



Osaamisen kehittäminen hyvinvointialueen palkkapalveluyksikössä

Liisa-Maria Rantanen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

Rantanen, Liisa-Maria

Osaamisen kehittäminen hyvinvointialueen palkkapalveluyksikössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 45 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Uuden oppimisella ja osaamisen kehittämisellä on kasvava merkitys nykypäivän ja tulevaisuuden työelämässä. Jatkuvan oppimisen tarvetta lisää muun muassa yhä pidemmät työurat. Valmius omaksua uutta tietoa ja oppia uusia taitoja ovat tärkeitä keinoja säilyttää työmarkkinakelpoisuus osaamisen vanhetessa yhä nopeammin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation, hyvinvointialueen palkkapalveluyksikön, työntekijöiden osaamisen nykytilaa ja tulevia osaamisen kehittämisen tarpeita. Työntekijöiden osaamisen nykytilaa ja osaamisen kehittämisen tarpeita kartoittamalla pyrittiin saamaan toimeksiantajalle tietoa, jonka pohjalta osaamisen kehittämistä voidaan organisaatiossa suunnitella.

Tutkimus toteutettiin triangulaatiomenetelmällä, joka on yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jotta tietoa saatiin kerättyä mahdollisimman laajasti kaikilta palkkapalveluyksikön palkkasihteereiltä ja palkanlaskennan asiantuntijoilta. Kyselyyn vastasi yhteensä 22 palkkapalveluyksikön työntekijää.

Tutkimustulosten perusteella osaamisen nykytila palkkapalveluyksikössä on melko hyvä. Suurin osa vastaajista koki, että heillä on tarvittava osaaminen työnsä suorittamiseen ja että työpaikka tarjoaa hyvät kehitysmahdollisuudet. Tekemällä oppiminen korostui erityisesti hyvänä oppimisen muotona.

Tärkeimpinä kehityskohteina tutkimuksessa nousi esiin riittävän ajan varmistaminen osaamisen kehittämiseksi ja uuden oppimiselle sekä tiedon jakamisen parantaminen. Ulkoiset koulutukset ja sisäiset perehdytykset on koettu hyviksi osaamisen kehittämisen keinoiksi. Tutkimuksen mukaan koulutusta ja perehdytystä kaivattiin eniten paikallisiin sopimuksiin sekä Kela- ja vakuutusasioihin liittyen.

Avainsanat (asiasanat)

Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, hyvinvointialue, palkkahallinto

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Rantanen, Liisa-Maria

Competence development in the salary service unit of a wellbeing services county

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 45 pages.

Degree Programme in Business Management. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Learning new things and developing skills are of growing importance in today's and tomorrow's working life. The need for continuous learning is increased by, among other things, longer working careers. The ability to absorb new knowledge and learn new skills are important ways to maintain labor market competency as skills age faster and faster.

The aim of the study was to determine the current state of the client organization, the salary service unit in the wellbeing services county, the competence of the employees and future needs for competence development. By mapping the current state of employee competence and the needs for competence development, the aim was to provide the client with information on which competence development can be planned in the organization.

The study was carried out using the triangulation method which is a combination of qualitative and quantitative research. The research data was collected using an electronic questionnaire to gather information as widely as possible from all payroll assistants and payroll experts in the payroll service unit. A total of 22 salary service unit employees responded to the survey.

Based on the research results, the current state of competence in the payroll service unit is quite good. Most of the respondents felt that they had the necessary skills to perform their work and that the workplace offers good development opportunities. Learning by doing was especially emphasized as a good form of learning.

The most important development areas highlighted in the study were ensuring sufficient time for competence development and learning new things, as well as improving knowledge sharing. External training and internal inductions have been seen as good tools for competence development. According to the study, education and orientation were most needed in connection with local agreements and Kela and insurance matters.

Keywords/tags (subjects)

competence development, competence leadership, wellbeing services county, salary services, payroll

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tausta	5
2.2	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	6
2.3	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
2.4	Aineistonkeruu ja analyysi	8
2.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	9
3	Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen ja palkanlaskentaprosessi	11
3.1	Osaamisen kehittäminen	11
3.2	Osaamisen johtaminen	20
3.3	Palkanlaskentaprosessi	22
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset	26
4.1	Tutkimuksen toteutus	26
4.2	Tutkimuksen tulokset	26
5	Johtopäätökset	34
6	Pohdinta	36
Lähteet		38
Liitteet		40
Liite 1.	Kyselylomake	40

Kuviot

Kuvio 1.	Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 123)	14
Kuvio 2.	Osaamiskartta (Eklund 2021, 107)	19
Kuvio 3.	Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 142)	22
Kuvio 4.	Osaaminen ja kehitys	28
Kuvio 5.	Onnistumisten jakaminen työkavereiden kanssa	30
Kuvio 6.	Epäonnistumisten jakaminen työkavereiden kanssa	30
Kuvio 7.	Oletko mielestäsi voinut vaikuttaa osaamisen kehittämiseen viimeisen vuoden aikana?	31
Kuvio 8.	Asiat, joihin kaivataan lisää koulutusta tai perehdytystä	32
Kuvio 9.	Tuetaanko osaamistasi ja sen kehittämistä tarpeeksi esihenkilön ja muun tiimin taholta?	33
Kuvio 10.	Mahdollistetaanko mielestäsi oppiminen osana työtä?	33

1 Johdanto

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on tuonut osaamisen kehittämisen tärkeyden esiin julkaisussaan Megatrendit 2023. Sen mukaan yhteiskunnan ja työelämän muutokset vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Kasvava merkitys on uuden oppimisella, luovuudella, kokonaisuuksien ja metataitojen hallinnalla. Tarvetta jatkuvalla oppimiselle lisää myös yhä pidemmät työurat. Osaamisen kehittämiseen liittyviin rakenteisiin ja käytäntöihin kohdistuu yhä suurempaa muutospainetta. (Dufva & Rekola 2023, 46.)

Euroopan komission aloitteesta nimettyä Euroopan osaamisen teemavuotta vietetään ajalla 9.5.2023–8.5.2024. Teemavuoden tavoitteena on vaikuttaa työkäisten osaamiseen ja sen kehittämiseen erilaisilla tavoilla. Tavoitteina on muun muassa lisätä investointeja koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, varmistaa että osaaminen on työmarkkinoiden tarpeita vastaavaa sekä yhteensovittaa ihmisten toiveet ja taidot työmarkkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Toiveena Euroopan osaamisen teemavuodessa on se, että oppiminen tulisi luontaiseksi osaksi työkäisten elämää ja että osaamisen kehittäminen jatkuisi koko työuran ajan. Suomessa teemavuoden painotettavat osa-alueet ovat työkäisten osaamisen tunnistaminen ja tekeminen näkyväksi, jatkuva oppiminen sekä osaavan työvoiman saatavuus. (Osaamisen teemavuosi n.d.)

Kyky oppia uutta ja valmius omaksua uusiin työtehtäviin liittyviä tietoja ja taitoja nopeasti ovat tärkeitä keinoja säilyttää työmarkkinakelpoisuus osaamisen vanhetessa entistä nopeammin. Arvioiden mukaan kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15–20 prosenttia tai vähintäänkin 7 prosenttia. Kaikki tieto ei kuitenkaan uusiudu, vaan aina on sellaista tietoa, joka kertyy organisaatioon ja sen henkilöstölle perusosaamisena ja kokemuksena. Henkilöstön kehittäminen (Human Resources Development, HRD) on organisaatiolle yksi keinoista varmistaa, että osaaminen on ajan tasalla myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 144–145.)

Lyly-Yrjänäisen (2023) mukaan oppimisen jakautuminen työpaikoilla eri henkilöryhmien välillä on epätasaista. Korkeammin koulutetut sekä oppivat että saavat työssään koulutusta muita enemmän. Iäkkäämmät henkilöt puolestaan hakeutuvat oppimisen ääreen vähemmän kuin nuoremmat.

Syynä voi olla aikaisemmat kokemukset oppimisesta, mutta lisäksi työolot vaikuttavat suuresti jatkuvaan oppimiseen. Jos työssä on koko ajan kiire, se vaikeuttaa oppimista. Kiire on haitallinen etenkin sellaisissa työtehtävissä, joissa on rajallinen mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin, työtä koskeviin tavoitteisiin ja työaikoihin sekä muihin työn tekemiseen vaikuttaviin asioihin. (Lyly-Yrjänäinen 2023.)

Kevan osaamisen haasteiden kartoituksessa, joka toteutettiin kuntien, valtion ja kirkon HR-ammattilaisille suurimmaksi haasteeksi työntekijöiden osaamiselle nousi jatkuva muutos. Muita kartoituksessa esiin nousseita osaamisen haasteita olivat työmäärän lisääntyminen ja tekemisen priorisoinnin tarve sekä itseohjautuvuuden kehittämisen tarve. (Osaamisen kehittäminen haastaa työpaikkoja ja esihenkilöitä 2020.)

Kevan kartoittaessa osaamisen haasteita tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen keinoksi nousi työnantajan järjestämät koulutukset ja kurssit. Toinen hyödylliseksi koettu keino osaamisen kehittämiseksi kartoituksen mukaan on toisten kanssa työskentely ja toisilta oppiminen. (Osaamisen kehittäminen haastaa työpaikkoja ja esihenkilöitä 2020.)

TYÖ2030-ohjelman rahoittamassa MEADOW-tutkimuksessa selvitettiin sekä työnantajien että henkilöstön näkemyksiä osaamisen kehittämisestä. Työnantajien edustajien mukaan tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi nousivat vertaisoppiminen työkavereiden kesken, kehityskeskustelut sekä toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen osallistuminen. Vastaavat keinot nousivat esiin myös samojen työpaikkojen henkilöstöjen vastauksissa. Työtä tekemällä ja työkavereilta oppiminen, kehittäminen sekä uusien tehtävien ja vastuiden kautta oppiminen nousivat henkilöstön vastauksista esiin. Vastauksissa korostuu erityisesti työn tekemisen kautta tapahtuva oppiminen, vaikka osaamista kehitetään myös esimerkiksi itsenäisesti opiskellen sekä koulutusten avulla. Jatkuva oppiminen on jo nyt yksi työelämän kehittämisen tärkeimmistä asioista, mutta sen merkitys korostuu entisestään, kun mietitään tuottavuuden kasvattamista ja digivihreän siirtymän toteuttamista niin, että erilaiset työpaikat ja yksilöt pysyvät kehityksen vauhdissa mukana. (Lyly-Yrjänäinen 2023.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on hyvinvointialueen palkkalveluysikkö. Palkkalveluysikkö vastaa koko kyseisen hyvinvointialueen henkilöstön palkkahallinnosta. Palkkalveluysikössä työskentelee n. 30 palkkasihteeriä, n. 5 palkanlaskennan asiantuntijaa sekä palkkalveluvastaava. Palkkalveluysikkö on toiminut nykyisessä muodossaan vasta vuoden 2023 alusta alkaen. Organisaatio syntyi sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen eli niin sanotun sote-uudistuksen myötä hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa 1.1.2023. Palkkalveluysikköön siirtyi työntekijöitä sekä sairaanhoitopiirin että kuntien ja kuntayhtymien palveluksesta.

Opinnäytetyössä selvitetään palkkalveluysikön osaamisen nykytilaa ja kartoitetaan osaamisen kehittämisen tarpeita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajan palkkalveluysikön osaamisen nykytilaa ja kehittämisen tarpeita. Koska organisaatio on vasta niin uusi, sen toimintatavat ja erilaiset käytänteet ovat vasta muodostumassa, niin nyt on hyvä ajankohta tutkia organisaation henkilöstön osaamista ja tulevaisuuden kehittämistarpeita. Opinnäytetyön aineisto kerätään sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella ja tietoperustana käytetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Osaamisen kehittämistä ovat aikaisemmin tutkineet opinnäytetöissään ainakin Vainio (2020) ja Ikävalko (2017). Vainio (2020) selvitti opinnäytetyössään henkilöstön osaamistilannetta osaamiskartoituksella sekä selvitti kehittämisen keinoja, joista olisi mahdollisimman suuri hyöty organisaation jatkuvaa kehitystä ajatellen. Ikävalko (2017) puolestaan selvitti opinnäytetyössään osaamisen kehittämisen edistämistä kohdeyrityksessä, sen osaamisen nykytilaa ja ideoita toiminnan kehittämiseen.

2 Tutkimusasetelma

Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1.2023, kun sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Hyvinvointialueita on kaikkiaan 21 ja niiden muodostamisen pohjana on toiminut pääasiassa maakuntajako, pois luki Uudenmaan maakunta, josta on muodostettu useampi hyvinvointialue. (Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien 2023.)

Eklundin (2021) mukaan inhimillistä pääomaa voidaan kehittää sekä nykyisten käytäntöjen tehostamisella tai luomalla kokonaan uusia mahdollisuuksia. Usein nämä tapahtuvatkin samanaikaisesti. On kuitenkin hyvä tutkia, millaista osaamisen kehittämistä organisaatiossa tapahtuu. Onko se organisaation strategiaa tukevaa ja millaista osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa tarvitaan? (Eklund 2021, 42–43.)

2.1 Tutkimusongelma ja tausta

Tutkimusongelma ja sen määrittely ovat edellytyksiä opinnäytetyön onnistumiselle. Tutkimusongelma on ohjaavana tekijänä koko tutkimusprosessille. Ongelma tulee rajata niin, että se pystytään ratkaisemaan. (Kananen 2015, 41–42.)

Toimeksiantajan organisaatio muodostuu hyvinvointialueeksi yhdistyneistä organisaatioista eli sairaanhoitopiiristä ja kuntayhtymistä. Organisaatio on aloittanut toimintansa nyky muodossaan vasta vuoden 2023 alussa hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa eli organisaatio on vielä uusi ja sen toimintatavat ovat vasta muotoutumassa. Kohdeorganisaatiossa on huomattu ja tiedostettu tarve osaamisen kehittämisen nykytilan selvittämiseksi sekä kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Palkanlaskenta on muuttunut viime vuosina yhä enemmän automaattiseksi järjestelmien kehittyessä ja työssä tarvittava osaaminen on sen myötä muuttunut enemmän eri järjestelmien keskinäisen kommunikoinnin tuntemiseksi. Manuaalisen työn vähentyessä aikaa voidaan käyttää enemmän muun muassa asiakaspalveluun ja asiakkaiden neuvontatyöhön.

Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa tulee ensin huomioida osaamisen nykytila ja keskeisimmät haasteet. Miten osaamista kehitetään tällä hetkellä ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia on olemassa? Vasta nykytilanteen kartoittamisen jälkeen voidaan lähteä suunnittelemaan tulevaa. Nykytilan kartoittamisessa selvitetään se, miten työntekijät tekevät työtään, mihin heidän työaikansa kuluu ja mitä mieltä he osaamisen kehittämisestä ovat. Nykytilan kartoituksessa selvitetään myös, onko organisaatiossa meneillään muita kehitys- ja muutosprojekteja. Jos niitä on jo käynnissä useita, ei osaamisen kehittämisen projektia välttämättä kannata aloittaa enää samaan aikaan, vaan siirtää sitä eteenpäin. Osaamisen kehittämisen suunnittelun voi kuitenkin jo aloittaa. (Eklund 2021, 103–104.)

Nykytilan kartoituksen tavoitteena on kerätä tietoa mahdollisimman monipuolisesti, jotta valintojen tekeminen olisi perusteltua. Hyvin tehty kartoitus tekee osaamisen kehittämisen tavoitteiden valintaa ja käytäntöjen suunnittelua helpommaksi. (Eklund 2021, 104.)

2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ratkaistaan valitun tutkimusmenetelmän avulla. Tutkimusongelma täytyy tuntea hyvin, jotta siihen voidaan valita oikeanlainen ja paras tutkimusmenetelmä. Tutkimusongelman ratkaisussa on tavoitteena tuottaa luotettavaa tietoa ratkaisun perusteeksi. (Kananen 2015, 65.)

Tutkimusotteet voidaan jakaa määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen menetelmään. Tutkimusotteen valinnan ratkaisee tutkimusongelma ja sen luonne. Tutkimusongelma ratkaistaan kerätystä tutkimusaineistosta jalostetulla tiedolla. Menetelmät millä aineisto kerätään ja analysoidaan riippuvat valitusta tutkimusotteesta. Laadullisen tutkimuksen aineistoja ovat muun muassa erilaiset haastattelut, havainnoinnit ja dokumentit. Määrällisen tutkimuksen aineistoja puolestaan ovat muun muassa kyselyt ja tilastot. (Kananen 2015, 65.)

Tutkimusotteiden tutkimusasetelmat ovat tutkimuksen alkuosassa samankaltaiset sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa, mutta aineistonkeruun osalta laadullinen tutkimus on enemmän syklimäinen, koska tutkittavaa ilmiötä ei tunneta kovin hyvin. Tämän vuoksi tarvittavan aineiston määrää ei voida etukäteen määritellä. Kerättävän aineiston määrä riippuu aineistosta eli kun aineistoa on riittävästi ongelman ratkaisemiseksi, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Määrällinen tutkimus etenee vaiheesta toiseen etukäteen tehdyn suunnitelman mukaan. Kerättävän aineiston määrä määritellään ja lasketaan etukäteen tilastollisten menetelmien mukaisesti. (Kananen 2015, 69–70.)

Pääsääntönä tutkimusotteen valinnassa voidaan pitää sitä, että mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin tutkimusmenetelmäksi sopii vain laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi myös kun ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys tai hyvä kuvaus. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää tutkittava ilmiö ja se mistä ilmiössä on kyse. Sen pohjalta on mahdollista kehittää ilmiötä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia. (Kananen 2015, 70–71.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi on aikaa vievä vaihe tutkimuksessa. Aineistonkeruuvaiheen pituutta ei voi tietää etukäteen. Kerätty aineisto täytyy koodata, luokitella ja yhdistää löytääkseen ymmärryksen aineistosta. Aineistoa analysoitaessa on tehtävät valinnat ja väitteet aina perusteltava sekä tulosten luotettavuus varmistettava. Laadullisen tutkimuksen haasteena on myös se, ettei siihen ole olemassa tarkkoja tulkintaohjeita määrällisen tutkimuksen tapaan. (Kananen 2015, 72–73.)

Määrällisen tutkimuksen aineisto kerätään useimmiten kyselyn avulla. Määrällinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista eli pohjalla tulee olla ilmiötä selittävä teoria ja vahva esiymmärrys ilmiöstä, joiden avulla tutkimusongelman mukaiset tutkimuskysymykset voidaan laatia. Määrällisen tutkimuksen aineistona voidaan käyttää myös olemassa olevaa tietoa, kuten erilaisia tilastoja. Valmiin aineiston käytön ongelmana on se, että ne harvoin sopivat sellaisenaan asetetun tutkimusongelman ratkaisuun, koska ne on kerätty tiettyä tarkoitusta varten. Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään yleensä erilaisina tilastollisina tunnuslukuina tai taulukkomuodossa ja-kaumina eli frekvensseinä. (Kananen 2015, 73–75.)

Triangulaation eli niin sanotun kolmiomittauksen keinoin voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä useammasta näkökulmasta. Triangulaatio on useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samaan tutkimukseen. Yksi triangulaation muodoista on menetelmätriangulaatio, jossa yhdistetään eri tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi laadullista ja määrällistä tutkimusta. (Kananen 2008, 39.)

Tietoperusta ja tiedonhaku

Viitekehys eli teoriaosa tulee valita niin, että se on tutkimusongelmaan liittyvä. Viitekehukseen valitaan ne teoriat, joilla ilmiötä halutaan selittää. Kirjallisuuden lisäksi suositetaan uusimpia tutkimuksia ja niihin liittyviä tieteellisiä artikkeleita. Lähteiden tulee olla ennen kaikkea luotettavia ja lähdekritiikki on syytä huomioida valintoja tehdessä. (Kananen 2015, 112.)

Tämän opinnäytetyön viitekehys muodostuu osaamisen kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta. Viitekehyksessä kuvataan myös palkanlaskennan prosessia sekä yleisellä tasolla että toimeksiantajan palkkaluokituksen näkökulmasta. Tiedonhakua teoreettista viitekehystä varten tehdään Sei-

näjoen ammattikorkeakoulun kirjaston sekä Eepos-kirjastojen tietokannoista. Tieteellisiä artikkeleita etsitään myös Google Scholarin avulla. Lähteinä käytetään myös internet-lähteitä, joiden valinnassa huomioidaan lähdekritiikki. Tiedonhaussa käytettäviä hakusanoja ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, palkanlaskenta, palkkahallinto, työelämätaidot ja oppiva organisaatio.

2.3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää hyvinvointialueen palkkapalveluyksikön osaamisen nykytilaa ja osaamisen kehittämisen tarpeita. Koska organisaatio on vasta niin uusi, sen toimintatavat ja erilaiset käytänteet ovat vasta muodostumassa, nyt on hyvä ajankohta tutkia organisaation henkilöstön osaamista ja saada selville tulevaisuuden kehittämistarpeita.

Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimusaineiston avulla tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset, joiden avulla tutkimusongelma saadaan ratkaistua. (Kananen 2015, 55.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mikä on osaamisen nykytila hyvinvointialueen palkkapalveluyksikössä?
- Millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita hyvinvointialueen palkkapalveluyksikössä on?

2.4 Aineistonkeruu ja analyysi

Opinnäytetyön kohderyhmänä on hyvinvointialueen palkkapalveluyksikön palkkasihteerit ja palkanlaskennan asiantuntijat, joiden osaamisen nykytilaa ja sen kehittämisen tarpeita halutaan tutkimuksen avulla selvittää. Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteena käytetään pääasiassa laadullista tutkimusta sisältäen myös määrällisen tutkimuksen elementtejä. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä. Laadullinen tutkimusote sopii sellaiseen tilanteeseen kun ilmiötä ei vielä tunneta, halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys tai hyvä kuvaus. (Kananen 2015, 70–71.)

Toimeksiantajan toiveesta mahdollisuus osallistua tutkimukseen tarjotaan kaikille palkkapalveluyksikön yhteensä 33 palkkasihteerille ja palkanlaskennan asiantuntijalle. Tämän vuoksi tutkimus toteutetaan Webropol-kyselylomakkeella teemahaastatteluiden sijaan, koska tutkittavien joukko olisi liian suuri haastatteluina toteutettavaksi. Kyselylomakkeessa tutkimukseen yhdistetään myös määrällistä tutkimusta, jotta tutkittavista asioista saadaan muodostettua erilaisia jakaumia ja tunnuslukuja.

Opinnäytetyössä halutaan selvittää kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen nykytilaa ja sen pohjalta kehittämistarpeita, joten laadullinen tutkimus sopii tähän tilanteeseen hyvin, kun osaamisen nykytilaa ei vielä tunneta hyvin ja siitä halutaan saada syvälinen näkemys. Tutkimus toteutetaan menetelmätriangulaation keinoin yhdistämällä laadullisiin menetelmiin myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista kuvata ihmisten asenteita ja suhtautumista, jota on vaikeaa tai jopa mahdotonta edes kuvata muilla tavoin (Kananen 2015, 71). Määrällisen tutkimuksen jakaumat ja tunnusluvut tukevat osaltaan laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksia.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan vain yhtä tai muutamaa kohdetta eli tapausta. Siinä ei pyritä samanlaiseen yleistettävyyteen kuin esimerkiksi survey-tutkimuksissa, mutta sillä voidaan kuitenkin katsoa olevan laajemman sosiokulttuurisen merkityksen kautta jonkinlaista yleistettävyyttä. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa erilaisin analyysimenetelmin. (Tapaustutkimus n.d.). Tätä tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena, koska siinä tutkitaan rajattua kokonaisuutta ja yhdistetään eri analyysimenetelmiä.

2.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheitä pyritäänkin tutkimuksessa välttämään. Tämän takia tutkimuksen luotettavuutta pyritään aina arvioimaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Luotettavuus tulee ottaa huomioon heti tutkimusprosessin alusta lähtien, jotta pyritään varmistumaan siitä, että prosessin aikana tehdään kaikki oikein luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi (Kananen 2015, 342–343).

Tieteellisen työn luotettavuuden arvioinnissa käytettävät kaksi pääkäsitettä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Näiden käsitteiden avulla pyritään siihen, että saadut tulokset ovat oikeita. (Kananen 2015, 343.)

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabeliuden toteamiseen on useampia tapoja. Tutkimustulosta voidaan pitää reliabelina esimerkiksi silloin, jos kaksi eri arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai eri tutkimuskerroilla tutkitaan samaa henkilöä ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Toinen käsite, jolla tutkimusta voi arvioida on validius. Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoitettu mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Luotettavuustarkastelulla tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessin eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ovat oikeita ja nämä ratkaisut ovat perusteltuja (Kananen 2015, 343). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Myös Kananen (2015) painottaa totuudellisuuden arvioinnissa riittävän tarkkaa dokumentaatiota. Tutkimusaineiston pohjalta pitäisi myös muiden päästä samaan lopputulokseen. Tutkimusaineisto, menetelmät ja analyysi tulee dokumentoida tarkasti, jotta johtopäätösten oikeellisuus voidaan jäljittää. (Kananen 2015, 353.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti varmistetaan tutkimuksen toteutuksen riittävän tarkalla ja perusteellisella dokumentoinnilla. Validiteetin varmistamiseksi tutkimus suunnitellaan huolellisesti ja tehdyt ratkaisut perustellaan huolellisesti.

3 Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen ja palkanlaskentaprosessi

3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamista ja ammattitaitoa voidaan kuvailla erilaisilla tavoilla. Ammattitaito voidaan ymmärtää esimerkiksi kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedoista ja taidoista tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Tähän prosessiin vaikuttavat sekä toimintaympäristö, työtehtävät ja työpaikkaan liittyvät vaatimukset että myös henkilön yksilöllinen kehitys ja tunteet. Osaamisessa puolestaan yhdistyvät muun muassa tietojen ja taitojen käyttäminen monipuolisesti ja luovasti, kyky järjestellä työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimisen taidot sekä kyky joustaa ja mukautua erilaisiin muutoksiin. (Hätönen 2011, 9.)

Kun ajatellaan yksittäistä työntekijää, osaaminen on tärkeää, jotta työtehtävistä voi suoriutua. Osaamista hankitaan peruskoulutuksen, henkilöstön koulutuksen ja työkokemuksen avulla. Osaamiseen läheisesti liittyviä käsitteitä ovat myös työmotivaatio ja työkyky, jotka puolestaan ovat osa työhyvinvointia. Työkyky vahvistuu osaamisen myötä ja se onkin ehto työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Työhyvinvointia edistäviä asioita ovat myös oppimista tukeva johtajuus sekä positiiviset ihmissuhteet työpaikalla. Työhyvinvoinnin kehittäminen liittyy välttämättömänä osana osaamisen johtamiseen. (Hätönen 2011, 9.)

Organisaation osaamisen kehittämiseen panostaminen saattaa tuntua hankalalta, koska työelämän osaamisvaatimuksia on vaikea ennustaa niiden muuttuessa nopeaan tahtiin. Sen vuoksi saattaa tuntua, että osaamisen kehittämiseen käytetty aika ja raha menevät hukkaan, kun tulevaisuuden tarpeita on vaikea ennustaa. Osaamisen kehittämistä pidetään kyllä yleisesti tärkeänä asiana yrityksen menestymistä ajatellen, mutta epätietoisuutta on siitä, miten henkilöstön kehittäminen tulisi toteuttaa. (Silvonen 2021.)

Osaamisen kehittämisellä ei tarkoiteta pelkästään erilaisilla koulutuksilla hankittavaa osaamista, vaan parhaimmillaan osaamisen kehittämistä tapahtuu osana arkea jokapäiväisessä työssä. Osaamisen kehittäminen on katsomista tulevaisuuteen avoimin mielin ja tarkoituksellista uusien taitojen hankkimista. Keinoja omissa työtehtävissä menestymiseen on monia ja ne on hyvä valita työtehtävän sisällön ja omien tavoitteiden mukaisesti. (Eklund 2021, 28–29.)

Osaamisen kehittäminen työelämässä on tavoitteellista toimintaa. Sen on tuettava organisaation sovittua strategiaa. Strategiassa määritellään tulevaisuuden valinnat ja seuraavien vuosien tärkeimmät kehityskohteet. Strategia antaa suunnan osaamisen kehittämiseen panostamiselle, millaiseen osaamisen kehittämiseen organisaatiossa ollaan valmiita panostamaan. (Eklund 2021, 30.)

Myös Viitalan (2021) mukaan osaamisen kehittäminen on strategian kannalta tärkeä asia. Organisaation osaaminen, osaamisen käyttäminen ja se, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta, vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn. Lisäksi osaamisen kehittäminen on myös jokaiselle työntekijälle yksilönä edellytys työssä onnistumiselle työtehtävien muuttuessa jatkuvasti ja vaatiessa uudistuvaa osaamista. (Viitala 2021, 121.)

Organisaation osaamisen kehittäminen ja strategia ovat toisiinsa vuorovaikutuksessa siten, että osaamisen kehittäminen tuottaa mahdollisuuksia ja perustan strategian laatimiselle ja samaan aikaan strategia puolestaan luo kehyksen ja vaatimukset osaamisen kehittämisen suunnalle ja laajuudelle. (Viitala 2021, 121.)

Myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) korostavat suunnitelmallisuuden merkitystä osaamisen kehittämisessä. Suunnitelmalliseen kehittämiseen tulee aina liittyä jotain strategista. Strategian ei tule kuitenkaan olla liian jäykkä ja mahtipontinen, koska se saattaa vaikeuttaa ketterää uudistumista. Selkeä päämäärä, jossa on tilaa myös strategiselle ketteryydelle, auttaa reagoimaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 214.)

Viitalan (2021) mukaan osaamisen kehittämistä tapahtuu monella tasolla. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi kehittää yksilötason osaamista erilaisilla menetelmillä, kuten hankkimalla tarvittavaa osaamista rekrytoimalla tai alihankintana, kokoamalla tiimeihin osaamista, joka täydentää toinen toistaan sekä kehittämällä osaamisen jatkuvaa kehittymistä ruokkivaa kulttuuria. Osaamisen kehittämisessä tavoitteena ovat sekä osaavat ja oppivat yksilöt että myös oppiva organisaatio. (Viitala 2021, 121–122.)

Myös Kauhanen (2018) käsittelee oppivaa organisaatiota. Oppivaan organisaatioon liittyviä keskeisiä elementtejä ovat muun muassa vapaa tiedonkulku organisaation sisällä kaikkiin suuntiin, yhdessä tekeminen ja tietojen jakaminen, virheistä oppiminen sekä kehittymistä tukeva kulttuuri ja kehittämisestä palkitseminen. (Kauhanen 2018, 17.)

Myös Laineen (2017) mukaan oppiva organisaatio on avoin sekä yhdessä oppimiseen ja yhteistyöhön kannustava. Oppivan organisaation organisaatiokulttuuri myös tukee jatkuvaa uuden oppimista. Oppiva organisaatio ei usko pelkkään muodolliseen koulutukseen, vaan näkee oppimisen olevan jatkuvaa, jokapäiväiseen työhön ja työtilanteisiin liittyvää. (Laine 2017, 85.)

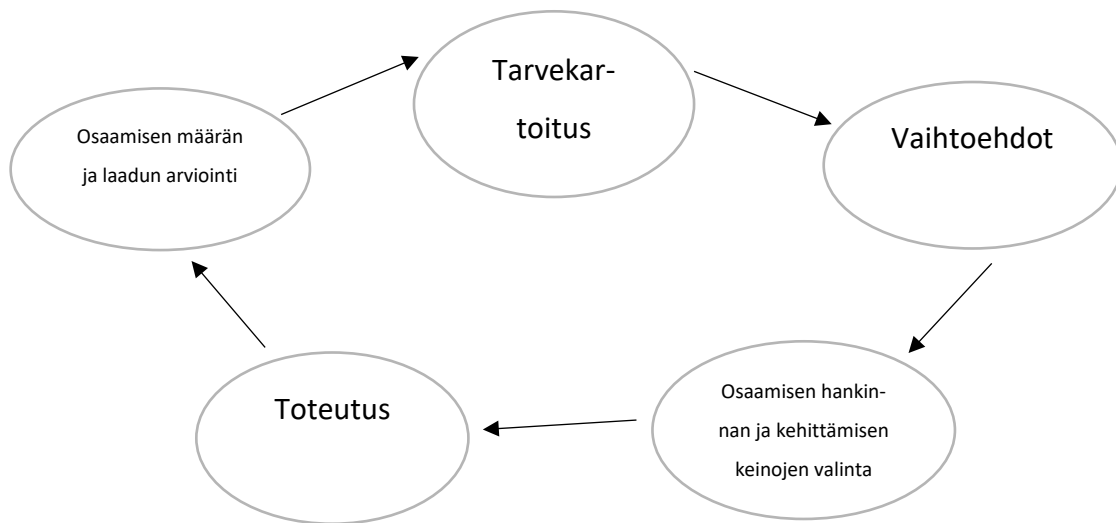
Organisaation nykytilaa pitää Kauhasen (2018) mukaan miettiä siltä kannalta, ovatko nykyiset toimintatavat ja prosessit parhaat mahdolliset vai voitaisiinko asiat tehdä uudella tavalla. Toimintatapojen uudistaminen saattaa nopeuttaa tai tehostaa prosesseja. (Kauhanen 2018, 18.)

Kun organisaatiokulttuuria saadaan muutettua oppivan organisaation periaatteiden mukaiseksi, se vaikuttaa positiivisesti organisaatioon. Näitä positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa organisaation tuottavuuden ja joustavuuden paraneminen sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen paraneminen. (Kauhanen 2018, 19.)

Myös Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan ryhmässä tuotettava osaaminen voi olla paljon enemmän kuin yksittäisten henkilöiden erillinen osaaminen. Ryhmän yhteistyön tuloksena saattaa syntyä toimintamalleja ja ajatuksia, joita ei kukaan pystyisi yksin saamaan aikaan. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisten yhdistelmästä. Organisaation osaaminen puolestaan kehittyy, kun yksilöiden osaaminen kehittyy ja jalostuu edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.)

Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina (kuvio 1). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään tarpeet. Tarpeiden määrittelyn jälkeen voidaan selvittää erilaisia keinoja ja vaihtoehtoja osaamisen hankintaan ja kehittämiseen. Keinojen valinnalle luo pohjan niiden vertailu ja soveltavuuden arviointi suhteessa organisaation tilanteeseen. Keinojen toteutuksessa tavoiteltavia asioita ovat hyvä laatu, taloudellisuus ja tehokkuus. Kehittämistoimiin osallistumisen

tulisi olla siihen osallistuville henkilöille helppoa ja hyödyllistä. Keinojen vaikuttavuutta ja osaamisen riittävyttä ja laatua on myös arvioitava koko ajan. (Viitala 2021, 122.)



Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 123).

Yrityksen täytyy määrittellä henkilöstön osaamisen kehittämisen suunta ja annettava suotuisat edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle, vaikka osaamisen kehittäminen onkin osa työtä ja ammattitaitoa ja täten myös yksilöiden omalla vastuulla. Molemmat osapuolet hyötyvät, kun työntekijät sitoutuvat pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yritys sitoutuu tukemaan työntekijöitä luomalla hyvät edellytykset oppimiselle. (Viitala 2021, 123.)

Osaamisen kehittämisen niin sanottu 70-20-10-malli on luotu alun perin 1980-luvulla. Sen mukaan 70 prosenttia osaamisesta kertyy omasta kokemuksesta, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa oman työyhteisön kanssa ja vain 10 prosenttia osaamisesta kertyy muodollisen koulutuksen avulla. Malli on saanut osakseen kritiikkiä ja sitä pidetään vanhanaikaisena, mutta sitä voidaan edelleen kuitenkin hyödyntää organisaatioissa osaamisen rakentumisen pohdinnan tukena. Eklundin (2021) mukaan on lohduttavaa kuulla, että 70-20-10-mallin mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu arjen työssä kertyvän kokemuksen myötä. Kaikkien kolmen 70-20-10-mallin mukaisen oppimisen muodon tulisi myös tukea toinen toistaan, eikä syödä resursseja toisiltaan. (Eklund 2021, 38.)

Omaa osaamistaan voi Eklundin (2021) mukaan kehittää missä tahansa tehtävässä niin halutesaan. Hän ottaa esimerkiksi oman toiminnan reflektoinnin eli pohdinnan siitä, missä on onnistunut

tai epäonnistunut ja miksi niin on käynyt. Reflektoinnin avulla voi kehittää omaa toimintaansa ja oppia toimimaan jatkossa entistä taitavammin ja välttämään samojen virheiden tekemistä uudelleen. Itseään voi myös kiittää ja kehua onnistumisista. Sitä voi harjoitella itsekseen vaikka joka päivä pieninä annoksina. (Eklund 2021, 38–39.)

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan oppiminen ja kehittyminen työpaikalla tapahtuu usein vähittäin, eikä rutiininomaisessa tekemisessä kehittymistä osata välttämättä mieltää oppimiseksi. Myöskään kokemus ei itsestään muutu oppimiseksi. Se vaatii pohdiskelua sekä yksin että yhdessä. On arvokasta oppia sekä epäonnistumisista että myös onnistumisista, eikä niistä kumpikaan ole itsestään selvää. Joku saattaa toistaa samoja virheitä ja epäonnistua toistuvasti ja toinen puolestaan onnistuu, mutta ei onnistu enää toistamaan onnistumistaan, koska oppiminen on jäänyt toteutumatta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 216.)

Työkavereiden kanssa käydyt keskustelut ovat Eklundin mukaan erittäin tärkeitä oppimiskokemuksia, koska muilta ihmisiltä voi oppia paljon uutta. Arjen työn yhteydessä käydyt keskustelut ja kokemusten jakaminen ovat tehokkaita oppimisen kannalta, koska niissä yleensä käydään läpi juuri sillä hetkellä ajankohtaisia asioita ja ongelmia. Keskusteluissa toisten kanssa syntyy aina uusia näkökulmia ja ratkaisuja käsiteltäviin asioihin. Hyvät arjen kohtaamiset tuottavat parhaimmillaan iloa sekä myös motivaatiota omaa työtä kohtaan. (Eklund 2021, 39.)

Työn kehittäminen ja oman toiminnan reflektointi ovat jokaisen työntekijän omalla vastuulla, mutta organisaation on luotava suuntaviivat ja rakenteet työnteon yhteydessä tapahtuvan osaamisen kehittämisen mahdollistamiselle. Oppimisen tulisi olla osa työtä ja arkea muun työskentelyn ohessa. Parhaimmassa tilanteessa oppiminen ja työnteko yhdistyvät eikä niitä tarvitse erotella toisistaan. Kaikki aika ei saa kulua ”oikeisiin töihin”, vaan oppiminen ja kehittyminen täytyy nähdä myös ”oikeana työnä”. Näin voidaan saavuttaa sellainen tilanne, että osaamisen jatkuva kehittäminen on tehokasta ja sujuvaa. (Eklund 2021, 39.)

Otala (2018) tuo esiin ketterän oppimisen. Useilla aloilla koetaan epävarmuutta tulevaisuudesta, etenkin digitalisoitumisen vuoksi. Hyvä keino epävarmuudesta selviämiseen on oman oppimis- ja

muutoskyvyn varmistaminen. Tärkeänä taitona digitalisoituvassa maailmassa on kyky oppia nopeasti ja ketterästi. Muutoksessa elämistä auttaa ketterän oppimisen taitojen kehittäminen. (Ojala 2018, 23.)

Inhimillinen pääoma on organisaation pääomaa, joka käsittää muun muassa henkilöstön osaamisen ja tiedon, johtamisen laadun ja johtamisjärjestelmät sekä olemassa olevat prosessit ja toimintatavat. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa inhimillisellä pääomalla on suuri merkitys. Henkilöstön tieto ja osaaminen ovat ne elementit, joihin menestyminen perustuu erityisesti tietointensiivisillä aloilla. Inhimillisestä pääomasta muodostuu suurin osa organisaation resursseista. Tämä täytyy ymmärtää, jotta on mahdollista varata tarvittavat resurssit inhimillisen pääoman kehittämiseen. Menestyäkseen organisaation inhimillisestä pääomasta täytyy huolehtia ja sitä täytyy kehittää. Kehittämisessä on hyvä huomioida sekä olemassa olevan tiedon hyödyntäminen että kyky hankkia ja soveltaa uutta tietoa. (Eklund 2021, 40.)

Olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen kannattaa perehtyä ennen kuin lähdetään tavoittelemaan uutta tietoa ja osaamista. Monessa tapauksessa nykytilanteesta on löydettävissä hyödyntämätöntä potentiaalia. Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen muodostuu muun muassa tiedon kirjaamisesta, systemaattisista prosesseista, oikea-aikaisesta ja -paikkaisesta tiedosta, tiedon jakamisesta ja sen soveltamisesta uusissa yhteyksissä. Kaiken tiedon menneistä ja nykyisistä projekteista tulisi olla kaikkien löydettävissä ja hyödynnettävissä mahdollisimman helposti. Olemassa olevan tiedon päälle on helpompaa alkaa rakentaa uutta tietoa, kun prosessit ja raportointimallit on selkeästi kuvattu ja tiedonhallintajärjestelmä on toimiva. Myös hyväksi havaitut toimintamallit tulisi jakaa tiimeissä eteenpäin. (Eklund 2021, 40–42.)

Kauhanen (2018) tuo myös esiin vapaan tiedonkulun organisaation sisällä. Kaiken organisaatiossa olevan tiedon tulisi olla kaikkien sitä tarvitsevien käytössä vähintään pyydettäessä. Kauhasen (2018) mukaan tähän liittyy myös yhdessä tekeminen eli tiimityöskentely. Tiimityöskentelyn myötä kollegoiden kanssa voidaan keskustella toimintatavoista ja oppia uusia asioita. Tämä johtaa tiedon jakamiseen ja osaamisen kumuloitumiseen. (Kauhanen 2018, 18.)

Työelämätaitojen merkitys ammattiosaamisen rinnalla on kasvanut yhä suuremmaksi, joten ammattiosaamisen lisäksi myös työelämätaitojen osaamiseen on syytä panostaa yhä enenevässä

määrin. Asiantuntijatyössä tarvitaan yhä enemmän ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä myös luovuutta ja itsensä johtamisen taitoja. Vaikka työelämätaitoja yleisesti arvostetaankin, niiden kehittämiseen ei kuitenkaan käytännössä usein panosteta lähellekään niin paljon kuin ammattiosaamisen kehittämiseen. Työelämätaitojen puute saattaa lisätä muun muassa konflikteja työpaikalla sekä työuupumusta. (Eklund 2021, 49–50.)

Osaamisen kehittämistarvetta voidaan selvittää tekemällä osaamiskartoituksia, joista voidaan käyttää myös nimeä kompetenssikartoitukset. Osaamiskartoituksessa määritellään ja nimetään työn nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset. Kartoitusprosessi käynnistyy siitä, että lähijohtaja ja työntekijät yhdessä määrittelevät tarvittavan osaamisen ja arvioivat jo olemassa olevaa osaamista suhteessa siihen. Näin selviää sen hetkiset osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja puutteellisuudet. Tämän lisäksi kartoituksessa kehitetään yhteinen ymmärrys toiminnan ja työtehtävien sekä sitä kautta myös osaamistarpeiden tulevista muutoksista. Näin muodostuu tilannekuva osaamisen tilasta ja kehitystarpeista tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Osaamisen kartoittamisen myötä osaamista koskeva tietoisuus vahvistuu ja osaamisen kehittämistä voidaan jäsentää ja suunnata oikein. Olemassa olevaa osaamista osataan myös arvostaa paremmin, koska se tulee paremmin näkyväksi kartoituksen avulla. (Viitala 2021, 123–125.)

Osaamisen kehittämisen tarpeita voidaan analysoida myös yrityksen riskienhallintaan kuuluvalla osaamisriskien kartoituksella. Riskikartoitus voidaan tehdä esimerkiksi niin, että johto ja henkilöstö yhdessä käyvät läpi nykyhetkeä ja tulevaisuutta ja listaavat riskejä, jotka liittyvät osaamiseen. Riski voi muodostua esimerkiksi siten, että muuttuvan työprosessin hallinnassa tarvittava osaaminen on vähäistä, koska tärkeä osaaminen voi olla vain yhden tai muutaman henkilön varassa, osaaminen on vanhentunutta tai osaamisessa on liikaa vaihtelua henkilöiden välillä, mistä aiheutuu palvelun laatuun vaihtelevuutta. Kartoituksen jälkeen laaditaan osaamisriskien hallintasuunnitelma. Siinä suunnitellaan osaamisriskien pienentämisen keinot. (Viitala 2021, 125.)

Erilaisten kartoitusten avulla voidaan määritellä osaamisen kehittämisen tavoitteita ja laatia kehitystarpeille tärkeysjärjestys. Tämän jälkeen voidaan alkaa vertailla ja valita keinoja osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2021, 125.)

Nykytilan kartoittamisen jälkeen tulee valita ne asiat, joita lähdetään tavoittelemaan. Tavoitteet kertovat jokaiselle organisaation jäsenelle mitä organisaatiossa arvostetaan. Osaamisen kehittämistä tulisi muotoilla sellaiset tavoitteet, jotka kiteyttävät organisaation vision ja joiden avulla visiosta tulee mahdollisimman ymmärrettävä ja henkilöstöä motivoiva. Esimerkkejä tavoitteista ovat muun muassa monipuoliset koulutusmahdollisuudet, tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen sekä oppimaan oppiminen. (Eklund 2021, 104–105.)

Tavoitteiden valitsemisen jälkeen tavoitteet tulee määritellä ja selkeyttää yhdessä se, mitä niiden saavuttaminen vaatii päivittäisessä työnteossa. Toimintatapojen muuttaminen on mahdollista vain tätä kautta. Lähijohdon pitkäjänteinen tuki on tarpeen kun omaksutaan uusia toimintamalleja. Lähijohdaja auttaa tiimiä ymmärtämään tavoitteet käytännössä ja mahdollistaa niiden mukaisen työskentelyn. (Eklund 2021, 105–106.)

Osaamisen kehittäminen syntyy pohjimmiltaan jokaisen työntekijän arjen toiminnasta ja yhteisistä toimintatavoista. Visio ja arvot ovat tärkeitä ja välttämättömiä organisaation yhtenäisen kulttuurin muodostamisessa, mutta niiden ei tulisi olla irrallisia korulauseita, vaan sellaisia että ne todella ohjaavat jokapäiväistä tekemistä. (Eklund 2021, 105–106.)

Osaamiskartta on yksinkertainen työkalu osaamisen kehittämisen tarpeiden kartoittamiseen, jos kattavampaa osaamiskartoitusta ei tehdä. Osaamiskartta voi olla joko organisaatio-, tiimi- tai yksilökohtainen. Osaamiskartan avulla sekä johto että työntekijät voivat paremmin ymmärtää, miten lähteä kehittämään osaamista. Osaamiskartan (ks. kuvio 2) sarakkeita voidaan lisätä ja poistaa tarpeiden mukaan. Karttaan voi lisätä esimerkiksi kiinnostuksen eli sen, miten kiinnostunut kyseinen henkilö on kehittymään jollakin osaamisalueella. Osaamiskarttaa voi siis muokata lähes kuinka paljon tahansa, mutta on suositeltavaa aloittaa yksinkertaisesta kartasta, josta sen lukijalle käy helposti ilmi se, mitä osaamista pidetään tärkeänä ja mitkä ovat keinot sen kehittämiseksi. (Eklund 2021, 106–107.)

Osaamisalue	Kuvaus	Tasot	Kehittämisen käytännöt

Kuvio 2. Osaamiskartta (Eklund 2021, 107)

Mönkkönen ja Roos (2009) käsittelevät yksittäisen työntekijän osaamista kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat substanssiosaaminen, prosessiosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen (Mönkkönen & Roos 2009, 198).

Substanssiosaamisella tarkoitetaan asiasisällön osaamista, joka on monilla ammattialoilla perinteisesti arvostettu asia. Substanssiosaaminen käsittää tiedon alan lainsäädännöstä, toimintaperiaatteista ja työmenetelmistä sekä myös työtä ohjaavista käsitteistä ja teorioista. Luottamusta lisää se, kun jonkin alan ammattilainen puhuu asiantuntevasti käsillä olevasta asiasta. Pelkkä substanssiosaaminen ei kuitenkaan riitä, vaikka asiasisällön hallitsisi kuinka hyvin tahansa, vaan sen lisäksi tarvitaan myös prosessi- ja vuorovaikutusosaamista, jotta pystytään asettumaan avoimeen vuoropuheluun muiden kanssa tai kehittämään ja arvioimaan asioita yhdessä toisten kanssa. (Mönkkönen & Roos 2009, 195–196.)

Prosessiosaamista voidaan katsoa sekä koko organisaation oppimisena ja kehittymisenä että yksittäisen henkilön kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, niiden osien yhteyksiä ja toisiinsa kytkeytymiä. Prosessi muodostuu erilaisten toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien ketjuista ja siinä yhdistyvät eri ihmisten toisiinsa liittyvät työtehtävät ja työvaiheet. Organisaatioiden erilaisista tuotanto- ja palveluprosesseista on nykypäivänä yleensä olemassa prosessikuvaukset ja prosessin vaiheet on nimetty. Näin prosessit on saatu läpinäkyvämmäksi. Pelkän prosessien kuvauksen lisäksi ne tulee myös hahmottaa toimintana, joka sujuvoittaa prosesseja. Prosessiosaamisella voidaan kuvata tätä ihmisten välistä toimintaa. (Mönkkönen & Roos 2009, 200.)

Prosessiosaamisen voi määritellä taitona ohjata prosessia sen eri vaiheissa ja taitona nähdä sen eri vaiheiden keskeinen merkitys. Prosessiosaamisessa on hyvä ottaa huomioon, että oppiminen ja omien oivallusten kehittyminen vaatii aikaa. Työelämän jatkuvista muutoksista selviämiseen tarvitaan yhä enemmän kehittämiseen liittyvää osaamista. (Mönkkönen & Roos 2009, 200–201.)

Vuorovaikutusosaaminen korostuu yhä enenevässä määrin työelämässä. Sillä käsitetään kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomiseen liittyvät taidot. Keskeisenä nähdään se, miten johtaja on-

nistuu rakentamaan merkityksiä yhteisössä ja saa työyhteisön innostumaan oman työnsä kehittämistä ja toimimaan vuorovaikutuksessa yhdessä toisten kanssa. Asiakaspalvelussa vuorovaikutuksesta tekee vaikeaa tilanteiden vaihtuvuus sekä se ettei ihmisten välisessä toiminnassa voi koskaan olla täysin varma jonkun tietyn metodin toimivuudesta. (Mönkkönen & Roos 2009, 203–204.)

Myös Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan keskeistä organisaation kehittämisen kannalta on se, että yksilöiden, ryhmien ja organisaation välinen vuorovaikutus on riittävää ja luonteeltaan kannustavaa. Tavoitteiden suunnan on oltava sama ja tiedostettu sekä yksilöillä, ryhmillä että organisaatiolla, jonka lisäksi sitoutumista ryhmätoimintaan ja organisaation tavoitteisiin tulisi vahvistaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Esihenkilön olisi hyvä kehittää suunnitelmallisesti sekä itseään että työntekijöitään. Kehittämistoimenpiteiden tulisi olla laaja-alaisia ja niissä tulee ottaa huomioon sekä ryhmät että yksilöt. Kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja pienistäkin kehitysaskeleista voi olla tyytyväinen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 215.)

Sivosen (2017) mukaan osaamisen johtaminen on olennainen osa strategista henkilöstöjohtamista sekä tulevaisuuden rakentamista. Osaavat työntekijät ovat merkittävä resurssi tuotettaessa tuloksellisia ja vaikuttavia palveluita. Osaamista on hyvä ennakoida, jotta varmistetaan tulevaisuuden tarpeet henkilöstövoimavarojen kehittämisessä ja tuetaan organisaation strategian toteuttamista. Osaamistarpeiden muutokset vaikuttavat osaltaan myös henkilöstön määrän tarpeeseen ja rekrytoinnin osaamisvaatimusten painotuksiin. Osaamisen kehittäminen perustuu tulevaisuuden osaamistarpeista hankittuun tietoon. (Sivonen 2017.)

Voi olla vaikeaa arvioida millaiseen osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa, koska tulevia työelämän suuntauksia ja osaamisvaatimuksia on vaikea ennustaa niiden vaihtuessa tiheään. Voi tuntua helpommalta panostaa uusiin teknologioihin kuin työntekijöiden osaamiseen. Hyvään osaamisen johtamiseen ei kuitenkaan vaadita tulevien muutosten ennustamista. Organisaation muutokseen johtamiseen kannattaa panostaa yksittäisten muutosprojektien johtamisen sijaan. Menestyäkseen kaikenlaisissa muutoksissa organisaatiolta vaaditaan muutokskykyä eli organisaation kykyä reagoida muutoksiin asiakkaissa ja toimintaympäristössä. Jonkin tietyn osaamisen sijaan

muutoskyky nähdään tärkeämpänä tulevaisuuden ominaisuutena. Organisaation täytyy osata sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jotka saattavat olla yllättäviäkin. (Eklund 2021, 45–46.)

Rytikangas (2011) nostaa esiin muutosvastarinnan. Muutoksia tapahtuu työyhteisöissä, yhteiskunnassa ja omassa henkilökohtaisessa elämässä yhä kiihtyvämällä tahdilla. Muutoksiin voi suhtautua monella tavalla. Moniin muutoksiin ei pysty itse vaikuttamaan, vaan ne tapahtuvat joka tapauksessa. Muutosten vastustamiseen kuluukin paljon turhaa energiaa. (Rytikangas 2011, 113.)

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan työ on parhaimmillaan sellaista, että siihen liittyy sekä rutiininomaisia että enemmän tarkkaavaisuutta vaativia tehtäviä. Mahdollisuus kehittyä työssä ja tunne aikaansaamisesta ovat sellaisia asioita, jotka palkitsevat useimpia ihmisiä. Ihminen saattaa uupua, jos joutuu ponnistelemaan uusien asioiden kanssa ilman että saa niistä onnistumisen ja osaamisen kokemuksia. Suuret muutostilanteet ovat erityisen haastavia työyhteisöissä. Niissä esihenkilöiden tulee kiinnittää erityistä huomiota niihin seikkoihin, jotka pysyvät muuttumattomina. Työntekijöiden tulee kuitenkin oppia oppimaan ja selviämään muutoksista. Erilaisiin muutoksiin ja työkäytänteiden muuttumiseen pitäisi jokaisen osata suhtautua myönteisesti ja ottaa ne luontevaksi osaksi arkista työtä. Jos kehittämistä tapahtuu koko ajan vähitellen, voidaan välttää suuremmat kertarysäykset. Vähitellen tapahtuva jatkuva kehittäminen saa ihmiset myös tottumaan muutoksiin ja näin kehittämisestä tulee luonteva osa jokapäiväistä työtä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 216–217.)

Oppivan organisaation yhteydessä Kauhanen (2018) nostaa esiin myös osallistuvan tai valmentavan johtamisen käsitteen. Sillä tarkoitetaan sitä, että esihenkilö ei välttämättä anna valmiita vastauksia henkilöstöltä tuleviin kysymyksiin, vaan ennemmin pyytää henkilöstöä miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja eli opettaa henkilöstöä ratkaisemaan ja päättämään asioista enemmän itse. Kaikkia työntekijöitä osallistuminen päätöksentekoon ei houkuttele, mutta myös heidät olisi hyvä saada osallistumaan jollain tavalla. (Kauhanen 2018, 18.)

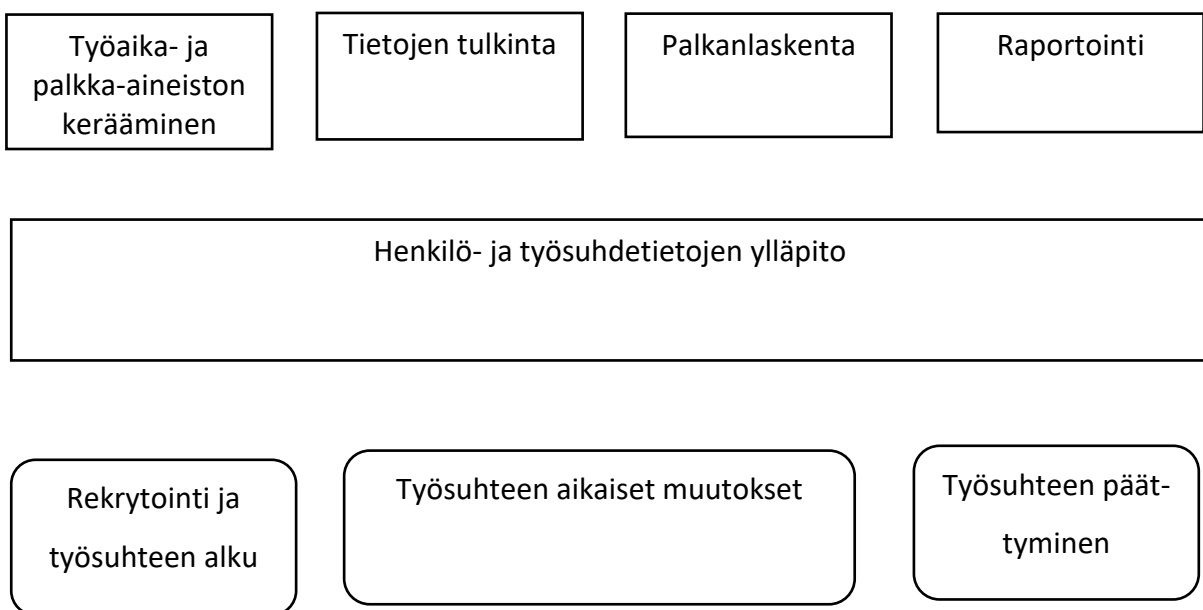
Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan organisaation osaamisen johtaminen edellyttää tietoista toiminnan kehittämistä sekä opittujen toimintamallien ja rakenteiden muuttamista. Kehitettäessä

osaamista, työtä ja toimintamalleja tulee ottaa huomioon ihmisten tapa toimia uusissa tilanteissa sekä uuden oppimiseen vaadittava aika. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Organisaation muuttuminen on nopeampaa ja sujuvampaa, kun panostetaan työntekijöiden omaehtoiseen kehittämiseen. Esihenkilön tulisi suhtautua työntekijöiden omaehtoiseen valveutuneisuuteen kannustaen. Omaehtoiseen kehittämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin pitkällä aikavälillä ja hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. (Kesti 2013, 94.)

3.3 Palkanlaskentaprosessi

Lahti ja Salminen (2014) jakavat palkanlaskennan prosessin neljään eri vaiheeseen. Kuviossa 3 on esiteltyä nämä vaiheet, jotka ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkitseminen, palkanlaskenta ja palkkojen kirjanpito sekä raportointi. (Lahti ja Salminen 2014, 138.)



Kuvio 3. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 142)

Palkanlaskentaa varten kootaan runsaasti erilaista tietoa, jota käsitellään ja hyödynnetään palkanlaskennan prosessin eri vaiheissa. Näitä tietoja ovat esimerkiksi työtunnit, verotiedot, lomien ja poissaolojen tiedot sekä erilaiset työsuhdemuutokset. Tietoja kootaan yhteen organisaation eri puolilta. Työntekijä saattaa esimerkiksi syöttää työaikatietonsa työaikajärjestelmään, jossa hänen

esihenkilönsä tarkistaa ja hyväksyy tiedot sekä toimittaa tiedot eteenpäin palkanlaskentaan, jossa palkanlaskija kokoaa nämä tiedot yhteen muiden tarvittavien tietojen kanssa ja muodostaa työntekijälle palkkalaskelman. (Millainen on palkanlaskennan tulevaisuus? – ja miten yrityksesi kannattaa valmistautua siihen? n.d.)

Myös Lahti ja Salminen (2014) korostavat sitä, että palkanlaskennan prosessiin sisältyy paljon enemmän asioita ja vaiheita kuin vain palkan laskeminen ja maksaminen. Kokonaisprosessiin voidaan katsoa sisältyvän palkkahallinnon tekemän työn lisäksi sekä työntekijän ja hänen esihenkilönsä toimenpiteet että taloushallinnon raportointi ja viranomaisilmoitukset. Yksittäistä palkkatapahtumaa kohti saattaa sisältyä työtä enemmän palkanlaskennan ulkopuolella kuin varsinaisesti palkanlaskennassa. Tämä kannattaa huomioida palkanlaskennan prosessia kehitettäessä, jotta se saataisiin mahdollisimman sujuvaksi ja työvaiheiden määrä palkanlaskennan ulkopuolella väheneään. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Datan hallinta on aikaa vievin osuus palkanlaskennassa. Tietojen sujuva siirtyminen vaiheesta toiseen yksinkertaistaa palkkaproessia. Hyvin toimivalla palkkajärjestelmällä onkin suuri ja merkittävä vaikutus kaikkiin palkanlaskentaprosessiin liittyviin tahoihin. Teknologian kehittyessä saadaan monia manuaalisia työvaiheita automatisoitua. (Millainen on palkanlaskennan tulevaisuus? – ja miten yrityksesi kannattaa valmistautua siihen? n.d.)

Myös Lahti ja Salminen (2014) pitävät palkanlaskentaprosessissa erityisesti prosessin tehokkuuden kannalta merkittävänä vaiheena juuri palkka-aineiston kokoamista. Tieto työntekijöiden työsuorituksista ja muista palkanlaskentaan vaikuttavista tapahtumista, kuten lomat ja sairauspoissaolot, on hyvä saada kerättyä mahdollisimman tehokkaasti ja oikein palkanlaskentaa varten. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

Palkanlaskentaan vaikuttavien tietojen kokoamista seuraa tietojen tulkitsemisen vaihe. Tämä vaihe on oleellinen, kun tavoitellaan mahdollisimman automatisoitua palkanlaskennan prosessia. Jos palkanlaskentaohjelmistoon tai työajanhallintajärjestelmään ei liity tulkinnallisuutta, palkanlaskijan täytyy tulkita työaikatietoja manuaalisesti, jolloin prosessin tehokkuus heikkenee. (Lahti & Salminen 2014, 139.)

Tietojen keräämisen ja tulkitsemisen jälkeen varsinainen palkanlaskennan vaihe palkanlaskenta-prosessissa on yleensä melko toimiva ja automaattinen vaihe, kunhan tarvittavat lähtötiedot ovat järjestelmässä ja tuottavat oikean tiedon. Palkanlaskennan vaihe prosessissa on ohjelmistossa toteutettava suoritus tai ajo, jossa ohjelma laskee palkasta ennakonpidätyksen ja muut vähennykset ja ajon lopputuloksena on työntekijälle maksettava nettopalkka. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Palkanlaskennan prosessin neljäs vaihe liittyy raportointiin. Palkanlaskentaan liittyviä tietoja raportoidaan useille eri tahoille, kuten palkansaajalle itselleen sekä viranomaisille ja myös yrityksessä sisäisesti. Raportoinnit tehdään tyypillisesti kuukausittain tai palkkakaussittain, jos palkkakausi on lyhyempi kuin kalenterikuukausi. Yrityksen sisäiset raportoinnit ovat yleensä helppoja toteuttaa. Yleisimpiä yrityksen sisäisiä raportteja ovat muun muassa palkkojen kirjanpilotietojen siirto pääkirjanpitoon ja maksuaineistojen siirtäminen maksujärjestelmän kautta pankkiin. Työntekijälle toimitetaan palkkalaskelma, josta työntekijä voi tarkistaa palkan erittelyn ja siitä tehtävät erilaiset vähennykset sekä maksettavaksi jäävän nettopalkan määrän. Menneillä vuosikymmenillä palkkalaskelmat toimitettiin palkansaajille tyypillisesti paperisina versioina, mutta nykyään palkkalaskelma voidaan toimittaa sähköisessä muodossa esimerkiksi verkkopalkkana suoraan työntekijän verkkopankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.) Verkkopalkasta palkkalaskelman toimitustapana on hyötyä sekä palkansaajalle että palkanmaksajalle. Se on tietoturvallinen tapa toimittaa palkkalaskelma. Laskelmat myös arkistoidaan palveluun pidemmäksi aikaa, joten palkansaaja voi tarkastella sieltä tarvittaessa myös vanhempia palkkalaskelmia. Palkanmaksaja hyötyy verkkopalkkalaskelmista muun muassa palkkaproessin tehostumisen ja palkkalaskelmien toimituskustannusten pienenemisen muodossa. (Verkkopalkka n.d.)

Toimeksiantajan palkanlaskentaprosessi ja palkkasihteerien työtehtävät

Toimeksiantajan palkanlaskennan prosessi on kuvattu prosessikaavioksi, johon liittyy palkkasihteerien lisäksi myös monia muita henkilöitä ja tahoja omine prosessiin liittyvine tehtävineen. Prosessiin liittyy palkkajärjestelmän lisäksi myös monia eri tietojärjestelmiä, kuten HR-työpöytä, työvuorosunnittelu- ja laskentaohjelma ja työkokemuslisälaskentaohjelma, joiden välillä voidaan siirtää erilaista tietoa ja dataa. Palkkasihteerien lisäksi prosessiin liittyviä henkilöitä ovat työntekijä itse ja hänen lähiesihenkilönsä, työvuorosunnitteluohjelman pääkäyttäjät, HR-asantuntijat ja palkanlaskennan asiantuntijat sekä palkanlaskentavastaava. Prosessiin liittyviä ulkopuolisia tahoja ovat muun muassa Kela, tapaturmavakuutusyhtiö, eläkevakuutusyhtiö sekä Työllisyysrahasto.

Palkkasihteereillä on palkanlaskentaprosessiin liittyen sekä päivittäin, viikoittain että kuukausittain toistuvia työtehtäviä. Palkanmaksupäiviä on kaksi kertaa kuukaudessa, kuun puolivälissä ja loppussa, ja niihin liittyvät työtehtävät toistuvat oman aikataulunsa mukaisesti. Palkkasihteereillä on käytössään kuukausittainen päiväkohtainen aikataulu, johon on merkitty tärkeimmät työtehtävät ja palkanlaskentaprosessin vaiheet.

Palkkasihteerien päivittäisiin työtehtäviin kuuluu muun muassa listaukset vahvistamattomista ja vahvistetuista palvelujaksoista, niiden tarkistus ja tarvittavat toimenpiteet, selvitettävien poissaolojen käsittely ja sairauspoissaolojen tarkistukset. Viikoittaisiin työtehtäviin puolestaan kuuluu muun muassa onnistuneiden poissaolojen listaukset ja selvitettävien vuosilomien tarkistus. Kuukausittaisiin työtehtäviin kuuluu ainakin palvelujaksotietojen oikeellisuuden tarkistaminen, jotta järjestelmässä olevista tiedoista voitaisiin huomata ja korjata mahdolliset virheet, ja tiedot järjestelmässä olisivat mahdollisimman oikeat.

Jokaista palkanmaksupäivää edeltää laskenta-ajopäivä, jota ennen tallennetaan järjestelmään tietyt vielä manuaalisesti tallennettavat palkkamateriaalit sekä tarkistetaan ja korjataan automaattisesti suunnittelu- ja laskentaohjelmasta palkkajärjestelmään siirtyneistä tiedoista virhelistoille jääneet aineistot. Ennen laskentapäivää palkkasihteerit ottavat myös listaukset oman työalueen päättyneistä palvelussuhteista ja laskettavat palkkajärjestelmässä näille työntekijöille lopputilin maksuun. Ennen laskenta-ajopäivää palkkasihteerien tulee varata runsaasti aikaa myös oman työalueensa palkkaluettelon tarkastamiselle, jotta mahdolliset virheet huomattaisiin ja ne voitaisiin korjata, ja palkat lähtisivät maksuun niin virheettöminä kuin suinkin mahdollista. Kaikkia virheitä ei tietenkään koskaan saada eliminoidua, joten palkanmaksussa ilmeneviä virheitä korjataan tarvittaessa seuraavalle maksupäivälle.

Laskenta-ajon jälkeisiä palkkasihteerien työtehtäviä ovat muun muassa listaus rästiin jääneistä palkkoista ja laskutettavien palkkojen hoitaminen, erilaisten Kela-hakemusten hoitaminen sekä työtaturma-asiat vakuutusyhtiön kanssa. Lisäksi palkkasihteerien työtehtäviin kuuluu muun muassa työntekijöiden työkokemuslisäpäätösten valmistelu työntekijöiden toimittamien työkokemustietojen perusteella.

Tiedot siirtyvät muista tietojärjestelmistä palkkajärjestelmään melko sujuvasti, mutta tietojen siirtymiseen liittyy usein myös ihmisten tekemiä inhimillisiä virheitä tai järjestelmistä johtuvia virhetilanteita, joiden vuoksi tietoja joudutaan myös korjaamaan itse manuaalisesti tai pyytämään työntekijöitä tai heidän esihenkilöitään tekemään tarvittavat muutokset esimerkiksi erilaisiin HR-työpöydällä tehtäviin poissaolohakemuksiin, jotta virheet saadaan korjattua ja tiedot siirtymään oikeanlaisina palkkajärjestelmään. Palkkasihteerien työtehtäviin kuuluu paljon erilaista tietojen tarkistamista eri järjestelmistä ja eri järjestelmien tuottamaa tietoa täytyy osata myös tulkita, jotta pystyy huomaamaan mahdolliset virhetilanteet ja osaa korjata ne oikealla tavalla.

Palkkasihteerin täytyy myös tuntea alan työehtosopimukset, osata etsiä niistä tarvittavat tiedot ja tulkita näitä tietoja oikealla tavalla, jotta hän voi varmistua palkkojen oikeellisuudesta ja osaa myös neuvoa ja opastaa työntekijöitä ja esihenkilöitä.

4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hyvinvointialueen palkkapalveluyksikön osaamisen nykytilaa ja sen kehittämisen tarpeita. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselylomakkeella, jossa yhdistyivät triangulaation keinoin sekä laadulliset että määrälliset kysymykset.

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse kaikille palkkapalveluyksikössä työskenteleville palkkasihteereille sekä palkanlaskennan asiantuntijoille, yhteensä 33 henkilölle. Palkkapalveluyksikön esihenkilö tiedotti koko tiimiä tulevasta kyselystä jo pari päivää ennen kyselyn lähettämistä. Kyselyn vastausaika oli 18.1.–2.2.2024. Vastaajille lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta vielä muutamaa päivää ennen vastausajan päättymistä. Kaikki kysymykset kyselyssä olivat vapaaehtoisesti vastattavia. Siitä huolimatta lähes jokaiseen kysymykseen vastasi suurin osa vastaajista.

4.2 Tutkimuksen tulokset

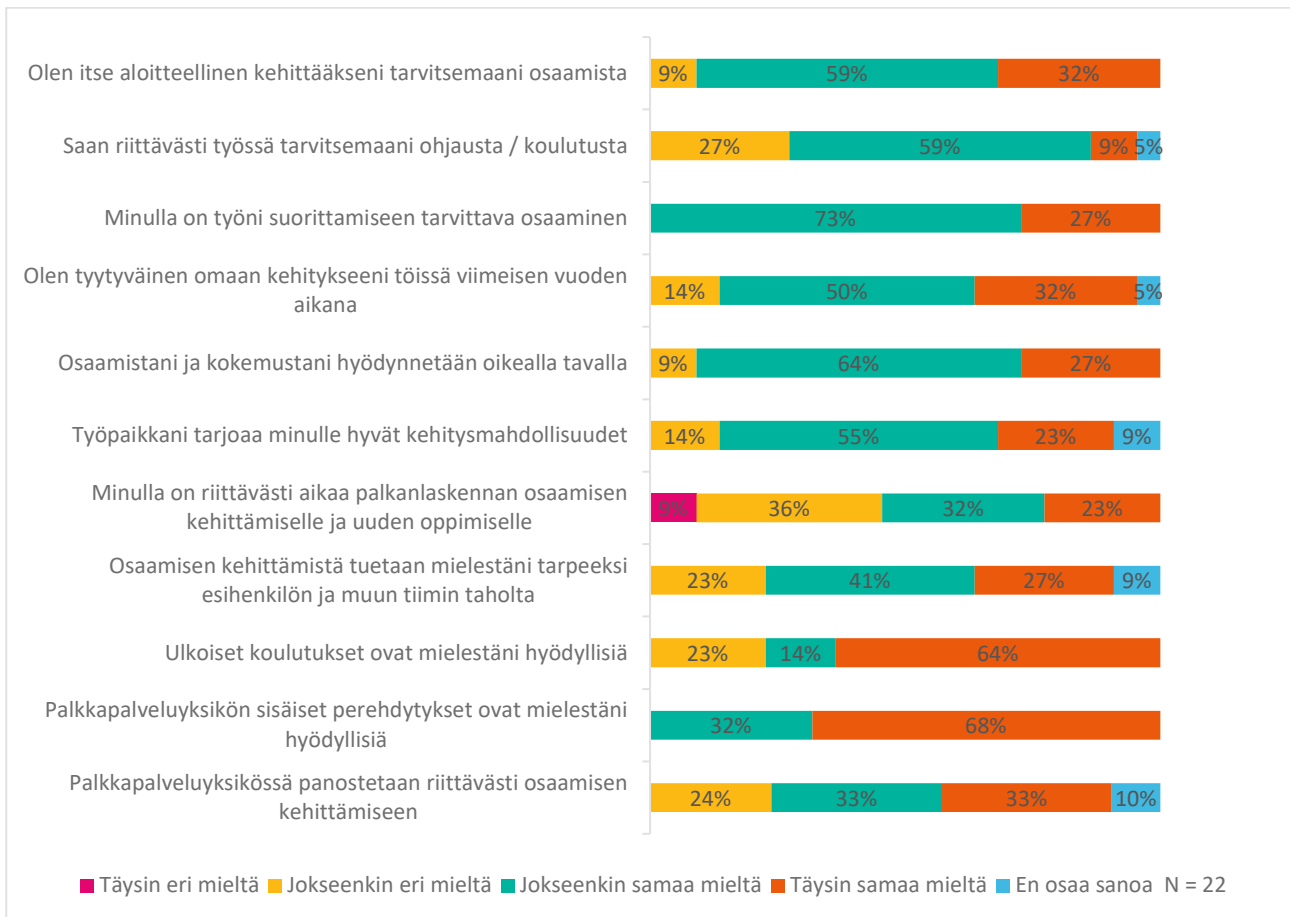
Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse yhteensä 33 työntekijälle. Vastauksia kyselyyn tuli 22 kappaletta. Näin ollen kyselyn vastausprosentti oli 67 prosenttia.

Osaaminen ja kehitys

Osaamisen ja kehityksen väittämällä (kuvio 4) haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä osaamisesta ja sen nykytilasta yleisesti. Väittämät muodostettiin tutkimuskysymysten ja teorian tiedon pohjalta. Väittämissä oli käytössä neliportaiset vastausvaihtoehdot, joiden lisäksi oli myös en osaa sanoa - vastausvaihtoehto.

Kuviosta 4 voitiin huomata, että suurin osa kyselyyn vastaajista olivat väittämistä joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kaikki vastaajat (100 %) olivat jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on työnsä suorittamiseen tarvittava osaaminen. Suurin osa (78 %) vastaajista koki työpaikan tarjoavan hyvät kehitysmahdollisuudet. Väittämistä nousi esiin erityisesti myös sekä sisäisten että ulkoisten koulutusten hyödyllisyys. Vastaajista reilu kolme neljänestä (78 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ulkoisten koulutusten hyödyllisyydestä. Sisäisten perehdytysten hyödyllisyydestä puolestaan olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä kaikki vastaajat (100 %).

Eniten eri mieltä olevia vastauksia kertyi väittämään riittävästä ajankäytöstä osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. 45 % vastaajista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että aikaa on tarpeeksi käytettäväksi osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Erimielisiä vastauksia kertyi myös väittämään työssä tarvittavasta riittävästä ohjauksesta ja koulutuksesta. Reilu neljännes (27 %) kyselyyn vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että saisi tarpeeksi työssään tarvitsemaansa ohjausta ja koulutusta.



Kuvio 4. Osaaminen ja kehitys

Työtehtävät

Kyselyssä kartoitettiin avoimilla kysymyksillä myös sitä, mitkä palkkaproessiin liittyvät työtehtävät ovat vastaajien mielestä helppoja ja mitkä haasteellisia. Molempiin kysymyksiin saatiin 16 vastausta. Vastauksissa korostui se, että helpoiksi työtehtäviksi koettiin erityisesti useammin eli päivittäin ja kuukausittain toistuvat tehtävät. Monet vastaajat kokivat koko palkanlaskennan prosessin helpoksi. Haasteellisiksi työtehtäviksi palkkaproessissa koettiin harvemmin toistuvat tehtävät sekä sellaiset uudet tilanteet, joihin ei suoraan pysty soveltamaan olemassa olevaa tietoa. Haastaviksi työtehtäviksi koettiin myös sellaiset tehtävät, joista ei ole vielä olemassa organisaation yhteistä linjausta tai toimintatapaa.

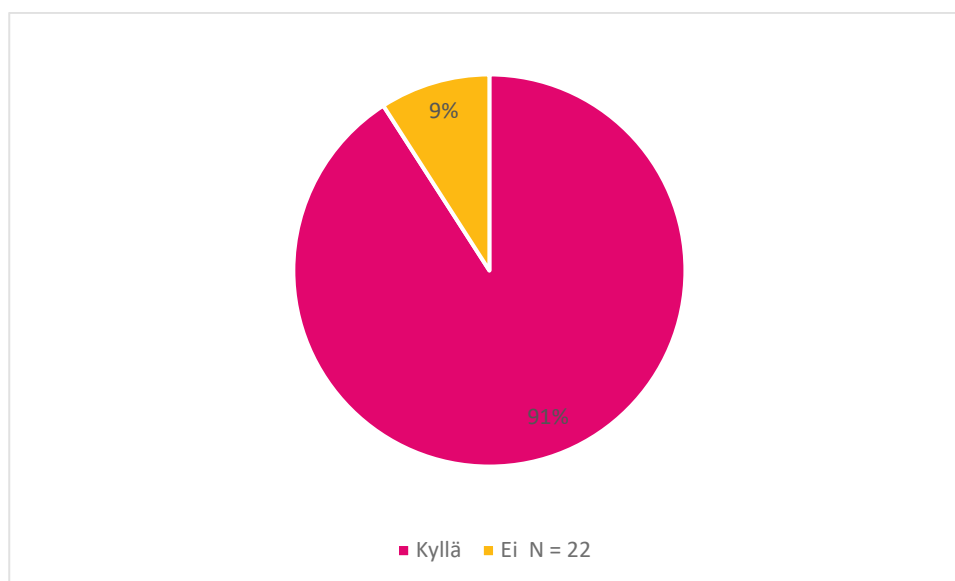
Työtehtävien osalta kyselyssä kartoitettiin myös sitä, mitkä palkkaproessiin liittyvät työtehtävät ovat vastaajien mielestä tarpeeksi selkeästi määriteltyjä ja ohjeistettuja sekä sitä mitkä tehtävät

eivät ole tarpeeksi selkeästi määriteltyjä ja ohjeistettuja. Selkeästi määriteltyjen työtehtävien kysymykseen vastasi 16 vastaajaa ja ei selkeästi määriteltyjen työtehtävien kysymykseen 10 vastaajaa. Vastaajat kokivat, että työtehtävät ovat pääosin selkeästi määriteltyjä. Ohjeita koettiin olevan hyvin saatavilla, jopa niin paljon, että kaikkia ohjeita ei välttämättä huomata hyödyntää. Niitä työtehtäviä, jotka eivät vastaajien mielestä ole tarpeeksi selkeästi määriteltyjä ja ohjeistettuja olivat erityisesti työkokemuskalkenta ja tapaturma-asioihin liittyvä asiointi vakuutusyhtiön kanssa sekä linjausta vailla olevat asiat.

Onnistumiset

Onnistumisia kartoitettiin kysymällä mistä asioista vastaajat saavat työssään onnistumisen kokemuksia ja miten onnistumisia käsitellään. Avoimeen kysymykseen saatiin 20 vastausta. Onnistumisen kokemuksia vastaajat saivat erityisesti siitä, että palkat lähtevät maksuun ajallaan ja mahdollisimman virheettömästi. Haastavien ongelmien ratkaiseminen ja työtehtävien saaminen valmiiksi koettiin myös onnistumisina. Saaduista kiitoksista ja positiivisesta palautteesta muodostui monelle vastaajalle onnistumisen kokemuksia. Onnistumisista iloitaan ja koetaan pääasiassa positiivisia tunteita.

Työssä koettuihin onnistumisiin liittyen kysyttiin myös sitä, onnistumisten jakamisesta työkavereiden kanssa. Kuviosta 5 voidaan huomata, että suurin osa (91 %) vastaajista vastasi jakavansa onnistumisia työkavereiden kanssa

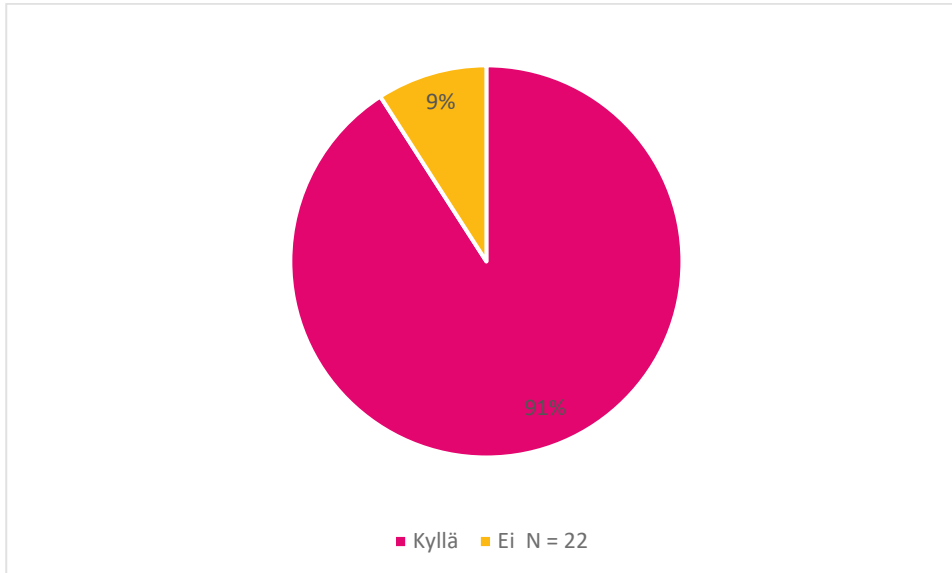


Kuvio 5. Onnistumisten jakaminen työkavereiden kanssa

Epäonnistumiset

Samalla tavalla kuin onnistumisia, selvitettiin kyselyssä myös missä asioissa vastaajat kokevat epäonnistumisia ja miten niitä käsitellään. Avoimeen kysymykseen vastasi 19 vastaajaa. Pääasiassa epäonnistumisen tunteita aiheuttivat omat virheet. Myös ajan puute aiheutti monelle vastaajalle epäonnistumisen kokemuksia, jos ei ole aikaa tehdä työtehtäviä niin huolellisesti kuin haluaisi. Palkanmaksun virheet aiheuttivat myös epäonnistumisen kokemuksia, myös siinä tapauksessa että virheet eivät alun perin olleet itsestä lähtöisin. Osa vastaajista otti virheet raskaammin ja ne jäivät painamaan mieltä, kun taas osa koki epäonnistumisten kuuluvan asiaan ja pääsi niistä helpommin yli.

Epäonnistumisten osalta kysyttiin myös sitä, jaetaanko niitä työkavereiden kanssa. Kuviosta 6 voidaan huomata, että onnistumisten tapaan suurin osa (91 %) vastaajista jakoi myös epäonnistumisia työkavereiden kanssa.

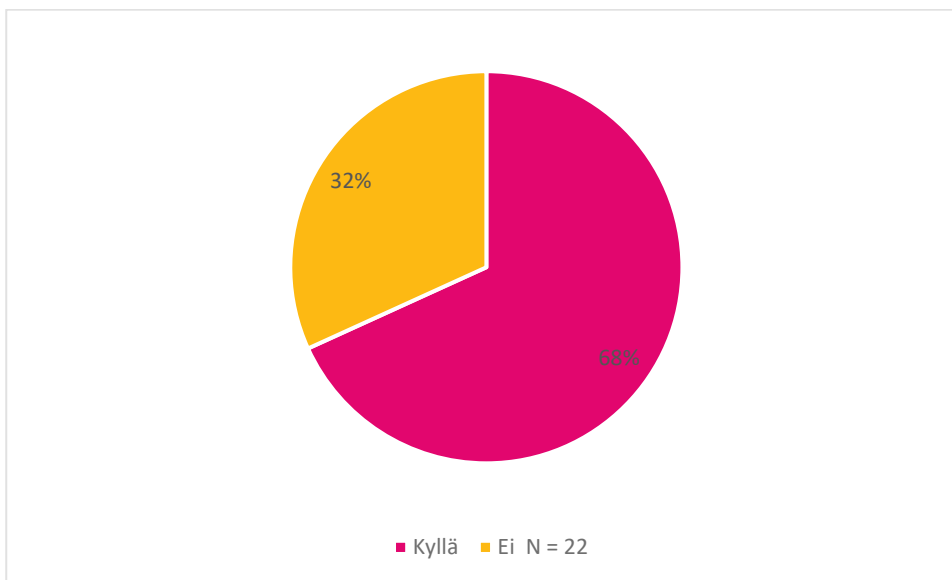


Kuvio 6. Epäonnistumisten jakaminen työkavereiden kanssa

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Oppimiseen liittyen kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä sitä, miten vastaajat kokivat oppivansa parhaiten. Vastauksia kysymykseen saatiin 21. Vastauksissa korostui erityisen paljon itse tekemällä tapahtuva oppiminen. Parhaiten opittiin myös toistojen ja kertauksen kautta sekä hyvien ohjeiden avulla.

Yksi kysymyksistä koski sitä, ovatko vastaajat mielestään voineet vaikuttaa osaamisen kehittämiseen viimeisen vuoden aikana. Kuten kuvioista 7 voidaan nähdä, noin kaksi kolmannesta vastaajista (68 %) koki voineensa vaikuttaa viimeisen vuoden aikana osaamisen kehittämiseen.



Kuvio 7. Oletko mielestäsi voinut vaikuttaa osaamisen kehittämiseen viimeisen vuoden aikana?

Palkanlaskennan osaamisen nykytilaa koskevassa kysymyksessä vastaajat saivat arvioida osaamisensa nykytilan asteikolla yhdestä (kohtalainen) neljään (erinomainen). Vastausten minimiarvo oli 2, maksimiarvo 4 ja keskiarvo 3 eli vastaajat arvioivat osaamisen olevan hyvällä tasolla.

Avoimeen kysymykseen palkanlaskennan osaamisen kehittämisestä vastasi 16 vastaajaa. Useat vastaajat vastasivat kehittävänsä osaamistaan selvittämällä asioita oma-aloitteisesti ja aktiivisesti. Osaamista kehitettiin vastaajien mukaan myös osallistumalla koulutuksiin ja perehdytyksiin sekä myös keskusteluilla ja yhteistyöllä työkavereiden kanssa.

Yksi kysymys koski asioita, joihin kaivataan lisää koulutusta tai perehdytystä. Kuvioista 8 voidaan huomata, että eniten koulutusta tai perehdytystä kaivattiin paikallisiin sopimuksiin (55 %) sekä

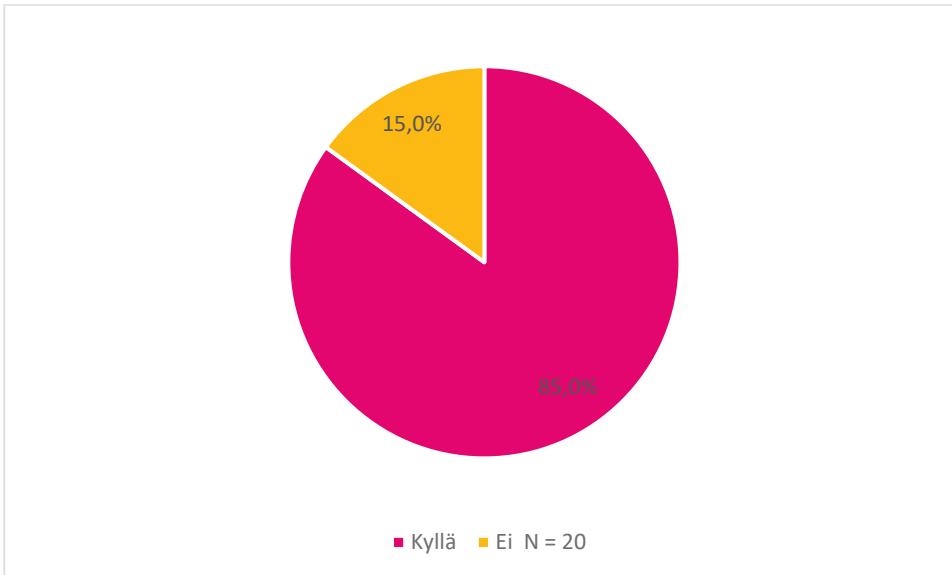
Kela- ja vakuutusasioihin (50 %) liittyen. Myös tietojärjestelmiin (40 %) sekä lakeihin ja työehtosopimuksiin (35 %) liittyvä koulutus olisi vastaajien mielestä tarpeellista.



Kuvio 8. Asiat, joihin kaivataan lisää koulutusta tai perehdytystä

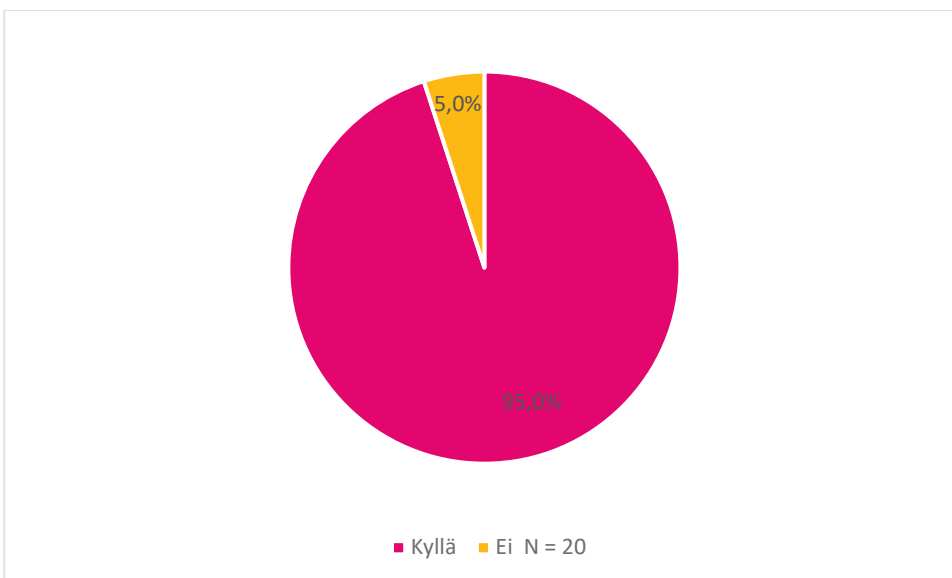
Avoimeen kysymykseen siitä kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on, vastasi 18 vastaajaa. Vastauksissa korostui se, että halun osaamisen kehittämisen koettiin olevan jokaisen työntekijän omalla vastuulla, mutta myös esihenkilön vastuu ja tuki nousi vastauksissa esiin osaamisen kehittämisen mahdollistajana.

Tähän liittyen kysyttiin myös, tuetaanko osaamistasi ja sen kehittämistä mielestäsi tarpeeksi esihenkilön ja muun tiimin taholta. Kuvio 9 voidaan huomata, että lähes kaikki (85 %) vastaajat kokivat, että esihenkilö ja muu tiimi tukevat osaamista ja sen kehittämistä tarpeeksi.



Kuvio 9. Tuetaanko osaamistasi ja sen kehittämistä tarpeeksi esihenkilön ja muun tiimin taholta?

Osaamisen kehittämiseen liittyen kysyttiin myös sitä, mahdollistetaanko palkkapalveluyksikössä osaaminen osana työtä. Kuvion 10 vastauksista voidaan huomata, että lähes kaikki vastaajat (95 %) kokivat, että osaaminen kyllä mahdollistetaan osana työtä.



Kuvio 10. Mahdollistetaanko mielestäsi oppiminen osana työtä?

Avoimeen kysymykseen vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen kehittämisestä saatiin 15 vastausta. Vastauksissa korostuivat tiimityö sekä avoin vuorovaikutus tiimin kesken ja tiedon jakaminen matalalla kynnyksellä. Myös työkavereiden kunnioitus ja arvostaminen nousivat esiin kehittämiskohteina sekä ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin vastaajien suhtautumista työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Tähän avoimeen kysymykseen saatiin 20 vastausta. Muutoksiin suhtauduttiin vastausten perusteella pääasiassa avoimin mielin ja muutosten nähtiin kuuluvan palkanlaskentatyön luonteeseen. Vastaajat kokivat, että muutokset yleisesti ottaen tuovat mukanaan parannuksia asioihin. Joskus muutoksia kuitenkin tuntuu tapahtuvan liikaa ja niitä on vaikea hyväksyä, mutta oikeanlaisen asenteen koettiin kuitenkin auttavan sopeutumaan.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa analysoidaan keskeisimpiä tutkimustuloksia ja muodostetaan niiden pohjalta johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä apuna käyttäen pyritään vastaamaan tutkimuskysymysten kautta tutkimusongelmaan. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat olivat:

- Mikä on osaamisen nykytila hyvinvointialueen palkkapalveluyksikössä?
- Millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita hyvinvointialueen palkkapalveluyksikössä on?

Osaamisen nykytila

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että palkkapalveluyksikön osaaminen on melko hyvällä tasolla. Suurin osa vastaajista kokee, että heillä on työn suorittamiseen tarvittava osaaminen ja että työpaikka tarjoaa hyvät kehitysmahdollisuudet. Parhaana oppimisen muotona vastauksissa korostui erityisesti tekemällä oppiminen. Sama asia nousi esiin myös TYÖ2030-ohjelman rahoittamassa MEADOW-tutkimuksessa (Lyly-Yrjänäinen 2023).

Eklund (2021) nostaa esiin oman toiminnan reflektoinnin tärkeyden eli esimerkiksi onnistumisten ja epäonnistumisten läpikäynnin esimerkiksi jonkin työsuorituksen jälkeen. Eklundin mukaan myös työkavereiden kanssa käytävät keskustelut auttavat oppimaan uutta. (Eklund 2021, 38–39). Tutki-

mustuloksista kävi ilmi, että omaa toimintaa kyllä reflektoidaan sekä onnistumisten että epäonnistumisten kohdalla. Lähes kaikki vastaajat myös jakavat näitä molempia työkavereiden kanssa. Onnistumisista tulee hyvä mieli ja uutta intoa työntekoon. Epäonnistumisia jäädytään enemmän harmittelemaan itsekseen, mutta niitäkin kyllä jaetaan työkavereiden kanssa.

Eklundin (2021) mukaan osaamisen kehittäminen ei tarkoita pelkästään erilaisia koulutuksia, vaan osaamisen kehittämistä tapahtuu parhaimmillaan jokapäiväisessä työssä osana arkea. (Eklund 2021, 28–29.) Tekemällä oppimisen koettiin tutkimustulosten mukaan olevan paras oppimisen keino. Ulkoiset koulutukset ja palkkapalveluyksikön sisäiset perehdytykset koettiin myös erittäin tärkeiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi, joten ulkoisiin koulutuksiin osallistumista ja sisäisten perehdytysten järjestämistä kannattaa jatkaa edelleen myös tulevaisuudessa.

Viitalan (2021) mukaan organisaation on pohjimmiltaan luotava mahdollisuudet osaamisen kehittämiselle, vaikka osaamisen kehittäminen onkin yksilön omalla vastuulla (Viitala 2021, 123). Tämä ajatus nousi esiin myös tutkimustuloksissa, että työntekijällä itsellään tulee olla halu ja suurin vastuu oman osaamisensa kehittämiseen on vastuussa oman osaamisensa kehittamisestä, mutta henkilöllä on myös tärkeä rooli kehittämisen mahdollistajana.

Osaamisen kehittämisen tarpeet

Lyly-Yrjänäisen (2023) mukaan kiire vaikeuttaa oppimista ja on haitallista erityisesti sellaisissa tehtävissä, joissa omaan ajankäyttöön ei pysty kunnolla vaikuttamaan (Lyly-Yrjänäinen 2023). Eklundin (2021) puolestaan on sitä mieltä, että oppimisen tulisi olla osa arkea muun työn ohessa, eikä kaikki aika saisi kulua pelkästään ”oikeisiin töihin” (Eklund 2021, 39). Yhdeksi kehittämiskohteeksi tutkimustuloksista nousikin riittävän ajan varmistaminen osaamisen kehittämiselle ja uuden oppimiselle. Palkkapalveluyksikössä omaan ajankäyttöön pystyy kyllä vaikuttamaan, vaikka työ onkin osaltaan aikataulutettua. Työtahti on aaltomainen kiirehuippujen osuessa aina kaksi kertaa kuukaudessa ennen palkka-ajoa tapahtuvaan palkkojen tarkistukseen. Kiirehuippujen väliin jää kuitenkin myös päiviä, jolloin ehtisi paremmin perehtyä osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen.

Eklundin (2021) mukaan, että nykytilanteen hyödyntämätön potentiaali olemassa olevan tiedon hyödyntämisessä kannattaa huomioida ennen uuden osaamisen tavoittelua. Yksi osa olemassa olevan tiedon hyödyntämisestä on tiedon jakaminen. (Eklund 2021, 40–42.) Tutkimustuloksissa nousi

esiin matala kynnyks tiedon jakamiseen sekä jokaisen vastuu tiedon jakamisessa ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Koska palkkapalveluyksikkö toimii useassa eri toimipisteessä, täytyy tiedon jakamisessa huomioida se, että se saavuttaa kaikki työntekijät tasapuolisesti. Tässä voidaan hyödyntää entistä enemmän sähköisiä vuorovaikutusvälineitä kuten Teamsia ja sähköpostia.

Lisää koulutusta ja perehdytystä kaivattiin tutkimustulosten mukaan erityisesti paikallisiin sopimuksiin sekä Kela- ja vakuutusasioihin liittyen. Epäselvyyttä työtehtävissä koettiin tutkimustulosten mukaan aiheuttavan yhtenäisten linjausten ja toimintatapojen puuttuminen monista työtehtävistä. Asia on jo tiedostettu organisaatiossa ja näitä linjauksia ja toimintatapoja kehitetään eteenpäin mahdollisuuksien mukaan.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hyvinvointialueen palkkapalveluyksikön osaamisen nykytilaa ja kehittämisen tarpeita. Toimeksiantajalla oli tarve selvittää osaamisen kehittämistä organisaatiossa, koska palkkapalveluyksikkö on muodostunut useammasta eri organisaatiosta hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa, eikä kokonaiskuvaa osaamisen kehittämisestä koko yksikön osalta ollut aiemmin olemassa. Tavoitteena oli muodostaa käsitys osaamisen nykytilasta ja siitä, millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita on.

Tutkimuksen tulosten avulla saatiin vastaus osaamisen nykytilasta ja sen kehittämisen tarpeista. Myös tutkimusongelma eli se, miten osaamista voitaisiin kehittää palkkapalveluyksikössä, selvisi tutkimuskysymyksiin vastaamalla. Tutkimuksen avulla saatiin hyvät vastaukset, siihen mikä on osaamisen nykytila ja miten osaamista voitaisiin edelleen kehittää. Tuloksissa nousi esiin paljon samoja asioita kuin myös teoreettisessa viitekehityksessä, joten niiden välillä voidaan nähdä olevan selkeä yhteys.

Tutkimus onnistui kokonaisuutena katsoen hyvin, koska sen avulla saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Toimeksiantaja saa tutkimuksen tuloksista ja kehitysehdotuksista hyvän pohjan lähteä jatkamaan palkkapalveluyksikön osaamisen kehittämistä. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistelmä kyselytutkimuksessa oli hyvä, koska kvantitatiivisilla kysymyksillä saatiin muodostettua erilaisia jakaumia ja tunnuslukuja tutkittavista asioista sekä kvalitatiivisilla kysymyksillä lisää syvyyttä tuloksiin.

Taustakysymyksiä tutkittavista henkilöistä ei tässä tutkimuksessa käytetty lainkaan tutkittavien anonymiteetin säilyttämiseksi tutkittavien joukon ollessa melko pieni, 33 henkilöä. Niiden avulla tutkimukseen olisi saanut lisää omanlaistaan syvyyttä, kun tutkittavista asioista olisi voinut tehdä erilaisia ristiintaulukointeja.

Kysely lähetettiin kaikille palkkapalveluyksikön palkkasihteereille ja palkanlaskennan asiantuntijoille eli yhteensä 33 henkilölle. Vastauksia saatiin 22 kappaletta eli vastausprosentti oli oikein hyvä 67 prosenttia. Tutkittaville lähetettiin muistutusviesti vastaamisesta muutamaa päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Kyselyyn saapui useampi vastaus vielä muistutusviestin lähettämisen jälkeen, joten se paransi vastausprosenttia omalta osaltaan.

Luotettavuusarviointi ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys on huomioitu jo suunnitteluvaiheesta alkaen. Opinnäytetyön vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja raportointi on tehty JAMK:in raportointiohjeiden mukaan.

Tutkimuksen viitekehyksen muodostamisessa huomioitiin lähteiden luotettavuus ja lähdekritiikki. Kyselylomaketta voidaan pitää luotettavana, koska se suunniteltiin huolellisesti etukäteen ja myös opinnäytetyön toimeksiantaja tutustui kyselyyn etukäteen ja antoi omat kommenttinsa siitä.

Tutkimustulosta voidaan pitää reliaabelina eli toistettavana. Tutkimustulos olisi toistettavissa uudella kyselyllä. Tutkimusaineiston pohjalta myös joku toinen tutkija pääsisi samaan lopputulokseen. Tutkimustulosta voidaan pitää myös validina eli valitulla tutkimusmenetelmällä saatiin mitattua juuri sitä, mitä oli tarkoitettukin mitata.

Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena nousi esiin se, että saman tai samankaltaisen kyselyn voisi toistaa jatkotutkimuksena esimerkiksi 1–2 vuoden kuluttua ja selvittää silloin uudelleen, miten osaamisen nykytila on muuttunut tästä tutkimuksesta saatujen kehitysehdotusten avulla sekä millaisia uusien kehittämisen tarpeita silloin nousisi esiin.

Lähteet

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitran selvityksiä 224. Viitattu 5.11.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-ai-kaan.pdf.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uud.p. Helsinki: Tammi.

Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien. 2023. Artikkelisi sosiaali- ja terveysministeriön sivustolla. Viitattu 5.11.2023. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti.

Ikävalko, M. 2017. Osaamisen kehittäminen yrityksessä X. Opinnäytetyö AMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ja matkailun ala. Viitattu 18.5.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017052910874>.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.p. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: SanomaPro.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työpaikkoja on ajateltava oppimisympäristöinä. Artikkelisi työ- ja elinkeinoministeriön sivustolla. Viitattu 9.12.2023. <https://tem.fi/-/tyopaikkoja-on-ajateltava-oppimisymparistoina>.

Millainen on palkanlaskennan tulevaisuus? – ja miten yrityksesi kannattaa valmistautua siihen? N.d. Artikkelisi Accountorin www-sivuilla. Viitattu 3.5.2023. <https://www.accountor.com/fi/finland/palkanlaskennan-tulevaisuus>.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Helsinki: Unipress.

Osaamisen kehittäminen haastaa työpaikkoja ja esihenkilöitä. 2020. Artikkelit Keva.fi-sivustolla. Viitattu 18.5.2024. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/osaamisen-kehittaminen-haastaa-tyopaikkoja-ja-esihenkiloita/>.

Osaamisen teemavuosi. N.d. Artikkelit työ- ja elinkeinoministeriön sivustolla. Viitattu 9.12.2023. <https://tem.fi/osaamisen-vuosi>.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Silvonen, A. 2021. Osaamisen kehittäminen sivuutetaan, vaikka vaatimukset kasvavat – työntekijöillä on oikeus koulutukseen. Artikkelit Brikin sivustolla. Viitattu 5.11.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/osaamisen-kehittaminen-sivuutetaan/>.

Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen. Artikkelit KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat -sivustolla. Viitattu 18.5.2024. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>.

Tapaustutkimus. N.d. Artikkelit Jyväskylän yliopiston Koppa-sivustolla. Viitattu 18.5.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.

Vainio, J. 2020. Henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö YAMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 18.5.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004296422>.

Verkkopalkka. N.d. Artikkelit Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskuksen www-sivuilla. Viitattu 3.5.2023. <https://tieke.fi/verkkopalkka/>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Hei,

opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni hyvinvointialueen palkkapalveluyksikön toimeksiannosta. Opinnäytetyön aiheena on osaamisen kehittäminen hyvinvointialueen palkkapalveluyksikössä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on palkkapalveluyksikön osaamisen nykytila ja millaisia ovat osaamisen kehittämisen tulevaisuuden tarpeet. Tutkimuksen tuloksena syntyy kehittämisideoita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää tulevaisuuden tarpeisiin suunnitellessaan palkkapalveluyksikön osaamisen kehittämistä.








Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake sisältää sekä erilaisia väittämiä että myös avoimia kysymyksiä, joihin voit vastata omin sanoin. Jokaiseen kysymykseen vastaaminen ei ole pakollista.

Kysely on avoinna 18.1.-2.2.2024. Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 15–30 minuuttia. Kyselyyn vastataan anonyymisti. Kyselyaineisto käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa tutkimustuloksista. Kyselyaineisto hävitetään asianmukaisesti sen jälkeen, kun tutkimus on valmistunut.

Ystävällisin terveisin Liisa-Maria Rantanen

1. OSAAMINEN JA KEHITYS

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä

	1 	2 	3 	4 	En osaa sanoa
Olen itse aloitteellinen kehittääkseni tarvitsemaani osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi työssä tarvitsemaani ohjausta / koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työni suorittamiseen tarvittava osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen omaan kehitykseeni töissä viimeisen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistani ja kokemustani hyödynnetään oikealla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani tarjoaa minulle hyvät kehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa palkanlaskennan osaamisen kehittämiseksi ja uuden oppimiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1 	2 	3 	4 	En osaa sanoa
Osaamisen kehittämistä tuetaan mielestäni tarpeeksi esihenkilön ja muun tiimin taholta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoiset koulutukset ovat mielestäni hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkapalveluyksikön sisäiset perehdytykset ovat mielestäni hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkapalveluyksikössä panostetaan riittävästi osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mitkä palkkaproessiin liittyvät työtehtävät ovat sinulle helppoja?

1000 merkkiä jäljellä

3. Mitkä palkkaproseessiin liittyvät työtehtävät ovat sinulle haasteellisia?

1000 merkkiä jäljellä

4. Mitkä sinulle kuuluvat palkkaproessin työtehtävät ovat tarpeeksi selkeästi määriteltyjä ja ohjeistettuja?

1000 merkkiä jäljellä

5. Mitkä sinulle kuuluvat palkkaproessin työtehtävät eivät ole tarpeeksi selkeästi määriteltyjä ja ohjeistettuja?

1000 merkkiä jäljellä

6. Mistä asioista saat työssäsi onnistumisen kokemuksia? Miten käsittelet onnistumisia?

1000 merkkiä jäljellä

7. Jaatko onnistumisia työkavereiden kanssa?

Kyllä

Ei

8. Missä asioissa koet epäonnistumisen kokemuksia työssäsi? Miten käsittelet epäonnistumisia?

1000 merkkiä jäljellä

9. Jaatko epäonnistumisia työkavereiden kanssa?

Kyllä

Ei

10. Miten opit mielestäsi parhaiten?

1000 merkkiä jäljellä

11. Miten arvioit palkanlaskennan osaamisesi nykytilan?

1 Kohtalainen

2

3

4 Erinomainen

12. Oletko mielestäsi voinut vaikuttaa osaamisen kehittämiseen viimeisen vuoden aikana?

Kyllä

Ei

13. Miten kehität omaa palkanlaskennan osaamistasi?

1000 merkkiä jäljellä

14. Mihin asioihin kaipaisit lisää koulutusta tai perehdytystä? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.

Palkanlaskenta

Lait ja työehtosopimukset

Paikalliset sopimukset

Kela- ja vakuutusasiat

Asiakaspalvelu ja vuorovaikutus

Tietojärjestelmiin liittyvät asiat

Yhteistyön kehittäminen työyhteisössä

15. Kenen vastuulla osaamisen kehittäminen mielestäsi on?

1000 merkkiä jäljellä

16. Mahdollistetaanko mielestäsi palkkapalveluyksikössä oppiminen osana työtä?

Kyllä

Ei

17. Miten kehittäisit vuorovaikutusta ja osaamisen jakamista palkkapalveluyksikössä?

1000 merkkiä jäljellä

18. Tuetaanko osaamistasi ja sen kehittämistä mielestäsi tarpeeksi esihenkilön ja muun tiimin taholta?

Kyllä

Ei

19. Miten suhtaudut työelämässä tapahtuviin muutoksiin?

1000 merkkiä jäljellä