänä henkisen kasvun kehittymiselle. *”Oppiminen on minulle merkittävä, läpi elämän jatkuva henkisen kasvun prosessi”* 46 % vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 37 %. 14 % vastasi olevan jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä.

Iso enemmistö 86 % näki oppimisen tärkeäksi työelämässä kehittymisen kannalta. *”Oppiminen on tärkeää urani ja työelämässä etenemisen kannalta”* 43 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä samoin 43 %. Jokseenkin eri mieltä oli 11 % ja täysin eri mieltä 3 % täysin eri mieltä

Enemmistö 86 % piti oppimista myönteisenä asiana tyytyväisyyden tunteen paranemisena niin työelämässä kuin muutoinkin. *”Oppiminen antaa sisäisen tyytyväisyyden tunteen ja mahdollisuuden toteuttaa itseäni”* täysin samaa mieltä oli 46 % ja jokseenkin samaa mieltä 40 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli 3 % ja jokseenkin eri mieltä 11 % vastaajista.

Työ koetaan olevan elämän keskiössä, sillä enemmistö 89 % piti työelämän vaatimuksia tärkeimpänä syynä oppimiselleen. *”Työelämän vaatimukset ovat minulle tärkein syy oppimiseen”* 46 % oli täysin samaa mieltä ja 43 % jokseenkin samaa mieltä. 9 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä.

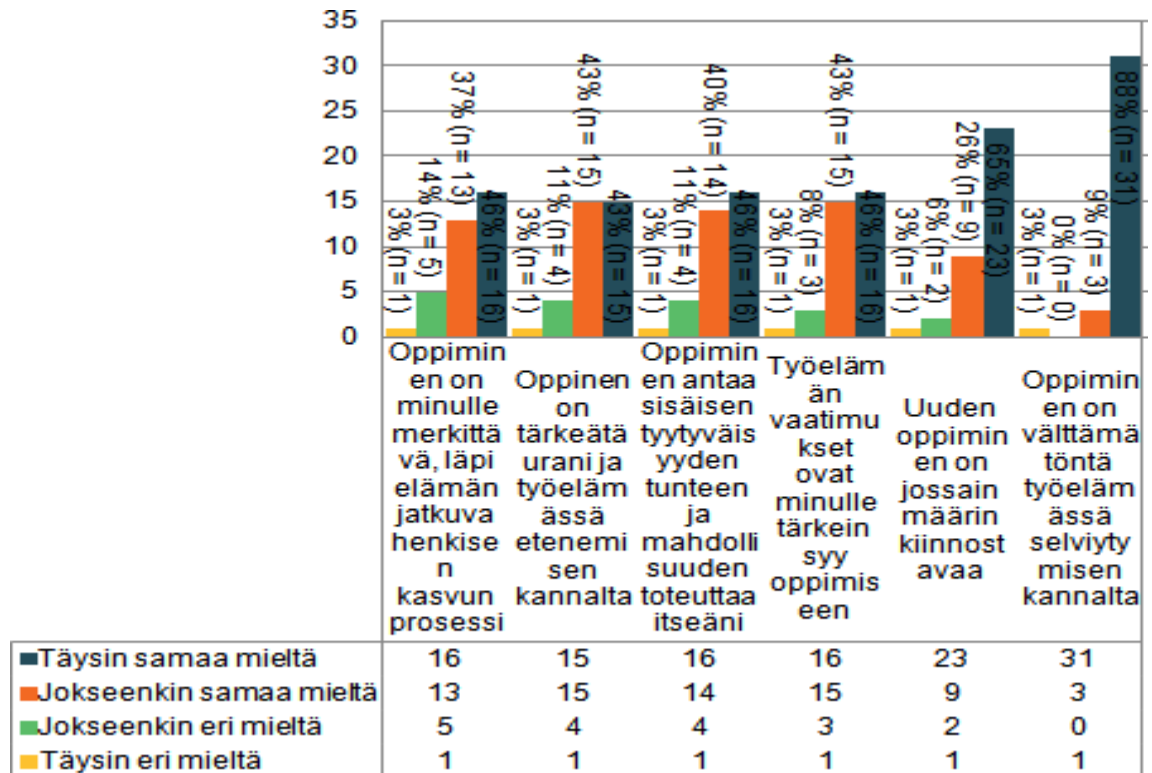
Lähes kaikkien 91 % mielestä oppiminen oli vieläpä kiinnostavaa. *”Uuden oppiminen on jossain määrin kiinnostavaa?”* 65 % oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 26 % vastaajista. 6 % oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % vastaajista oli täysin eri mieltä.

Kolmasosa 34 % painotti eritoten vielä, että *”Oppiminen on välttämätöntä työelämässä selviytymisen kannalta”*.

Vastaukset osoittivat oppimisen olevan suurelle enemmistölle tai lähes kaikille (vastausprosentit 80 – 95 %) erittäin tärkeä läpi elämän jatkuva henkisen kasvun prosessi niin omassa yksityisessä elämässään kuin myös työelämässä kehittymisen kannalta. He katsovat myös, että työelämässä oppimisella on suuri merkitys uran ja työelämässä etenemisen kannalta ja että oppiminen parantaa työtyytyväisyyttä ja auttaa itsensä toteuttamisen mahdollistumista. Syyt miksi he pitävät oppimista niin tärkeänä asiana, ovat ennen kaik-



kea työelämän lisääntyneet vaatimukset, mutta toisaalta he pitävät oppimista ihan oikeasti kiinnostavana ja toisaalta näkevät oppimisen olevan aivan välttämätöntä, jotta pysyisi tehtävien tasalla nopeasti muuttuvissa tilanteissa.



Kuvio 5. Oppimisen merkitys (n=35)

#### 5.4 Työn kokeminen

Työ on aina ihmisen elämän olennainen ja tärkeä osa-alue niin välttämättömien hyödykkeiden hankkimisessa, oman paikkansa löytämisessä kuin myös itsensä toteuttamisessa. Työn arvo, hyöty ja merkityksellisyys ovat yksilölle yhtä tärkeää kuin työn rakenteet, muodot ja sen tuoma toimeentulo. Kaikki työ, olipa se mitä tahansa, voi tuoda tekijälleen arvostusta ja merkitystä koko elämään. Kun työntekijä kokee olevansa arvokas ja tekevänsä tärkeää työtä, hän antaa työlleen voitavansa ja se näkyy työn tuloksellisuudessa. (Duunitori, 2.6.2017.)

Seuraavassa selvitettiin, miten työntekijät kokevat työn ja kuinka tyytyväisiä he olivat työn tekemiseen ja mitä haasteita he näkivät työssä. Kuviossa 6 on seitsemän työn kokemiseen ja työtyytyväisyyteen liittyviä väittämiä.

”Lähden töihin yleensä mielelläni” 49 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 37 %. Jokseenkin eri mieltä oli 14 % vastaajista.

"Työ vie liian suuren osan ajasta" täysin samaa mieltä oli 9 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 34 % vastaajista. Vastaajista 40 % vastasi olevan jokseenkin eri mieltä ja 17 % täysin ei mieltä.

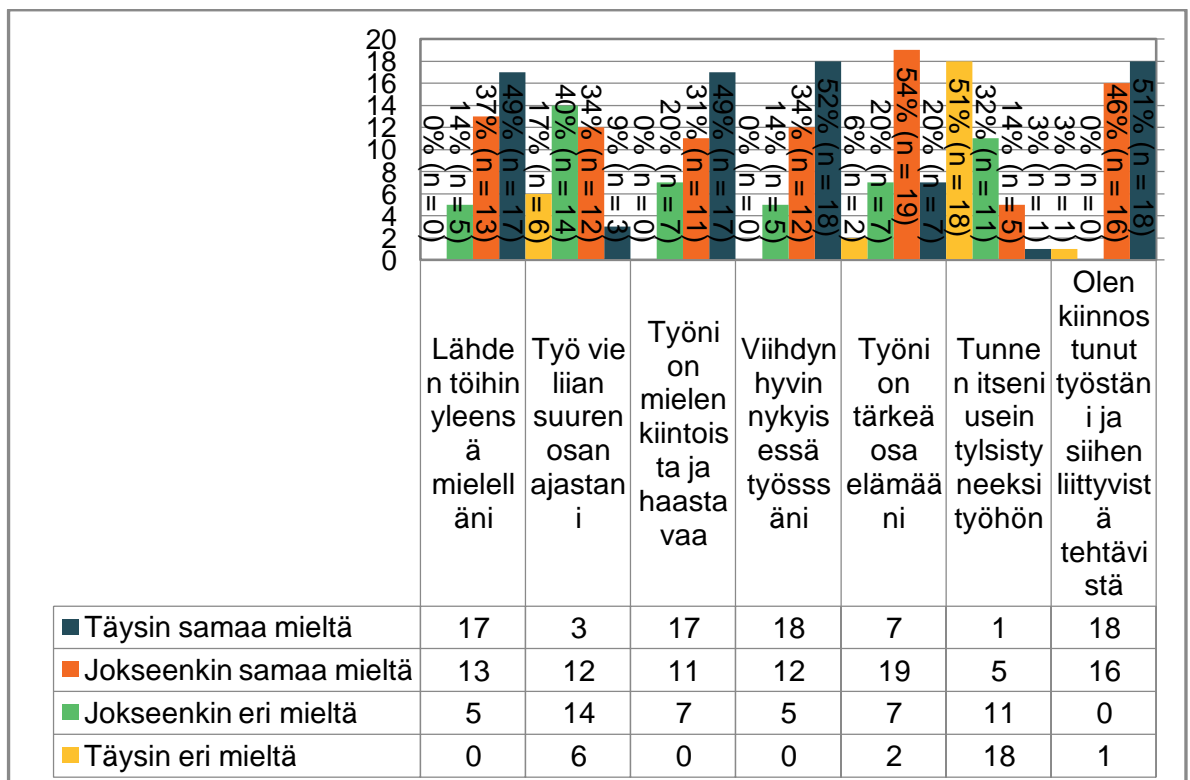
"Työni on mielenkiintoista ja haastavaa" täysin samaa mieltä oli 49 % vastaajista ja 31 % jokseenkin samaa mieltä. 20 % oli vastaajista jokseenkin eri mieltä, kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

"Viihdyn hyvin nykyisessä työssäni" 52 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 34 %. 14 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, mutta kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

"Työni on tärkeä osa elämääni" täysin samaa mieltä oli 20 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 54 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 20 % vastaajista ja täysin eri mieltä 6 %.

"Tunnen itseni usein tylsistyneeksi työssäni" täysin eri mieltä oli 51 % ja jokseenkin eri mieltä 31 %, täysin samaa mieltä oli 3 % ja jokseenkin samaa mieltä 14 % vastaajista.

"Olen kiinnostunut omasta työstä ja siihen liittyvistä tehtävistä" täysin samaa mieltä oli 51 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 46 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 3 % ja kukaan ei ollut jokseenkaan eri mieltä.



## Kuvio 6. Työn kokeminen (n=35)

Vastaajaenemmistön, melkein lähes kaikkien (vastausprosentit 74 – 97 %) tyytyväisyyden taso on erittäin korkea. He kertovat lähtevänsä yleensä tyytyväisinä töihin. Enemmistö kertoo viihtyvänsä nykytehtävässään ja kokee oman työnsä ja siihen liittyvät tehtävät mielenkiintoisina ja haastavina. Useimmat korostavat vielä työnsä olevan tärkeä osa elämänsä. Vaikka reilut puolet pitää työn ja muun ajan tasapainon olevan kohdallaan, niin silti vajaa puolet kokee aika ajoin työn lohkaisevan ison osan ajasta, joskus liikaa. Joku-  
nen vihjasi, että työ tuntuu tylsältä, mikä sekin on inhimillistä. Aika ajoin jokaiselle voi joskus käydä näin, mutta jos näin tuntuu usein, niin olisikohan kyse esimerkiksi ”leipiintymisilmioistä” – joko motivaatio on hukassa tai virikkeitä puuttuu.

### 5.5 Mitä työ sinulle merkitsee?

”Työ tuo leivän pöytään” – sanotaan, mutta mitä muuta lisäarvoa sillä on ja mitä muuta se voisi tekijälleen antaa? Osaamisen kehittämisessä on tärkeää tietää, mitä työ ylipäänsä merkitsee henkilölle. Tämän perusteella tunnistetaan myös se, millainen motivaatio on henkilöllä oppia uutta ja kehittää osaamistaan.

Seuraavassa haluttiin selvittää, mitä työ yleensä merkitsee työntekijä, miten hän sen kokee ja mitä hän siitä ajattelee. Taulukossa 1 esitetään viiden väittämän tuloksia.

*”Työ vain välttämätön tulojen saamiseksi”* jokseenkin samaa mieltä oli eniten eli 43 % vastaajista. 23 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä oli 11 % vastaajista.

*”Työ on itsessään jossain määrin kiinnostava”* vastaajista 57 % oli täysin samaa mieltä. Toiseksi eniten vastauksia sai jokseenkin samaa mieltä 31 %. Vähiten vastauksia saivat jokseenkin eri mieltä, 23 % ja täysin eri mieltä 3 % vastausvaihtoehdoista.

*”Työ on ammatti, jossa taitojen harjoittaminen tuottaa tyydytystä”* sai eniten vastauksia täysin samaa mieltä oleva vaihtoehto eli 51 % ja toiseksi eniten sai jokseenkin samaa mieltä, 43 %:lla. Jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastausvaihtoehdoissa oli kummassakin 3 %.

*”Työ on minulle ura, jolla haluan edetä ja saada vastuuta”* täysin samaa mieltä oli 23 %, jokseenkin samaa mieltä 40 %. Jokseenkin eri mieltä oli 26 % ja täysin eri mieltä 11 %.

”Työ on minulle kutsumus, jossa voin toteuttaa itsenäni” eniten vastauksia sai jokseenkin eri mieltä oleva vaihtoehto eli 40 % ja toiseksi eniten vastauksia tuli jokseenkin samaa mieltä 34 %. Täysin eri mieltä oli 23 % vastaajista ja 3 % oli täysin samaa mieltä.

	Työ on minulle vain välttämättöntä tulojen saamiseksi		Työ on itsessäänkin jossain määrin kiinnostavaa		Työ on minulle ammatti, jossa taitojen harjoittaminen tuottaa tyydytystä		Työ on minulle ura, jolla haluan edetä ja saada vastuuta		Työ on minulle kutsumus, jossa voin toteuttaa itseäni	
	n=	%	n=	%	n=	%	n=	%	n=	%
<b>Täysin samaa mieltä</b>	8	22,86 %	20	57,14 %	18	51,43 %	8	22,86 %	1	2,86 %
<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	15	42,85 %	11	31,43 %	15	42,85 %	14	40 %	12	34,28 %
<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	8	22,86 %	3	8,57 %	1	2,86 %	9	25,71 %	14	40 %
<b>Täysin eri mieltä</b>	4	11,43 %	1	2,86 %	1	2,86 %	4	11,43 %	8	22,86 %

Taulukko1. Työn merkitys (n=35)

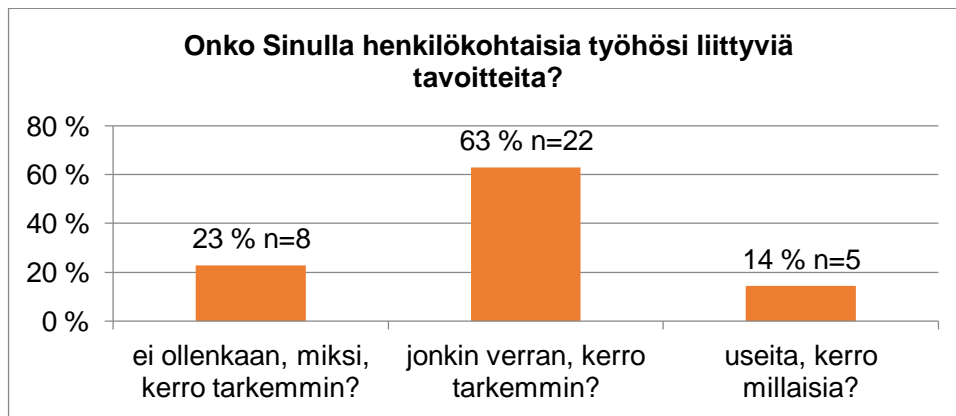
Enemmistö vastaajista (vastausprosentit 63 – 94 %) vaikka pitääkin työtä välttämättömänä toimeentulon kannalta, niin kokevat työn olevan jo itsestään kiinnostavaa, missä omien ammattitaitojensa harjoittaminen antaa tyydytystä ja missä voi samalla toteuttaa itseään. Työ on ura, jolla halutaan edetä ja saada vastuuta. Tulokset osoittavat varsin korkeaa työmoraalia ja työmotivaatiota sekä myönteisyyttä uuden oppimiseen ja kehittymiseen.

## 5.6 Työhön liittyvät tavoitteet

Organisaatio laatii monia strategisia tavoitteita, jotka koskettavat jokaisen työntekijän työtä. Tärkeää on, että myös jokainen kohdallansa pohtii ja miettii omia työhön liittyviä tavoitteita, ovatko ne yhdensuuntaisia organisaation asettamien strategisten tavoitteiden kanssa. Kun kukin osaa asettaa henkilökohtaisia tavoitteita omassa työtehtävässään, se edesauttaa myös kiinnostumaan työstä ja kehittämään omaa osaamistaan siinä.

Kuviossa 7 esitetään vastauksia siitä, onko työntekijä asettanut työlleen joitain henkilökohtaisia tavoitteita. Lisäksi pyydettiin avoimissa vastauksissa kertomaan, millaisia tavoitteita heillä on.

”Onko sinulla henkilökohtaisia työhösi liittyviä tavoitteita” ja samalla myös pyydettiin kertomaan niistä tarkemmin. Suurin osa vastaajista 63 % kertoi, että on jonkin verran tavoitteita, 23 % vastaajista kertoi, ettei ole ollenkaan tavoitteita ja 14 %:lla vastaajista oli useita tavoitteita.



Kuvio 7. Henkilökohtaiset tavoitteet (n=35)

Avoimissa vastauksissa selvennettiin syitä, miksi tavoitteita ei ole asetettu. Eniten vastauksissa kerrottiin syyksi virkavuosien lyhyys lähiaikoina muun muassa eläkkeelle siirtymisen lähestyminen. Eräs kertoi hallinnon muutoksien olevan syy siihen, ettei omia tavoitteita ole asettanut.

*”Tällä hetkellä menen päivän kerrallaan. Tavoitteita vaikea asettaa, koska hallinto muuttaa työskentelytapaa jatkuvasti.”*

Vastaajat, joilla oli useita tavoitteita, kertoivat niiden koostuvan muun muassa nykyistä vaativammista työtehtävistä.

*”Vaativien tapausten hallitsemista, uudet haasteet.”*

*”Osata kunnolla ja laajasti mitä sitten teenkin.”*

*”Mielenkiintoiset laaja-alaisuutta kehittävät työt, erityistehtävä.”*

Jonkin verran vastauksissa korostui myös tavoite siirtyä esimerkiksi asiantuntijatehtäviin tai muihin vaativampiin työtehtäviin. Myös palkan merkitys tuli esille vastauksissa. Lisäksi Verohallinnossa on ollut viime vuosina isoja muutoksia ja ne edelleen jatkuvat, tämä näkyi myös vastauksissa.

*”Tahdon pysyä mukana kehityksessä ja uuden oppimisessa työurani loppuun saakka.”*

*”Oppia uusi sovellus ja menetelmät ja uuden toimenkuvan vaatimuksia vastaavat tiedot.”*

*”Pysyä ajan tasalla niin teknisissä asioissa kuin substanssissa ja sitä kautta suorittaa hyvin työtehtäviä.”*

*”Kehittää itseäni siten että osaan työn hyvin, jolloin työnteko tuntuu mukavalta. Toinen on että saada sopivassa suhteessa haasteita ja uuden oppimista.”*

*”Haluan oppia uutta ja toivon, että kaikki työ ja uuden oppiminen näkyy myös tulevaisuuden tehtävissä. Varsinkin niin ettei seuraavaa 20 vuotta tee samoja hommia.”*

*”Asiakkaan hyvän kohtaamisen vahvistaminen.”*

*”Tekisin kaiken oikein.”*

## **5.7 Työhön liittyvät väittämät**

Jokainen meistä haluaa saada omasta työstä palautetta ja kokea onnistumisen tunteita. Ottamalla mukaan oman työn suunnitteluun ainakin jollain tavalla auttaa sitouttamaan ja motivoimaan työntekijää parhaiten. On toki heitäkin, jotka haluavat, että esimies hoitaa kokonaan työn suunnittelun heidän puolestaan. Onkin tärkeää huomata, mikä tapa toimii kullekin työntekijälle. Kaikki eivät ole samanlaisia ja eri toiveet on pystyttävä huomioimaan tasapuolisesti.

Kuviossa 8 esitetään tuloksia työhön liittyviin väittämiin onnistumisen kokemuksista, palautteista, epäonnistumisen peloista, omasta tyytyväisyydestä suoritukseensa ja oman työnsä suunnitteluun osallistumisesta.

Enemmistön tai liki kaikkien mielestä (vastausprosentit 80 – 95 %) onnistumisen kokemuksilla ja tuntemuksilla on merkittävä rooli työssä ja jos vielä työstään saa kiitosta, myönteistä palautetta, niin jopa rohkenee kokeilla uusiakin asioita epäonnistumisriskistä huolimatta. Virheen tekeminen ei pelota. Työn johto sallii sen. Useimpien mielestä erittäin tärkeää on vielä se, että on itse tyytyväinen omia työsuorituksiaan kohtaan ja vielä se, että saa osallistua työn yksityiskohtien suunnitteluun.

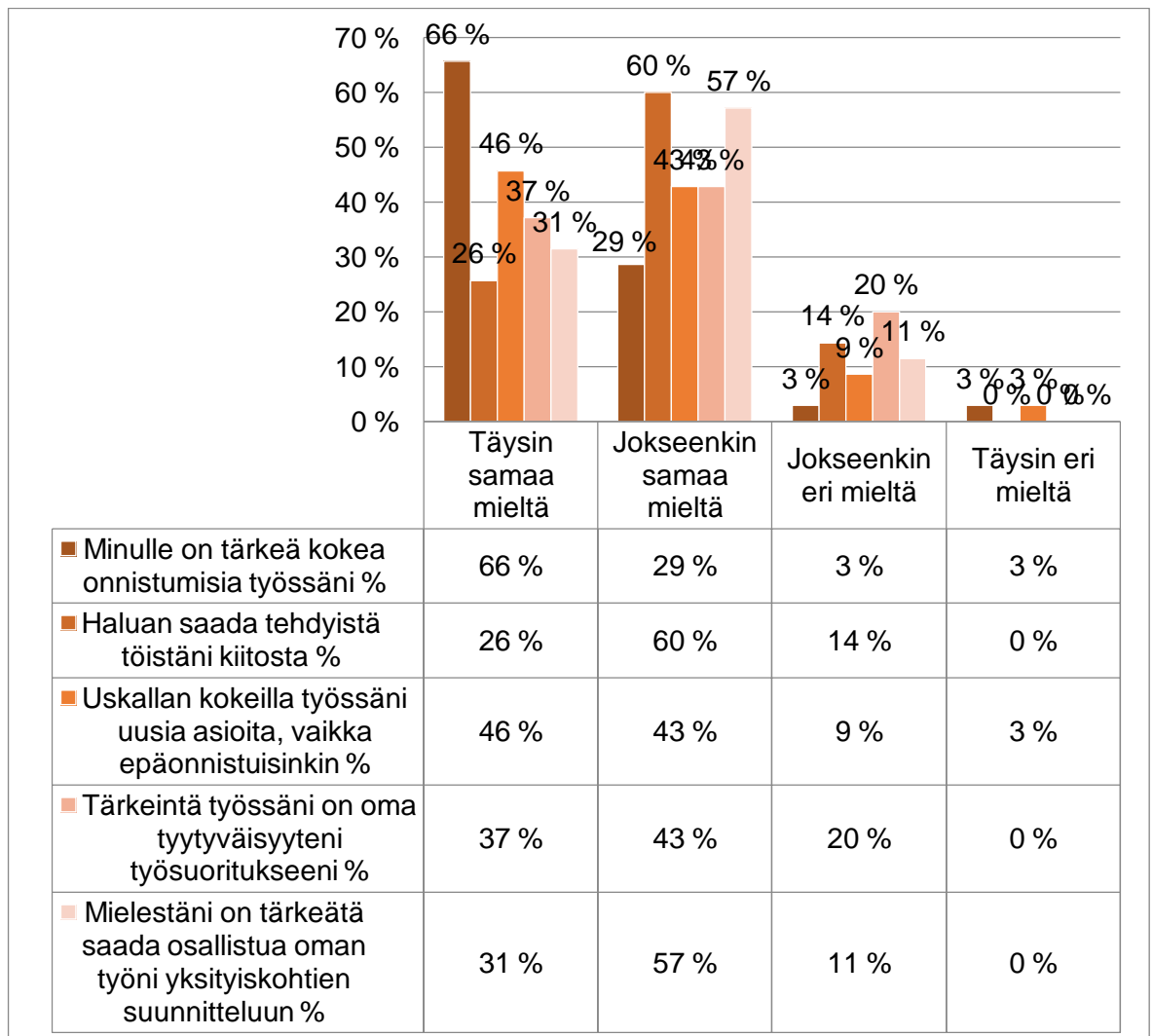
*”Minulle on tärkeää saada kokea onnistumista työssäni”* selkeä enemmistö 66 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 29 % vastaajista ja 3 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.

*"Haluan saada kiitosta tehdyistä töistäni"* selkeä enemmistö eli 86 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä ja vain 14 % oli jokseenkin eri mieltä.

*"Uskallan kokeilla uusia asioita epäonnistumisenkin pelossa"* vastaajista 46 % oli täysin samaa mieltä, että uskaltavat kokeilla uusia asioita vaikka epäonnistuisi. Myös jokseenkin samaa mieltä oli 43 % vastaajista. Yhteensä 12 % oli eri mieltä.

*"Tärkeintä on työssä oma tyytyväisyys työsuoritukseen"* väittämässä 43 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 37 % täysin samaa mieltä. 20 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä.

*"Mielestäni on tärkeää saada osallistua oman työn yksityiskohtien suunnitteluun"* koetaan hyvin tärkeäksi ja sen huomaa selkeästi, sillä enemmistö eli yhteensä 88 % vastaajista on samaa mieltä ja vain 11 % jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 8 (n=35)

Kuvio 9 esittelee tuloksia työhön liittyviä tarpeita ja toiveita esimerkiksi kehittämiskohteiden valinnanvapauksista, työn suunnittelusta, koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä, työn järjestelyistä, työroolista työyhteisössä ja tiimityöskentelystä.

xc

*"Haluaisin itse valita, mitä työhön liittyviä taitoja haluaisin kehittää"* oli samaa mieltä yhteensä 89 % vastaajista ja 11 % jokseenkin eri mieltä. Tässä kysymyksessä oli myös avoin vastauskenttä. Avoimissa vastauksissa korostui eniten tietoteknisten taitojen kehittäminen sekä Verohallinnon GenTax sovelluksen täydellinen haltuunotto.

*"Tietotekniikan hyödyntäminen omassa työssäni."*

*"Oppia GenTax täydellisesti, oppia laajasti substanssi asiat (EVL, TVL; VML)."*

Myös kouluttajataitojen ja tukihenkilötehtävien sekä kärsivällisyyttä muun muassa uusien tehtäväkuvien haltuunottoon että myönteisten ihmissuhdetaitojen kehittämisen kohteet nousivat esille useissa vastauksissa.

*"Kärsivällisyyttä uuden oppimisessa:)."*

*"Myönteisiä ihmissuhdetaitoja."*

Alla on joukko sekalaisia, joskus huojentumista ja joskus jopa epätoivoa ja turhautumista kuvaavia vastauksia.

*"Annan työnantajalle tästä vapaat kädet suunnitella taitojeni kehittämistarpeet, koska toivon työnantajan tietävän millaisia taitoja tulevaisuudessa tarvitaan. Aina ei näytä siltä että ta sen tietäisi."*

*"Niihin tehtäviin joihin työnantaja minut "lähettää" haluaisin parhaat eväät sille matkalle. Mutta tässä organisaatiossa vedetään koulutukset sillä sapluunalla siinä määrin kun ta haluaa. Väliäkö minun haluilla tässä on nyt tai tulevaisuudessa."*

*"Koulutuksesta huolimatta osaisin tehdä työni."*

*"Tässä elämän vaiheessa kannattaa ei niinkään työelämän kehittämistä, vaan vapaa-ajan harrastuksia tulevaa elämää varten!" "Tietysti lopputyöura suoritettava ahkerasti työskennellen loppuun!"*



57 % vastaajista kokee jokseenkin tärkeäksi, että *"Työntekijöiden työtä koskeva suunnitelu tulisi tehdä työyhteisön tasolla"* ja 23 % oli tässä taas täysin samaa mieltä. Aikalailla tasainen vastaajajoukko oli jokseenkin eri mieltä, 20 % vastaajista.

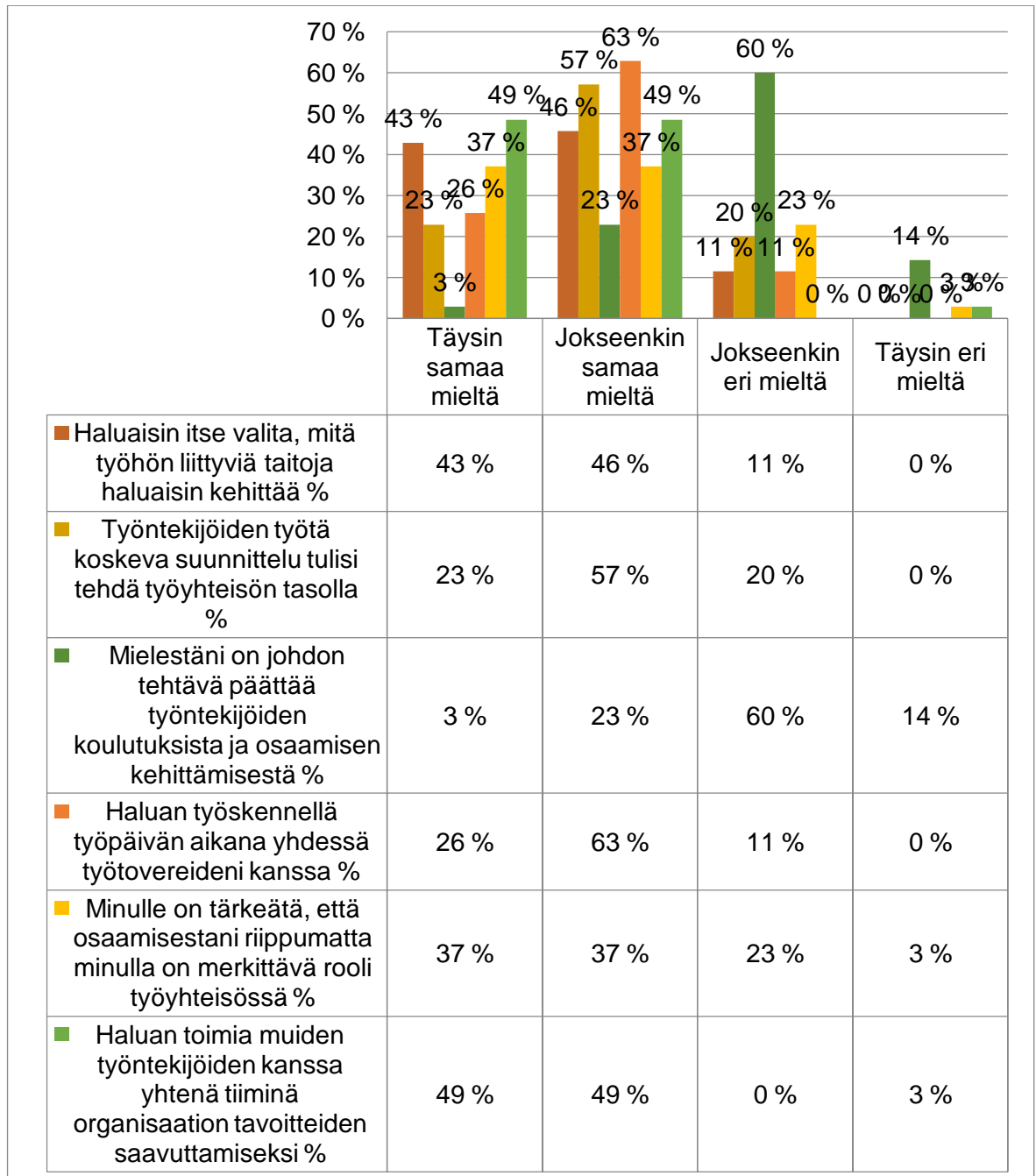
Yhteensä 74 % vastaajista on eri mieltä siitä, että *"Johdon tehtävä päättää työntekijöiden koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä"* ja yhteensä 26 % oli samaa mieltä.

Etätyöt ovat saavuttaneet suurta suosiota. Ne ovat yhä etenevässä määrin lisääntyneet ja ovat vakiintumassa yhdeksi vaihtoehtoiseksi työmuodoksi. COVID-19-koronapandemia on antanut lisävauhtia etätyölle. Monissa Verohallinnon kyselyissä etätyö on se, mistä ei haluta luopua.

*"Haluan työskennellä työpäivän aikana yhdessä työtovereiden kanssa"* 89 % vastaajista haluaisi päivittäistä yhteistyötä työtovereiden kanssa. Vaikka etätyö on saavuttanut suosiota, silti työntekijöillä on tarve olla läheisessä kontaktissa ja yhteistyössä työtovereiden kanssa. On siksi tärkeä työntekijöiden panostaa tietoteknisten taitojen kehittämiseen sekä opettaa hyödyntämään teknisiä välineistöä niin sanotusti yhdessä tekemisen tilan luomiseen. 11 % vastaajista oli tässä kohtaa jokseenkin eri mieltä.

*"Minulle on tärkeää, että osaamisestani riippumatta minulla on merkittävä rooli työyhteisössä"* yhteensä 74 % vastaajista oli samaa mieltä joko täysin tai jokseenkin. Yhteensä 26 % vastaajista oli eri mieltä.

*"Haluan toimia muiden työntekijöiden kanssa yhtenä tiiminä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa"* selkeä enemmistö yhteensä 98 % oli samaa mieltä ja 3 % oli täysin eri mieltä.



Kuvio 9. Työhön liittyviä väittämiä (n=35)

## 5.8 Työssä selviytymisen väittäjä

Työelämä on nykyisin kiivastahtista ja odotukset työntekijöille ovat vaativia. Moni voi kokea arjen kuormittavana. Sopiva paine toki kuuluu aina työelämään, sillä se tuo draivia työhön, sitä tekemisen meininkiä. Virheiden tekemistä usein pelätään, jopa hävetään. Joskus kuitenkin itse pelkoa pitää pelätä enemmän kuin sitä, mitä pelätään. Organisaation kulttuurilla on suuri merkitys, miten virheisiin suhtaudutaan – onko se sallittua vai todellinen häpeän paikka tekijälle. Virheitä toki pyritään välttämään. Toimintaa pyritään ennakkoimaan, suunnittelemaan ja tekemään riskianalyysejä siten, ettei niitä sattuisi. Tapahtuneista virheistä ja erehdyksistä kuitenkin otetaan opiksi, korjataan ne ja jatketaan toiminta-

taa. Organisaation mokaamiskulttuuri on pitkälti sidoksissa johtamiseen. Virheistä oppivan organisaation keskeisiä tavoitetiloja on luottamus ja sallimus. Häpeään tai pelkäämiseen ei ole aikaa eikä niiden sallita kuormittavan tai lamaannuttavan turhaan henkisiä voimavaroja. ”Virheistä otetaan opiksi” - tyyli vapauttaa voimat yrittämään vielä enemmän.

Kuvio 10 kuvaa työssä selviytymisen tilanteita ja suhtautumista niihin kuten epäonnistumisen tai virheiden pelkoja, työn vaativuuden kokemuksia, oppimiseen liittyviä pelkoja, lisäkoulutuksen tai jatkuvan koulutuksen tarvetta tai työssä pärjäämisen epävarmuutta.

Haluttiin selvittää, miten virheiden tekeminen työssä koetaan (kuvio 10). ”*Pelkään tehdä virheitä työssäni*” 57 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 31 % täysin eri mieltä siitä pelkääkö tehdä virheitä työssään. 12 % vastaajista pelkää jonkin verran tehdä virheitä työssään.

”*Minulla on valmiuksia selviytyä nykyistä vaativammista tehtävistä*” 68 % oli samaa mieltä, että. 32 % vastaajista oli eri mieltä omista valmiuksistaan. Aiempien väittämien avoimissa vastauksissa korostuivat myös toiveet vaativammista työtehtävistä

”*Minusta tuntuu, etten pysty omaksumaan uusia asioita riittävän nopeasti*” 46 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 34 % jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 14 % ja täysin samaa mieltä 6 % vastaajista.

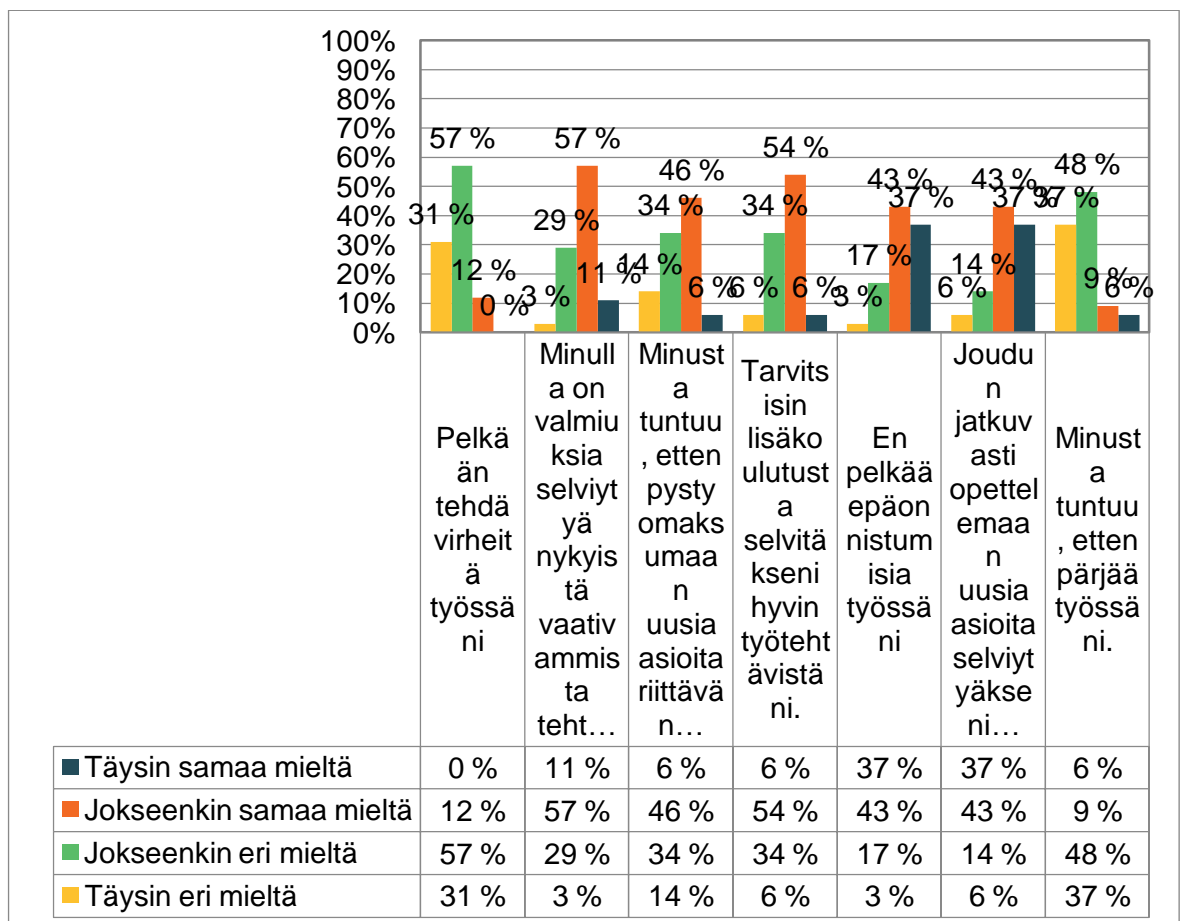
Seuraava väittämä kuvaa lisäkoulutuksen tarvetta. ”*Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni*” yhteensä 60 % vastaajista vastasi olevan tässä samaa mieltä täysin tai jokseenkin ja yhteensä 40 % oli tässä eri mieltä.

Joskus arvellaan työntekijöiden tuntevan epäonnistumisen pelkoja työssään. ”*En pelkää epäonnistumisesta työssäni*” enemmistö 80 % vastaajista oli samaa mieltä ja 20 % eri mieltä.

Haluttiin vielä saada selville uuden opettelemisen tarve selviytyäkseen työtehtävistä. ”*Joudun jatkuvasti opettelemaan uusia asioita selviytyäkseni työtehtävissäni*” 80 % vastaajista on samaa mieltä, että selviytyäkseen tehtävistään joutuu koko ajan opettelemaan uutta ja 20 % vastaajista oli eri mieltä tämän asian suhteen. Tähän on luonnolliset selitykset: jatkuvat lainmuutokset, digitalisaatio jne. Vastaukset kertovat myös siitä, että työntekijät tiedostavat jatkuvan oppimisen merkityksen työssään ja usein ovat myös valmiita panostamaan oppimiseensa.

Selvitettiin, kokeeko, ettei pärjää nykyisissä tehtävissä. ”Minusta tuntuu, etten pärjää työssäni” 85 % vastaajista oli tässä kohtaa eri mieltä ja 15 % samaa mieltä. Esimiehen olisi näiden 15 % osalta hyvä selvittää syyt, miksi näin koetaan ja pyrkiä sitä ratkaisemaan.

Suurin osa vastaajista kertoo, ettei pelkää, vaikka työssään sattuisi virheitä. Sen sijaan 12 % vastaajista kuitenkin tuntee pelkotiiloja, jos tulee tehneeksi työssään virheitä. Vaikka enemmistö ei tunne pelkoa työssä epäonnistumisestaan, niin kuitenkin näin tuntee 20 % vastaajista. Tässä kohden tarvitaan yksilöllistä huomiointia, sillä ei yhdenkään työntekijän pidä pitää sisällään epäonnistumisen tunteita ja pelkoja. Tarvitaan niin johdon kuin työyhteisön tukea vapauttaa tai vähintäänkin huojentaa työntekijä näistä kuormittavista pelkotiiloista. Yli puolet 58 % kokee, ettei ole riittävästi aikaa omaksua uusia asioita. Muutokset tapahtuvat liian nopeasti. Siksipä suurin osa 80 % joutuu jatkuvasti opettelemaan uusia asioita, jotta selviytyisi työtehtävistään. Lisäksi yli puolet 60 % kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta selviytyäkseen riittävän hyvin työtehtävistä. Vaikka 85 % kertoo pärjäävänsä työssä, niin kuitenkin 15 % kokee, ettei pärjää. Tässä taas tarvitaan yksilöllistä huomiota juuri heihin, sillä jokaisen työntekijän on saatava tuntea pärjäämistä omien voimavarojensa puitteissa. Tässä johdolla ja työyhteisöllä on merkittävä rooli toimia heidän tukena – ”kaveria ei jätetä yksin”.



Kuvio 10. Työssä selviytyminen (n=35)

Avoimissa vastauksissa tuli esille, mitä taitoja yksilö haluaisi kehittää mm. muutosten synnyttämät ajankohtaiset asiat, tietojärjestelmin haltuunotto, substanssiosaamisen aukkojen täyttäminen, käytännönohjausta (tutorointi), muuttuneet oikeuskäytännöt työyhteisökoulutuksina, käytännön työlähtöinen koulutus.

*"Nykyiset varmaan riittää, tietysti ajankohtaiset asiat täytyy opiskella!"*

*"Koulutus on aina hyödyllistä, työtehtävistä riippumatta."*

*"Tärkeimmistä gentaxin toiminnallisuuksista liittyen omaan työhöni, varsinkin kun tulee muutoksia koko ajan."*

*"Aikaa muutoksen eteen tuomien asioiden oppimiseen."*

*"Substanssikoulutusta joiltakin osa-alueilta lähinnä alueilta, joita ei ole aiemmin tehnyt tai on tehnyt vain vähän."*

*"Käytännön koulutusta, tutorointi."*

*"Enemmän tiedotusta muuttuneesta oikeus käytännöstä (Ei itseopiskeluna)."*

*"Gentax on uuden oppimista vielä pitkän ajan. .. ja muutosverotuksen uudet mahdolliset haasteet - jos ne toteutuu (tiedän kyllä silloin myös saavani koulutusta)."*

*"Uusien työtehtävien kautta tarvittavaa koulutusta."*

*"Koulutuksen pitäisi olla työlähtöistä ja työntekemisen huomioivaa. Ei mitään palapelejä, joita pitää itse koota."*

*"Vaikea sanoa tässä vaiheessa, kun kaikki on muuttunut niin kovin nopeasti. Aika näyttää mitkä asiat tarvitsevat tukea ja lisäoppia."*

*"Uuden henkilöstöstrategisen linjauksen mukana tuomista muutoksissa työni sisälössä (substanssi). Toisaalta tekninen tekeminen vaatii tällä hetkellä myös oppimista ja siinä voi olla lisäkoulutustarpeita."*

## **5.9 Työpaikan suhtautuminen osaamisen ja työyhteisön kehittämiseen**

Seuraavassa esitetään, minkälaisia kokemuksia ja ajatuksia työntekijöillä on mm. palautteiden tarpeellisuudesta ja sen saamisesta, tasapuolisuudesta ja erilaisuudesta. Kuvio 11 kertoo, miten työpaikassa suhtaudutaan osaamiseen ja työyhteisön kehittämiseen.

Melkein kaikki pitävät oppimista kiistatta tärkeänä osana työyhteisön toimintaa. Kiitosta annetaan erityisesti tasavertaisesta kohtelusta ja erilaisuuden hyväksymisestä sekä kannustuksesta ja rohkaisuista työssä kehittymiseen. Lähes kaikki tai suuri enemmistö (vastausprosentit 74 - 91 %) antaa tunnustusta sille, että eri työntekijäryhmillä on tasavertaiset ja yhtäläiset mahdollisuudet osallistua työhön liittyviin koulutuksiin ja kokee, että työntekijöiden erilaisuus hyväksytään sekä erilaisiin valmiuksiin ja osaamistasoihin suhtaudutaan hyvin myönteisesti. Enemmistö kokee vieläpä työyhteisön sellaiseksi, joka tukee ja rohkaisee osallistumaan koulutuksiin ja itsensä kehittämiseen. Vähemmän kuin kaikki, mutta enemmän kuin puolet (vastausprosentit 65 – 69 %) vastaajista kokee, että kaikkien on mahdollista osallistua työyhteisön kehittämiseen halutessaan sekä työyhteisössä sallitaan virheiden tekeminen ja osaamisen keskeneräisyyteen paheksumatta. Vaikka kaikki eivät allekirjoita em. väittämiä ja kokevat ne eri tavoin, niin heiltä saattaa löytyä sellaisia kehittämisen ideoita, miten voisi entistä enemmän parantaa toimintatapoja.

*"Jatkuva oppiminen nähdään tärkeänä osana työyhteisön toimintaa"* mukaan selkeä enemmistö (91 %) vastaajista oli sitä mieltä, että jatkuva oppiminen on tärkeä osa työyhteisössä. Yhteensä 9 prosenttia vastaajista oli eri mieltä.

Tutkimustulosten mukaan yhteensä 69 % on samaa mieltä *"Kaikkien on mahdollista osallistua työyhteisön kehittämiseen"* kanssa ja 31 % tässä kohtaa eri mieltä.

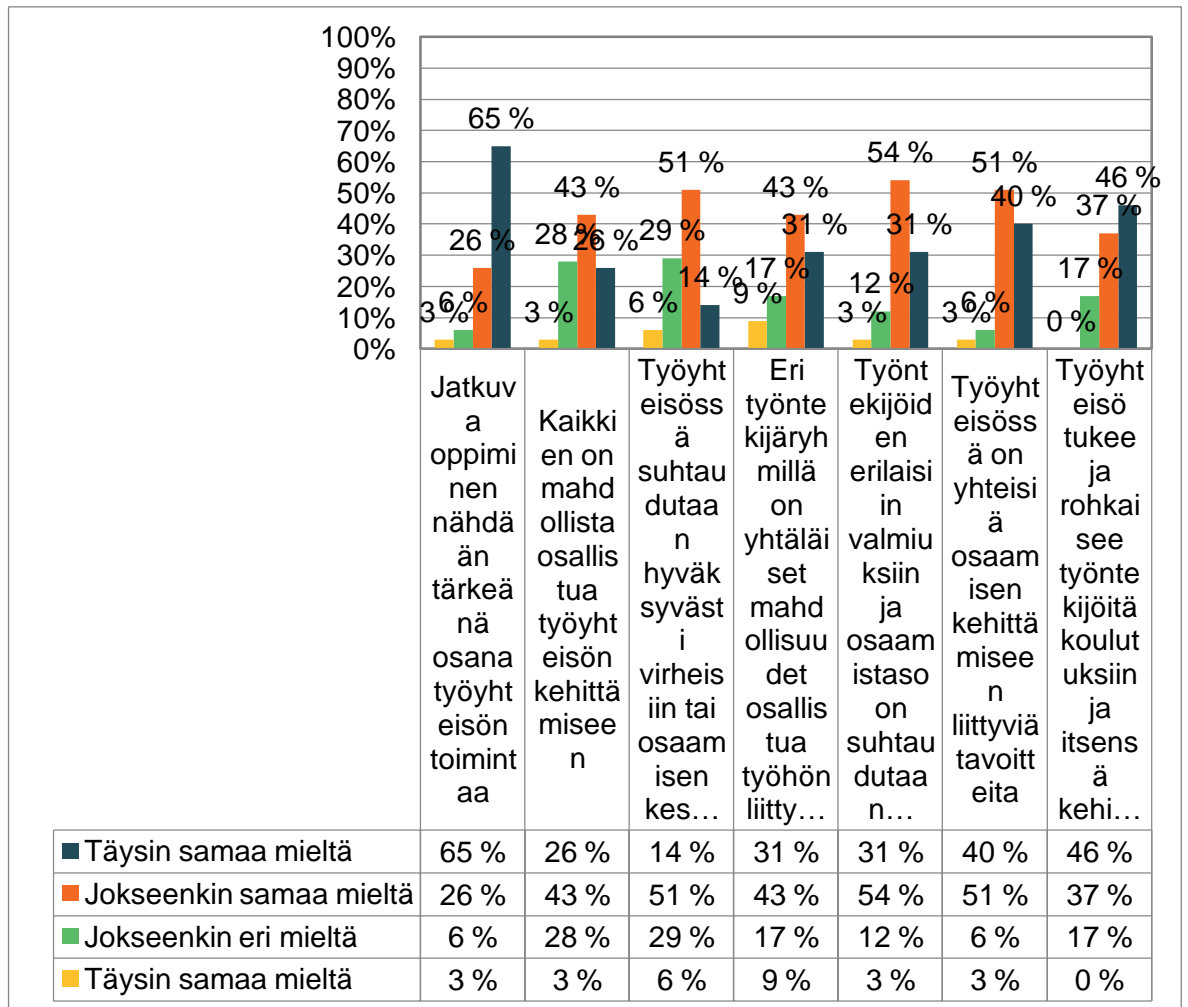
*"Työyhteisössä suhtaudutaan hyväksyvästi virheiden tekemiseen ja osaamisen keskeneräisyyteen"* 65 % vastanneista oli samaa ja 35 % eri mieltä.

Enemmistö eli 85 % vastaajista on samaa mieltä *"Työntekijöiden erilaisiin valmiuksiin ja osaamistasoihin suhtaudutaan myönteisesti"* ja pieni osa eli 15 % taas eri mieltä.

*"Eri työntekijäryhmillä oleva yhtäläiset mahdollisuudet osallistua työhön liittyviin koulutuksiin"* enemmistö (74 %) kokee olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Neljäsosa 26 % ei ole ihan samaa mieltä.

*"Työyhteisössä on yhteisiä osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita"* samaa mieltä on selkeä enemmistö (91 %) tässä samaa mieltä ja pieni osa (9 %) vastaajista on eri mieltä.

Vielä selvitettiin sitä, rohkaiseeko työyhteisö koulutuksiin ja itsensä kehittämiseen *"Työyhteisö tukee ja rohkaisee työntekijöitä koulutuksiin ja itsensä kehittämiseen"* 83 % on samaa mieltä ja 17 % eri mieltä tässä asiassa.



Kuvio 11. Työyhteisön ja työpaikan suhtautuminen kehittämiseen (n=35)

## 5.10 Työhön sitoutuminen

Kuvio 12 kuvaa työntekijöiden työhön sitoutumista. Vastaukset kertovat vahvasti työhönsä sitoutuneesta työntekijäryhmästä. Lähes tai melkein kaikki (vastausprosentit 88 – 94 %) katsoo, että jokaisen työntekijän oppiminen ja kehittyminen mahdollistaa ja parantaa koko organisaation toimintaa ja he myös tunnistavat arvonsa ja tavoitteensa olevan hyvin samanlaiset koko organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Ja tämä antaa hyvän kuvan organisaation onnistuneesta viestinnästä strategiasta – jokaiselle työntekijälle on muodostunut yhteinen näkemys, mihin suuntaan työssä kuljetaan. Enemmän kuin puolet (vastausprosentit 69 – 71 %) näkee, että uuden oppiminen antaa mahdollisuuden paremman työpaikan saantiin ja katsoo, että voisi työskennellä yhtä hyvin toisessakin organisaatiossa kuin nykyisessä, mutta silti tuntee, että kuuluminen tähän organisaatioon merkitsee henkilökohtaisesti paljon. Vähentävätkö em. ajatukset sitoutuneisuutta nykyiseen työpaikkaan vai kuvaavatko ne sittenkin enemmän realiteettia? Todennäköisesti ajatukset ovat lähempänä tosiasioita.

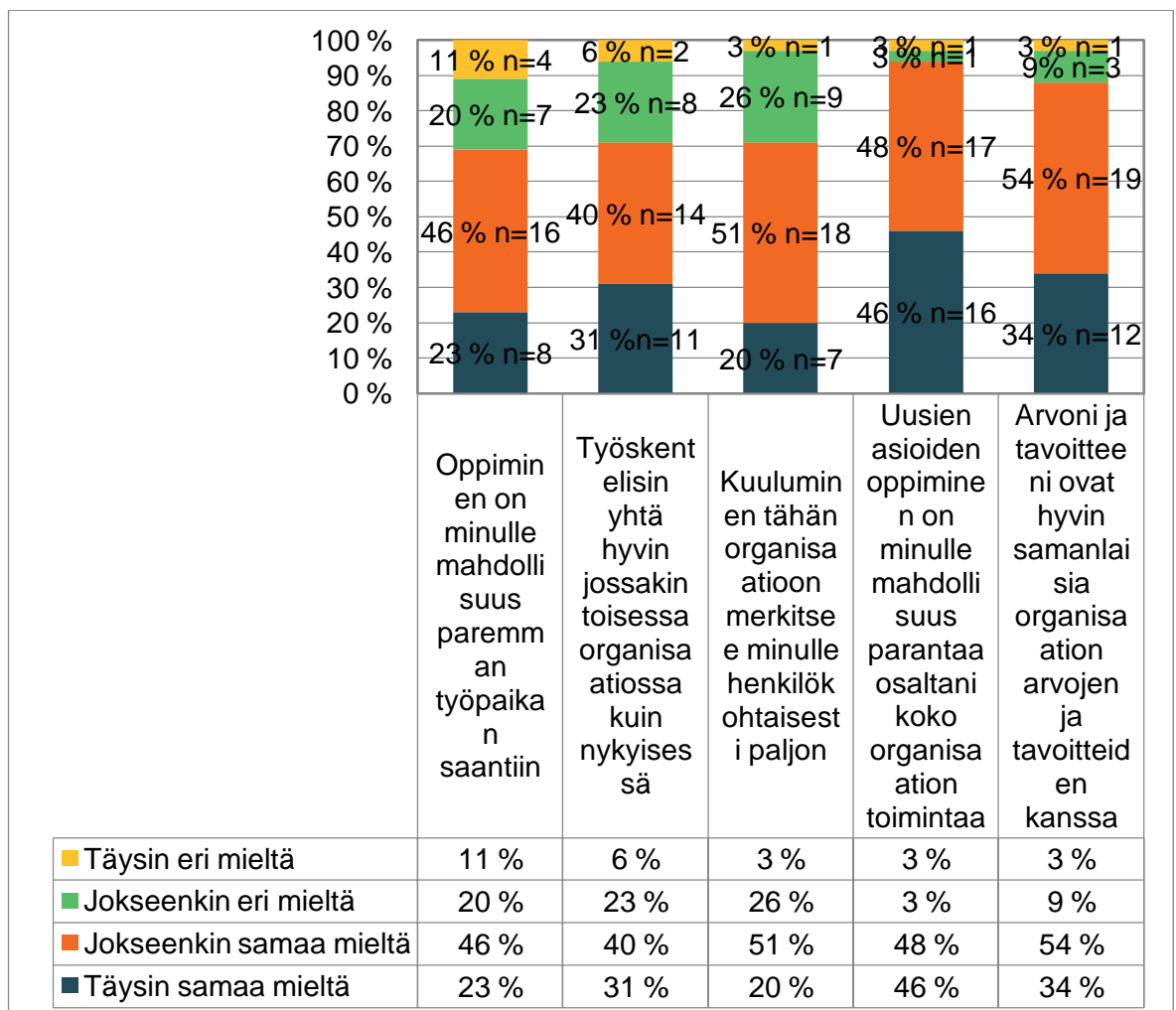
*"Oppiminen takaa mahdollisuuden paremman työpaikan saantiin"* jakoi mielipiteitä. Suurin osa (69 %) kuitenkin vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä ja eri mieltä oli noin kolmas osa 31 % vastaajista.

*"Työskentelisin yhtä hyvin toisessa organisaatiossa kuin nykyisessä"* 71 % oli samaa mieltä ja 29 % oli eri mieltä väittämän kanssa.

*"Kuuluminen tähän organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon"* on tärkeää 71 % mielestä ja eri mieltä tässä on 29 % vastaajista.

*"Uusien asioiden oppiminen osaltani mahdollistaa ja parantaa koko organisaation toimintaa"* selkeä enemmistö yhteensä 94 %. piti uuden oppimista tärkeänä ja oli samaa mieltä väittämän kanssa

Yhteensä 88 % vastaajista on samaa mieltä väittämässä *"Arvoni ja tavoitteeni ovat hyvin samanlaiset organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa"*





Kuvio 12. Työhön sitoutuminen (n=35)

## 5.11 Muutos

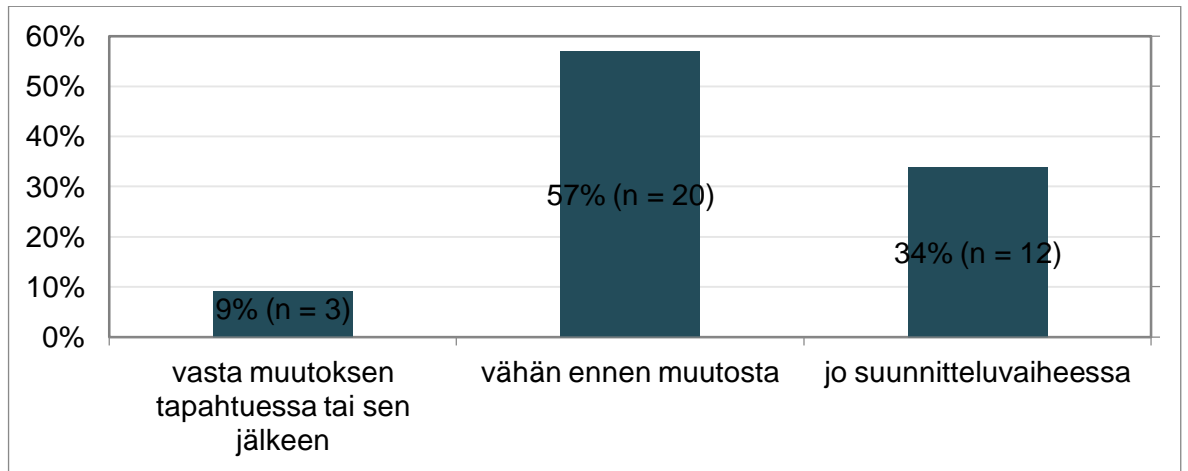
Muutokset ovat välttämättömiä organisaation kehittymiselle. Nyt ne vain tapahtuvat varsin nopeutetulla tahdilla. Verohallinnossa toteutettiin vast'ikään laaja tietojärjestelmämuutos, mikä jatkuu edelleen. Tällä hetkellä muutoksen kohteena ovat eri organisaatiotasot ja tehtäväkuvakokonaisuudet. Jotta muutoksen hyväksyminen työntekijöiden keskuudessa onnistuu, on tärkeää heidän ajan tasalla pitäminen.

### 5.11.1 Saatko yleensä tietoja työstäsi koskevista muutoksista

Muutoksia kohdatessa organisaatiossa työntekijöiden tiedon tarve kasvaa. Muutosviestinnän keskeisenä tehtävänä on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Jos tietoa ei saada tai sitä ei ymmärretä, ihmiset pyrkivät luomaan sitä itse keskuudessaan esimerkiksi huhupuheiden ja juorujen muodossa. Tällöin keskittyminen perustehtävään herpaantuu ja työn tehokkuus saattaa laskea. Tilanne voi myös vähentää työmotivaatiota ja uhata jopa työhyvinvointia. Johdonmukaisesta, säännöllisestä ja selkeästä viestinnästä tulisi huolehtia heti alusta lähtien jo muutoksia suunniteltaessa – mitä kaikkea muutokset tuovat tullessaan, miksi niitä tarvitsee tehdä, mitä niistä seuraa, miten ne vaikuttavat kunkin työhön jne. (Ilmarinen. )

Muutosten tiedottamisessa tulosten perusteella tuntuu olevan parantamisen varaa. Muutoksista sai tiedon vasta vähän ennen muutosta vähän yli puolet vastaajista ja pikku osa peräti vasta, kun muutos oli tapahtumassa tai oli jo tapahtunut. 12 % oli tietoinen muutoksista jo suunnitteluvaiheessa. Vaikuttaa siltä, että tieto ei kulje tasapuolisesti. Viestinnässä ja tiedotuksessa on aina parantamisen varaa. Täydellisesti se ei onnistune koskaan. Parannuksia on tehtävä jatkuvasti.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin (Kuvio 13.), missä vaiheessa työntekijöille ilmeni, että muutoksia on tulossa. Yli puolet 57 % vastaajista kokee, että muutoksista tiedotetaan vähän ennen muutosta ja 12 % vastasi, että tietoa saadaan jo suunnitteluvaiheessa. Vain 9 % vastaajista kokee tiedon tulevan vasta muutoksen tapahtuessa tai sen jälkeen.



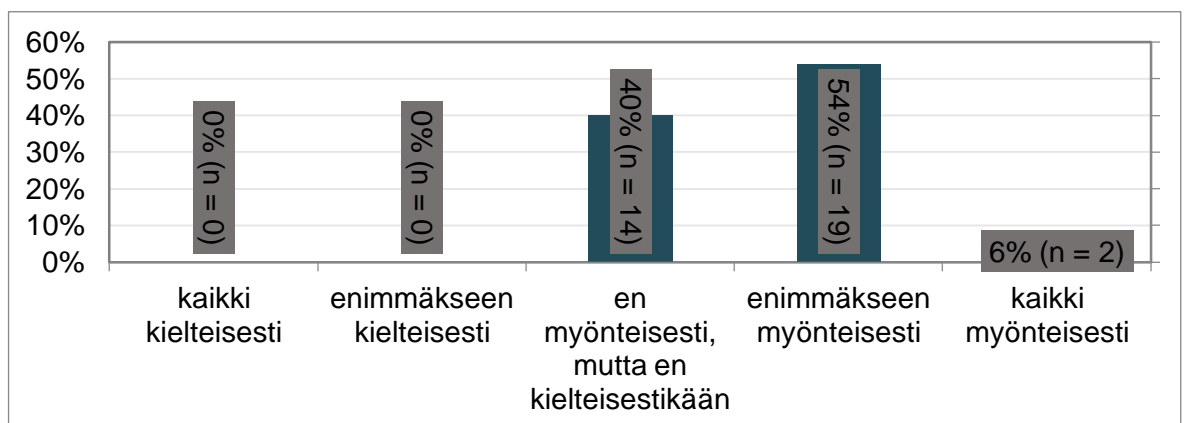
Kuvio 13. Muutoksesta saatu tieto (n=35)

### 5.11.2 Miten olet kokenut työssäsi tapahtuneet muutokset?

Menneet kokemukset muutoksesta vaikuttavat siihen, miten tulevaan tai jo meneillään olevaan muutokseen suhtaudutaan. On tärkeä pitää mielessä, että jokaisella on erilaisia kokemuksia muutoksista. Ne vaikuttavat siihen, kuinka muutosuutisiin reagoidaan, kun kohdataan uusia muutoksia. Jos aiemmat kokemukset muutoksista ovat olleet myönteisiä, uuteen muutokseen on helpompi suhtautua positiivisesti, kuin jos kokemukset ovat olleet kielteisiä. (Ilmarinen. )

Vastaajat ovat hyvin muutosmyönteisiä. Ehkä he ovat hyväksyneet ne vakiintuneena osana koko työelämää. Näinhän se vain menee, uutta osaamista ja uutta oppimista tarvitaan kehittyäkseen. Kukaan vastaajista ei ajatellut kielteisesti muutoksia kohtaan.

Kuviosta 14. käy ilmi, että enimmäkseen tai aina myönteisesti muutoksiin suhtautuvat 60 % vastaajista ja vähän tai en osaa sanoa ajatuksella oli 40 % vastaajista. Kielteisiä ei ollut lainkaan. Voidaan sanoa, että työntekijät ovat varsin muutosmyönteisiä.

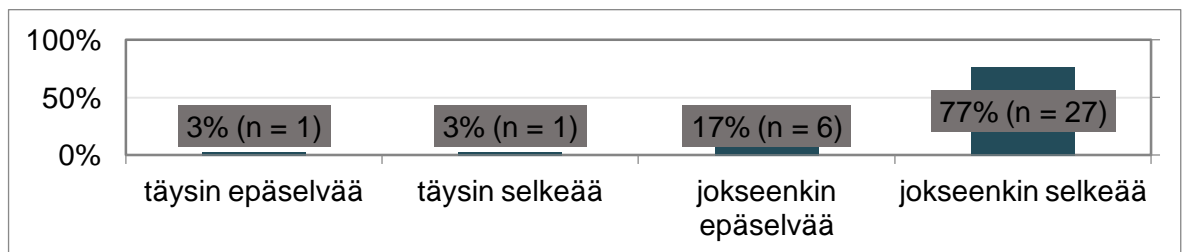


Kuvio 14. Muutoksien kokeminen (n=35)

### 5.11.3 Muutoksesta tiedottaminen

Viestinnän avoimuus ja rehellisyys on tärkeää. Kaikkia yksityiskohtia sillä hetkellä ei tarvitse tietää, mutta on hyvä, että kerrotaan myös se, mitä ei vielä tiedetä sekä luvataan se, milloin asiasta kerrotaan seuraavan kerran, kun saadaan enemmän ja tarkennettua tietoa. Olennaista on, että sanat ja teot ovat yhteneviä. Ristiriitaiset ja epäselvät viestit aiheuttavat vain hämmennystä. Viestinnässä on hyvä muistaa, että tiedon käsitteleminen, pohtiminen ja tulkinta vievät aikaa. Viestejä täytyy toistaa lukuisia kertoja. Käytännössä viestintää voidaan toteuttaa monin keinoin esimerkiksi intranetissä, henkilöstölehdessä, sähköpostilla, ilmoitustaululla, keskustelupalstoilla, blogeissa, palavereissa, tilaisuuksissa jne. Olennaista kuitenkin on, että viestintää on riittävän paljon eri kanavissa ja että se on johdonmukaista ja yhtenäistä, samalla tavalla ymmärrettävissä, välineestä riippumatta. Viestintä ei myöskään pidä olla vain yksisuuntaista. On hyvä luoda vuorovaikutukselle tilaisuuksia, joissa henkilöstölle on mahdollisuus kysellä ja keskustella tilanteesta. (Ilmarinen.)

Selkeä enemmistö 80 % vastaajista on sitä, mieltä että viestintä on selkeää tai jokseenkin selkeää ja vain 20 % kokee sen olevan epäselvää tai jokseenkin epäselvää.



Kuvio 15. Muutoksesta tiedottaminen (n=35)

### 5.11.4 Työpaikan muuttuminen

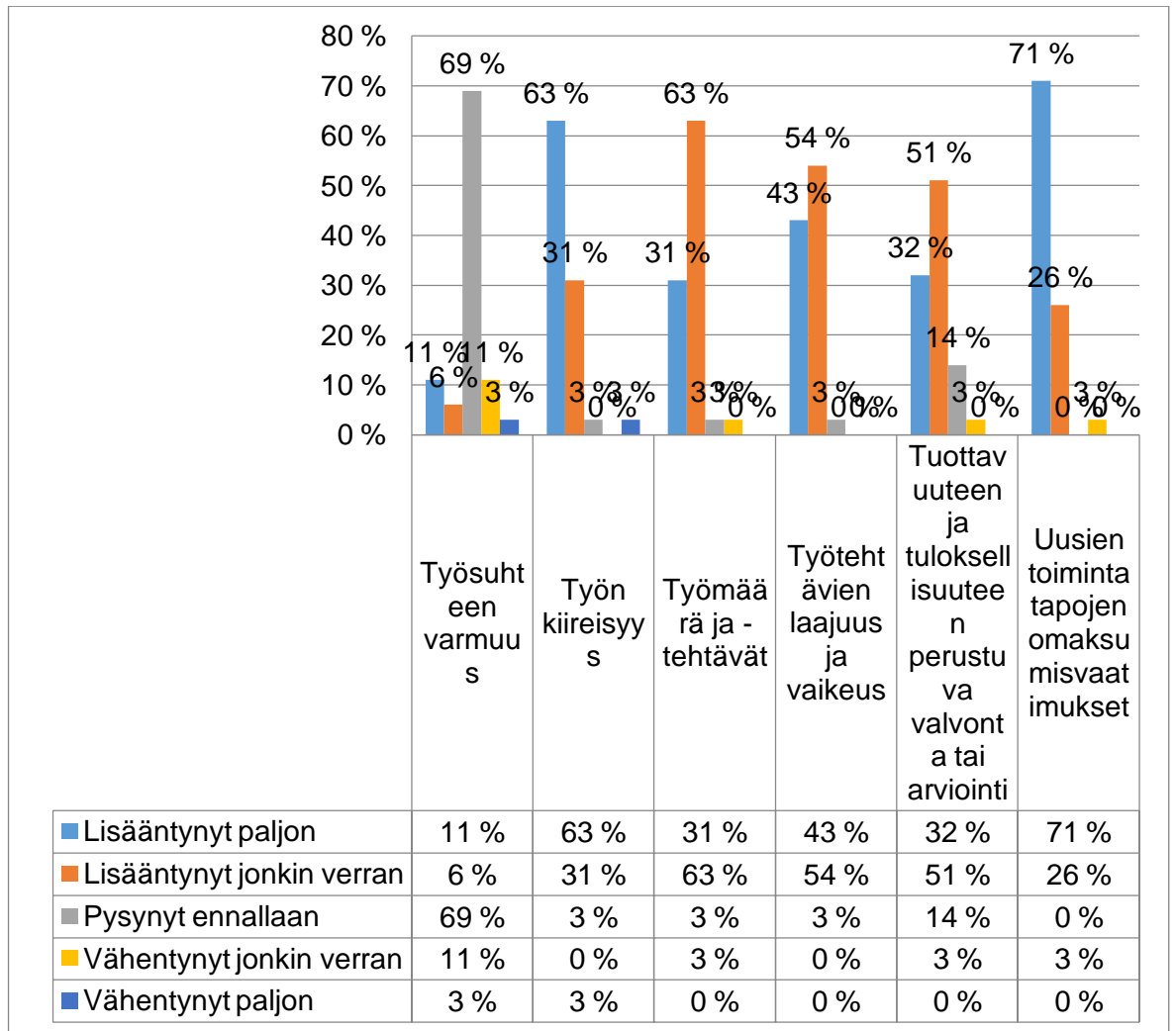
Verohallinnossa on tehty laajoja muutoksia ja ne jatkuvat edelleen. Työympäristön muutokset ja toimintatapojen jatkuvat muutospaineet ovat vain vahvistaneet työntekijöiden luottamusta työsuhteen pysyvyyteen siitäkin huolimatta, että työn tuloksellisuutta ja tuottavuuden arviointia ja valvontaa on lisätty. Enemmistö (vastausprosentit 83 – 97 %) luottaa työsuhteen pysyvyyden olevan vähintäänkin ennallaan ja jopa vahvistuneen. Sen huomaa siitä, että työmäärät ja työtehtävät ovat vain entisestään lisääntyneet ja niiden myötä työn kiireisyys kasvanut. Tekijöitä tarvitaan ja henkilöstökapasiteetti on koetuksella. Enemmistö kertoo työtehtävien laajuuden ja vaikeusasteen huomattavasti lisääntyneen ja samaten kokee uusien toimintatapojen ja niiden omaksumisen vaikeutuneen. Aika on kortilla.

Kuviossa 16 käsitellään työsuhteen varmuuden kokemusta. 69 % vastaajista kokee tämän pysyneen ennallaan ja 17 % vastaajista kokee lisääntyneen. 14 % kokee työsuhteen vähentyneen. Työn kiireisyys on 94 % mukaan lisääntynyt ja 3 % mukaan on vähentynyt paljon. Työn kiireisyys selittyy hyvin seuraavassa väittämässä, jossa selvitettiin työmäärään ja -tehtävien tilannetta; 94 % kokee lisääntyneen ja 3 % vastasi tämän pysyneen ennallaan.

Seuraavassa selvitettiin työtehtävien laajuuden ja vaikeuden tunnetta, 97 % vastaajista sanoo tämän lisääntyneen ja 3 % kokee tämän pysyneen ennallaan.

Tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen perustuva valvonta ja arviointi ovat myös Verohallinnossa käytössä samalla tavoin kuin muissakin organisaatioissa ja niitä kehitetään jatkuvasti. 83 % vastaajista kokee työtehtävien laajuuden ja vaikeuden lisääntyneen ja 17 % sanoo tämän pysyneen ennallaan tai vähentyneen jonkin verran.

Uudet toimintatavat ja niiden omaksuminen on nyt muutoksien kohdalla ollut koetuksella ja se näkyy tässä selkeästi, 97 % kokee tämän lisääntyneen.



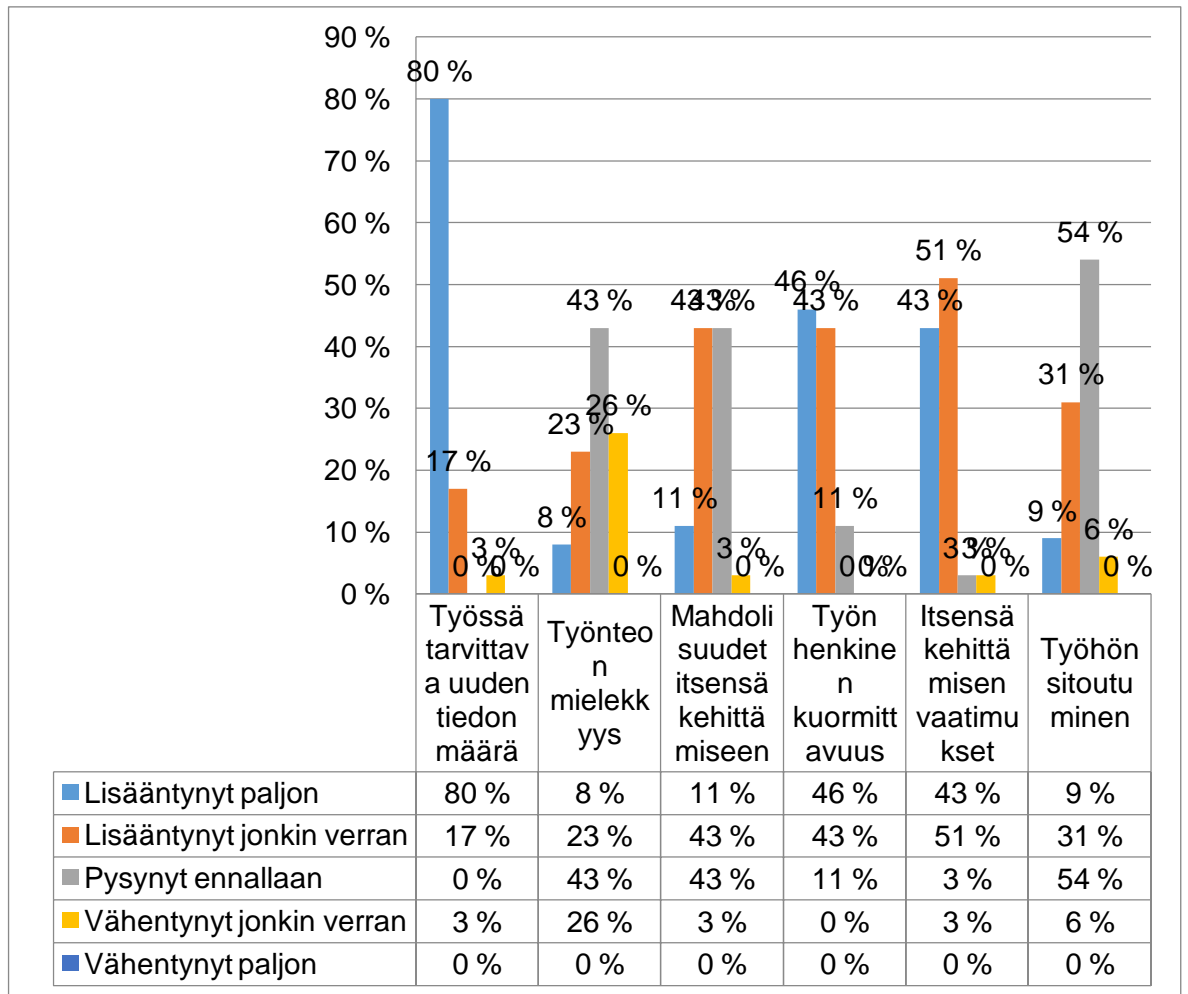
Kuvio 16. Työpaikan muuttuminen (n=35)

Työssä tarvittavan tiedon määrän koetaan lisääntyneen paljon tai jonkin verran, yhteensä 97 % vastaajista on tätä mieltä. Työnteon mielekkyyden koetaan puolestaan pysyneen ennallaan tai jonkin verran laskeneen, 69 % vastaajista on tätä mieltä ja 31 % kokee sen lisääntyneen.

Mahdollisuus itsensä kehittämiseen on tärkeää organisaatioissa ja tässä sen koetaan lisääntyneen 54 % mukaan, 3 % kokee tämän vähentyneen jonkin verran ja 43 % sanoo sen pysyneen ennallaan. Itsensä kehittämisen vaatimusten koetaan lisääntyneen, yhteensä 94 % sanoo tämän lisääntyneen.

Työn henkinen kuormittavuus on yhteydessä muutosten vuosiin, 89 % vastaajista kokee tämän lisääntyneen paljon tai jonkin verran, vain 11 % kokee tämän pysyneen ennallaan.

Työhön sitoutuminen on tärkeää, yhteensä 40 % sanoo tämän lisääntyneen ja 54 % sanoo sen pysyneen ennallaan.



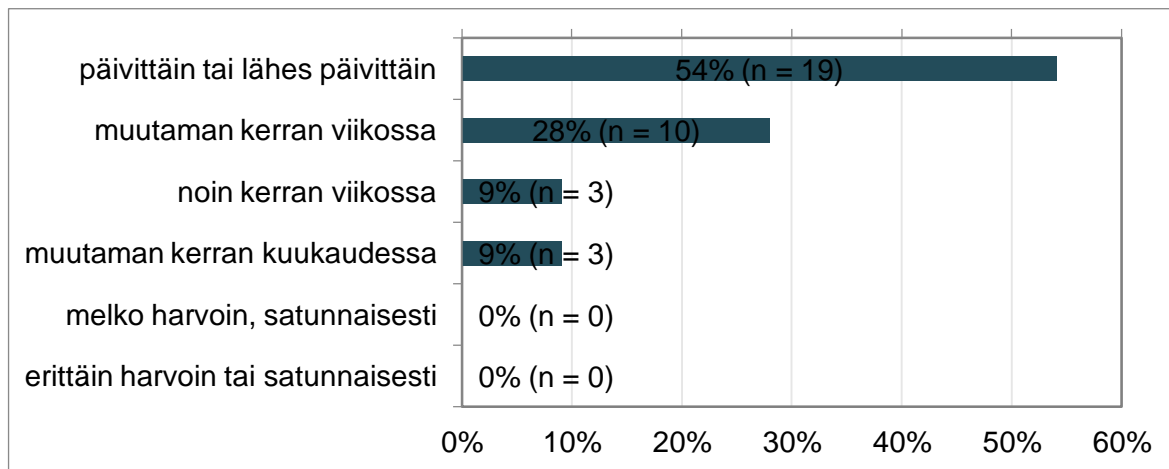
Kuvio 17. Työpaikan muuttuminen (n=35)

Lähes kaikki on sitä mieltä, että työssä tarvittava tietomäärä on lisääntynyt hyvin paljon. Tästä on saattanut seurata, että työnteon mielekkyys on kärsinyt kolauksen kahden kolmanneksen mielestä, kun taas yksi kolmannes kokee työn mielekkyyden saanut vain vauhtia muutosten myötä. Työssä tarvittavan tietomäärän lisääntymisen takia itsensä kehittämisen ja osaamisen vaatimukset ovat huomattavasti lisääntyneet. Siksi tarvitaan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi, joita enemmistö kokee lisääntyneen tai pysyneen suurin piirtein ennalleen. Kaiken kaikkiaan työn henkinen kuormittavuus on edellä kerrotuista syistä johtuen koettu lisääntyneen. Ja kaikesta edellä olevista huolimatta työhön sitoutuminen on säilynyt suurimmalla osalla erittäin vahvana.

### 5.11.5 Uuden opetteleminen

Uuden opetteleminen ja itsensä kehittäminen on nykytyöelämässä tärkeää, ei voi enää vaan olla ja tehdä samoja töitä. Enemmistö kertoo joutuvansa opettelemaan uutta päivittäin tai lähes päivittäin tai ainakin useita kertoja viikossa. Jokunen kertoo uuden oppimisen tarvetta harvemmin noin kerran viikossa tai muutaman kerran kuukaudessa.

Tuloksissa näkyy selkeästi se, että päivittäin tai lähes päivittäin uutta joutuu opettelemaan 54 % vastaajista ja 28 % on sitä mieltä, että muutaman kerran viikossa.

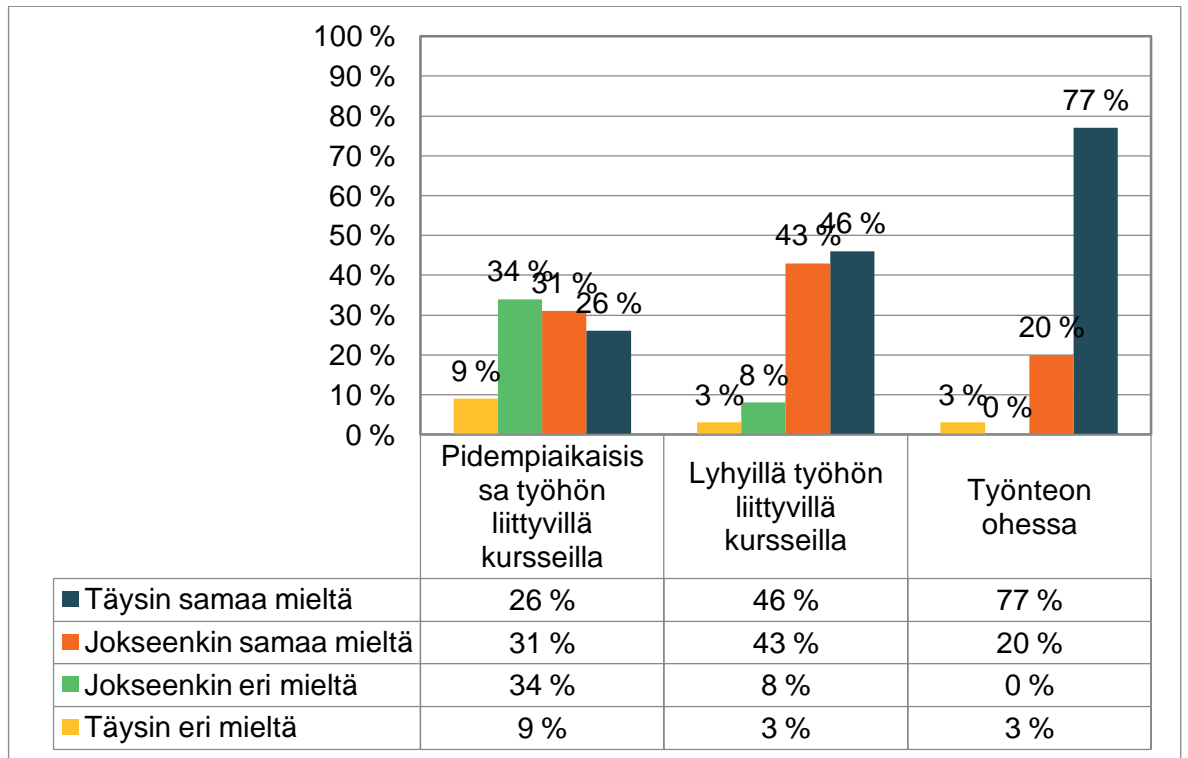


Kuvio 18. Uuden opetteleminen (n=35)

#### 5.11.6 Uuden opettelemisen paikka

Uusia asioita opitaan missä vaan ja milloin vain. Lähes kaikkien mielestä oppimista tapahtuu koko ajan työtä tekemällä työn ohessa. Enemmistö kokee saavansa uutta oppia lisäksi erilaisilla työhön liittyvillä lyhytkursseilla. Sen sijaan puolet vastaajista pitää pidempiaikaisia työhön liittyviä kursseja hyvinä oppimistilaisuuksina, kun taas lähes puolet ei ihan ollut niiden kannalla.

Selkeä enemmistö kokee oppimisen tapahtuvan työnteon ohessa, 77 % vastaajista on tässä täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 20 %. Lyhyillä työhön liittyvillä kursseilla oppimisen osalta täysin samaa mieltä on 46 % ja jokseenkin samaa mieltä 43 %. Pidempiaikaisilla työhön liittyvillä kursseilla oppimisen osalta noin puolet 57 % on samaa tai jokseenkin samaa mieltä, kun taas toinen lähes puolet 43 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä.



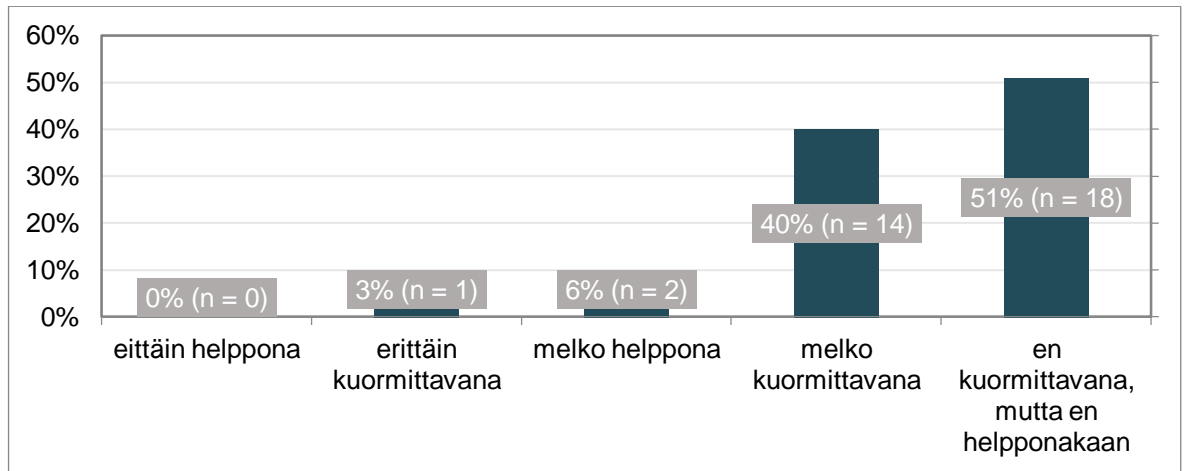
Kuvio 19. Uuden opettelemisen paikka (n=35)

### 5.11.7 Uuden opettelemisen kokeminen

Työn kuormittavuuden suhteen vastaajaporukka jakaantuu. Vähän yli puolet on sitä mieltä, ettei uusien asioiden oppiminen nyt liiemmin kuormita, vaikkakaan eivät ne nyt helppoja ole. Todennäköisesti he ovat motivoituneet uuden oppimiseen ja mieltäneet uuden opiskelun liittyvän olennaisena osana työhön. Toinen puoli vastaajista taas kokee uuden oppimisen melko tai erittäin kuormittavana. Tässä tarvitaan yksilöllistä huomiointia ja tukemista, sillä kuormittavuuden tunne ja kokemus voi johtua hyvin erilaisista syistä.

Vastaajista noin puolet 57 % kokee uusien asioiden oppimisen ei-kuormittavana, vaikkakaan ei helppoina ja noin puolet 43 % vastaajista kokee tämän melko tai erittäin kuormittavana.





Kuvio 20. Uuden opettelemisen kokeminen (n=35)

### 5.11.8 Kiireeseen liittyvät väittämät

Kiire kuvaa tätä päivää. Tuntuuko siltä vai onko näin? Meneekö työelämässä aina vain lujempaa ja vauhti vaan kiihtyy? Vaikka työtä ei tarvitsisi tehdä juoksutahdilla, voi silti tuntua, että kiire on. Tunneperustainen kiire kumpuaa esimerkiksi epäselvistä tavoitteista tai siitä, ettei työntekijä osaa priorisoida tai asettaa toimivia aikatauluja. Kiire voi tulla, jos aika menee muuhun kuin itse tekemiseen. Asiantuntijatyössä keskeytyksiä on yhä enemmän, ja keskeytykset voivat tulla niin työstä kuin sen ulkopuolisista asioista. Kiireen tunne voi kummuta myös huonosta perehdyttämisestä ja siitä, ettei uusien tehtävien opetteluun ole riittävästi aikaa. Monessa työssä joutuu opettelemaan uusia asioita. Tekniset välineet, niiden opettelu, niiden takkuamiset jne. vievät osaltaan työaikaa, vaikka ne on suunniteltu työn tekemisen helpottamiseksi ja ajan säästämiseksi, vaan ei. (Työelämä.)

Samaa mieltä on yhteensä 88 % vastaajista, että on aina jonossa keskeneräisiä töitä. ”En ehdi tehdä tehtäviä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin” täysin samaa mieltä jopa 48 % ja jokseenkin samaa mieltä 43 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä on 34 % ja täysin eri mieltä 6 % vastaajista.

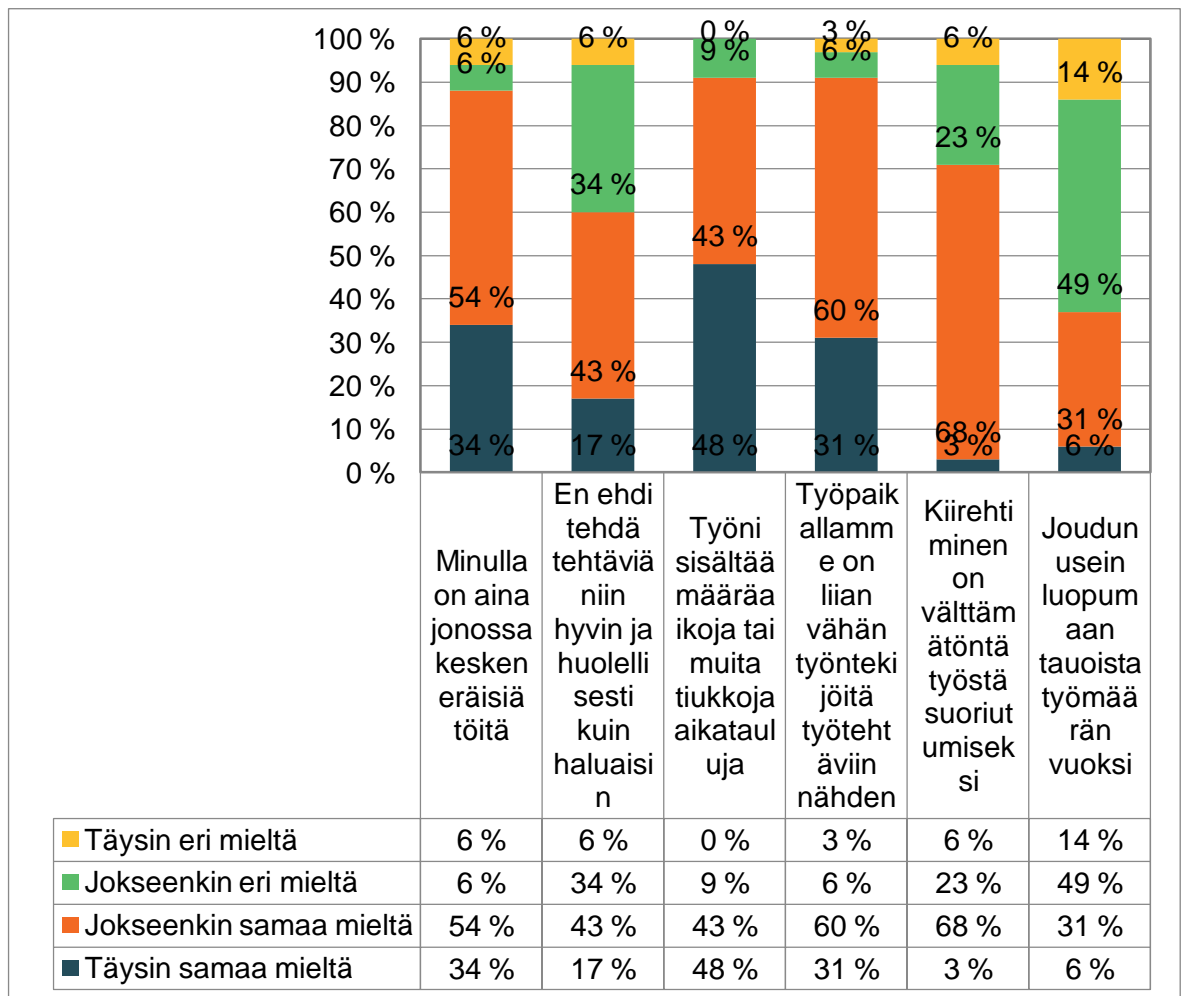
Myös ilmeni, että 43 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, ettei ehdi tehdä tehtäviä niin huolella kuin haluaisi. Edelleen 17 % vastaajista oli tässä kohtaa täysin samaa mieltä, ainoastaan täysin eri mieltä oli 6 % ja jokseenkin eri mieltä oli 43 % vastaajista. Työ sisältää määräaikoja tai muita tiukkoja aikatauluja, samaa mieltä on yhteensä 91 % vastaajista ja vain 9 % on jokseenkin eri mieltä.

Organisaatioissa tehtävien muutosten keskellä voi syntyä henkilöpoistumia. Välttämättä ei rekrytoida kaikkien poistuvien tilalle uutta väkeä. Tämä johtaa siihen, että jäljellä oleva työ kaatuu jäljelle jäävien tehtäviksi. Erilaiset keskeytykset ja epäselvät tavoitteet korostavat

entisestäään kiireen tunnetta ja yhä enemmän on omaksuttava uusia asioita samaan aikaan. Tämä kaikki näkyy kyselyn seuraavassa väittämässä, jonka mukaan työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden, jopa 60 % on jokseenkin tämän kanssa samaa mieltä. Täysin samaa mieltä on 31 % ja eri mieltä on yhteensä 9 %. Tässä kohtaa olisi mielenkiintoista tietää syistä, miksi tuo 9 % kokee olevansa väittämän kanssa eri mieltä.

Usein esitetään kiireen johtavan kiirehtimiseen suoriutuakseen tehtävistä, täysin samaa mieltä on tämän kanssa vain 3 %. Jokseenkin samaa mieltä on 68 % ja jokseenkin eri mieltä 23 %, ainoastaan 3 % vastaajista on täysin eri mieltä.

Kun kiireen tuntua on usein, niin unohdetaan tauotukset, tässä kuitenkin jokseenkin eri mieltä on 49 % vastaajista ja täysin eri mieltä 14 %. Samaa mieltä väittämän kanssa on yhteensä 37 % vastaajista. Tässä selviää, että vaikka kiirettä on ja joutuu jostain tinkimään, on tauotus työpäivän lomassa se, mistä ei ole kuitenkaan tingitty, tauoilla on iso merkitys työhyvinvoinnille.



Kuvio 21. Kiireeseen liittyvät väittämät (n=35)

Avoin kysymys jossa sai vapaasti kertoa kiireen tuntemisesta ja siihen vaikuttavista seikoista. Esimerkiksi pitkät jonot puhelinneuvonnassa, ohjeiden etsiminen monesta eri paikasta, keskeneräiset työt, liian monet samanaikaiset tehtävät, sivusta tulleet kiireelliset tehtävät sekoittavat aikataulun.

*”Ohjeiden etsiminen ja yleensä oikean ohjeen löytyminen monesta eri paikasta hidastaa työntekoa.”*

*”Muutoksia on ollut ja tulee olemaan paljon ja niiden oppiminen huolestuttaa. Kesken-  
eräiset työt tuovat kiireen tuntua.”*

*”Liian paljon töitä tehtävänä samaan aikaan.”*

*”Ihminen luo itse kiireen, joskus kiire syntyy töistä. Tiedän että työt eivät tekemällä loppu.”*

*”Työskentely on tällä hetkellä niin hidasta, että tuntuu ettei saa valmista, niin se lisää tunnetta, että koko ajan on kiire tehdä vaan enemmän.”*

*”Mikäli itse on suunnitellut mitä töitä tekee päivän aikana, voi tulla tehtäviä, jotka pitää tehdä heti valmiiksi, usein samana päivänä. Eli itse tehdyt aikataulut eivät aina päde. Se saattaa lisätä kuormitusta seuraavaan päivään.”*

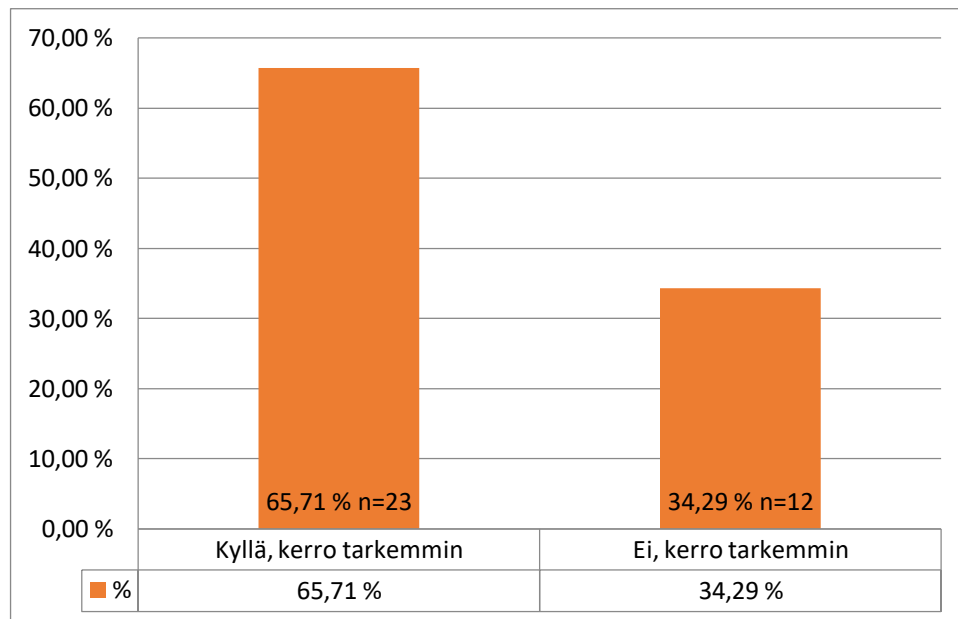
#### **5.11.9 Motivaatio uusiin tehtävärooleihin**

Otalan (2018, 93.) mukaan sisäisen motivaation ja siitä kumpuavan innostuksen katsotaan syntyvän vähintään seuraavasta kolmesta tekijästä:

1. toimintavapaus ja vaikutusmahdollisuudet: mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja tekemistapaan
2. aikaansaaminen ja työn hallinta: tunne, että osaa työnsä, kehittyy ja oppii siinä sekä saa aikaan tuloksia
3. yhteisöllisyys ja välittäminen: tuki ja vuorovaikutus toisten osaajien kanssa

Ulkoinen motivaatio ohjaa oppimista, jos oppiminen tapahtuu siksi, että se auttaa saavuttamaan esimerkiksi paremman palkinnon. Sisäinen motivaatio ohjaa oppimista, jos oppiminen tukee oman unelman toteutumista, antaa syvemmän ja kestävämmän saavutuksen ja onnistumisen tunteen.

Verohallinnossa on muutettu virkailijoiden tehtävärooleja vastaamaan asiakastarvetta. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, millainen motivaatio on virkailijoilla ottaa haltuun uusia tehtävärooleja. 66 % vastaajista vastasi tähän kyllä ja 34 % ei.



Kuvio 22. Motivaatio uusiin tehtävärooleihin (n=35)

Uudet asiat koetaan sinänsä kiinnostaviksi, mutta myös välttämättömiksi muuttuvissa työtehtävissä. Monipuoliset ja erityistehtävät motivoivat myös ja se, että pääsisi juuri itseä kiinnostavaa tehtäväkokonaisuutta tekemään. Aikaa vaan tarvittaisiin lisää itseopiskelulle. Kyllä-vastauksista nousi seuraavaa:

*”Halu oppia uutta.”*

*”Pääsisi tekemään juuri itseä kiinnostavaa tehtäväkokonaisuutta.”*

*”Haluan kehittyä jatkuvasti ja saada vaativia työtehtäviä.”*

*”Monipuoliset tehtävät, erityistehtävät motivoivat.”*

*”Uudet tehtäväroolit on väistämätön totuus.”*

*”Kyllä mikäli aika antaa myöten jatkuvalla itseopiskelulle ja ohjeiden lukemiselle.”*

*”Jotta työni onnistuvat jatkossa, on opetettava uutta. Uuden oppiminen vaatii motivaatiota. Joten pyrin olemaan motivoitunut.”*

Työuran viime metreillä usein ei enää ehkä tunneta kovin vahvaa vetoa uuden oppimiseen. Silti koetaan, että pakostakin uutta joutuu omaksumaan selviytyäkseen nykytehtävien haasteissa. Monesti tunnetaan ihan ymmärrettävästi, ettei voimavaroja kerta kaikkiaan vaan ole jaksaa ja keskittyä aina uusiin asioihin. Ei- vastauksista nousi esille seuraavia kommentteja.

*”Sisäinen motivaationi ei ohjaa siihen vaan työntäjä tarve.”*

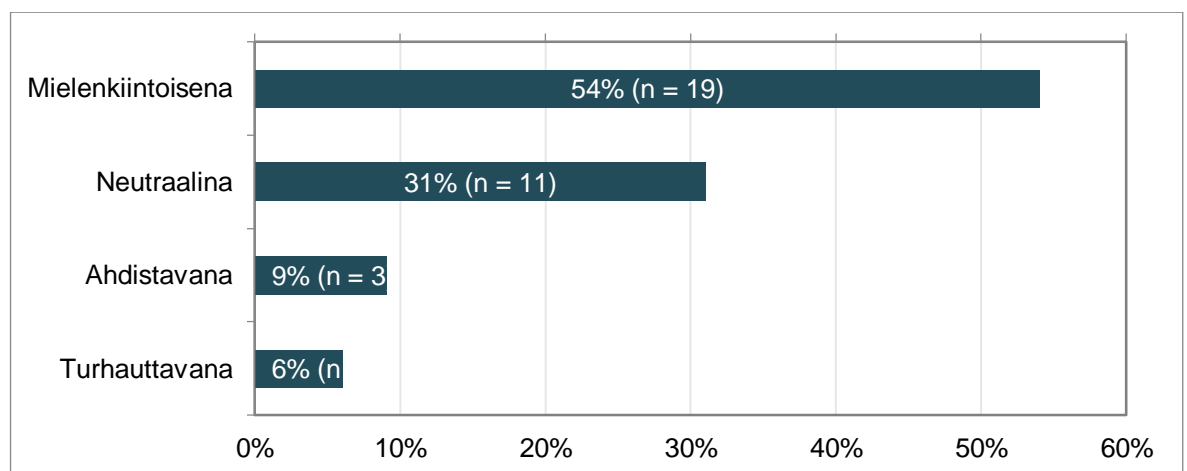
*”Yritän pärjätä nykyisessä tehtävässä työurani loppuun. Tässäkin tehtävässä on uuden opettelua ja haasteita.”*

*”Nyt ollut niin paljon uutta opittavaa että pää on niin täynnä ettei se vastaan ota mitään ja kaiken uuden sulattaminen vaatii aikaa.”*

### 5.11.10 Muutostilanne

Muutostilanteet herättävät aina yksilöllisiä tunteita. Kiinnostusta niitä kohtaan kokee yli puolet vastaajista, kolmasosaa ne eivät pahemmin mietityttäneet. Sen sijaan pieni osa, vaan ei vähäisin, kertoo muutosten aiheuttavat heissä ahdistusta ja turhautuneisuutta. Heihin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä kenenkään työntekijän ei pidä tällaisia tunteita pitää sisällään. Tarvitaan ainakin alkuun avointa keskustelua ja työyhteisön sekä esimiehen tukea

Tulevat muutostilanteet näkevät mielenkiintoisina 54 % vastaajista ja neutraalin asenteen omaa 31 % vastaajista. 15 % koki joko pelkoa tai turhautuneisuutta muutostilanteita kohtaan.



Kuvio 23. Muutostilanne (n=35)

### 5.11.11 Pidätkö muutoksista?

Enemmistö 80 % suhtautuu muutokseen myönteisesti. Niiden katsotaan lisäävän motivaatiota ja pitävän mielen virkeänä, ehkäisevän tylsistymistä. Yleensä muutokseen suhtaudutaan hyväksyvästi kehittymisen kannalta ja kokevat muutosten helpottavan työn tekoa. Muutokset joskus tuntuvat raskailta, kun niitä toistuvasti tulee esille. Silti muutokset nähdään tarpeellisiksi ja luonnollisena osana työelämää. Kyllä -vastanneet perustelivat muutoksesta pitämistä seuraavanlaisesti

*”Lisää motivaatiota.”*

*”Kunhan ei tule liian usein eikä liian kovia muutoksia.”*

*”Kaikki uusi kiinnostaa.”*

*”Sisäistä muutostarvetta ei minulla ole mutta tunnista ja hyväksyn ulkoisen muutostarpeen ja –paineen.”*

*”Muutokseen on jo tottunut urani aikana ja muutoksen ovat nykypäivää.”*

*”Jos muutoksella on perusteltu tarve on se ok, mutta ei pelkän muutoksen vuoksi kannata muutoksia tehdä.”*

*”Pitää mielen virkeänä eikä työ tunnu tylsältä.”*

*”Mielenkiinto pysyy yllä, mutta jatkuvat muutokset voivat olla raskaista.”*

*”Maailma muuttuu ja työt sen mukana.”*

*”Kaikkea ei voi enää tehdä samalla tavalla, tulee uusia toimintatapoja.”*

*”Jokaisen täytyy oppia joustamaan niiden mukana, mutta olisi tärkeää saada aikaa kaiken omaksumiseen.”*

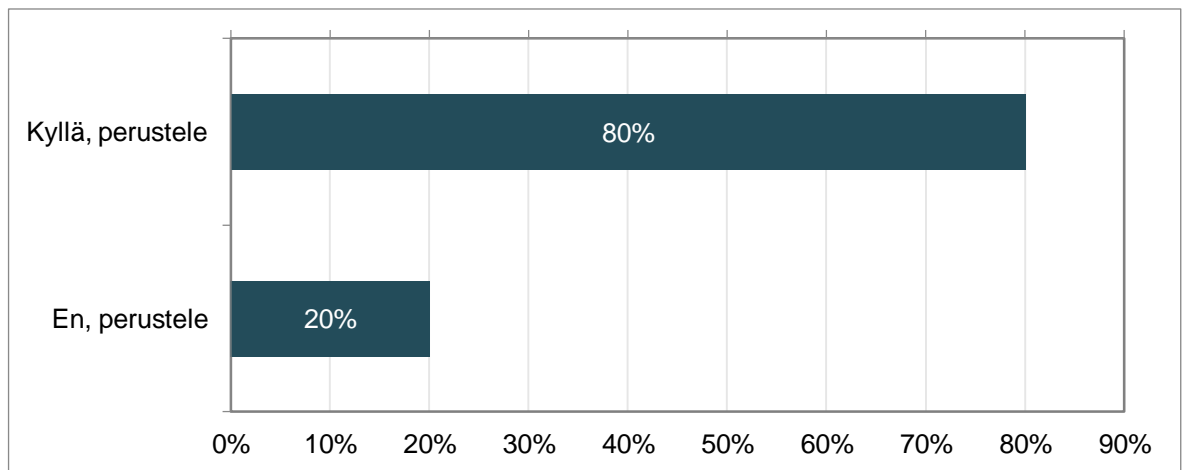
Monet kokevat muutosten tapahtuvan liian nopeasti ja kerralla liian paljon. Se kuormittaa ja siitä aiheutuu keskeneräisten asioiden kasaantumisia ja stressiä. Ei-vastanneet perustelivat muutoksesta pitämistä seuraavanlaisesti

*”Liika on liikaa yhdellä kerralla tai lyhyellä aikavälillä.”*

*”Niissä on harvoin ajateltu työntekijää ja oikeaa työntekemistä.”*

*muutokset ovat hyviä, mutta näin suuressa määrin toteutettuna on liikaa. Siinä myös liikaa keskeneräisiä asioita, jotka taas vaikeuttavat työntekoa ja sitä kautta stressaavat.”*

*”Riippuu muutoksesta, pidätkö siitä vai en. Muutosta muutoksen vuoksi en kannata. Sellaisia muutoksia on myös paljon. Toisaalta muutos on välttämätöntä ja sitä tapahtuu kaiken aikaa. Muutokset parempaan ovat hyviä. Samoin muutokset, jotka eivät kuormita liikaa voivat olla hyviä.”*



Kuvio 24. Pidätkö muutoksista (n=35)

### 5.12 Millaisilla toimenpiteillä työnantaja voisi mielestäsi tukea entisestään osaamisenkehittämistä?

Avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää, millaisia toimenpiteitä työnantaja voisi tehdä vielä entisestään osaamisen kehittämiseksi. Selkeästi nousi esille aika. Koulutuksiin toivottiin saatavan enemmän aikaa ja rauhaa keskittyä uuden oppimiseen eli annettava aikaa muilta töiltä. Toinen mikä nousi avoimissa vastauksissa esille, olivat työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja niiden huomioon ottaminen. Kolmas hyvä huomiointi on, että koulutukset jos mahdollista, voitaisiin toteuttaa pienemmissä osissa työtä tehdessä, missä saisi heti soveltaa käytäntöön uutta oppimaansa. Opitun tiedon sisäistäminen ja parempi ymmärrys myös vahvistuisi opitun kertaamisella.

*”Huomioida erilaiset oppijat ja vahvuudet.”*

*”Opiskellun asian kertaamiseen pitäisi olla aikaa sen jälkeen, kun on hetken jo tehnyt tehtäviä. Ymmärtäisi koulutuksessa käydyt asiat paremmin.”*

*”Koulutukset pienemmissä osissa käytännön tekemisessä. Lyhyessä ajassa liian paljon uutta. Ei tue oppimista ja omaksumista käytännön työssä. Riittävästi aikaa osaamisen kehittämiseen, uuden omaksumiseen.”*

Muita esiin nousevia toimenpide toiveita on esimerkiksi itseä kiinnostavat koulutukset, koulutuksesta saadun opin ja tiedon välittäminen omalle työyhteisölle, koulutusten kohdentaminen oikeille ryhmille, koulutuskombinaatiot: menetelmäkoulutuksessa mukana substanssiosaaminen. opiskelusta palautumisen parantamista, tarvittavien tukimuotojen kehittämistä.

*”Ainakin niin, että opiskeluun/itsensä kehittämiseen työtehtävissä panostetaan. Kursseille pääsee, jotka kiinnostavat itseä ja tarvittaessa voi infota muita ryhmäläisiä erilaisista asioista. Asioiden opetteluun tulee antaa aikaa ja täytyy itsekkin muistaa, että on tukena/apuna muille, muutoksia on viime vuosina ollut niin paljon ja työ tuntuu vaativammalta kuin esim. 5 v.sitten.”*

*”Koulutuksista, joista ei ole vaikutusta itse työn tekemiseen ja siitä selviytymiseen ei kannata järjestää. Koulutuksia pitäisi enemmän kohdentaa oikeille ryhmille. Enemmän käytännön koulutuksia ja sellaista menetelmäkoulutusta missä olisi mukana myös substanssi”*

*”Tarjoamalla mm. riittävästi tukimuotoja ja tarjoamalla riittävän pitkän ajan uuden opetteluun.”*

### **5.13 Kuinka paljon tarvitset ohjausta työssäsi? Missä asioissa tarvitset ohjausta?**

Avoimella kysymyksellä haluttiin saada tietoa siitä, kuinka paljon ohjausta tarvitaan ja millaisissa asioissa. Eniten vastauksia tuli uuden tietojärjestelmän osalta, sen käyttämiseen koettiin tarvittavan ohjausta. Jonkin verran tuli substanssiin ja yleisesti tietoteknisiin asioihin liittyviä toiveita. Uuden tehtäväroolien myötä korostui tarve ohjaukselle.

*”Tarvitsen ohjausta/apua työkaverilta ym. säännöllisesti, mutta yleensä aina eri asioissa. Riippuu itse asiasta tarvitsenko paljon vai vähän ohjausta. Työn tekemisen kenttä on laaja ja siten on vaikea nostaa esiin aihealueita, joissa nimenomaan ohjausta tarvitsen. Jokin aihealue voi tulla vastaan yhden kerran ja sitten seuraavan kerran vaikka viiden vuoden.”*

*”Kyllä sitä ohjausta aina silloin tällöin tarvitsee niin ohjelman käytössä kuin substanssiasioissa.”*

*”Mahdollisten uusien tehtävien yhteydessä.”*



#### 5.14 Koetko olevasi valmis itseohjautuvaan toimintamalliin?

Sisäinen motivaatio käy käsi kädessä itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kanssa. Tätä on vaikea toteuttaa, jos ei samalla ole mahdollisuutta toimia itsenäisesti tai jos ei osaa johtaa itseään ja omaa oppimistaan. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että ihminen voi päättää itse monesta työtään koskevasta asiasta. Ainakin sellaisista asioista, joiden kohdalla oma päätös parantaa työn suoritusta ja tulosta. Kaikki eivät kuitenkaan osaa tai halua johtaa itseään, mutta ovat silti kiinnostuneita ja motivoituneita oppimaan uutta. He tarvitsevat ohjausta siitä, millä tavalla he voisivat siinä oppia paremmin. Heille työyhteisön tuki ja luottamuksellinen työilmapiiri ovat erittäin tärkeitä, koska oppimisinnostus voi syntyä yhdessä tehden. Osaamisen tekeminen näkyväksi osaamisprofiileissa tuo itsestään vähemmän ääntä pitävien, hiljaisten työntekijöiden osaamisen näkyväksi. (Ojala 2018, 95-96, 98.)

Itseohjautuvuuteen eniten vastauksissa tuli kyllä olen valmis 66 %. 31 % vastaajista vastasi ehkä olevansa valmis ja 3 % koki, ettei ole vielä valmis. Seuraavanlaisia kommentteja vastaajat antoivat tästä:

*”Kyllä, jos on selkeät ohjeet yhdessä paikassa ja alussa annetaan selkeät raamit minkä puitteissa toimitaan.”*

*”Kyllä jos sitten väliportaanojohto poistetaan siitä ja palkat nousevat. Tämä organisaatiomalli on kokinhattuorganisaatio: kapeassa hikinauhassa duunarit ja korkeassa osassa työntelemiseen osallistumaton johto.”*

*”Olen, jos tarkoitetaan itsenäistä työskentelyä.”*

*”Kyllä. Kunhan tavoitteet ovat selvät ja se mistä tietoa löytyy/keneltä voi kysyä. Kiiretilanteissa/esim. kesälomien aikana tulee aina varmistaa se, että paikalla on riittävästi henkilöitä, että ei tarvitse odotella liian kauaa kysymyksen kanssa. Koen, että tälläkin hetkellä työ on itsenäistä, vaikkakin tavoitteet ovat yhtenäiset.”*

*”Vaikea sanoa olenko valmis, itsenäinen työskentely on ok, mutta ei saa olla liian itsenäistä, tarvitaan johtajaa.”*

#### 5.15 Oppimisen keinojen kokemus

Verohallinnolla on useita erilaisia oppimisen malleja. Tässä haluttiin selvittää, miten ne koetaan. 64 % vastaajista kokee mallit toimiviksi ja 34 % osittain toimiviksi, vain 12 % kokee, etteivät ne ole toimivia.

Erilaiset oppimismahdollisuudet koetaan varsin hyvin toimiviksi. On hyvä, että on erilaisia vaihtoehtoja. Saa välillä opiskella itsenäisesti ja tuki on lähellä tarpeen vaatiessa. Itseopiskelu ei ole paikasta kiinni. Se on mahdollista tehdä yhtä hyvin etänä kuin toimistolla. Myös Skype-opiskelu ja luokkahuonemuotoinen koulutus on hyvä joissakin aiheissa. Viime kädessä koetaan, että varsinainen oppiminen tapahtuu työtä tehdessä. Oppimismalleja ja toimiviksi kommentoivat seuraavaan tapaan:

*"Olen todennut itseopiskelun kohdallani tehokkaaksi."*

*"Voi opiskella omassa tahdissa ja ei tarvitse matkustaa muualle toimistosta . Ja mahdollisuus opiskella etänä on myös mahdollista nykyään."*

*Itseopiskelu ja tämän jälkeen skype tai luokkahuonekoulutus*

*Olen kokenut hyväksi/ ei tarvitse olla sitoutunut johonkin esim. kokoustilaan luokkahuonekoulutus on hyvä, voisi olla enemmän*

*"On hyvä, että oppimisen tapoja on useanlaisia."*

*"Tarpeelliset. Mutta työssä lopulta vasta oppii."*

Osittain toimiviksi kommentoivat malleja seuraavassa. Koska oppiminen on yksilöllistä, niin pitää olla vaihtoehtoisia malleja, joista voi valita. Aikaa pitäisi varata enemmän keskustelulle ja pohdinnoille. Ei liian suuria henkilömääriä tilaisuuksissa esim. opintopiiri, itseopiskelupiiri, Skype-piiri, vierihoito ja täsmäkoulutus koetaan hyviksi malleiksi.

*"Itseopiskelu ja skype koulutukset, millä taataan että oppi menee perille, luokkahuonekoulutuksissa yhdessä harjoitusten tekeminen."*

*"Oppiminen on yksilöllistä tapahtumista siksi pitäisi olla monimuotoisempaa koulutusta. Nyt kaikille sama määrä ja tapa."*

*"Aikaa kysymyksille, pohdinnalle ja keskustelulle tulee olla olivat oppimisen keinon mallit mitä hyvänsä."*

*"Sopiva määrä koulutettavia fyysisesti samassa tilassa ja täsmäkoulutusta."*

*"Vierihoitoa pitäisi viljellä enemmän."*

*"Skype ja itseopiskelu/opintopiirit ovat hyvä tapa. Luokkahuonekoulutus tuntuu jo vähän vanhanaikaiselta jopa."*

Ei-toimiviksi esittivät oppimismalleihin seuraavia toiveita mm. enemmän rauhallisia ja selkeitä tapauskohtaisia live-koulutustilaisuuksia ryhmätöineen, missä voi heti esittää kysymyksiä, Skype-tilaisuudet koetaan liian nopeiksi ja hätäisiksi – pohdinta puuttuu.

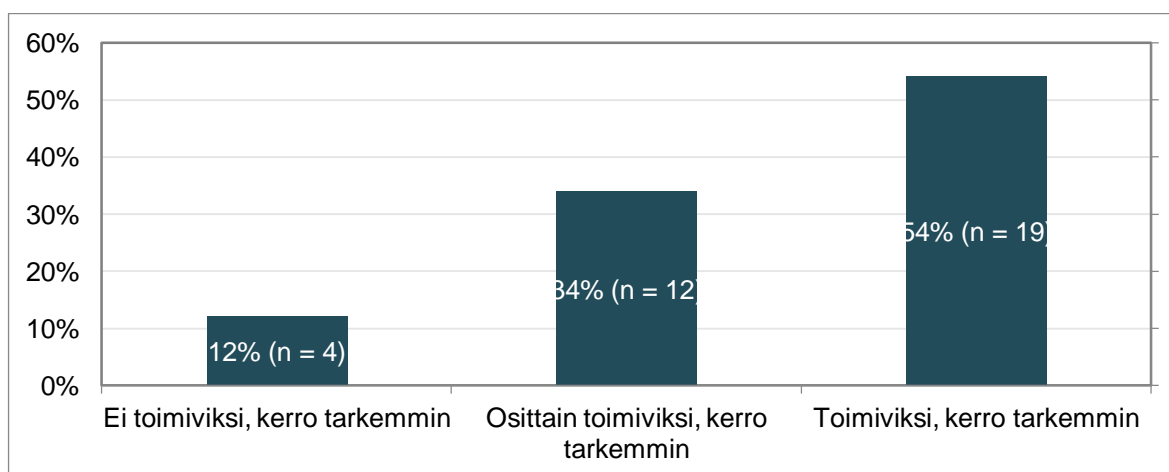
*”Koulutukset täytyisi tehdä rauhallisemmaksi ja selkeämmäksi tapauskohtaisesti opettaa.”*

*”Liikaa itseopiskelua.”*

*”Luokkahuonekoulutukset hyviä. Pitää olla läsnä joku jolta voi heti kysyä. Skype-koulutukset liian nopeita ja kiireisiä.”*

*”Enemmän ryhmätöitä/opiskelua.”*

Näistä kaikista vastauksista tulee selväksi, että oppimistyylejä on erilaisia ja oppimisen toimivin tapa vaihtelee yksilöllisesti henkilöiden mukaan. Olisikin tärkeää koulutussuunnittelijoiden huomioida erilaiset oppijat ja koota sen pohjalta kullekin sopiva koulutusmuoto. Siten varmistetaan, että henkilö aidosti oppii ja on motivaatiota siihen. Tällainen toki vaatii resursseja ja aikaa, jotka nykypäivänä ovat kortilla.



Kuvio 25. Oppimisen keinojen kokemus (n=35)

### 5.16 Mitä kaipaisit itse lisää oppimisesi tueksi?

Tässä osiossa haluttiin selvittää henkilöiden omaa näkemystä, mitä vielä kaivattaisiin lisää oman oppimisen tueksi. Selkeästi vastauksista nousee esille aika ja sen tarve. Perinteisiä luokkahuonekoulutuksia kaivataan edelleen sekä mentori/tutori -malleja. Etätyöskentelyn lisääntyessä ovat myös sähköisillä alustoilla toteutetut koulutusmuodot lisääntyneet. Olisi syytä miettiä, miten näitä niin sanottuna perinteisiä koulutusmuotoja voitaisiin toteuttaa

esimerkiksi Skypen välityksillä. Aiemmissa kyselyissä nousi esille tietoteknisten taitojen kehittäminen. Ehkä olisi varmintä aloittaa tästä ja vahvistaa teknisiä taitoja, jolloin perinteisiä koulutusmuotoja voitaisiin hyödyntää sähköisillä alustoilla.

Seuraavat kommentit painottivat itsenäisen opiskelun tueksi esimerkiksi henkilökohtaista lähiohjausta tai opiskelua pienryhmissä, opintopiirejä, live-koulutusta, helposti tavoitettavia asiantuntijoita ja ennen kaikkea aikaa, rauhaa ja kärsivällisyyttä uuden oppimiseen, myös välillä asioiden kertaamista.

*”Aikaa harjoitteluun ja tehtävien tekemiseen!”*

*”Matalalla kynnyksellä tukea kouluttajalta tai voisi nimetä vaikka tutorin johon voisi olla yhteydessä.”*

*”Opiskelua pienryhmissä.”*

*”Olen omat tarpeeni esittänyt esimiehelle aina sen mukaisesti mitä tehtäviä hän on minulle esittänyt. Tämä ei ole ongelma.”*

*”Tietoa tulevien työtehtävien sisällöstä eli mitä pitää oppia. Substanssikoulutuksia eli ei pelkkää itseopiskelua myöskään substanssin osalta uusista asioista opintopiirejä.”*

*”Käytännön opiskelua enemmän. Oppipoika-kisälli toimintamalli voisi sopia myös verohallintoon.”*

*”Yhteistä oppimista joukossa.”*

*”Enemmän livenä (ei aina skypeillä tai itseopiskeluna).”*

*”Ehkä eniten aikaa. Meiltä odotetaan, että opimme uusia asioita, niin aikaa omaksua kaikki ne asiat. Työn ohessa opiskelu ei aina onnistu, olisi hyvä esim. kerran kuussa saada vaikka 1 pv opiskelulle/asioiden kertaamiseen, eli silloin ei olisi mitään muuta. Sähköposti ja Intra ovat täynnä tietoa ja linkkejä eri asioihin, työpöytä ei aina mahdollista sitä, että pystyy kaikkea seuraamaan.”*

*”Monet asiat oppii parhaiten käytännön tasolla. Mielestäni tarvitaan tukea tekemiseen. Eli tukihenkilöitä, asiantuntijoita ym. joiden puoleen pääsee matalalla kynnyksellä kääntymään asioita ratkottaessa.”*

## 5.17 Tutkimustulosten yhteenveto

Tuloksista selviää selkeästi, että uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi ja siihen halutaan myös itse panostaa. Verohallinto uudistaa tehtävärooleja ja tämä tekee tiettäväksi monelle uuden oppimisen tarpeen ja osaamisensa laajentamisen. Tuloksista käy hyvin ilmi, että virkailijat ymmärtävät oppimisen merkityksen niin itselleen kuin organisaatiolle. Ongelmalliseksi muodostuu aika. Se nousi useassa avoimessa vastauksessa haasteeksi. Osa vastaajista ei ole halukas kehittämään uutta osaamista, vaan haluaa pysyä nykytehtävissä. Tämäkin on kyllä osaltaan työntäjän hyvä huomioida. Voidaan kysyä, onko kaikkien pakko laajentaa vai voisiko nykyosaamisen ylläpito olla joillekin ihan ok? Uutta omaksuttavaa on ollut virkailijoilla tällä hetkellä todella paljon ja se näkyi tuloksista. Osa kokee lisäksi, ettei pärjää työssään ja tähän voinee olla juuri syynä muutospauhti. Muutokset kuitenkin koetaan enimmäkseen myönteisinä.

Nykyisessä työssään suurin osa viihtyy pääosin ja kokee oman työnsä kiinnostavaksi, vaikka toisaalta kiinnostaa edetä uralla ja kokeilla muutakin. Isolla osalla on omia henkilökohtaisia tavoitteita työhön liittyen. Tässä kohden avoimissa vastauksissa eniten nousi esille vaativat asiantuntijatasen tehtävät ja toiseksi eniten tuli yleinen pysyminen ajan tasalla ja samalla uudistaa osaamistaan.

Onnistumisen tunne työssä on tärkeää ja tämä tuli esille myös tutkimuksen osioissa. Ristiriitaisuutta syntyy, kun samalla kun etätyöskentely lisääntyy ja siitä halutaan pitää tiukasti kiinni ja samaan aikaan nousi esille halu toimia yhteistyössä muiden virkailijoiden kanssa. Myös koulutuksissa haluttiin takaisin perinteisiä luokkahuonekoulutuksia. Tämä yhtälönä on työnantajalle kovin hankala järjestää, koska toimitilat eivät ole enää samankokoisia kuin ennen ja kaikki toimintatavat ovat jo uudistuneempia.

Omaan työhön ja osaamisensa kehittämiseen vaikuttaminen koettiin tärkeäksi. Aika monesti vain näitä johdetaan pitkälti johdon tasolta käsin eikä virkailija itse pysty juurikaan näihin vaikuttamaan. Tukea ja rohkaisua koettiin saatavan ilahduttavasti työyhteisöstä, missä on jo viritelty yhteisiä osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Tuloksista piirtyi myös kuva, että työyhteisössä on virheitä salliva kulttuuri - jokainen meistä tekee joskus virheitä eikä niitä saa pelätä, niistä vain on otettava opiksi.

Viimeisen viiden vuoden aikana työmäärät ovat lisääntyneet. Tutkimustulostenkin perusteella nousee esille työmäärän lisääntyminen ja siitä johtuva työn kiireisyys. Samaten tehtävien laajuus ja vaikeus on kokenut muutoksia. Työn valvonta ja arviointi on lisääntynyt Verohallinnossa. Jokainen virkailija näkee reaaliaikaisesti omat tehdyt kappaleet, kuhunkin työvaiheeseen käytetyn työaikakirjauksen sekä reaaliaikaisen todellisen työajan kes-

ton perusteella, mikä on oma kappalemääräinen vauhti. Osalle tällainen seuranta sopii ja se motivoi, mutta osalle tämä tuntuu ahdistavalta.

Uusien asioiden oppiminen tapahtuu pääasiallisesti työtä tehdessä. Tutkimustulokset vahvistavat tämän. Tuloksista nousi esille tarve yhdistää koulutukseen käytännön työharjoitteita. Tässä kohden tulisi osaamisen kehittäjien olla hereillä ja miettiä erilaisille oppimistyyliille sopiva kouluttautumisen muoto. Yksi oppii yhdessä muiden kanssa, toinen yksinopiskeluna, kolmas käytännön työn kautta ja niin edelleen. Kun nämä tiedetään koulutettavista, olisi selkeää koota kohdennetusti tietty samaa oppimistyyliä vaativat yhteen. Vastauksissakin korostuu erilaisuuden ja vahvuuksien huomioimisen toive.

Uuden oppimisen esteenä on usein aika ja kiireen tuntu. Resurssien määrä ei ole nykyisin sama kuin, mitä esimerkiksi viisi vuotta sitten. Tietotekniset järjestelmät ovat nekin muuttuneet ja näin lisää muutoksia on odotettavissa jatkossakin. Kaikki nämä aiheuttavat sen, ettei aikaa ole oppimiselle. Huolestuttavin huomio oli tuloksissa kiirehtiminen, joka on välttämätöntä työstä suoriutumiseksi. Samankaltainen tilanne oli myös vastausmäärässä, ”etten ehdi tehdä tehtäviä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin”. Esimerkiksi töiden keskeneräisyys estää töiden sujuvuuden kitkattomasti, syntyy tulppia, työt alkavat sakata. Jotkut työtehtävät vaativat moniongelmaisuuden vuoksi tiedon haravointia useilta eri asiantuntijoilta. Ja jos tietoa ja tukea ei riittävän nopeasti saa käyttöönsä asian ratkaisemiseksi, ja samalla uutta tehtävää työntyy koko ajan, niin tulee siihen väistämättä tulppa, hidaste, mikä alkaa stressata ja nielee voimavaroja jaksamiselta. Tähän ilmiöön pitäisi puuttua ja miettiä ratkaisuja.

Motivaatiota uusiin tehtävärooleihin löytyi virkailijoilta ilahduttavan paljon. Oppimisen keinon malleja on Verohallinnossa paljon käytössä. Suurin osa vastaajista kokee nämä toimiksi. Eniten kaivattiin lisää aikaa oppimisen tueksi kaiken tiedon omaksumiseen. Seuraavaksi eniten kaivattiin opiskelua esimerkiksi pienryhmissä, käytännön opiskelua ja sekoitusta live sekä Skype + itseopiskelua.

Verohallinnon toimintaympäristö on muuttunut. Nykyisin ei enää kovin ole mahdollista itse vaikuttaa esimerkiksi opiskeluaikaan. Uusien tehtäväroolien oppimispolku on tarkkaan muualla määritelty ja sen mukaan opiskelija etenee. Tähän sisältyy lisäksi paljon verkostomaista opiskelua ja yhdessä tekemistä, ei enää itseopiskelua pelkästään. Tässä mallissa on hyviä ja huonoja puolia. Huono puoli on se, ettei malli anna vapautta muokata itse opiskelupolkua. Hyvää taas on yhdessä tekeminen ja opiskelu, yhteisön tuki ja kanssajenemisen ilo oppimisen tiellä.



## 6 Kehittämisehdotus, johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Kehittämisehdotus

Tässä osiossa esittelen kehittämisehdotukset Pääkaupunkiseudun verotoimiston esimiesten ja osaamisen kehittämisen prosessivastaavan käyttöön.

1. Esimies, opi tuntemaan ryhmäläiset ja heidän työtehtävät.
  - a. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että esimies tuntee ryhmäläisensä työtehtävät ja heillä on toimiva luottamussuhde, jossa esimies tuntee ryhmäläisensä.
  - b. Virallisten keskusteluaikojen ohella olisi tärkeää esimiehen käydä myös epävirallisia keskusteluita.
  
2. Osaamisen kehittämisen välineistön muokausehdotuksia
  - a. Verohallinnossa on olemassa osaamisen kartoituksen työkalu, johon suositellaan muokkausta.
    - i. Otetaan mukaan nykyisten osaamisalueiden ja osaamistasojen määrittelyjen lisäksi henkilön omat kiinnostuksen ja motivaation kohteet. Henkilö itse arvioi, millaista kokemusta ja osaamista hänellä on mistäkin osaamisalueesta ja kuinka kiinnostunut hän on niistä.
    - ii. Tavoiteosaamistason määrittäminen, joka voidaan tehdä etukäteen tai sen henkilö voi itse määrittää.
    - iii. Järjestelmään lisätään myös esimiehen arviointiosuus.
    - iv. Kommenttikentät lisätään tarkentamaan kutakin osiota.
  - b. Jotta tämä järjestelmä saataisiin toimivaksi, olisi tärkeää myös lisätä osaamisen kehittämissuunnitelma järjestelmään
    - i. Kehitettävät osaamisalueet
    - ii. Osaaminen nyt ja tavoite
    - iii. Kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet
    - iv. Aikataulu
    - v. Arviointi ja seuranta
  - c. Järjestelmän sisältöä ja vastauksia päivitetään kaksi kertaa vuodessa ja toimenpiteet tulosten johdosta tulisi aloittaa saman tien, jotteivät ne vanhenne. Henkilöstön tulee nähdä osaamiskartoituksen pohjalta tehdyt toimenpiteet selkeästi, jotta vastaamisen mielekkäys säilyy. On tärkeää myös saada tämä työkalu aidoksi kehittämisen välineeksi, jossa arvioidaan avoimesti osaamista ja motivaatiota sekä oppimistyyliä. Näiden pohjalta pystyttäisiin löytämään oikeat ihmiset esimerkiksi tietyn aihealueen opintopiireihin.



- d. Osaamistasojen kuvaukset tulisi tarkentaa. Huippuosaamisen tulisi kirjoittaa ja laatia niin vaativaksi, että ko. taso selkeästi ilmaisee asiantuntijatasoa.
- e. Tehtäväroolien mukaiset osaamistasokuvaukset

### 3. Palautteen antamisen kulttuurin luominen kehittämiskohteeksi

Kehittämiskohteeksi olisi tärkeää ottaa palautteen antaminen, kerääminen ja niiden pohjalta toimenpiteiden laatiminen. Palautteiden käsittely jää ikäänkuin keskeneräiseksi. Huolehdittava siitä, palaute myös luetaan sekä sen pohjalta oikeasti tehdään ja/tai korjataan asioita. Tärkeää olisi lisäksi kertoa palautteen antajalle tehdyistä muutoksista, vaikka ajankin päästä, siten saadaan ympyrä sulkeutumaan, asia päätökseen ja syntyy luottamus, että vastattu palaute ei ollut turhaa eikä asiaa ole jätetty ikään kuin ilmaan roikkumaan. Yhtä tärkeää on saada tieto siitä, ettei palaute johda mihinkään toimenpiteeseen syystä tai toisesta.

### 4. Keskustelu käydään kaksi kertaa vuodessa ennen seuraavaa työvaihetta.

#### a) Tavoitekeskustelu (ennen kauden alkua)

- Asetetaan yhdessä seuraavan kauden tehtävien osalta tavoitteet
- Arvioidaan osaamisen nykytilanne ja käydään läpi kehittämistarpeet
- Luodaan kehittämistarpeista suunnitelma, max kaksi ydinkehittämisen tarvetta (akuuteimmat), esimies käy nämä läpi osaamisen kehittäjän kanssa ja käynnistetään mahdollisimman pian toteutus
- Keskustellaan odotuksista

#### b) Suoritusarviointikeskustelu (kerran kauden aikana ja kauden päätyttyä)

- Tässä suoriutumista arvioi henkilö itse ja esimies saatujen tietojen pohjalta. Kuinka menestyksellä on ollut henkilön suoriutuminen tavoitteisiin nähden. Data näistä on saatavilla kummallakin osapuolella ennen keskustelua
- Keskustellaan tekijöistä, jotka ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista.
- Henkilö itse arvioi omaa työpanostaan laadun tuottamisessa. Laadun osalta palaute tulee myös asiantuntijalta esimiehelle läpikäytäväksi, myös prosessivastaava voi antaa tarpeen mukaan palautetta
- Käydään läpi tietojärjestelmistä saatu määrällinen tavoitteiden saavuttaminen versus käytetty työaika
- Käydään läpi, mitä pitäisi kehittää (mitkä toimii ja missä on kehittämistä) ja mitkä ovat henkilön omat näkemykset edellytyksistä. Kaik-

ki kirjataan ylös toimenpiteitä varten. Tarvittavat toimenpiteet tulee käynnistää mahdollisimman pian

- c) Kyselyn pohjalta ensisijaisia kehittämisen kohteita henkilöverottajan kohde-ryhmälle olisi seuraavat aihealueet
  - Tietoteknisten valmiuksien varmistaminen
  - Yhdessä tekemisen ja opiskelun kehittäminen niin, että sitä voidaan toteuttaa myös etätyöskentelyssä
  - Oppimisen arviointimalli palautekeskustelussa

## 6.2 Esittely toimeksiantajalle

Kehittämistehtävän loppuvaiheet osuivat parahiksi COVID-19-viruksen kiihtymisvaiheeseen kesälle ja syksylle 2020, joten lopullisen tuotoksen esittely tapahtui sähköpostin välityksellä. Tämä menetelmä oli valittava siksi, että Verohallinnossa melkein kaikki tekivät koronasta johtuen pitkään etätöitä ja kehittämistehtävän tekijä itse on vielä äitiyslomalla.

Vastaanottajat antoivat työstä kommentit, jotka olivat seuraavat:

Mia Mustosen työssä liikutaan ja ohjaututaan ytimekkäästi osaamisen, oppimistyylien, motivaation ja osaamisen johtamisen teorioiden sekä oppien kautta itse tutkimukseen, missä käsiteltiin palautekyselyn avulla henkilöstön motivaatiota uuden oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Näiden pohjalta Mia on tehnyt kattavia kehittämissuhteita.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus antaa erinomaisen näkemyksen niihin taustoihin, joihin suhteessa osaamisen kehittämisen työkaluja tulee arvioida ja kehittää.

Verohallinnossa on osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen työkaluja runsaasti käytävissä kyllä jo nyt. Osaamisen kehittäminen on yksi tukiprosesseistamme, jota johtaa prosessipäällikkö ja prosessivastaavat. Meillä esimiehillä on suuri vastuu tukea oppijaa ja valmentaa häntä löytämään itselleen parhaiten soveltuvat oppimisen keinot ja välineet. Tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin sitä käsitystä, mikä minulla osaamisen johtamisen roolissa on. Niin kuin Mia työssään ja kehittämissuhteissaan esittää, osaamisen työkalujen on tarve tulevaisuudessa kehittyä myös yksilöllisempään suuntaan.

Kaikki Mian esittämät tutkimukseen perustuvat kehittämissuhteet ovat tervetullut lisä Verohallinnon osaamisen kehittämisen työkalupakkiin. Erityisesti nostan kohdan 3, missä Mialla on tärkeimmän oppimismotivaation perusta, palautteenannon arviointi ja ehdotukset siihen, kuinka saamme tämän kulttuurin avattua ja toimimaan kannustavasti. Kokonaisu-

tena kaikkien kehittämisehdotusten osalta voin sanoa, että niissä on esitetty hyvin ja hyvin toteutettavia nykykäytänteiden jämköittämistä (erityisesti huomio kiinnittyi kohtaan 4).

Tuotoksen esittelyn yhteydessä tuli myös kehittämisehdotuksia, joita otettiin mukaan lopputulokseen.

### **6.3 Johtopäätökset ja pohdinta**

Tässä luvussa palataan vielä kehittämistehtävän alussa asetettuihin tavoitteisiin ja pohditaan, kuinka hyvin ne saavutettiin.

Opinnäytetyön aihe muuttui siitä, mitä alun perin olin ajatellut. Kevään 2019 aikana aihe alkoi täsmentyä ja päästiin työnantajan ohjaajan kanssa suunnittelemaan kyselylomaketta. Opinnäytetyö oli tarkoitus tehdä loppuun kesän ja syksyn 2019 aikana, kun olin opinto-vapaalla kesäopintojen johdosta. Elämä tosin muuttui saatuani tietää olevani raskaana. Raskauden ja lapseni syntymän sekä vielä kahden leikkauksen johdosta opinnäytetyötä päästiin kunnolla aloittamaan vasta kevätkesällä 2020.

Opinnäytetyön tekemisessä oli pidempi tauko ja näin jälkeinpäin ajateltuna se ei ollut hyvä, koska aiheen ydin oli ehtinyt moneen kertaan hämärtyä ja tahtoi karata käsistä. Myös haastetta aiheutti se, etten ollut työelämässä työn tekemisen aikaan. Onneksi työystävät pitivät minua ajan tasalla työpaikan muutoksista, jotka mahdollisesti koskettivat tätä opinnäytetyötä. Tauon jälkeen kynnys työn aloittamiseen tuntui vielä äärimmäisen hankalalta. Takanani oli kuitenkin aivan mahtava tukijoukko, jotka kannustivat ja auttoivat lapsenhoidossa, antaen näin itselleni rauhaa kirjoitustyölle. Kun aihe tauon jälkeen alkoi hahmottua uudelleen ja saatuani taas langan päästä kiinni, lähdin sitä kerimään, suunnittelemaan viitekehystä asian ympärille. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja aiheen ydin tuntui usein haasteelliselta ja katosikin monta kertaa kirjoittamisen aikana, johtuen siitä että elämässä oli samaan aikaan paljon kaikkea. Vielä tuon COVID-19-koronapandemiankin piti sattua samaan ajankohtaan sekoittaen pakkaa oikein kunnolla. Sinnikkäästi kuitenkin työ lähti etenemään kohti päätöstä. Ja tämä on nyt tässä.

## 7 Lähteet

Aalto, A., Ahtola, M., Alppi, S., Eskola, S. & Jonninen, S. 2006. Erilaiset oppijat – monta tapaa oppia. Invalidiliiton julkaisuja. Luettavissa: <https://docplayer.fi/48569794-Erilaiset-oppijat-monta-tapaa-oppia.html>. Luettu: 22.7.2020.

Bersin, J. and Zao-Sanders, M. 2019. Making Learning a Part of Everyday Work. Harvard Business Review. February 19. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>. Luettu: 22.6.2020.

Dinolehti. Henkilöstöstrategia ja osaamisen johtaminen. Luettavissa: <https://dinolehti.fi/2017/09/henkilostostrategia-ja-osaamisen-johtaminen/>. Luettu: 28.5.2020.

Duunitori. 10.2.2017. Työnantaja voi tukea henkilöstön jatkuvaa oppimista monin keinoin. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantaja-tukeeoppimista/>. Luettu: 3.6.2020.

Duunitori. 2.6.2017. Merkityksellinen työ motivoi ja on hyödyksi koko organisaatiolle. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-merkityksellisyys>. Luettu: 13.7.2020.

Duunitori. 5.8.2017. Motivoitunein oppija oppii parhaiten – 4 vinkkiä pääsykokeisiin pänttääjälle tai uutta opiskelevalle. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/motivoitunein-oppija-oppii-parhaiten>. Luettu: 16.5.2019

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita.15., uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Ilmarinen. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu: 14.7.2020.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYPro. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. E-kirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kauppila, R. A. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. Psykkinen valmennus oppimisen tukena. WSOYPro. Bookwell Oy. Juva.

Kuisma, P. 16.11.2016. Otala, L.: Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/leenamaija-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>. Luettu: 28.5.2020.

Kumpulainen, K. 1.4.2016. Onko sinun vaikea oppia uutta? Se voi johtua tunteistasi, ei taidoistasi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8776279>. Luettu: 27.9.2018

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYPro. Bookwell Oy. Juva.

Laine P., Osaamisen johtaminen ja HRD - tarua vai totta? : kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. 2007. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.

Laitinen, R. 1996. Oppivaa organisaatiota etsimässä. Luettavissa: <file:///C:/Users/Mia/Downloads/92379-Artikkelin%20teksti-152938-1-10-20200508.pdf>. Luettu: 24.6.2020.

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

- Laurikainen, E. 9.4.2018. Mistä työssä oppiminen on tehty? Luettavissa: Verohallinnon sisäinen intranet. Luettu: 24.9.2018.
- Medina, R. & Medina, A. 2014. The competence loop. Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-09-2014-0061/full/html>. Luettu: 16.5.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Otala, L. 1999. Osaajana opintieillä. Opas elinikäisen oppimisen matkalla. WSOY. Porvoo.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 2.painos. Helsingin kamari Oy.
- Prashnig, B. 2000. Erilaisuuden voima: opetustyyli ja oppiminen. PS-kustannus. Jyväskylällä.
- Pölönen, J. 1.6.2018. Uuden oppiminen on tulevaisuudelle tärkein työelämätaito. Luettavissa: <http://parempaaelamaa.org/2018/06/01/uuden-oppiminen/>. Luettu: 24.6.2020.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Roth, P-C 2018. Hallintoakatemia. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Luettavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>. Luettu: 25.1.2019.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Consulting Team. Seinäjoki.
- Sillanpää, A. 15.8.2018. Mikä motivoi sinua oppimaan uutta?. Luettavissa: <https://www.visma.fi/blog/mika-motivoi-oppimaan-uutta/>. Luettu: 16.5.2019
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 – älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy

Sydänmaanlakka, P.. 2012. Älykäs Johtaminen 7.0. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tainio-Keinonen, K. 28.10.2019. Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. Luettavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>. Luettu: 24.6.2020.

Toivonen, V-M & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Hakapaino. Helsinki.

Työelämä. 5.11.2018. Onko sinun kiireesi tunnepohjaista vai järkipohjaista? Työelämän asiantuntijat kertovat, mistä kiireen tunne kumpuaa ja mitä sille kannattaisi tehdä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10480898>. Luettu: 14.7.2020

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kirjayhtymä. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/keinoja\\_tyon\\_kuormittavuuden\\_hallintaan](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan). Luettu: 13.7.2020.

Valamis 2019. Oppimisen trendit yrityksissä vuonna 2019: ennusteita alan asiantuntijoilta. Luettavissa: <https://www.valamis.com/fi/blogi/oppimisen-trendit>. Luettu: 3.6.2020.

Valtiovarainministeriö 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/307719/Haasteena+johtamisen+laajentaminen+valtionhallinnossa/1882cb2f-485e-40b4-927c-85121a9aa0f9>. Luettu: 27.1.2019

Valtiovarainministeriö 2020. Osaamisen kehittäminen. Luettavissa: <https://vm.fi/valtion-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen>. Luettu: 30.6.2020.

Verohallinnon sisäinen Intra, 2020.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä (Bookwell Oy, Juva)



## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatelomake**

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Vielä ehdit tänään käydä vastaamassa.

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa liiketalouden kehittämisen yamk tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Teen opinnäytetyönäni kyselyn henkilöverottajien työmotivaatiosta ja osaamisesta. Tutkimuksen avulla on tavoitteena selvittää jokaisen henkilöverottajan tulevaisuuden osaamisvaatimusten valmiudet. Tutkimuksessa peilataan uusia strategisen henkilöstösuunnitelman mukaisia tehtäväkuvauksia sekä kartoitetaan motivaatiota uuden oppimiseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella tehdään kehittämissuunnitelmia sekä mallinnetaan miten voidaan lisätä oppimismotivaatiota.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun sinut osallistumaan. Antamiasi vastauksia käytetään kahteen eri tarkoitukseen. Opinnäytetyössä nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisena. Sinun oma esimies saa vastauksesi nimitasolla. Tämä kartoitus ei korvaa kuitenkaan valtakunnallisesti täytettävää osaamiskartoitusta.

Kyselyn vastaaminen kestää noin 20 - 30 minuuttia ja vastausaikaa on kaksi viikkoa 12.6.2019 asti. Tuloksen validiteetin kannalta on tärkeää, että jokainen vastaa kyselyyn. Kieku-koodi tämän kyselyn vastaamiseen on 9999 600000 Yleishallinto ja johtaminen. Kysely on työkalu on esimiehille ja liittyy työtehtäviin, joten vastaamiseen saat käyttää työaika.

Alla oleva linkki kyselyyn on henkilökohtainen, ethän jaa sitä kenellekään.

Terveisin Mia Mustonen

## Liite 2. Kyselylomake



Kyselylomake

### 1. Ammatillinen koulutus \*

- ei ammatillista koulutusta
- toisen asteen ammatillinen tutkinto (esim. kauppakoulu)
- opistotason tutkinto (esim. kauppaopisto)
- korkeakoulututkinto (esim. ammattikorkeakoulu, yliopisto)
- muu, mikä?

### 2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi? \*

- Alle 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- 11 - 20 vuotta
- 21 - 30 vuotta
- Yli 30 vuotta

### 3. Ikä \*

- Alle 25 v.  
 25 - 35 v.  
 36 - 45 v.  
 46 - 55 v.  
 yli 56 v.

Seuraavaksi kysytään, miten koet työn tekemisen, uuden oppimisen ja muutokset?

### 4. Mitä mieltä olet seuraavista oppimiseen liittyvistä väittämistä? \*

1= täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
olen kiinnostunut uusista toimintatavoista ja niiden hyödyntämisestä työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osallistun mielelläni työnantajan kustantamaan osaamista edistävään koulutukseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minulle riittää nykyosaamisen ylläpitäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kouluttautuminen ja työssä kehittyminen on mielestäni mukavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvioin omaa osaamistani ja sen kehittymistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jatkuva oppiminen on mielestäni raskasta ja tuntuu, ettei aika tai energia riitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä oppiminen Sinulle merkitsee?

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Oppiminen on välttämätöntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>työelämässä selviytymisen kannalta *</u>				
Uuden oppiminen on jossain määrin kiinnostavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työelämän vaatimukset ovat minulle tärkein syy oppimiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppiminen on tärkeää urani ja työelämässä etenemisen kannalta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppiminen antaa sisäisen tyytyväisyyden tunteen ja mahdollisuuden toteuttaa itseäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppiminen on minulle merkittävä, läpi elämän jatkuva henkisen kasvun prosessi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mitä mieltä olet seuraavista työhösi liittyvistä väittämistä? \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Olen kiinnostunut työstäni ja siihen liittyvistä tehtävistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni usein tylsistyneeksi työhön *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on tärkeä osa elämäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn hyvin nykyisessä työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista ja haastavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ vie liian suuren osan ajastani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähden töihin yleensä mielelläni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitä työ Sinulle merkitsee? \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Työ on minulle vain välttämätöntä tulojen saamiseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on itsessäänkin jossain määrin kiinnostavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on minulle ammatti, jossa taitojen harjoittaminen tuottaa tyydytystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on minulle ura, jolla haluan edetä ja saada vastuuta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on minulle kutsumus, jossa voin toteuttaa itseäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Onko Sinulla henkilökohtaisia työhösi liittyviä tavoitteita? \*

- ei ollenkaan, miksi, kerro tarkemmin?
- jonkin verran, kerro tarkemmin?
- useita, kerro millaisia?

9. Mitä mieltä olet seuraavista työhösi liittyvistä väittämistä? \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Minulle on tärkeä kokea onnistumisia työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan saada tehdyistä töistäni kiitosta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka epäonnistuisinkin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tärkeintä työssäni on oma tyytyväisyyteni työsuoritukseeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni on tärkeätä saada osallistua oman työni yksityiskohtien suunnitteluun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin itse valita, mitä työhön liittyviä taitoja haluaisin kehittää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden työtä koskeva suunnittelu tulisi tehdä työyhteisön tasolla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
Mielestäni on johdon tehtävä päättää työntekijöiden koulutuksista ja osaamisen <u>kehittämisestä</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan työskennellä työpäivän aikana yhdessä työtovereideni <u>kanssa</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeätä, että osaamisestani riippumatta minulla on merkittävä rooli <u>työyhteisössä</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan toimia muiden työntekijöiden kanssa yhtenä tiiminä organisaation tavoitteiden <u>saavuttamiseksi</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitä mieltä olet seuraavista työssä selviytymiseen liittyvistä väittämistä \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Minusta tuntuu, etten pärjää <u>työssäni</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun jatkuvasti opettelemaan uusia asioita selviytyäkseeni <u>työstäni</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En pelkää epäonnistumisia <u>työssäni</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvisisin lisäkoulutusta selvitäkseeni hyvin <u>työtehtävistäni</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta tuntuu, etten pysty omaksuma uusia asioita riittävän <u>nopeasti</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on valmiuksia selviytyä nykyistä vaativammista <u>tehtävistä</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkään tehdä virheitä <u>työssäni</u> *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten työpaikallasi suhtaudutaan osaamiseen sekä työntekijöiden ja työyhteisön kehittämiseen? \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Työyhteisö tukee ja rohkaisee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöitä koulutuksiin ja itsensä kehittämiseen. *				
Työyhteisössä on yhteisiä osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden erilaisiin valmiuksiin ja osaamistasoon suhtaudutaan myönteisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri työntekijäryhmillä on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua työhön liittyvään koulutukseen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä suhtaudutaan hyväksyvästi virheisiin tai osaamisen keskeneräisyyteen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikkien on mahdollista osallistua työyhteisön kehittämiseen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkuva oppiminen nähdään tärkeänä osana työyhteisön toimintaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitä mieltä olet seuraavista sitoutumiseen liittyvistä väittämistä? \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Arvoni ja tavoitteeni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien asioiden oppiminen on minulle mahdollisuus parantaa osaltani koko organisaation toimintaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuluminen tähän organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelisin yhtä hyvin jossakin toisessa organisaatiossa kuin nykyisessä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppiminen on minulle mahdollisuus paremman työpaikan saantiin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Saatto yleensä tietoja työstäsi koskevista muutoksista? \*

- jo suunnitteluvaiheessa
- vähän ennen muutosta
- vasta muutoksen tapahtuessa tai sen jälkeen

16. Miten olet kokenut työssäsi tapahtuneet muutokset? \*

- kaikki myönteisesti
- enimmäkseen myönteisesti
- en myönteisesti, mutta en kielteisestikään
- enimmäkseen kielteisesti
- kaikki kielteisesti

17. Miten tiedotus muutostilanteissa on mielestäsi sujunut? Muutostilanteen selkeys, onko se www \*

- täysin selkeää
- jokseenkin selkeää
- jokseenkin epäselvää

18. Miten seuraavat asiat ovat muuttuneet työpaikallasi viimeisen viiden vuoden aikana? \*

1= lisääntynyt paljon, 2= lisääntynyt jonkin verran, 3=pysynyt ennallaan, 4=vähentynyt jonkin verran, 5=vähentynyt paljon

	1	2	3	4	5
Työsuhteen varmuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kiireisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärä ja -tehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien laajuus ja vaikeus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen perustuva valvonta tai arviointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Uusien toimintatapojen omaksumisvaatimukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä tarvittava uuden tiedon määrä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnteon mielekkyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn henkinen kuormittavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Itsensä kehittämisen vaatimukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön sitoutuminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kuinka usein kohtaat työssäsi tilanteita tai vaatimuksia, joiden seurauksena joudut opettelemaan uutta tai kehittämään itseäsi? \*

- päivittäin tai lähes päivittäin
- muutaman kerran viikossa
- noin kerran viikossa
- muutaman kerran kuukaudessa
- melko harvoin, satunnaisesti
- erittäin harvoin tai satunnaisesti

20. Missä uusien asioiden oppiminen pääasiallisesti tapahtuu? \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Työnteon ohessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyhyillä työhön liittyvillä kursseilla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidempiaikaisissa työhön liittyvillä kursseilla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Millaisena koet työhösi liittyvien uusien asioiden oppimisen? \*

- erittäin kuormittavana
  - melko kuormittavana
- 
- en kuormittavana, mutta en helpponakaan
  - melko helppona
  - erittäin helppona

22. Mitä mieltä olet seuraavista kiireeseen liittyvistä väittämistä? \*

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Joudun usein luopumaan tauoista työmäärän vuoksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiirehtiminen on välttämätöntä työstä suoriutumiseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni sisältää määräaikoja tai muita tiukkoja aikatauluja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ehdi tehdä tehtäviä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on aina jonossa keskeneräisiä töitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Halutessasi voit kertoa kiireen tuntua aiheuttavista asioista


24. Onko sinulla motivaatiota kouluttautua uusiin tehtävärooleihin? \*

- Kyllä, kerro tarkemmin
- Ei, kerro tarkemmin

25. Millaisena näet muutostilanteen? \*

- Ahdistavana
- Mielenkiintoisena
- Neutraalina
- Turhauttavana

26. Pidätkö muutoksista? \*

- Kyllä, perustele
- En, perustele

27. Millaisilla toimenpiteillä työnantaja voisi mielestäsi tukea entisestään osaamisen kehittämistä? \*

28. Kuinka paljon tarvitset ohjausta työssäsi? Missä asioissa tarvitset ohjausta? \*

29. Koetko olevasi valmis itseohjautuvaan toimintamalliin? \*

30. Miten koet nykyiset oppimisen keinon mallit (itseopiskelu, ~~skype~~ koulutukset, luokkahuone)?

\*

Toimiviksi, kerro tarkemmin

Ei toimiviksi, kerro tarkemmin

Osittain toimiviksi, kerro tarkemmin

31. Mitä kaipaisit itse lisää oppimisesi tueksi? \*