



TYÖNOPASTUS VALMISTEVEROTUKSESSA

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2024

Reetta Niemenmaa

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Reetta Niemenmaa

Työn nimi Työnopastus valmisteverotuksessa

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ammattitason virkailijoiden kokemuksia työnopastuksesta valmisteverotuksessa. Kokemusten lisäksi selvitettiin miten työnopastus tukee osaamisen kehittymistä ja millaisia haasteita siinä koettiin.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Tavoitteena oli saada kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta Webropol -kyselyn vastausten pohjalta sekä osaamisen kehittämisen teorioihin pohjaten tuottaa kehitysideoita, miten työnopastusta voidaan kehittää erityisesti valmisteverotuksessa tulevaisuudessa.

Teoreettisena viitekehyksenä oli työnopastus, osaamisen johtaminen sekä työnopastuksen vaikutus osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtamista tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden, ketterän oppimisen ja itsensä johtamisen näkökulmista. Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö ja tutkimusotteen pääpaino oli laadullisessa tutkimuksessa. Aineistonkeruu toteutettiin Webropol -kyselynä marras-joulukuun taitteessa 2023. Kyselyllä selvitettiin miten vastaajat kokivat työnopastuksen tukevan työssäoppimista, mitkä toimintatavat koettiin toimiviksi, mitkä heikensivät sitä, millainen koettiin hyvän työnopastajan olevan, oliko työnopastuksen aikana seurantaa osaamisen kehittymisessä ja miten työnopastusta toivottaisiin kehitettävän tulevaisuudessa.

Vastauksissa toivottiin työpajatyyppisen opastuksen lisäämistä, kannustavaa palautta sekä kärsivällisiä työnopastajia.

Kehitysideana tulevaisuuteen syntyi ehdotus lisätä työpajatyyppistä toimintaa, jolla tuetaan ja vahvistetaan vuorovaikutusta ja työn hallinnan tunnetta. Muita kehitysideoita olivat aloituskeskustelu ja palaute- ja seurantakeskustelut, joilla varmistetaan osaamisen kehittyminen sekä vahvistetaan psykologista turvallisuutta. Oppimispäiväkirjalla voidaan edesauttaa työntekijän itsereflektointia sekä tunnistaa vahvuuksia ja heikkouksia.

Avainsanat Työnopastus, osaamisen johtaminen, psykologinen turvallisuus.

Sivut 57 sivua ja liitteitä 7 sivua

Business development
Author Reetta Niemenmaa
Subject Workplace Guidance in Excise Taxation
Supervisor Kyllikki Valkealahti

Abstract
Year 2024

The purpose of this thesis was to find out how the senior tax officers experience workplace guidance in excise taxation. The thesis investigated the experiences of workplace guidance, how it supported learning skill development and the challenges encountered.

The thesis was conducted in collaboration with the Tax Administration. The goal was to gain insights into the current situation and based on the responses and existing theories of learning skill development, to generate ideas for future development of workplace guidance, especially in excise taxation.

The theoretical framework included workplace guidance, competence management and the impact of workplace guidance on learning skill development. Competence management was examined from the perspectives of psychological safety, agile learning and self-management. The thesis is a research-based development work with the main focus of the research approach being qualitative. Data collection was conducted through a Webropol survey in the transition between November and December 2023. The survey aimed to investigate whether workplace guidance was experienced to support workplace learning, which methods were considered effective, which ones were deemed ineffective, what qualities were valued in a good workplace guidance, whether there was monitoring of learning skill development during orientation and how workplace guidance could be improved in the future.

The results indicated a strong preference for workshop-style training, encouraging feedback and patient trainers. As a future development idea, increasing workshop-style activities to enhance interaction and a sense of control over work was suggested. Other development ideas included introductory discussions, feedback and follow-up discussions to ensure skill development and reinforce psychological safety. Keeping a learning diary could facilitate self-reflection for employees and help identify strengths and weaknesses.

Keywords Workplace guidance, competence management, psychological safety.
Pages 57 pages and appendices 7 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Teoreettinen viitekehys	2
1.3	Opinnäytetyön rajaus ja kohderyhmä	2
1.4	Verohallinto ja sen strategia	2
1.5	Valmisteverotus	3
2	Perehdytys ja työnopastus	4
2.1	Perehdytyksen ja työnopastuksen määritelmät	5
2.2	Lainsäädäntö ohjaamassa	7
2.3	Työnopastuksen tavoitteet	8
2.4	Työnopastuksen hyödyt	10
2.5	Työnopastuksen vaiheet	12
2.5.1	Suunnittelu	12
2.5.2	Toteuttaminen	17
2.5.3	Seuranta	18
2.5.4	Palaute	18
2.6	Työnopastuksen yhteys työhyvinvointiin	19
3	Osaamisen johtaminen	21
3.1	Mitä on osaaminen ja osaamisen johtaminen?	23
3.2	Psykologinen turvallisuus	24
3.3	Ketterä oppinen	27
3.4	Itsensä johtaminen	30
3.5	Tulevaisuuden taidot	32
4	Tutkimusasetelma	35
4.1	Tutkimusote	36
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	39
4.3	Sisällön analyysi	40
5	Kysely	41
5.1	Taustakysymykset	41
5.2	Avoimet kysymykset	43
6	Tuloksen analyysi	45
7	Pohdintaa	50
8	Kehitysideoita työnopastukseen valmisteverotuksessa	53
	Lähteet	56

Kuvat ja taulukot

Kuva 1. Kolbin oppimiskehää mukaillen.....	16
Kuva 2. Edmondsonin teoriaa psykologisesta turvallisuudesta mukaillen.....	27
Taulukko 1. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot	38
Kuva 3. Kuvakaappaus Webropol -kyselyn tuloksista	42

Liitteet

Liite 1.	Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma_niemenmaa
Liite 2.	Saate
Liite 3.	Webropol -kysely

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäyte on tehty yhteistyössä Verohallinnon valmisteverotuksen menettelyalueen kanssa. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää uusien ammattitason virkailijoiden kokemuksia valmisteverotuksen työnopastuksesta. Opinnäytetyössä selvitetään mikä on työnopastuksen tämänhetkinen tilanne, miten virkailijat kokevat mikä toimii työnopastuksessa, mikä tukee heidän osaamisensa kehittämistä ja missä osa-alueessa koetaan mahdollisesti haasteita. Valmisteverotuksessa on useita verolajeja ja työnopastuksen tehtävänä on tukea virkailijoita kaikkien näiden uusien verolajien haltuunotossa. Selvitys toteutetaan anonymillä Webropol-kyselyllä. Selvityksessä saatujen vastausten perusteella pyritään saamaan kokonaiskuva, miten työnopastus koetaan tällä hetkellä sekä pystytään jatkossa keskittymään työnopastuksessa niihin kohtiin, jotka tuottavat haasteita uusille virkailijoille. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy kehitysehdotuksia, joita voidaan jatkossa käyttää työnopastuksen tukena.

Päätutkimuskysymykset:

- Millainen on toimiva työnopastusmalli valmisteverotuksessa?
- Miten työnopastus tukee osaamisen kehittämistä?

Apututkimuskysymykset:

- Mitkä asiat toimivat työnopastuksessa?
- Miten työnopastusta tulee kehittää, että osaaminen varmistetaan nyt ja tulevaisuudessa?
- Millaisilla toimenpiteillä osaaminen varmistetaan?
- Miten varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen työnopastuksen avulla?
- Verohallinnon strategian ja vision linkittäminen työnopastukseen ja osaamisen kehittämiseen
- Yhtenäinen työnopastusmalli tulevaisuuteen

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on työnopastus, osaamisen johtaminen sekä työnopastuksen vaikutus osaamisen kehittämiseen. Sen tiimoilta pohditaan mikä on reitti osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Pohditaan psykologisen turvallisuuden merkitystä osaamisen ja oppimisen kehittymisessä sekä mitä itseohjautuvuus ja ketterä oppiminen tarkoittavat ja miten niitä voidaan tukea ja lisätä osaamisen johtamiseen peilaten. Lisäksi pohditaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja osaamisen johtamista valmisteverotuksen näkökulmasta.

1.3 Opinnäytetyön rajaus ja kohderyhmä

Valmisteverotuksessa on syyskuussa 2022 aloittanut seitsemän uutta ammattitason verosihteeriä vuoden kestäväällä urapolulla. Heistä neljä on edelleen samoissa tehtävissä. Marraskuussa 2022 vastaavan urapolun aloitti kymmenen virkailijaa. Opinnäytetyön kirjoittaja on ollut itse yksi näistä kymmenestä virkailijasta, mutta sittemmin siirtynyt muihin tehtäviin. Kysely lähti tästä ryhmästä yhdeksälle henkilölle. Webropol -kysely lähetettiin yhteensä kolmelletoista virkailijalle. Valmisteverotuksessa on aloittanut hiljattain lisäksi useita asiantuntijataso virkailijoita, mutta opinnäytetyö on rajattu selvittämään nimenomaan ammattitason tekijöiden työnopastuksen tilanne.

1.4 Verohallinto ja sen strategia

Verohallinto on Valtiovarainministeriön alaisuudessa toimiva noin 5 000 henkilön organisaatio, jonka tehtävänä on toteuttaa verotus oikean määräisenä sekä oikeaan aikaan ja näin turvata yhteiskuntamme toimintojen rahoitusta (Vero, 2022-a). Verohallinnon strategiana on verotulojen varmistaminen, oikeudenmukaisesti toteutettu verotus ja positiivinen asiakaskokemus. Verohallinnon arvot ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen, joista erityisesti uudistuminen linkittyy kiinteästi osaamisen johtamiseen ja uuden oppimiseen. Toimintatapojen ja palveluiden kehittäminen sekä tekemisen jatkuva parantaminen ovat työntekemisen kulmakiviä. (Vero, 2023-b)

Organisaation strategia ohjaa kyseisen organisaation toimintaa, sen tavoitteita ja tulosta. Organisaation kehittämisen perusta asettuu strategian päälle ja strategian uudistaminen on koko organisaation tehtävä sekä oppimisen kehittymisen prosessi (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 11). Organisaation strategian tunteminen ja sen sisäistäminen hyödyntää koko henkilöstöä,

jotta kaikilla on yhtäläinen ymmärrys mitä toiminnalla tavoitellaan. Verohallinnon tärkein tehtävä, verovarojen varmistaminen, on luonnollisesti yhteiskunnallisesti tärkeä tehtävä. Verohallinnon arvoista nimenomaan uudistuminen on jokaisen virkailijan arjessa lähes päivittäin. Verotus pohjautuu lakeihin ja lait muuttuvat yhteiskunnan painottaessa eri osa-alueita. Muuttuva yhteiskunta vaatii uudistumaan ja pysymään kehityksessä mukana. Esimerkkinä voidaan miettiä alustataloutta, joka vielä muutama vuosi sitten oli tuntematon käsite ja joka nopealla tahdilla on tuonut paljon uutta verotuksen näkökulmasta.

Jotta organisaatio voi menestyä, sen osaamisen johtamisen tulee perustua strategiaan. Ennakoiva ja aktiivinen toiminta auttavat toimintaympäristön nopeissa muutoksissa. Organisaation visio voidaan saavuttaa noudattamalla strategian toimintamallia. Strategia ja osaamisen johtaminen muodostavat jatkumon: Osaamisen johtamista ohjataan strategiasta ja osaamisella taas mahdollistetaan strategian uudistaminen. Strategia määritellään malliksi, jossa yhteensopivat osat muodostavat kokonaisuuden. Osia ovat arvot eli millä periaatteella organisaatio toimii, toiminta-ajatus eli miksi organisaatio on olemassa sekä ydinosaaminen eli keinot, jolla strategia toteutetaan. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 14–15)

1.5 Valmisteverotus

Valmisteverotuksessa työskentelee noin 60 henkilöä verotustehtävissä. Verotustyötä tekevät ammattitason verosihteerit ja asiantuntijat. Lisäksi valmisteverotuksen parissa työskentelee erityisasiantuntijoita, menettely- ja substanssiasiantuntijoita, johtava veroasiantuntija, verotarkastajia, prosessivastaavia, menettelypäällikkö ja heitä johtavat ryhmäpäälliköt.

Vuonna 2017 valmisteverotus siirtyi Tullilta Verohallinnolle. Tällöin valmisteverotuksen parissa työskennelleet henkilöt siirtyivät Verohallinnolle. (HE 159/2016 vp) Lisää muutoksia valmisteverotukseen tuli vuoden 2021 alusta, kun valmisteverot säädettiin oma-aloitteiseksi veroiksi. Näin niiden ilmoittamisessa, maksamisessa, määräämisessä ja muutoksenhaussa alettiin soveltaa oma-aloitteisen verojen verotusmenettelylakia (HE 54/2020). Verohallinnolla oli vuosina 2013–2019 käynnissä Valmis-hanke, jonka aikana verolaji kerrallaan siirryttiin vanhoista järjestelmistä uuteen GenTax -järjestelmään sekä OmaVeroa laajennettiin asteittain koskemaan kaikkia verolajeja. Valmis-hanke jatkui AVA-hankkeella, jolloin myös auto- ja valmisteverotuksen operatiiviset toiminnot siirtyivät GenTax -järjestelmään sekä OmaVeroon. (Vero, 2020)

Verot luokitellaan joko välillisiin tai välittömiin veroihin. Valmisteverot ovat välillisiä eli niin sanottuja kulutusveroja. (VM, n.d.-a) Kuten kaikkien muidenkin verojen, valmisteverojen

keräämisen tarkoitus on rahoittaa yhteiskuntamme toimintoja, mutta valmisteveroilla on tämän lisäksi tavoitteita liittyen terveys- ja ympäristöohjaukseen. Nämä tavoitteet ovat muun muassa fossiilisista polttoaineista poissiirtymisen nopeuttamista ja kierrätyksen lisäämistä. Valmisteverojen määrä vuonna 2019 oli noin 7 197 miljoonaa euroa, joista energiaverojen osuus oli yli puolet eli 4 591 miljoonaa euroa. (VM, n.d.-b)

Valmisteverotuksessa haasteena on, että haltuun otettavia verolajeja on yhdeksän.

Valmisteveroihin kuuluu:

- sähkövero
- eräiden polttoaineiden vero
- nestemäisten polttoaineiden vero
- alkoholivero
- tupakkavero
- virvoitusjuomavero
- juomapakkauksvero
- jätevero sekä
- kaivosmineraalivero

Suurimpia verovelvollisia ovat muun muassa energiayhtiöt, panimot ja tupakkayhtiöt. (Vero, 2024-a) Tätä opinnäytetyötä koskevilla virkailijoilla on verotuskokemusta ja esimerkiksi GenTax -järjestelmä on ennestään tuttu. Osalla on työkokemusta Verohallinnolla jo yli kymmenen vuotta. Itse valmisteverotuksen verolajit ovat kaikille uutta ja osalle myös oma-aloitteiset verot. Valmisteverotuksessa on jo ehditty laatia perehdytys suunnitelmaa ja tämän opinnäytetyön on tarkoitus täydentää sitä.

2 Perehdytys ja työnopastus

Perehdytyksen ja työnopastuksen ytimessä on tavoite yhdistää yksilön oppiminen, työnhallinta sekä työyhteisön sosiaalistuminen (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 46). Lisäksi siinä luodaan ja vahvistetaan opastettavan myönteistä suhtautumista itse työhön, koko organisaatioon ja muuhun henkilöstöön. Kun esihenkilöön ja kollegoihin tutustutaan, yhteistyö helpottuu. Luomalla turvallinen ilmapiiri osaamista ja kehittymistä voidaan

nopeuttaa ja ehkäistään poissaoloja. (Rissanen ym., 1996, s. 120) Perehdytys ja työnopastus ovat prosesseja, jossa uudelle työntekijälle annetaan ohjeita, koulutusta sekä erilaisia käytännön neuvoja työtehtävän suorittamiseksi. Näin varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt tehtävän vaatimukset, organisaation toimintatavat sekä odotukset ja lisäksi hän pystyy suoriutumaan työstään tuloksellisesti. (Kangas, 2007, s. 2) Koska erityisesti työsuhteen alussa työntekijä vastaanottaa paljon informaatiota, on hyvä, että materiaalia on myös kirjallisesti (Hyppänen, 2013, s. 219). Vaikka uuden työntekijän tulee oppia uutta sekä oppia soveltamaan kaikkea tätä uutta, organisaation tulee myös olla valmis muuttamaan tapojaan toimia sekä hyväksyä uusien työntekijöiden tuoma muutos. Kahdensuuntainen vuorovaikutus on työnopastuksessaakin tärkeä seikka. (Eklund, 2018, s. 25)

Perehdytyksestä ja työnopastuksesta on säädetty lainsäädännössä, mutta vastuullinen organisaatio ei järjestä perehdytystä ja työnopastusta vain lainsäädännön vuoksi. Nimenomaan vastuullisuus, kiinnostus sosiaalisesta, taloudellisesta, yhteiskunnallisesta ja ympäristövastuusta ohjaavat organisaatioita. Henkilöstön työhyvinvointi sekä osaaminen ja niiden vaikutus kannattavuuteen, organisaatio- ja työnantajamielikuvaan ovat tärkeitä seikkoja. (Kupias & Peltola, 2009, s. 14) Perehdyttämisen ja työnopastuksen voidaan määritellä yhdeksi organisaation ydintoiminnoksi. Niissä työntekijää autetaan tulemaan organisaation jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 9) Hyppänen (2013, s. 217) toteaa perehdytysprosessin koskevan uuden työntekijän lisäksi esihenkilöä ja koko työyhteisöä, johon uusi tekijä saapuu.

2.1 Perehdytyksen ja työnopastuksen määritelmät

Perehdytyksen ja työnopastuksen käsitteet on hyvä eritellä. Työturvallisuuskeskus määrittelee perehdytyksen toimenpiteiksi, joilla uusi työntekijä tulee tutuksi uuden työpaikkansa kanssa. Siihen kuuluvat työpaikan erilaiset tavat, kollegat sekä odotukset, jotka työhön liittyvät. Työnopastukseen puolestaan sisältyy itse työn tekemiseen liittyvät asiat. Esimerkkinä näistä asioista voi olla työkokonaisuus, sen eri osat ja vaiheet ja millaista tietoa sekä osaamista työ edellyttää. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Kangas (2007, s. 2) kiteyttää perehdytyksen määritelmällä ”talo tutuksi” ja työnopastuksen ”työ tutuksi”.

Kauhanen (2012) määrittelee perehdyttämisen koostuvat kolmesta osasta, joilla jokaisella on oma, tärkeä merkityksensä:

1. työyhteisöön perehdyttämisessä henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen vision ja toiminta-ajatuksen, arvot sekä tavat.
2. työpaikkaan perehtymisessä henkilö puolestaan oppii tuntemaan kollegansa ja mahdolliset muut ihmiset, kuten esimerkiksi asiakkaat.
3. työhön perehtymisessä eli työnopastuksessa henkilö oppii uuden työnsä ja sen tavoitteet.

Yhtenä tavoitteena on auttaa uutta työntekijää saamaan kokonaisvaltainen ja oikea kuva organisaatiosta. Perimmäinen vastuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta on esihenkilöllä, mutta usein käytännön opastus tapahtuu esimerkiksi tiimien jäsenten tai nimetyn työnopastajan ohjaamana. Suurimmissa organisaatioissa on erikseen laaditus perehdytysohjelmat. (Kauhanen, 2012, ss. 150–151)

Myös Verohallinnolla käytetään samoja termejä perehdytys ja työnopastus ja niiden määritelmät ovat yhteneväisiä Työturvallisuuskeskuksen ja Kankaan määritelmien kanssa. Perehdytys käsittää yleisperehdytystä, jossa käydään läpi yleisiä viraston ohjeita ja käytäntöjä. Näitä ovat esimerkiksi tietoturva, työajat ja työajan kirjaamiset, liukummat, loman määräytymisen sekä sairauspoissaolot. Perehdyttäjänä toimii tavallisesti joko esihenkilö tai henkilöstöhallinnon edustaja. Työnopastuksessa tarkastellaan verotuksen substanssia sekä verotusjärjestelmiä. Siihen sisältyy itsenäistä opiskelua Verohallinnon omilla verkkokursseilla sekä tapauksien käsittelyä nimettyjen työnopastajien ohjaamana. Työnopastusta käytetään Verohallinnolla laajasti eri yksiköissä. Ammattitason virkailijoiden lukumäärä valmisteverotuksessa on kasvanut huomasti lyhyen ajan sisällä, eikä yksikössä ole vielä vakiintunutta työnopastusmallia käytössä.

Perehdytys ja työnopastus eivät aina välttämättä liity uuden työntekijän saapumiseen uuteen työpaikkaan vaan se voi koskea koko henkilöstöä esimerkiksi tilanteissa, joissa työtehtävät tai yrityksen liikeidea muuttuvat, käyttöön otetaan uusi järjestelmä tai uusi lakimuutos vaikuttaa työntekemiseen. Näissäkin tilanteissa perehdyttämiseen ja työnopastukseen tulee käyttää aikaa ja laatia suunnitelmat. (Kangas, 2007, ss. 3–4) Muutoksia aiheuttavat lisäksi muuttuvat markkina- ja taloustilanteet, joissa yritysten tulee sopeuttaa toimintaansa erilaisilla toimenpiteillä. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstömäärät, yrityksen rakenteet, työnjaot ja vastualueiden uudelleenjaot. Kyseisiä toimenpiteitä saatetaan toteuttaa myös ennakoivasti, jotta asiakaslähtöisyys, tuottavuus ja työhyvinvointi paranevat. Töiden organisointi on yksi strategisen johtamisen keino, jolla tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii henkilöstöltä ammattitaidon kehittämistä. Kun tarkoituksena on

parantaa edellä mainittuja seikkoja, tulee kiinnittää huomioita myös henkilöstön hyvinvointiin, jotta kuormitus on hallittavissa. (Kauhanen, 2012, ss. 47–49)

Rutiininomaisten työtehtävien siirtyessä entistä enemmän automaation ja digitalisaation myötä koneiden tekemäksi, yhä useampi työ vaatii asiantuntijuutta. Tietoa on saatavilla yhä enemmän ja se uusiutuu jatkuvasti. Koulutus on tärkeää, mutta työelämässä vaaditaan osaamista, joka on laaja-alaista. Tietoa tulee pystyä löytämään ja yhdistämään sekä hyödyntämään ja työntekijän oletetaan pystyvän itsenäiseen päätöksentekoon. Ammattinimike ei enää kerro, mitä työntekijän työ sisältää. Työn vaativuus on kasvanut ja organisaation on mahdollista saada suurtakin kilpailuetua, jos työntekijät pystyvät tiedon käsittelyyn laaja-alaisesti. Lisäarvoa odotetaan uudistumisesta ja innovaatioista. Dokumentoidun tiedon lisäksi tieto -määritelmä pitää sisällään hiljaisen tiedon. Vaikka työn lopputulos on tavallisesti nähtävissä, sen saavuttaminen on vaatinut usein paljon hiljaista tietoa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 18–19)

2.2 Lainsäädäntö ohjaamassa

Perehdyttäminen ja työnopastus eivät ole vain yleisesti käytettyjä toimintatapoja vaan niitä määrittää työsuojelulaki. Työsuojelulain 14 §:ssä määritellään, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot esimerkiksi haittatekijöistä ja huolehdittava työntekijän ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen edellytyksestä, että otetaan huomioon:

1. työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
2. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
3. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
4. työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Vaikka laki määrittelee vastuun työnantajalle, käytännössä perehdytys ja työnopastus voidaan delegoida esimerkiksi erikseen määritellylle työnopastajalle. Perimmäinen vastuu säilyy silti työntajajaosapuolella. (Työsuojelulaki, 738/2002) Kunnollisen perehdytyksen ja työnopastuksen järjestäminen on työnantajan velvollisuus, mutta myös työntekijän oikeus.

2.3 Työnopastuksen tavoitteet

Työnopastuksella on useita, tärkeitä tehtäviä. On tärkeää saada uusi tekijä osaksi työyhteisöä. Toiminnan tarkoitus, organisaation arvot ja strategia sekä toimintatavat auttavat työtehtävien suorittamisessa. Työyhteisö, esihenkilöt, kollegat ja mahdollisesti asiakkaat tulevat tutuiksi. (Kangas, 2007, s. 2) Työnopastukseen voidaan lähteä organisaatiotasolta liikkeelle miettimällä mitä työnopastuksella tavoitellaan, mitä sillä halutaan saavuttaa. Taustalla on organisaation strategia ja siihen liittyvä osaamistarve. Työnopastuksella on tilanteesta ja organisaatiosta riippuen hyvä olla lyhyen- tai pitkäkätähtäimen tavoitteita, sillä niillä voidaan hakea nopeaa kasvua, tiimityötä tai itsenäistä työskentelyotetta. (Eklund, 2018, s. 29–30)

Uusi työntekijä tuntee itsensä todennäköisesti aluksi ulkopuoliseksi ja olonsa mahdollisesti irralliseksi. Jotta hän pääsee organisaation jäseneksi, on käytävä läpi monenlaisia työtehtäviä ja tunnetiloja. Laadukas, hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys ja työnopastus, auttavat tätä prosessia. Vaikka perehdytystä ja työnopastusta yleisesti ottaen pidetään äärimmäisen tärkeänä, ne laiminlyödään valitettavan usein. Jos kyseessä on kokenut, esimerkiksi uusiin tehtäviin siirtynyt työntekijä, hänen saatetaan olettaa osaavan jo enemmän kuin mitä hän todellisuudessa osaa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 14–15)

Kun uusi työntekijä saa kunnollisen opastuksen työtehtäviensä alussa, hän kokee helpommin olonsa turvalliseksi ja pääsee nopeammin osaksi työyhteisöä. Opastuksella voidaan vaikuttaa työntekijän mielialaan myönteisesti. Tämä auttaa sitouttamaan työntekijää yritykseen sekä nopeuttaa matkaa tulosta tekeväksi jäseneksi työyhteisöä. (Joki, 2021, s. 85) Kun työntekijä on sitoutunut, hän työskentelee tehokkaammin (Eklund, 2018, s. 35). Kun opastus toteutetaan heti uuden työntekijän alkutaipaleella, organisaation toiminta, mahdolliset tuotteet ja palvelut, tulevat tutuiksi ja omaksutaan nopeammin. Työelämässä ei kilpailla enää vain asiakkaista vaan kilpailu koskee päteviä työntekijöitä. Työnantajamielikuva, jossa työntekijöitä arvostetaan ja heitä tuetaan, on kilpailuvaltti, jota organisaatiot eivät voi sivuuttaa. Työntekijät arvostavat vakaata, kehittyvää työyhteisöä, jossa heistä kannetaan vastuuta. Työympäristö, jossa työn haastavuus, vaikutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittymisen tukeminen ovat kohdillaan, kiinnostaa

työntekijöitä. Hyvin laaditulla opastuksella on mahdollista luoda pohja kaikelle tälle ja saavuttaa tavoitteet sekä mahdollisimman hyvä tulos. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 22–26)

Hyvin usein perehdyttäminen ja työnopastus muodostuu yksisuuntaiseksi tiedonjaoksi. Organisaatio asettaa tavoitteet, joita kohti edetään. Tällainen toiminta saattaa olla omiaan latistamaan osaamista. Työntekijän potentiaalia saattaa jäädä tunnistamatta ja käyttämättä. Ottaen huomioon, että organisaatioiden tarkoitus on vahvistaa toimintaansa ja kehittää liiketoimintoja, uuden työntekijän osaaminen menee pahimmillaan hukkaan. Koska muutokset ovat työelämässä jatkuvia, uusi työntekijä joutuu kohtaamaan usein kaksi todellisuutta aloittaessaan uutta työtä: organisaation johdon määrittelemät tavoitteet sekä arjen työkuultuurin. Näiden yhteensovittaminen ei välttämättä ole helppoa. Ristiriitainen tilanne vaatii työntekijää sekä sitoutumaan organisaatioon että pitämään mielensä avoimena muuttamaan vallitsevat mallit uusiksi. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 16–17) Usein ajatellaan, että oppimista tapahtuu vain tietoisien koulutustilaisuuden yhteydessä. Oppimista tapahtuu kuitenkin parhaimmillaan koko ajan, arjen yhteydessä. Se ei ole tarkkarajaista tai organisoitua. Se liittyy ihmisen kasvamiseen ja kehittymiseen ja sitä tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 39) Parhaaseen tulokseen päästään, jos työnopastus nähdään monivaiheisena tapahtumana, jossa myös kannustetaan omatoimisuuteen (Kauhanen, 2012, s. 151). Kahdensuuntaisessa prosessissa voidaan esimerkiksi aloittaa työnopastus keskustelemalla uuden tekijän kanssa ja käymällä läpi hänen työhistoriaansa ja aiempia työtehtäviä. Keskustelemalla on mahdollista saada aikaan luottamuksellinen ilmapiiri, joka rohkaisee työntekijää kehittymään. (Hyppänen, 2013, s. 221)

Jos perehdytyksessä ja työnopastuksessa tarkoitus on saada uusi työntekijä oppimaan, niin pysyäkseen kilpailussa mukana tai ylipäättään kehittääkseen liiketoimintaansa, organisaationkin tulee oppia ja kehittyä. Jotta organisaatio voi oppia, sen työntekijöiden tulee oppia. Se pelkästään ei riitä vaan on pystyttävä vaikuttamaan ihmisen tapaan työskennellä yhdessä ja työntekijöiden, ihmisten välisiin suhteisiin. Yksilötasoinen oppiminen hyödyntää organisaatiota. Uuden oppiminen innostaa oppijaa. Haasteena on pitää tätä intoa yllä arjen keskellä, jotta koko organisaatio pysyy uudistumiskykyisenä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 28–29) Uudistumiskykyä ylläpidetään luottamuksella, toimivalla vuorovaikutuksella, uuden oppimisella ja yhteisten tavoitteiden sekä ajatusmallien kehittämällä. Näin perehdyttämisen ja työnopastuksen yksi tavoite olisi suotavaa olla yhteistyön kehittäminen ja erityisesti osaamisen jakaminen. Kun tällainen toimintamalli on oikeasti olemassa, opastus ei enää ole vain yksisuuntaista. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 33) Muutos on jatkuvaa. Järjestelmät muuttuvat, työmenetelmät ja laitteet muuttuvat. Tämän takia työnopastusta tarvitaan usein jatkuvasti. (Kangas, 2007, s. 3)

2.4 Työnopastuksen hyödyt

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä ja työnopastuksella edesautetaan työntekijän myönteistä suhtautumista työyhteisöön ja työhön. Kaikki tämä vie aikaa, mutta se auttaa luomaan vankkaa pohjaa osaamisen kehittämiseksi. Mitä nopeammin uusi työntekijä pääsee työhön sisälle, sitä tehokkaammin hän pystyy työskentelemään ilman apua. (Kangas, 2003, s. 5) Huolellisesti toteutettu perehdytys ja työnopastus nopeuttaa työtehon kasvua optimaalisesti (Kauhanen, 2012, s. 92). Hyvin suunniteltu työnopastus auttaa kaikkia osapuolia tiedostamaan uuden työntekijän työroolin organisaatiossa ja kehittämään yhteistyötä (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 10). Kun uudella työntekijällä on alusta alkaen myönteinen kuva organisaatiosta, hän pääsee todennäköisesti nopeammin osaksi työyhteisöä, hän uskaltaa keskustella ja kysyä sekä tarttua asioihin (Kangas, 2007, s. 9).

Työn hallinnan tunteella on suuri merkitys henkilöstön viihtymisessä (Kauhanen, 2012, s. 151). Tulemalla osaksi työyhteisöä työn laatu, ilmapiiri ja tehokkuus tavallisesti paranevat. Lisäksi henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen on varmempaa. Edellä mainituilla seikoilla on suuri merkitys organisaation uudistuskykyyn ja kannattavuuteen. Laadukkaalla perehdytyksellä ja työnopastuksella voidaan saada aikaiseksi vakaa pohja, joka tukee työntekijän kehittymistä ja auttaa saavuttamaan tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 9–14)

Hyvin laadittu, itsenäistä työskentelyä tukeva opastus vähentää tehtyjen virheiden määrää sekä niiden korjaamiseen käytettyä aikaa. Kun uuden tekijän avun tarve vähitellen vähenee ja hän pystyy itsenäiseen työskentelyyn, se hyödyttää koko työyhteisöä. Nämä auttavat uuden työntekijän motivaatioon ja työssäjaksamisessa. Työyhteisön eduksi on lisäksi pieni vaihtuvuus ja vähäiset poissaolomäärät. Hyvin usein tulokas päättää alitajuntaisesti jääkö uuteen työpaikkaan jo ensimmäisten sekuntien aikana. Kun hän saa myönteisen kuvan työpaikasta, sen ilmapiiristä ja työntekeisestä, se kannustaa ja motivoi. Kielteinen ensivaikutelma saattaa aiheuttaa tunteen, että työntekijä on häiriötekijä ja tällainen tunne saattaa olla vaikea karistaa pois. (Kangas, 2003, ss. 5–6)

Rekrytointi itsessään on yritykselle kallis investointi. Joskus kustannukset nousevat jopa kymmeneentuhansiin euroihin. Summat sisältävät niin ulkoisia kuin sisäisiä kustannuksia, esimerkiksi ostettuja palveluita. Summat kasvavat, jos mukaan lasketaan menetetyt tulot työn tuottavuudesta. Onnistuneella rekrytoinnilla on kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen julkisuuskuvalle, asiakkaille ja valituksi tulleelle henkilölle. Onnistunut rekrytointi ei pääty sopimuksen allekirjoittamiseen vaan se vaatii jatkoksi onnistuneen perehdytyksen ja työnopastuksen. (Hyppänen, 2013, s. 197) Jos opastus hoidetaan huonosti, seurauksena

saattaa olla niin virheiden korjausta, hävikkiä, onnettomuuksia, poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Nämä kaikki lisäävät yrityksen kustannuksia. Hyvin toteutetulla opastuksella sen sijaan saattaa syntyä jopa säästöä, kun edellä mainittuja seikkoja jää pois tai niiden määrä pienenee. Yrityskuvaan vaikuttaa moni seikka ja yksi niistä on sen työntekijöiden kokemukset ja kertomat asiat. Näin voidaan ajatella, että hyvin hoidettu opastus lisää työntekijöiden työviihtyvyyttä ja parantaa yrityskuvaa. (Kangas, 2003, s. 6)

Perehdytyksen ja työnopastuksen merkitys ja sen tärkeys tulee ymmärtää koko organisaatiossa. Huonosti toteutetulla työnopastuksella menetetään valtava määrä työntunteja. Heikko toteutus on lisäksi omiaan lisäämään stressiä niin työntekijöissä kuin työnantajan puolella. Kaikki nämä seikat aiheuttavat taloudellisia kustannuksia, jotka olisi mahdollista välttää. Hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella lisätään niin tuottavuutta, työtyytyväisyyttä kuin sitoutumista. (Eklund, 2018, s. 19–20)

Hyvin tiivistetty määritelmä on, että toimivalla perehdytyksellä ja työnopastuksella voidaan vähentää virheiden määrää. Laatuongelmia on tavallisesti organisaation kasvaessa voimakkaasti. Voimakas kasvu lisää rekrytointeja ja suuri tulokkaiden määrä, joilla kaikilla on erilainen tausta, on omiaan lisäämään virheitä. Pintapuolinen tai jopa huono työnopastus aiheuttaa ongelmia organisaation toiminnoissa. Virheet aiheuttavat reklamaatioita ja reklamaatiot puolestaan lisäävät kustannuksia. Motivoituneet, tehtäviensä tasalla olevat työntekijät pitävät organisaation laatua yllä. Jos laadukasta työntekemistä ei taustaprosesseilla ja johtamisella tueta, motivaatio heikkenee ja henkilöstön vaihtuvuus saattaa kasvaa. Vaihtuvuus synnyttää rekrytointikuluja ja pahimmillaan aiheuttaa kierteen. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 20–21)

Kun mietitään kaikkia hyötyjä mitä huolellisesti toteutusta perehdytyksestä ja työnopastuksesta saavutetaan, on mahdoton keksiä syitä, miksi ne jätettäisiin toteuttamatta. Vaikka siitäkin syntyy kuluja, kustannukset, jotka aiheutuvat opastuksen laiminlyönnistä, ovat huomattavasti suuremmat. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 22) Joskus organisaation asenteesta opastukseen on mahdollista nähdä asenne oppimiseen ylipäätään. Jos opastuksesta luistetaan ja työntekijä jätetään yksin, takana saattaa olla toimintamalli, jossa työntekijät nähdään kilpailijoina eikä yhteistyötä tekevinä kollegoina. Silloin oppiminen nähdään tavallisesi hyvin kapeana, eikä aikaa oppimiselle anneta tarvittavaa aikaa. Ideaalitilanteessa työntekijällä itsellään on käsitys omasta oppimistaidostaan. Jos omaa osaamiskäsitystään ei hahmota kunnolla, se saattaa vahvistaa organisaation toimintamalleja, jossa työntekijä on vain tiedon vastaanottaja eikä aktiivinen toimija. Erityisesti silloin kun perehdytys ja työnopastus ovat työntekijän ensikosketus organisaatioon, näillä toimenpiteillä ja

toimintamalleilla saattaa olla suurinkin merkitys työntekijän kokemukseen organisaatiosta. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 44–45)

2.5 Työnopastuksen vaiheet

Perehdytys ja työnopastus on prosesseja, jotka alkavat organisaation ja työntekijän ensikontaktista, mutta niiden päättymistä ei välttämättä voi määritellä (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 14). Opastus olisi hyvä aloittaa keskustelemalla uuden tekijän kanssa. Tavoitteena on tutustua molemmin puolin sekä käydä läpi perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa ja aikataulua. (Joki, 2021, s. 86) Suunnittelu ja kehittäminen ovat aikaa vieviä prosesseja, mutta niiden toimivuudella on suuri merkitys työskentelyn jatkoa ajatellen, joten opastuksen toimivuudella on olennainen merkitys. On tärkeää pohtia, miten yksinkertaisilla toimenpiteillä saadaan opastuksesta mahdollisimman laadukas. Opastuksen kehittämistä kannattaa suunnitella erityisesti silloin, kun organisaatiossa oli juuri ollut suuria rekrytointeja ja aikaa keskittyä suunnittelemiseen. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 45)

Jotta työnopastus pystytään toteuttamaan laadukkaasti, organisaation tulee ymmärtää, että koko prosessi vaatii aikaa. Osapuolten tutustuminen on tärkeää, jotta syntyy ymmärrys osaamisesta ja tavoitteista. Organisaatiotasolta tulee siis antaa riittävästi resursseja työnopastuksen toteuttamiseen. (Eklund, 2018, s. 26) Riippuen työtehtävistä, työntekijöiden aiemmasta työkokemuksesta ja koulutuksesta, työnopastuksen kesto saattaa vaihdella muutamasta päivästä useampaan kuukauteen (Kauhanen, 2012, s. 92).

Opastuksessa yhdistetään yksilön sitoutuminen organisaation ja organisaation uudistumiskyky. Näiden välillä voi olla ristiriitoja, koska sitoutuminen usein edellyttää turvallisuuden tunnetta, selkeyttä, yhteisöllisyyttä ja tietynlaista ennustettavuutta. Uudistumiskyvyn ytimessä taas ovat yksilöllisyys, vanhojen tapojen rikkominen ja vapaus. Vaatii huolellista suunnittelua ja ajatustyötä, että nämä tavoitteet saadaan kohtaamaan. Apua saattaa olla, kun kiinnitetään huomiota, että kaikkien roolit ovat selkeät, uuteen työntekijään tutustutaan kunnolla ja rakennetaan yhteistyötä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 50–51)

2.5.1 Suunnittelu

Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnitteluun on hyvä käyttää tarpeeksi aikaa. Huonosti toteutettu opastus voi helposti tuoda lisää kustannuksia. Pahimmillaan saatetaan menettää asiakkaita tai vaikuttaa kielteisesti työnantajamielikuvaan. Hyvällä opastajalla pitää olla

tiettyjä taitoja. Työnopestajalla tulee olla ammattitaitoa sekä motivaatiota opastaa uusia tekijöitä. Lisäksi taito opettaa erilaisia oppijoita helpottaa tehtävää. Suunnittelussa tulee miettiä opastajien vastuut ja tehtävät, millaiset valmiudet heillä on tehtävään. Koska opastuksen tärkein tavoite on oppiminen, on hyvä pohtia millaisilla välitavoitteilla parhaaseen lopputulokseen päästään. (Kangas, 2007, ss. 5–6) Uudella työntekijällä on oikeus perehdytykseen ja työnopeustukseen. Huolellinen suunnittelu helpottaa työnopeustuksen laadun pysymisen tasaisena. Laadun takana on usein työnopeustaja, hänen osaamisensa, taitonsa ja kokemuksensa. Organisaation tulee tukea työnopeustajaa ja taata hänelle valmiudet opastukseen. (Eklund, 2018, 36)

Suunnitteluun vaikuttaa onko opastettavia yksi vai onko kyseessä isompi ryhmä. Kun tavoitteet on määritelty, voidaan pohtia opastuksen sisältöä, laajuutta ja kestoä. Huomioon tulee ottaa myös oheismateriaalit ja vastuuhenkilöt. Opastuksesta voidaan laatia runko tai muistilista, joka auttaa sekä opastajaa että opastettavia. Suunnittelussa tulee miettiä ajankäyttöä. Se saattaa vaihdella hyvinkin paljon riippuen onko opastettavana aloittelija vai jo kokeneempi tekijä. Kirjallisesta materiaalista on tavallisesti merkittävä apu opastuksen tukena. Siihen voidaan tutustua ennen varsinaisen opastuksen alkua tai se voi olla oppimisen tukena. Materiaalin tulee olla ajan tasalla. (Kangas, 2007, ss. 6–7)

Työnopeustajalla ja hänen motivaatiollaan on suuri merkitys työnopeustuksen onnistumisessa. Tehtävään pitää sitoutua ja olla motivoitunut opastamaan muita. Nämä seikat näkyvät ulospäin opastettaville. Myös työnopeustaja tarvitsee tukea organisaatiotasolta. Kiire ja ajanpuute saattavat aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Työnopeustajalle täytyy turvata työaika opastuksen toteuttamiseen. (Eklund, 2018, ss. 142–143)

Suunnittelu on hyvä aloittaa jo ennen tulokkaan saapumista. Työyhteisölle kerrotaan uudesta työntekijästä tai muutoksesta. Erityisesti, jos organisaatioon saapuu täysin uusi työntekijä, etukäteen tulee sopia kuka ottaa hänet vastaan, kuka toimii perehdyttäjänä ensimmäisinä päivinä ja kuka työnopeustajana. Kaikkiin opastustehtäviin tulee varata tarpeeksi valmistautumisaikaa. Tutustumisen yhteydessä kannattaa varata aikaa keskustelulle. Keskustelemalla osapuolet tulevat tutuiksi niin ihmisinä kuin kollegoina. On helpompi lähteä eteenpäin opastuksessa, kun syntyy käsitys uuden tekijän aiemmasta kokemuksesta. On hyvä selvittää, millaista tukea hän kokee kaipaavansa erityisesti alkuvaiheessa, miten pian hän haluaa toimia itsenäisesti. Alussa on suotavaa käydä läpi perehdytysuunnitelma yhdessä. Ensimmäiseen päivään ei kannata tuoda liian paljon tietoa vaan miettiä mikä on tärkein oppia ensin. Ensimmäisinä päivinä kertaaminen voi olla paikallaan. Suunnitelmassa on hyvä huomioida onko uusi työntekijä aloittelija vai onko hänellä jo ammattitaitoa tai onko

organisaatio tuttu. Aloittelijaa ei suositella jätettäväksi yksin ensimmäisten päivien aikana. (Kangas, 2007, ss. 9–10)

Suunnittelussa on hyvä tiedostaa oppimisen, suorituskyvyn ja stressin yhteys toisiinsa. Suorituskyvyn ja sen tason vaihtelun tunnistaminen helpottaa opastettavaa itseäänkin. Tietyissä määrin stressin eli ärsykkeiden määrän lisääntyminen saattaa parantaa suorituskkyä ja voidaan puhua positiivisesta stressistä. Uuden oppimisesta innostuminen tukee oppimista ja synnyttää onnistumisen tunteita. Kun stressi pääsee kasvamaan liian suureksi, siirrytään negatiiviseen stressiin ja suorituskky heikkenee. Pitkittyminen negatiivinen stressi heikentää keskittymistä sekä oppimista. (Eklund, 2018, ss. 47–49)

Kun työnopastusta suunnitellaan, on tärkeää tiedostaa, että jokainen yksilö on oppijana erilainen. Oppimistyyliä saattavat erota toisistaan huomattavasti. Oppimistuloksia on mahdollista parantaa, kun osataan ottaa huomioon eroavaisuudet. Yleinen jako oppimistapoihin on eri aistien kautta oppiminen:

- visuaalinen oppija hyödyntää näköaistiaan. Sanojen lisäksi kuvat ja taulukot tukevat hänen oppimistaan.
- auditiivinen oppija puolestaan käyttää kuuloaistiaan eli kuuntelemalla esimerkiksi puhetta.
- kinesteettinen oppija oppii itse, käytännössä tekemällä. Itse kirjoitetut muistiinpanot saattavat tukea hänen oppimistaan. (Hyppänen, 2013, s. 122)

Suunnittelussa tulee miettiä millaisista työtehtävistä on kyse. Rutiininomaisista töistä kannattaa avata mihin niiden tekeminen perustuu tai mitä tapahtuu, jos ei toimi ohjeiden mukaan. Työnopastus muuttuu usein sitä haastavammaksi, mitä enemmän mennään asiantuntijatason tehtäviin. (Eklund, 2018, s. 97)

Tayloristinen malli

Työnopastuksen juuret Suomessa ovat jo sodanjälkeisessä ajassa, jolloin kasvava teollisuus tarvitsi suuria määriä uusia työntekijöitä. Tayloristisessa mallissa yhdellä, silloin parhaaksi katsotulla tavalla, eroteltiin työn suunnittelu ja toteuttaminen. Lisäksi behavioristisessa mallissa puolestaan luotettiin vahvasti kouluttajaan tiedon antajana ja työntekijä sen vastaanottajana. Jos opastusta toteutetaan nojaten näihin malleihin, ollaan jälleen hyvin yksisuuntaisessa ja kapea-alaisessa tavassa toimia. Ongelmaksi saattavat tulla opastajat, joilla ei ole perehtyneisyyttä oppimiseen, vaan tavat toimia pohjautuvat esimerkiksi omiin koulunkäyntikokemuksiin. Pahimmillaan opastustilanteessa syntyy ristiriitoja, kun

organisaatiotasolla kerrotaan, että oma-aloitteisuuden olevan arvostettua, mutta toisaalta opastettaville kerrotaan hyvinkin tarkat toimintatavat, jottei virheitä synny. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 36–39)

Behavioristinen malli

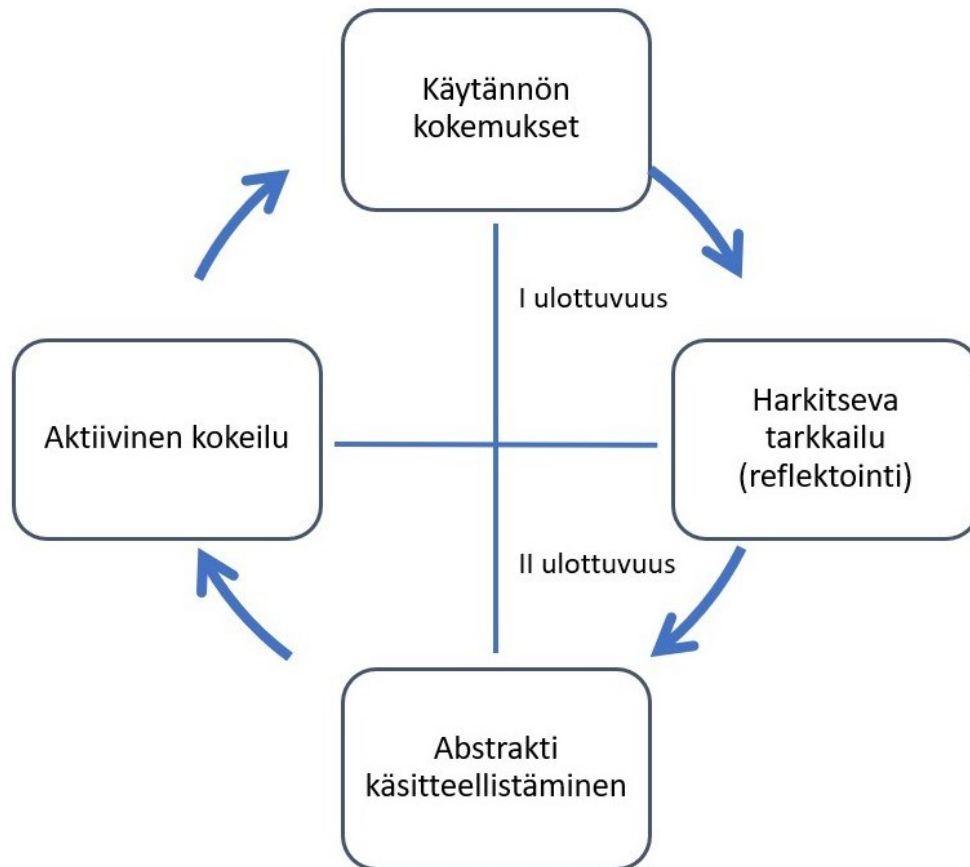
Behavioristisessa mallissa ongelmana on lisäksi, ettei tiedon jakaja ota huomioon oppijan taustaa, aiempaa kokemusta. Siinä uutta opitaan hyvin suorituskeskeisesti.

Yleisperehdytyksessä tällainen toimintamalli voi toimia hyvin, mutta työnopastukseen siirryttäessä yksilöllisemmällä mallilla saadaan parempia oppimistuloksia. Kognitiivisessa oppimismallissa opastaja luo opastettavalle kokonaiskuvaa organisaation toiminnasta ja siitä osaamista lähdetään syventämään. Siinä esimerkiksi muistilla ja ajattelulla on roolinsa oppimisessa ja ollaan kiinnostuneita oppijan havainnoinnista sekä kyvystä oivaltaa asioita ja yhteyksiä. Humanistisessa mallissa korostetaan oppijaa yksilönä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Siinä pohditaan motivaatiota, tarpeita sekä arvoja. Tiivistäen voidaan sanoa, että työelämässä oppimisen suhteen painotetaan kokemusta ja katsotaan koulutuksen antavan pohjan oppimiselle. Työelämän kiemurat ja itse ammattitaito kehittyä ajan myötä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 40–41)

Kolbin oppimiskehä

Kolbin oppimiskehässä oppiminen etenee konkreettisista kokemuksista sekä toiminnan reflektoinnista kohti ilmiöiden ymmärtämistä saavuttaen siten parempia toimintamalleja (Kuva 1). Oppiminen nähdään prosessina, jossa tietoa saadaan kokemusten kautta. Tieto hankitaan ensin, sitä kokeillaan käytännössä, arvioidaan opittua ja lopuksi luodaan teoria, jota testataan käytännössä ja odotetaan palautetta. Painopiste on erilaisten kokemusten ja itsereflektoinnin merkityksen ymmärtämisessä oppimisen prosessissa. Reflektoinnilla pyritään varmistamaan, että kokemus tukee oppimista. Tässä oppimismallissa tulee ottaa huomioon, ettei kaikista kokemuksista synny oppimista. Reflektiossa oppija pohtii kokemuksiaan ja saamaansa tietoa, jotta pystyisi siirtymään uudelle ymmärtämisen tasolle. Käymällä läpi kokemuksia sekä arvioimalla niitä voi syntyä niin uusia toimintatapoja kuin näkökulmia. Erilaiset itsearviointit ja palautekeskustelut edistävät reflektiota. Oppimiskehässä korostuu kokeellisuus, "experiental". Esimerkiksi rationaalisissa oppimisteorioissa painotus on tavallisesti muistamisessa, mikä erottaa ne kokemuksellisesta oppimisesta. Kokeellisen oppimisen vaatimuksena on osallistuminen avoimesti ja ilman ennakkoluuloja. (Kolb, 2014, Part I, 2. The Process of Experiential Learning)

Kuva 1. Kolbin oppimiskehää mukaillen (Kolb, 2014, Part I, 2. The Process of Experiential Learning)



Kolbin oppimiskehää, jossa kokemus muuttuu tiedoksi, jalostivat myös Honey & Mumford (2000). He jakoivat oppijat neljään ryhmään, joista:

1. käytännölliset ihmiset oppivat kokemusten avulla ja heidän oppimistaan tukevat käytännölliset menetelmät. He arvostavat konkreettisia tuloksia ja pyrkivät löytämään toimivia ratkaisuja ongelmiin.
2. pohtija -luonne tarvitsee aikaa, jolloin hän oppimaansa asiaa mielessään läpi ja pystyy sen jälkeen tekemään itsearviointia. He haluavat tarkkailla tilanteita ja harkita vaihtoehtoja ennen toimintaan ryhtymistä. Heidän oppimistyyliinsä perustuu tietoisuuteen ja reflektioon.
3. looginen oppija rakentaa malleja ja teorioita oppimiensa asioiden perusteella. Heille soveltuu omaan tahtiin oppiminen ja he nauttivat usein ongelmalähtöisyydestä. He

analysoivat ja järjestävät tietoa sekä pyrkivät löytämään periaatteita ja sääntöjä, jotka ohjaavat ilmiöitä.

4. aktiivinen yksilö haluaa oppia kokeilemalla annetun ongelman ratkaisua. Heille pelkkä kuuntelu ei riitä vaan he haluavat kommunikoida oppimistapahtuman aikana. He pitävät kokemusten hankkimista ja uusien asioiden kokeilemistä tärkeinä oppimisessaan. (Honey & Mumford, 2000)

2.5.2 Toteuttaminen

Kun työnopastus aloitetaan, organisaation oman kehittämisen kannalta on hyödyllistä muistaa kaksisuuntainen vuorovaikutus. Uudella työntekijällä on usein paljon kysymyksiä sekä uusia ajattelumalleja, jotka kannattaa hyödyntää. Vanhojen toimintamallien ja -tapojen kyseenalaistamisella saatetaan parhaimmillaan saada arvokkaita ideoita. Avoimuutta tukemalla työnopastettavalla ei ole ainoastaan vastaanottava rooli, vaan hän kokee voivansa antaa palautetta ja tuoda esille kehitysehdotuksia. (Eklund, 2018, s. 38–39) Eräs tapa uuden työntekijän oppia työtehtäviään on kokeneemman tekijän seuraaminen ja työn tekeminen yhdessä. Tällainen sosialisatiomalli mahdollistaa niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymisen, koska keskustelun yhteydessä tieto siirtyy uudelle tekijälle. Kokemuksen tai mallioppimisen kautta autetaan uutta tekijää myös tulemaan osaksi organisaatiota. (Hyppänen, 2013, s. 112)

Työnopastuksen tapoja ovat muun muassa vierihoido, parityöskentely, workshopit eli työpajat tai palaverit ja ongelmaklinikat. Vierihoidossa uusi työntekijä työskentelee itsenäisesti, mutta kokenut kollega on hänen tukemaan. Oppijalla on matala kynnys kysyä työhön liittyviä kysymyksiä ja toisaalta kokenut kollega voi ohjata käytettyihin toimintatapoihin. Parityöskentelyn vahvuutena on oppimisen lisäksi osaamisen kehittäminen, koska siinä tavallisesti reflektoidaan tekemistä ja sparraillaan paria. Työpajoissa tai palavereissa on oppimisen näkökulmasta tärkeää huomata ideoinnin ja oivallusten merkitys. Siihen voidaan asettaa etukäteen tavoite, jossa on selkeästi tuotu esille osaamistavoitteet ja lopetuksessa käydään opitut asiat läpi. Ongelmaklinikoihin voidaan etukäteen pyytää kysymyksiä, joihin toivotaan ratkaisua. Niissä voidaan alustuksen jälkeen antaa aikaa osallistujien kysymyksille. Tällaisten klinikoiden kehittämismenetelmä on ratkaisukeskeinen. (Hyppänen, 2013, ss. 127–128) Työnopastukseen ei ole yhtä oikeaa tai joka paikassa toimivaa mallia. On organisaatiosta kiinni miten virallista tai epävirallista, muodollista tai joustavaa työskentelyä on. On hyvä miettiä mikä toimii kyseisessä organisaatiossa eri tarkoituksissa. (Eklund, 2018, s. 81)

2.5.3 Seuranta

Jo työnopastuksen alussa on hyvä käydä läpi työn tavoitteet, mutta tavoitteiden seuraaminen työnopastuksen aikana on tärkeää. Kaikkien osapuolien on tärkeää tietää missä mennään. Tavoitteita voi olla pitkin matkaa erilaisia. Opastettavalle voi olla tavoitteet ensimmäisistä päivistä muutamiin kuukausiin. Myös pitkän tähtäimen tavoitteista esimerkiksi seuraaville vuosille voi olla hyödyllistä keskustella. Kun opastettava tietää mitä häneltä odotetaan kokonaiskuvan hahmottaminen voi helpottua. (Eklund, 2018, s. 51)

Ympäristö, jossa elämme, on täynnä tietoa. On huomioitava, että ihmisen muisti ei ole rajaton. Kun osaamisen kehittymistä seurataan, on hyvä pitää mielessä, että luetun perusteella muistiin jää noin 10 prosenttia. Kuullun perusteella muistiin jääminen nousee 20 prosenttiin ja näkemisen perusteella luku on 30 prosenttia. Nähdyn ja kuullun yhdistelmä on 50 prosenttia ja 80 prosenttiin päästään itse puhumalla. Vielä kun samaan aikaan puhuu ja tekee, prosentti on 90. (Hyppänen, 2013, s. 123)

Seurannalla voidaan lisäksi varmistaa, ettei opastettava liian innokkaana kuormita itseään liikaa ahmimalla uutta tietoa. Oppiminen on prosessi, joka vaatii aikaa. (Eklund, 2018, s. 53) Seurannassa voidaan varmistaa, että uuden oppimiselle on varattu sopiva määrä aikaa, oppimista rytmitetään, tarjolla on myös haasteita, kertausta on tarpeeksi, kysymyksille on aikaa ja ilmapiiri on pysynyt kannustavana (Eklund, 2018, s. 57) Lisäksi seurannalla voidaan varmistaa, että oppimista tapahtuu. Matkan varrella on helpompi tarttua seikkoihin, jotka vaativat vielä lisäopastusta tai harjoitusta. Jos suunnitelma on joustava, on mahdollista tehdä muutoksia, jos muutostarpeita tulee ilmi. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi työnopastajan, opastettavan ja esihenkilön yhteisellä keskustelulla. Kun kaikki osapuolet valmistautuvat keskusteluun huolella, voidaan tunnistaa missä on onnistuttu ja mikä osa-alue kaippaa vielä aikaa. On organisaatiosta kiinni kuinka usein keskusteluja käydään, mutta niitä on tärkeä käydä. Seurantakeskustelussa kaikilla osapuolilla on mahdollisuus kehittää omia taitojaan niin substanssiosaamisen kuin esimerkiksi vuorovaikutustaitojen osalta. (Kangas, 2007, ss. 17–18)

2.5.4 Palaute

Vaikka työnopastuksen perimmäinen tarkoitus on opastaa ja tukea uutta työntekijää, prosessin aikana organisaatiolla on mitä parhain mahdollisuus kehittää omia toimintamallejaan. Tämä vaatii kuitenkin niin järjestelmällistä kuin avointa keskustelua ja palautetta. Tarjolla on mahdollisuus arvioida missä onnistuttiin ja mitä pitää vielä kehittää.

Jos työnopastusta on viety eteenpäin suunnitelmallisesti, on mahdollista tutkia työnopastuksen aikana ilmi tulleita epäonnistumisia. Organisaatiolla on mahdollisuus oppia virheistä ja välttää ne tulevaisuudessa. On tärkeää tunnistaa kehityskohteet, jotta niitä voidaan parantaa. (Eklund, 2018, s. 37)

Koska työelämä muuttuu jatkuvasti ja tulevaisuuden työelämä saattaa olla hyvin erilainen kuin tottumamme, kaikenlainen palaute ja kehittyminen ovat avainasemassa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Esimerkiksi globalisaatio ja digitalisaatio laajenevat, rutiinityöt automatisoituvat. Itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan entisestään, jotta muutoksessa pysyy mukana. Myös organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen alla ja muutos vaatii aina uuden oppimista sekä kehittymistä. Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen vaativat turvallisen ympäristön. Kehittymiskapasiteetti on yleensä rajallinen ja epävarmuus vie siitä osansa. Tämän takia turvallinen työympäristö tukee työntekijää. Mutta myös organisaatio on riippuvainen kyvystä reagoida muutokseen ja tämän takaavat muutoskyvykkäät työntekijät. Työnopastuksen yhteydessä organisaatiolla on hyvä tilaisuus tuoda esille mahdolliset muutokset, niihin liittyvät epävarmuudet ja toiveet tulevaisuudesta. Kun asioita nostetaan yhteiseen keskusteluun, mahdollinen muutosvastarinta vähenee, kun työntekijöillä on huhujen ja arvailujen sijaan faktoja. (Eklund, 2018, s. 40–43)

Avoin palautekulttuuri, jossa palautetta annetaan molemmin puolin, auttaa kaikkia osapuolia kehittymään ja tunnistamaan mahdollisia ongelmakohtia. Esihenkilöltä ja työnopastajalta tuleva palaute on tärkeää, mutta kollegoiden välisellä vertaispalautteella saatetaan päästä osaamisen kehittämisessä syvemmälle. Niin positiivinen kuin korjaava palaute ovat molemmat tärkeitä ja molemmilla on oma roolinsa kehittämisessä. Positiivinen palaute kannustaa ja luo hyvää mieltä. Sen voimaa ei kannata unohtaa vaan pienemmistäkin positiivista asioista on hyvä kertoa. Kun opastettava saa positiivista palautetta, hänen on helpompi vastaanottaa korjaavaa palautetta. Jos opastettava saa ainoastaan korjaavaa palautetta, epävarmuus ja kokemus ettei häntä arvosteta, vievät työmotivaatiota. Korjaavalle palautteelle on paikkansa ja sekin on osa kehittymistä. Se tulee kuitenkin antaa kahden kesken ja ystävällisesti. Korjaava palaute tulee olla suhteutettu opastettavan osaamistasoon. Ylipäättään toimiva palautekulttuuri ei synny hetkessä ja jos sellaista ei organisaatiossa ole, sen rakentaminen vie aikaa ja siihen tulee sitoutua. (Eklund, 2018, ss. 124–126)

2.6 Työnopastuksen yhteys työhyvinvointiin

Työnopastusta ei modernissa organisaatiossa kannata nähdä vain prosessina, jossa tieto välitetään tekijälle. Toimivassa organisaatiossa ymmärretään sen yhteys yksilöön.

Ymmärretään vaikutukset yksilön työhyvinvointiin ja hyvinvointiin ylipäättään, elämäntilanteeseen, työorientaatioon, osaamisen tasoon, tavoitteisiin työelämässä sekä lopulta yksilön tunteisiin. Kaikki nämä seikat ovat hyvin yksilöllisiä. Kysymys on, uskooko organisaatio, että työhyvinvointi on tavoiteltava asia ja nähdäänkö sen yhteys tulokseen ja uudistumiskykyyn. Työnopastuksen tarkoitus on työntekijän auttaminen joko uudessa organisaatiossa, työssä tai roolissa. Työnopastuksen asenne vaikuttaa hyvinvointiin. Työntekijän elämänlaatuun vaikuttaa hänen henkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi ja niiden tasapaino. Hyvinvoinnin osalta työntekijä on sekä toimija että tulkitsija. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 100–101)

Pelkästään fyysisesti turvallinen työympäristö ei enää tänä päivänä riitä vaan työympäristön pitää olla psyykkisesti ja sosiaalisesti terve toimiakseen odotusten mukaisesti.

Työhyvinvoinnin merkitys on noussut viime vuosina mielenkiinnon kohteeksi. Jotta työntekijä pystyy työskentelemään mahdollisimman hyvin, hänen voimavarojensa ja työn vaatimusten tulee olla tasapainossa. Työkyky voidaan nähdä rakentuvan useammasta kerroksesta. Pohjakerroksessa on yksilön toimintakyky, joka muodostuu terveydestä, psyykkisestä ja fyysisestä sekä sosiaalisista osista. Jos jossain näistä osa-alueista tapahtuu muutoksia, rakennelmaan saattaa syntyä säröjä. Toinen kerros muodostuu ammattitaidosta ja osaamisesta. Niitä on tarkoitus päivittää, jos yksilö pysyy mukana työelämän muutoksissa. Haasteita saattaa muodostua, jos muutos on jatkuvaa ja vaatimukset kasvavat liikaa. Kolmannessa kerroksessa sijaitsevat arvot, asenteet ja motivaatio. Siellä käsitellään ja tasapainoillaan työn ja ihmisen omien voimavarojen välillä sekä työn ja muun elämän välisiä yhteyksiä. Tähän kerrokseen heijastuvat muun muassa yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Neljännessä kerroksessa on itse työ ja siihen liittyvät tekijät. Työhön liittyvät vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus sekä johtaminen tekevät tästä kerroksesta suurimman. (Kauhanen, 2016, ss. 21–24)

Voidaan sanoa, että työkyvyssä avainasemassa on tasapaino työn ja yksilön voimavarojen välillä. Usein tätä tasapainoa etsitään läpi työuran ja on tavallista, että se vaihtelee huomattavasti eri työelämän vaiheissa. Se vaatii jatkuvaa yhteensovittamista ja on huomioitava, että voimavarat saattavat vaihdella merkittävästi erilaisissa elämäntilanteissa. Niin vaihtelevat luonnollisesti työelämän vaatimuksetkin. Yhteistyö työntekijän ja esihenkilön välillä on isossa roolissa työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Lisäksi työntekijän muu elämä on merkittävä tekijä työkyvyssä ja työhyvinvoinnissa. (Kauhanen, 2016, ss. 24–25)

Työnopastuksella on suuri merkitys substanssiosaamisen eli kyseiseen työhön vaaditun ydinosaamisen oppimisessa. Työelämässä tarvitaan ydinosaamisen lisäksi myös taitoa

työskennellä yhdessä, organisoida työtä sekä ennen kaikkea tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Työnopastuksen aikana on mahdollista päästä aitiopaikalle seuraamaan miten opastettava toimii ryhmässä, miten hän kommunikoi muiden kanssa ja millaiset hänen itsensä johtamisen taidot ovat. (Eklund, 2018, ss. 130–131)

3 Osaamisen johtaminen

Työn arvostus ja asenne työhön ovat muuttuneet vuosien saatossa. Pelkkä palkka ei ole tärkein seikka, vaan työn odotetaan tuovan merkityksellisyyttä elämään. Nyt sitoudutaan enemmän tehtävään kuin organisaatioon. Henkilöstö odottaa saavansa kehittymisen mahdollisuuksia. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 9) Yrityksen tulee tukea työntekijöitään, jotta nämä pääsevät parhaaseen mahdolliseen suorituskyykyyn. Suorituskyykyä voidaan tarkastella organisaation tuloksen kautta, joka puolestaan on mitattavissa. Asetetaan tavoitteet ja etsitään sopivat tekijät. Suorituskyykyyn vaikuttaa lukuisia seikkoja ja niiden tulee olla tasapainossa. Pelkällä tuloksen seuraamisella ei kuitenkaan päästä parhaaseen lopputulokseen. Tulee ottaa huomioon ilmapiiri, esihenkilötyö, työhyvinvointi sekä motivaatio. Suorituskyykyyn liittyy tekijöitä organisaatiotasolla. Näitä ovat muun muassa prosessit, kulttuuri ja fyysinen ympäristö. Lisäksi itse ihmisiin liittyvät tekijät kuten tuki ja ohjaus, suoriutumisen seuranta, työvälineet, onko tarvittavaa osaamista ja onko henkilöstö motivoitunutta. (Viitala & Jylhä, 2021, ss. 192–194) Johdon merkittävänä tehtävänä on luoda toimintaympäristö, jossa henkilöstöllä on parhaat mahdolliset edellytykset tehdä työnsä yrityksen strategian mukaisesti (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 39).

Yrityksissä on ymmärretty, että henkilöstön osaaminen, tietopääoma, on merkittävä voimavara ja kilpailuvaltti. Yritysjohdolla on tehtävä valita näkökulma, jolla toimintaa tarkastellaan niin sen hetkisen tilanteen kuin tulevaisuuden kannalta. (Kauhanen, 2012, s. 142) On tärkeää ymmärtää millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten sen yhdistetään arjen tekemisen kanssa kokonaisuudeksi (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 37).

Koska toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, menestyvä organisaatio tarvitsee strategiaan perustuvan näkökulman osaamisen johtamiseen. Lisäksi tarvitaan sekä ennakkointia että aktiivista otetta. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 14) Vision toteuttamiseen ja sen onnistumiseen tarvitaan tieto millaiselle osaamiselle on kysyntää. Ydinosaaminen on strategian perusta. Se tunnistetaan kysymällä seuraavat kysymykset:

- Millaista osaamista strategian toteuttamiseen vaaditaan?
- Saavatko asiakkaat tästä osaamisesta lisäarvoa tai onko osaaminen ainutlaatuista?
- Avautuuko tällä osaamiselle uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?

Yksilöt ovat ydinosaaminen ytimessä. Jos ydinosaamisessa onnistutaan, työyhteisössä voidaan innostua kehittämisestä, koetaan ahaa -elämyksiä ja parhaassa tapauksessa luodaan etuja kilpailuun ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Ydinosaaminen on tärkeää pitää mielessä ylintä johtoa myöten. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 20) Koska muutos työelämässä on jatkuvaa ja osaaminen saattaa vanhentua nopeasti, uuden oppiminen ja tiedon omaksuminen on elintärkeää yrityksille. Vaaditaan kekseliäisyyttä ja jatkuvaa opiskelua. Pitkät, lähes koko työuran kestävät työpaikat samassa yrityksessä alkavat olla harvinaisia. Pirstaleisuus leimaa entistä enemmän työelämää. (Kauhanen, 2012, ss. 142–145)

Kun osaamista on tarpeen kehittää, organisaatiolla on vaihtoehtoina osaamisen ostaminen ulkopuolelta, ulkoistaminen tai nykyisen henkilöstön kouluttaminen. Strategian toteutumisen varmistamiseksi osaamisen johtaminen on tärkeä keino. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 21) Asiantuntemus syntyy, kun yhdistetään tieto, taito ja kokemus. Kyky luoda verkostoja ja hankkia uutta osaamista saattaa olla ratkaisevassa osassa työuralla etenemisessä. (Kauhanen, 2012, s. 147)

Osaaminen koostuu useasta osa-alueesta: tehtävänä on päivittäiset, lähes rutiininomaiset tehtävät, pitää kehittyä ja kehittää sekä poisoppia vanhentuneista tavoista. Poisoppiminen saattaa olla hankalaa, koska sitä on välillä vaikea havaita sekä hyvin usein se on osaamista, joka osataan parhaiten. Kun jotain on tehty aina, se tuntuu turvalliselta ja siitä luopuminen voi tuntua jopa pelottavalta. Ei välttämättä ole edes helppo havaita miksi tekeminen vanhalla tavalla on tehotonta. Omien toimintatapojen tiedostaminen sekä kriittinen tarkastelu vaatii sekin harjoittelua. On tärkeää varata poisoppimiselle aikaa ja usein yhdessä avoimesti pohtiminen selkeyttää muutostarpeita. Poisoppimiseen linkittyy vahvasti uuden oppiminen. Työssä vaaditaan tehtäväkohtaista eli substanssiosaamista sekä strategiaosaamista eli metaosaamista. Jotta henkilö pystyy poisoppimaan vanhasta, hänellä tulee olla metaosaamista, jolla hahmotetaan yrityksen strategia omassa työssä. Metaosaamisen ytimessä on ymmärrys yrityksen strategiasta ja miten oma työ tukee sitä. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 46–54)

3.1 Mitä on osaaminen ja osaamisen johtaminen?

Osaaminen voidaan määritellä tiedon, taidon ja kokemuksen summaksi. Osaaminen on mahdollista määritellä aktiiviseksi toiminnaksi. Tieto perustuu jonkun tosikäsitteeseen, taitoa syntyy ja vahvistuu tekemisen myötä ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi. Näin työ nähdään osaamisen ja toiminnan yhdistelmänä. Perinteinen määritelmä työstä on ollut esimerkiksi palkkatyötä, jolla henkilö varmistaa elannon. Työssä voi olla myös näkökulmaa työkyvyn ylläpitämiseksi tai siinä voi olla yhteiskunnallinen näkökulma. ”Työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä!” Toinen näkökulma on, että tuloksellinen työ on osaamisen, motivaation ja johtamisen summa. Jos joku näistä puuttuu, työ ei ole tuloksellista. Osaamisen johtaminen ja työn johtaminen linkittyvät vahvasti toisiinsa ja niitä kannattaa usein tarkastella yhdessä. Osaamisen johtaminen voidaan määritellä osaamisen kehittämisen ja työn tekemisen vuorovaikutuksena. Osaamisen kehittämiseen liittyy lisäksi toimimattomien rutiinien poistamista eli poisoppimista vanhasta. Jos työ koetaan sirpaleiseksi, sitä voidaan tarkastella organisaation vision kautta. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 26–29)

Osaamisen määritelmään voidaan ajatella kuuluvan myös asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Parhaimmillaan osaaminen näkyy työskentelynä, joka sujuu hyvin ja työsuoritukset ovat laadukkaita. Kompetenssi tai ammattitaito -termejä voidaan käyttää, kun halutaan viestiä, että työssä menestytään laajemmin kuin odotukset ovat. Kompetenssit voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin. Yleistä kompetenssia tarvitaan työelämässä ylipäätään. Se sisältää muun muassa itsensä johtamista: suunnittelu- ja kehittämiskykyä, vuorovaikutustaitoja, digitaitoja, kielitaitoa sekä eettistä vastuuta. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät kysymyksessä olevaan ammattiin; ymmärrykseen alasta, teorian ja käytännön periaatteita ja kykyä soveltaa tietoa. Työkohtaisissa kompetensseissa poraudutaan vielä syvemmälle kyseessä olevaan työhön ja sen vaatimuksiin. Tämän lisäksi tarvitaan kykyä sopeutua muutoksiin ja kehittämisotetta omaan työhön. (Viitala & Jylhä, 2021, ss. 245–246)

Osaaminen on prosessi, joka kehittyy. Se sisältää niin uuden oppimista kuin vanhasta poisoppimista. Oppimisprosessi on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa muun muassa oma aktiivisuus. Oppija rakentaa tulkintoja ja hänen valintojaan ohjaa mielen mallit. Näiden sisäisten mielen mallien kehittymisaste auttaa ilmiöiden tulkittamiseen. Uuden taidon oppiminen vaatii harjoittelua ja monesti kokeilemalla taidot hioutuvat. Oppija kaipaa palautetta ja informaatiota. Ihmisen uuden oppimisen taito kehittyy, mitä parempi hänen kykynsä arvioida omaa toimintaansa eli reflektointitaito on. Sitä voidaan kehittää tietoisesti.

(Viitala & Jylhä, 2021, s. 247) Hyppänen (2013, s. 121) toteaa, että Tynjälän mukaan, kun yksilö oppii jotain, tuloksena on osaamista. Tähän tulokseen vaikuttaa kaikki tekijät, niin myönteiset kuin kielteiset sekä yksilön aikaisemmat tiedot, taidot, kyvyt ja hänen arvonsa. Myös ympäristön ilmapiirillä sekä kulttuurilla on vaikutuksensa. Ei pidä sivuuttaa yksilön motiiveja, oppimistapoja eikä tiedon prosessointitapoja.

Osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä perustana on hyvä pitää organisaation toiminta-ajatusta sekä ydinosaamista. Tulevaisuuden osaamistarpeet on syytä pitää mielessä. Osaamisen johtaminen tulee nähdä kokonaisuutena, työn johtamisena eikä irrallisina toimenpiteinä. Osaamisen kehittäminen ei sekään ole irrallista tekemistä, vaan sen tulee olla mukana arkisen työn tekemisessä sekä uuden oppimisessa. Näin päästään haluttuun lopputulokseen eli strategian mukaiseen työn tekemiseen. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 30) Hyppänen mainitsee (2013, s. 113–144) Argyriksen ja Schönin kolmen osa-alueen oppimisen mallin organisaatiotasolla. Kun ongelmatilanteissa turvaututaan aiempiin kokemuksiin ja käytetään jo käytössä olleita ratkaisuja, on kyseessä yksikehäinen oppiminen. Siitä edistyneemmässä oppimisessa eli kaksikehäisessä oppimisessa aikaisempi tilanne tutkitaan ja ratkaistaan ongelma käyttämällä uutta tietoa. Kehittyneissä vaiheissa eli oppimaan oppimisessa ihmisten itsereflektointi, keskustelu omista näkökulmista ja toisen näkemysten kuunteleminen ovat avainasemassa. (Hyppänen, 2013, ss. 113–114)

Ajatus, että osaaminen olisi yksilön ominaisuus ei täysin pidä paikkansa. Osaamista ja uuden oppimista voidaan kehittää ja saada osaksi työtä ja sen kehittämistä. Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen on strategiapohjaisen kehittämisen lähtökohta ja se voi toteutua arkityössä. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen erityisesti saattavat olla varsinkin isoimmissa organisaatioissa henkilöstöosaston vastuulla. Tällöin vaarana on, ettei se näy arkityössä. Osaamisen johtamisessa on hyvä pitää mielessä tavoitteet, joihin pyritään. Tässä nousee esille vuorovaikutus eli keskustelun avulla pidetään huolta vision mukaisesta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen vaatii johtamista ja tietoista suunnittelua sekä oikean suunnan seuraamista. Osaamisen jakaminen ryhmien kesken muuttuu yhteiseksi osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 30–31)

3.2 Psykologinen turvallisuus

Psykologisesti turvallisella työympäristöllä on valtavan suuri merkitys työntekijän työsuoritukseen. Kun työympäristö ja -yhteisö koetaan turvallisiksi, yksilö luottaa ympärillä oleviin ihmisiin. Rinne avaa asiaa (2021, ss. 27–28) kuvaavan esimerkin kautta: lapsuuden leikki, jossa lakanan kulmissa toiset pitivät kiinni ja yksi oli lakanan sisällä. Sisällä oleva luotti,

että muut pitävät kiinni ja hän voi nauttia leijumisen tunteesta. Aikuisiällä voimme tehdä työmme rentoina, omina itsenämme, kun luotamme työyhteisön tukeen. Meillä on sopimus, että jokainen tavoittelee tilannetta, jossa kaikki voivat laittaa itsensä peliin.

Ihmiset uskaltavat epäonnistua eikä palaute, ettei työsuoritus kohtaa odotuksia romahduta heitä, kun he kokevat psykologista turvallisuutta työyhteisössään. He uskaltavat tuoda esille huolenaiheitaan ja mahdollisia virheitä ilman, että pelkäävät etteivät tule kuulluksi tai että heidät nolataan tai jopa syytetään. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan kysyä epäselvistä seikoista, koska kollegoihin luotetaan ja heitä arvostetaan. (Edmondson, 2019, Introduction) Jatkuva oppiminen on osa jokapäiväistä arkea tämän päivän ja tulevaisuuden työyhteisöissä. Osaajien lisäksi olemme oppijoita. Ilman turvallista ympäristöä oppiminen on haastavaa. Kukaan meistä ei halua tehdä virheitä, mutta psykologisesti turvallisessa työyhteisössä yksilö ei pelkää mahdollisia virheitä ja niistä oppimista. Turvallisessa ympäristössä suoriutuminen työstä paranee. Työtekijäkokemus ja maine hyvänä työnantajana voivat parhaimmillaan olla merkittävä tekijä organisaation brändinä. (Rinne, 2021, ss. 66–72) Myös oman osaamisen tunnistamisella on suuri vaikutus yksilön turvallisuuden tunteeseen. Kun yksilö hahmottaa osaamisensa ja hän näkee työmahdollisuuksia tulevaisuudessa, motivaatio ja turvallisuudentunne lisääntyvät. (Hyppänen, 2013, s. 114)

Psykologinen turvallisuus -käsite juontaa juurensa Edgar Scheinin ja Warren Bennisin tutkimukseen vuodelta 1965. He löysivät yhtäläisyyden psykologisen turvallisuuden ja organisaation muutoskyvykkyyden välillä: ilman sitä ihmiset eivät kykene muuttamaan käyttäytymistään vastaamaan organisaation muutoksia. Kukapa meistä ei olisi ollut tilanteessa, jossa olisi kysyttävää, mutta ajatus, että kaikki muut tietävät, estää avaamasta suuta? Tutkija Timothy Clark on luokitellut psykologiseen turvallisuuteen neljä vaihetta. Ne ovat: ihmissuhteiden rakentaminen, toimiminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kasvaminen ja oppiminen, arvon luominen, toisten auttaminen tai yrityksen merkityksen täyttäminen sekä organisaation muuttuvan ja kehittävän toiminnan toteuttaminen. Clarkin tutkimuksen mukaan olosuhteiden toteutuminen edellyttää vaiheittain eteenpäin siirtymistä. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että yli 75 % ihmisistä on tarve saada yhteys tiimikavereiden, jotta he voivat luottaa näihin, heittäytyä oppimaan tai haastamaan muita. Luonnollisesti kaikilla ei ole tarvetta luoda suhdetta kollegoihin, mutta valtaosalla tämä tarve on olemassa. Ennen kuin he pystyvät antamaan itsestään kaikkea, heidän täytyy saada yhteyden tunne muihin. Tästä voi jäädä miettimään mistä kumpuaa asenne ”ensin työ, sitten huvi”. Voisiko organisaatio hyötyä, jos työntekijöille tarjottaisiin ensin huvi eli he tutustuivat kunnolla toisiinsa ja sen jälkeen käytäisiin käsiksi töihin? Clarkin tutkimuksessa havaittiin

lisäksi, että ihmiset kokivat status quon eli vallitsevan tilan kyseenalaistamisen riskiksi. Lähes jokaisessa tiimissä lienee henkilö, joka uskaltaa kysyä ja tehtäväksi jäisi saada yhä useampi ihminen nostamaan asioita esille. (Rinne, 2019, ss. 31–34) Hiljaa pysyminen luo turvallisuuden tunnetta yksilölle, mutta saattaa johtaa myös alisuoriutumiseen ja lisätä pitemmän päälle tyytymättömyyttä. Pahimmassa tapauksessa hiljaa oleminen saattaa vaarantaa koko organisaation. (Edmondson, 2019, part I)

Kun organisaatiossa koetaan psykologista turvallisuutta, siitä tulee rohkea organisaatio. Rohkealla organisaatiolla on yhteiset tavoitteet, joita kohti pyritään. Se ei kuitenkaan ole täydellinen eikä siihen välttämättä pyrikään. Se ei ole olotila vaan enemmänkin tekemistä ja keskustelua. Rohkeassa organisaatiossa ihmiset kokevat tulevansa kuulluksi ja kohdatuksi. Palautteen antaminen ja saaminen on siinä tärkeä seikka eikä sitä koeta pelottavaksi. Ihmiset uskaltavat asettaa rajoja ja epävarmoja asioita on mahdollista nostaa esille. Työelämä on hyvin usein jatkuvaa muutosta, joka pahimmillaan kuormittaa ja luo epävarmuutta. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa ihmiset sanomaan ääneen, että heitä saattaa pelottaa, mutta toisaalta että he tiedostavat muutoksen olevan välttämätöntä. Eikä pidä unohtaa ihmisten tarvetta kokea hyväksytyksi tulemisesta. (Rinne, 2019, ss. 37–43) Kun tiimin sisällä koetaan vahvaa psykologista turvallisuutta, virheitä syntyy enemmän. Todellisuudessa asia ei mene näin vaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheitä raportoidaan enemmän kuin organisaatioissa, joissa vallitsee pelon ilmapiiri. Tällaista pelolla johtamista valitettavasti esiintyy organisaatioissa edelleen. Joko alitajuntaisesti tai tiedostaen ihmisten kuvitellaan olevan motivoituneempia, kun he pelkäävät epämiellyttäviä seurauksia. Pelko ei kuitenkaan ole hyvä motivaattori, koska se ei edistä oppimista. Tutkimukset osoittavat pelon kuluttavan resursseja, jotka ovat pois uuden oppimisesta, luovuudesta ja ongelmanratkaisukyvyistä. (Edmondson, 2019, part I)

Mitä psykologinen turvallisuus sitten ei ole? Se ei ole sitä, että aina pitää olla samaa mieltä muiden kanssa ollakseen mukava. Kaikesta esille nostetusta ei välttämättä saa kiitosta tai tukea. Joskus voi käydä päinvastoin. Se tarkoittaa vilpittömyyttä ja vapautta vaihtaa erilaisia ajatuksia. Ilman erilaisuutta ei tapahdu oppimista. Psykologista turvallisuutta ei pidä sekoittaa persoonallisuuden piirteeksi. Se ei ole synonyymi ekstrovertille. Eikä se tarkoita, että ujut tai epävarmat ihmiset eivät uskaltaisi nostaa asioita esille. Riippumatta onko yksilö ekstrovertti vai introvertti psykologisesti turvallisessa ympäristössä mielipiteet, ideat ja huolenaiheet uskalletaan tuoda esille. Psykologinen turvallisuus ei ole synonyymi luottamukselle. Luottamus käsitetään tässä tapauksessa koettavaksi yksilötasolla kahden ihmisen välillä, kun psykologinen turvallisuus koetaan ryhmätasolla. Yleensä tiimin jäsenillä on yhtäläinen käsitys, onko yhteisö psykologisesti turvallinen vai ei. (Edmondson, 2019, part I)

Psykologinen turvallisuus ei ole Kaikki käy -asennetta, missä kenenkään ei odotettaisi noudattavan määräaikoja tai laatuvaatimuksia. Se ei tarkoita standardien laskemista tai että kaiken pitäisi olla mukavaa. Valitettavan yleinen tilanne työyhteisöissä on matalan psykologisen turvallisuuden ja korkeiden standardien yhtälö, jossa ihmiset ovat liian ahdistuneita nostamaan epäkohtia esille ja pahimmillaan työnlaatu ja työturvallisuus vaarantuvat. (Edmondson, 2019, part I) (Kuva 2) Psykologisesti turvallinen työyhteisö mahdollistaa vaikeistakin asioista avoimen keskustelun. Tällaisessakin yhteisössä voi syntyä konflikteja, mutta niistä on täysin mahdollista päästä eteenpäin asiallisesti. Työyhteisön stressin- ja paineensietokyky saattavat kasvaa ja yhteisössä toimitaan läpinäkyvästi ja avoimesti. Uusia ideoita ja erimielisyyksiä ei koeta uhkana tai kiusaamisena. Välttelemällä tai jopa kieltämällä hankalista asioista ei päästä eroon vaan toimivassa työyhteisössä ne uskalletaan kohdata. (Rinne, 2021, ss. 80–81)

Kuva 2. Edmondsonin teoriaa psykologisesta turvallisuudesta mukailen (Edmondson, 2019, part I)

	Matalat standardit	Korkeat standardit
Korkea psykologinen turvallisuus	Mukavuusalue	Oppimisen ja korkean suoritustason alue
Matala psykologinen turvallisuus	Apaattinen alue	Ahdistunut alue

Ei liene työpaikkaa, jossa ei kiirettä tunnettaisi. Liiallinen kiire aiheuttaa ennen pitkään hallinnan tunteen menetyksen, kun jatkuva paine valtaa mielen. Itsenä yllittäminen sinänsä saattaa olla hyvä asia, jos se tapahtuu vapaaehtoisesti. Pelko riittämättömyydestä voi kuitenkin ajaa umpikujaan. Ei myöskään liene työpaikkaa, joissa ei virheitä sattuisi. Organisaatio, jossa tärkeintä on löytää syyllinen ja turvata oma selusta, ei ole psykologisesti turvallinen organisaatio. Psykologisesti turvalliseen työympäristöön ei kuulu juoruilu, syrjiminen tai kiusaaminen, autoritääriinen johtajuus, vastuun välttely tai palautekulttuurin puuttuminen (Rinne, 2019, ss. 84–90)

3.3 Ketterä oppinen

Varmasti monissa organisaatioissa puhutaan ketteryydestä ja ketterästä oppimisesta. Ketterä oppiminen ei ole uusi keksintö vaan ennemminkin se on ajattelutapa. Koska elämme jatkuvan muutoksen ympäröimänä, meidän tulee olla joustavia ja sopeutumiskykyisiä, jotta

pysymme muutoksessa mukana. Meidän tulee olla tekemisissämme läpinäkyviä ja itsenäisiä. Sekä muutosvastarinta että varmasti myös väsyminen muutoksiin, näkyvät usein henkilöstön kielteisenä palautteena. On helppo ajatella, että taas menee työaika kaikenlaisiin koulutuksiin ja se on pois niin sanotusti oikeista töistä. Tällainen asenne on toisaalta hyvin inhimillistä. Ketterässä oppimisessa henkilöstö ymmärtää mistä muutokset johtuvat. Tiedossa saattaa olla tulevia haasteita esimerkiksi lakimuutosten tai runsaan eläköitymisen vuoksi. Kun muutoksen tarve on sisäistetty, oppiminen tapahtuu parhaimmillaan henkilöstöstä itsestään lähtöisesti, jolloin itseohjautuvuus korostuu. Ketterä oppiminen saattaa olla jopa kaottista, koska perinteiseen oppimiseen verrattuna siinä ei välttämättä ole korostettu selkeitä tavoitteita eikä itse oppimisprosessi etene lineaarisesti. Ketterässä oppimisessa korostuu tiedon hankinta, sen soveltaminen, erilaiset palautteet, kokeileminen ja ennen kaikkea oivallukset. (Ojala, 2018, ss. 25–26)

Osaamisvaatimukset ovat kasvaneet lähes kaikissa työtehtävissä. Teoriapohjan päälle vaaditaan osaamisen päivittämistä jatkuvasti. Ihmisten tulee osata ohjata ajatteluaan ja oppia tehokkaasti uutta. Koska ympäristömme muuttuu nopeasti, eivät korkeakoulut välttämättä pysy kehityksessä mukana. Työelämään tarvitaan tekijöitä, jotka pystyvät teoriapohjan päälle kehittymään lisää. Oppimista syntyy sekä itse työtä tehdessä että sitä kehittäessä. Tiedon ja osaamisen soveltamisella on suuri merkitys kehityksessä mukana pysymisellä. Internet tarjoaa kaiken olemassa olevan tiedon jokaiselle ja suuri osa siitä on ilmaista. Tulevaisuuden osaajilla on kyky laajentaa osaamistaan, he ovat yhteistyökykyisiä ja heillä on hyvät vuorovaikutustaidot. (Ojala, 2018, ss. 17–23)

Ketterän oppimisen käsite liitettiin alun perin johtajiin. Heidän tehtävissään katsottiin olevan tarve oppia uutta ennakoivasti sekä soveltaa oppimaansa. Menestyvän johtajan tuli:

- oppia kokemuksistaan ja siirtää oppia eteenpäin
- oppia virheistä ja muuttua
- sietää epävarmuutta tulevasta eikä pitäytyä vanhassa
- nähdä kielteiset tapahtumat oppimismahdollisuuksina ja löytyä niistä uusia merkityksiä
- osata arvioida omaa toimintaansa, vahvuuksia ja heikkouksia, hakea palautetta ja kokeilla uutta
- ratkoa ongelmia luovasti ja kokeilunhaluisesti
- ottaa riskejä sekä sietää monimutkaisuutta ja selvitä vastoinkäymisistä

Listaa lukiessa on helppo ymmärtää, että tänä päivänä kyseiset vaatimukset kohdistuvat koko henkilöstöön. Jokaisen tulisi olla ketterä oppija pärjätäkseen työelämän muutoksissa. Oppiminen sinänsä tapahtuu usealla tavalla. Sitä voi kasvattaa vähitellen tai pyrähdyksittäin. Kokemukset ja palautteet voivat kasvattaa osaamista eikä pidä unohtaa oivalluksia. Vuorovaikutustilanteet moninkertaistavat ketterää oppimista yksintekemiseen verrattuna. Ketterään oppimiseen vaaditaan avointa asennetta kasvuun ja ympäristöön suhtautumiseen. Ilman ympäristöä, joka tukee kaikkia edellä mainittuja seikkoja, ketterää oppimista on vaikea mahdollistaa. Oppimispyrähdykset tai sprintit edellyttävät, että jokainen pyrähdysten jälkeen osaamista analysoidaan, kerätään palautetta sekä tehdään johtopäätöksiä ennen seuraavaa sprinttiä. Toisaalta kun opitaan vähän kerrallaan, asioiden kertautuminen sekä oppimiskyky kehittyvät jatkuvasti. Oppiminen edellyttää aina uuden tiedon hankintaa. (Ojala, 2018, ss. 26–34)

Oppijalle on tärkeä taito tunnistaa jo olemassa oleva osaaminen. Erittäin tärkeää on lisäksi saada palautetta. Ilman sitä voi olla vaikea hahmottaa onko suorituskyky parantunut, onko syntynyt uusia oivalluksia tai onko esimerkiksi kokeilu ollut onnistunut. Tavallisesti palautteen ajatellaan tulevan ulkopuolelta, mutta on mahdollista arvioimaan omaa osaamista ja kehittymistä itse. Ketterässä oppimisessä palaute tulee yleensä ratkaistun ongelman, suorituksen paranemisen tai uuden idean muodossa. Oppijalta voidaan kysyä tai hän voi pohtia itse kysymyksiä:

- Mitä havaitsit?
- Mitä/millaisia toimenpiteitä teit?
- Miksi toimit kuten toimit?
- Mitä virheitä teit?
- Olisitko voinut tehdä jotain toisin?

Oivalentaminen on ketterän oppimisen ytimessä, sen parasta antia. Usein oivallus syntyy intuitiivisen ajattelun tuloksena, mutta se on lisäksi ennakoivaa oppimista. Oivallus syntyy, kun asiat niin sanotusti lokahtavat kohdalleen. Oivalluksen syntymistä voi mahdollista avittaa. Aivoille voidaan asettaa tavoite, jota kohti pyritään. Näin aivot pystyvät poimimaan huomioita. Tai asialle voidaan asettaa aikaraja, johon mennessä ratkaisu pitää syntyä. Toinen tapa on antaa aikaa. Kerätään tietoa ja pyritään omaksumaan sitä, mutta ilman tietoista prosessointia. Oivallus syntyy jollain aikavälillä. Muita keinoja ovat rennon ja myönteisen ilmapiirin luominen, taukojen pitäminen tai yön yli nukkuminen, voidaan poistaa itsestäänselvyydet ja muutaman päivän jälkeen listataan uudet ideat. Lisäksi aktiivinen näkökulman tai lähestymistavan muuttaminen, tiettyjen vahvistavien rutiinien ylläpitäminen,

intuition varassa tehdyn oletuksen testaaminen analyttisesti tai yksin pohtimisen jälkeen ryhmän kanssa jatkotyöstäminen voivat olla merkittävä apu ketterässä oppimisessa. (Ojala, 2018, ss. 36–46)

Ei ole tavatonta, että monet oivallukset ja ideat syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus saattaa nopeuttaa ja tehostaa oppimista. Vuorovaikutustilanteet avaavat uusia näkökulmia, kun kaksi tai useampi ihminen pallottelee ideoita ja ajatuksia tai kokeneempi tekijä valmentaa tulokasta. Luonnollisesti tulokkaalla voi myös olla annettavaa konkarille. Vuorovaikutuksessa saattaa olla omat haasteensa, koska ihmiset ovat erilaisia. On syrjäänvetäytyviä ja enemmän ulospäinsuuntautuneita henkilöitä. Tärkeää on varmistaa, ettei kukaan jää ulkopuolelle. (Ojala, 2018, ss. 48–50)

Jotta ketterä oppiminen on mahdollista, tarvitaan niin henkilökohtaisia resursseja kuin organisaatitasolta mahdollistaminen siihen. Oppimisen eli älyllisen resurssien edellytykset ovat aivojen ja mielen huoltaminen, oikea asenne sekä hyviä elintapoja tukevat toimet. Oppiminen tapahtuu aivoissa, mielessä ja vuorovaikutussuhteissa eli älyllisissä resursseissa. Aivot ovat muokkautumiskykyinen lihas, joka vahvistuu, kun niitä harjoitetaan. Harjoituksen lisäksi ne vaativat energiaa toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Mieli puolestaan päättää, mitä yksilö oppii. Yksilö oppii, mihin on mielensä suunnannut huomionsa. Sitäkin voi harjoittaa asettamalla tavoitteita tai tehtäviä. Mieli koostuu tietoisesta ja tiedostamattomasta osasta. Tiedostamaton mieli toimii moninkertaisesti tehokkaammin kuin tietoinen mieli. Ketterää oppimista voi kehittää ja kasvattaa älyllisen kunnon harjoittamisella. Lisäksi tarvitaan kykyä johtaa itseään ja oppimisen taitoja sekä asennetta eli halua oppia. Älyllistä kuntoa ylläpidetään hyvillä elintavoilla, terveellisellä ravinnolla, riittävällä levolla sekä liikunnalla. Ne luovat uusia soluja ja pitävät olemassa oleva solut tehokkaina. Stressi on seikka, jolta ei kukaan todennäköisesti pysty täysin välttymään eikä siihen ole tarvekaan. Lyhytaikainen stressi on pitänyt ihmiskunnan elossa vaaran uhatessa. Se myös parantaa suorituskkyä ja motivaatiota sekä helpottaa keskittymistä. Sen sijaan pitkäkestoinen stressi on terveysriski ja se saattaa johtaa sairauksiin sekä uupumukseen. (Ojala, 2018, ss. 59–79)

3.4 Itsensä johtaminen

Työelämän sirpaloituminen vaatii vahvaa itsensä johtamista. Alati muuttuvat työolosuhteet edellyttävät työntekijöiltä aktiivista uudistumiskykyä. Itsensä johtamisella on suora yhteys parempaan suorituskkyyn työtehtävissä. Itsensä johtamista on tutkittu yli kolmevuosikymmentä ja viime vuosikymmenellä on erityisesti tarkasteltu eroja yksilö- ja tiimitasolla. Eroja voidaan tutkia erilaisten sisäisten ja ulkoisten vaikuttimien valossa.

Niinivaara keskittyy yksilötason vaikuttimiin, jotka hän summaa neljään eri strategiaan. Ne ovat: käyttäytymiseen liittyvät strategiat, luonnollisiin palkintoihin liittyvät strategiat, kognitiivisiin prosesseihin ja ajatusmalleihin liittyvät strategiat sekä tunteiden säätelyyn liittyvät strategiat. (Niinivaara, 2019, ss. 39–42) Itsensä johtamista tai itseohjautuvuutta on edesauttanut liiketoimintaympäristön muuttuminen, jossa tiedonkulku on nopeutunut ja automatisaatio on lisääntynyt. Organisaatioiden tulee sopeutua entistä nopeammin tapahtuviin muutoksiin ketterästi. Myös rutiinitehtävien pois jääminen on lisännyt itsensä johtamisen tarvetta. Asiantuntijuutta vaativat työtehtävät vaativat itsenäistä työskentelyotetta ylhäältä päin tulevan ohjauksen sijaan. Lisäksi tämän päivän informaatioteknologia on tehnyt rakenteiden hajauttamisen mahdolliseksi. (Martela & Jarenko, 2017, s. 11)

Lisääntynyt kilpailu on tuonut painetta organisaatioille muuttaa johtamistapoja perinteisestä ylhäältä alaspäin tulevasta tavasta enemmän itseohjautuvaan johtamistyyliin. Työntekijöiden oletetaan ja luotetaan ottavan enemmän vastuuta työn suorittamisesta ja osallistumisesta organisaation toimintaan. Muutos on vaatinut uutta suhtautumistapaa johtajilta. Johtajien tulee tukea työntekijöitä itseohjautuvuudessa. Itsenäiseen tekemiseen taipuvat ihmiset yleensä pärjäävät itsensä johtamisessa tehokkaasti. Päätösten tekeminen ja itsensä johtamisen strategiat sujuvat heiltä. Minäpystyvät ihmiset tavallisesti uskovat saavuttavansa tavoitteet ja heillä on taito motivoida itseään sekä uudistaa toimintatapojaan. Heille voi myös luontaista motivoida työyhteisöön. Organisaatioiden tehokkuus saattaa parantua, kun itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen panostetaan ja johtajat jakavat vastuuta. Se vaatii kuitenkin uudenlaista ajattelutapaa totuttuihin, vanhoihin tapoihin verrattuna. Työntekijöiden täytyy olla halukkaita ottamaan lisää vastuuta sekä parantamaan omaan suoritustaan. (Norris, 2008, ss. 43–56) Vaikka osaamisen johtamisesta paljon on johdon ja esihenkilöiden varassa, henkilöstön tulee kantaa vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä myös itse. Parhaimmillaan toimivassa organisaatiossa syntyy myönteinen kehä, jossa johdon toimesta tuetaan henkilöstön kehittämistä ja siihen panostetaan ja henkilöstö vastaa tähän sitoutumalla työhönsä ja kehittämällä osaamistaan. (Hyppänen, 2013, ss. 114–115)

Käyttäytymiseen liittyviin strategioihin liittyy itsetarkkailu, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen tai rankaiseminen sekä itsensä muistuttaminen ja sanallinen tukeminen. Niiden takana on ajatus, että yksilö tiedostaa oman käyttäytymismallinsa, jolla pyritään haluttuun lopputulokseen ja että yksilö oppii välttämättään huonoja käyttäytymismalleja. Luonnollisissa palkinnoissa on sisäinen motivaatio ajaa yksilöä eteenpäin. Työ itsessään saattaa olla jo palkitsevaa tai siinä nähdään palkitsevuutta ja arvoa, vaikka se sisältäisikin yksittäisiä vähemmän motivoivia osa-alueita. Kognitiiviset prosessit ovat omien ajatusten johtamista. Se sisältää muutoksen omissa ajattelutavoissa. Yksilö tunnistaa uskomukset ja

ajatukset, jotka ovat haitallisia ja kääntää myönteisillä ajatusmalleilla. Prosessissa on kaksi strategiaa: rakentava sisäinen puhe ja myönteiset mielikuvat. Mielikuvien tarkoitus on luoda onnistumisen ja tehokkaan työsuorituksen näkökulma. Sisäisellä puheella pyritään muokkaamaan ajatusmaailma työsuoritusta tukevaksi. Jos sisäinen puhe on kielteistä, on tärkeä tunnistaa se ja aktiivisesti kääntää se itseä rohkaisevaksi. Neljäs strategia eli tunteiden johtaminen pohjautuu erilaisiin malleihin, joita ovat esimerkiksi tunneälykkyyden sekä tunteiden säätely. Muun muassa ympäristötekijöitä voidaan muokata omilla tunteilla tai kielteisiä virikkeitä pyritään korvaamaan myönteisillä. Peruslogiikat itsensä johtamisessa eroavat toisistaan niin, että ajatusten johtamisessa ajatustyö yritetään saada työsuoritusta tukevaksi ja tunteiden johtamisella puolestaan myönteinen ajattelutapa on toiminnan tapa. (Niinivaara, 2019, ss. 42–44)

Itsensä johtaminen on taito, joka yksilöllä saattaa olla jo olemassa ominaisuutena, mutta se on myös taito, joka on mahdollista oppia. Tutkimuksissa on ilmennyt, että persoonallisuuspiirteistä tunnollisuus, ekstroverttiys sekä avoin asenne uusille kokemuksille helpottavat taidon oppimista. Itsensä johtaminen koostuu tavallisesti sekä tietoisesti tapahtuvasta kehittämisestä että yksilön omista kokemuksista. On tärkeää, että omat kehittämiskohteensa tunnistaa ja niitä työstää sekä ymmärtää, että kyseessä on prosessi, jossa ei koskaan tule valmiiksi. Hyvillä itsensä johtamisen taidoilla hyödyntää itsensä lisäksi tavallisesti yhteisöä ja organisaatiota. Sillä saadaan aikaan innovatiivista käyttäytymistä, sitoutumista työhön ja urakehitystä. (Niinivaara, 2019, ss. 46–51)

3.5 Tulevaisuuden taidot

Kun pohditaan millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, organisaation strategia on kaiken perustana. On tärkeää yhdistää sekä toiminnot että ihmisten johtaminen. Tyytyväinen henkilöstö on motivoitunutta ja heillä on oikea asenne kehittää omaan osaamistaan. Johdon tulee pohtia huolella millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan ja miten siihen päästään. Oppivassa organisaatiossa tuetaan henkilöstön kehittymistä. Oppiminen tapahtuu tavallisesti kolmessa eri tasossa: organisaatiotasolla, tiimitasolla sekä yksilötasolla. Työntekijä itse tietää parhaiten oman osaamisensa tason, mutta yhteistyössä johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa osaaminen on mahdollista tunnistaa ja saada parhaiten käyttöön. (Hyppänen, 2013, s. 110–111)

On tärkeää, että organisaation johdossa tunnistetaan millaista osaamistarvetta tulevaisuudessa tarvitaan. Tunnistaminen pitää sisällään asetetut tavoitteet, sen hetkisen osaamisen arvioinnin, erilaisten suunnitelmien tekemisen sekä valinnat menetelmistä.

Johtamisen tulee tukea oppimista. Organisaation strategian avulla voidaan tunnistaa kriittiset kohdat, jotka tulevaisuudessa pitää hallita. Näiden seikkojen pohjalta voidaan määrittellä millaista osaamista tullaan tarvitsemaan. Osaaminen voidaan jaotella organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolle, jotta löydetään panostettavat osa-alueet. Tämän jälkeen valitaan oppimista tukevat toimenpiteet, joita voidaan seurata ja arvioida. (Hyppänen, 2013, ss. 115–116)

Osaamisen tarpeiden tunnistaminen käynnistää prosessin, jossa läpi käydään osaamisen arvioiminen määrän ja laadun suhteen, kehittämissuunnitelmat ja seuranta. Osaamista ylipäätään voidaan määrittellä usealla tavalla. Yksi keino on jakaa osaaminen neljään segmenttiin:

1. asiakasosaaminen, joka sisältää asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja toiminnan ymmärtämisen.
2. liiketoimintaosaamisella varmistetaan, että on ymmärrys esimerkiksi organisaation tuloista ja menoista.
3. tuotannollis-teknisellä osaamisella tarkoitetaan muun muassa käytössä olevien työkalujen osaamista.
4. henkilökohtaisiin valmiuksiin liittyvät esimerkiksi vuorovaikutustaidot tai kielitaito.

Tunnistamalla oleelliset taidot, voidaan määrittellä missä osaaminen on vahvaa tai heikkoa ja mikä toiminto on organisaatiolle tärkeää ja mikä ei niin tärkeää. Näillä seikoilla voidaan panostaa tärkeisiin osa-alueisiin, joilla osaaminen on vielä heikkoa. (Hyppänen, 2013, ss. 116–118)

Kun osaamistarpeet on tunnistettu, seuraava askel on ottaa selvää osaamisen sen hetkisestä tilanteesta. Osaamisen kartoittaminen saattaa olla laaja hanke, mutta ilman sitä on vaikea toimia. Osaamiskeskusteluissa esihenkilö käy työntekijän kanssa läpi useampi portaisilla asteikoilla millaisella tasolla osaaminen on eri työtehtävissä. Asteikko ei ole pakollinen vaan osaamista voidaan arvioida myös sanallisesti, mutta kummassakin tapauksella tulee kiinnittää huomiota arvioinnin selkeyteen. Kun osaamiskartoituksen jälkeen on määritelty sen hetkinen taso, pystytään arvioimaan tulevaisuuden osaamistarpeen ja nykyhetken osaamisen välinen ero. Kehityssuunnitelmat ovat erilaisia riippuen katsotaanko tilannetta tiimi- vai yksilötasolla. Erityisesti yksilötasoisien kehityssuunnitelman kohdalla organisaationkin kannalta on hyvä tunnistaa kenellä on vahva motivaatio kehittyä. Kehittämissuunnitelmissa voidaan pohtia muun muassa millä osaamisalueilla on halua kehittyä, mikä on tavoiteltu osaamistaso ja aikataulu ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Osaamisen kehittäminen on sekä aikaa että rahaa vievä prosessi ja tästä syystä sitä

kannattaa mitata. Mittaaminen voi tapahtua erilaisten koulutuspäivien lukumäärillä. Oleellisempi saattaa olla arvioida osaamisen kehittymistä tuottavuuden, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden ja innovatiivisuuden mittaamisella. (Hyppänen, 2013, ss. 118–120)

Jokaisessa organisaatiossa tärkeässä asemassa ovat henkilöt, jotka hallitsevat työnsä tuloksellisesti ja ovat sisäistäneet, mikä on menestykseen tarvittavaa ydinosaaamista. Henkilöstö saatetaan jakaa neljään ryhmään heidän työrooliensa perusteella. Työrooli tarkoittaa kyseiselle yksilölle ominaista tapaa toimia. Työrooli ei kuitenkaan ole välttämättä pysyvä tila vaan se saattaa vaihdella niin elämäntilanteen kuin organisaation tilanteen vaihdellessa. (Tuomi & Sumkin, 2012. S. 61) Tuomen ja Sumkinin mukaan Odiorne (1984) määrittelee roolit kahden ulottuvuuden, kehittämispotentiaalin ja työn tuloksellisuuden kautta. Miten henkilö suhtautuu kehittämiskykyynsä ja omiin mahdollisuuksiinsa, on määritelty kehittämispotentiaaliakselilla. Työn tuloksellisuudessa määritellään henkilön tuottavuus työssään. Työroolit ovat:

1. Lupaus. Henkilöllä on suuri potentiaali kehittyä, mutta hänen tuloksellisuutensa on vielä kehittymisasteella. Tällainen henkilö on tavallisesti vasta aloittanut työssään eikä häneltä sen vuoksi odoteta vielä valtavasti tuloksia. Lupaus suhtautuu muutoksiin innokkaasti.
2. Toimija. Ilman toimijoita organisaatio ei toimi. Toimija on tasainen tekijä, joka saavuttaa tavoitteet ja on yleensä lojaali sekä turvallisuushakuinen. Toimija on muutoksissa mukana, mutta ei etulinjassa.
3. Avainhenkilö. Kun organisaatiossa on tarve kehittämiselle, avainhenkilö toimii. Hän on sekä tuottava että halukas kehittymään. Heille muutos on mahdollisuus.
4. Alisuoriutuja eli liukuja. Liukuja on avainhenkilön vastapari. Hän on kenties ajautunut tuottamattomuuteen, mutta hänellä ei ole kehittymishaluja.

Organisaatioissa ei odoteta, että uudet työntekijät täyttäsivät asetetut tavoitteet heti. Esimerkiksi Lupauksien tukeminen osaamisen kehittämisessä on tärkeää, ettei Lupaus jämähdä rooliinsa vaan pääsee kehittymään ja saavuttaa tulostavoitteet. Kaikki eivät puolestaan voi olla Avainhenkilöitä ja organisaation toiminnan kannalta Toimijoilla on vastuullinen rooli. Heillä on usein hiljaista tietoa ja vankkaa osaamista. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 61–64) Vankka pohja osaamiselle luodaan tunnistamalla organisaation perustehtävät, toiminta-ajatus ja arvot. Strategian viestinnällä on erittäin tärkeä tehtävä, jotta koko henkilöstö ymmärtää tehtävänsä ja tavoitteet. Jotta organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa, on varmistettava, että uudistumisessa ja kehittämisessä pysytään mukana. Lisäksi tulee ymmärtää oppimisen olevan elinikäistä. (Hyppänen, 2013, s. 109)

Osaava henkilöstö auttaa organisaatiota menestymään tulevaisuudessa. Menestyminen ja uudistuminen ovat avainasemassa, kun kilpailu kovenee. Näin ollen osaamisen kehittäminen ja ymmärrys osaamisesta ovat elintärkeitä. Osaamista voidaan kuvata esimerkiksi osaamiskäden avulla. Siinä sormet kuvaavat:

1. yksilön tahtoa, johon sisältyy yksilön kiinnostukset, asenteet ja tavoitteet
2. tietoa, jossa on koulutus, tutkinnot ja asiantuntemus
3. taitoja, joissa on niin käytännön kuin sosiaaliset taidot sekä elämäntaidot
4. kokemusta, joka on syntynyt niin töiden, elämän kuin harrastusten kautta sekä
5. kontakteja, jotka koostuvat verkostoista ja vuorovaikutuksesta.

Osaamiskättä pitää toiminnassa luut ja verisuonet, jotka kuvaavat motivaatiota, oppimishalua sekä -kykyä, energisyyttä ja henkilökohtaisia taitoja. Lyhyesti voidaan tiivistää, että osaaminen syntyy tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. (Hyppänen, 2013, ss. 107–108)

Hyvin toimivassa organisaatiossa tunnustetaan työntekijöiden erilaiset osaamiset ja vahvuudet. Niitä tuetaan ja työntekijöitä kannustetaan jakamaan osaamistaan. Tukeminen voi käytännössä olla, että esihenkilö järjestää yhteisen tilaisuuden, kokouksen, jossa osaamista voidaan jakaa. (Hyppänen, 2013, s. 113)

Yksilön kannalta erittäin tärkeä on ymmärtää, että oppimiseen ei ole ikärajaa. Oppimistavat saattavat muuttua vuosien kuluessa, mutta aikuisoppijalla voi etunaan olla vahva motivaatio, itseohjautuvuus sekä aiempien kokemusten tuoma hyöty. (Hyppänen, 2013, s. 122)

4 Tutkimusasetelma

Koska tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on syventyä valmisteverotuksen työnopastuksen tämänhetkiseen tilanteeseen, saada siitä kokonaisvaltainen kuva ja laatia kehitysehdotuksia tulevaisuuteen, työ määritellään tutkimukselliseksi kehittämistyöksi. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee hyvin usein nimenomaan organisaation tarpeista. Tavoitteena voi olla myös tarve muutokselle. Tuloksena pitäisi syntyä esimerkiksi uusia käytäntöjä tai toimintatapoja. Kehittämistyössä on aktiivinen ote, jolla asioita viedään eteenpäin. Tavoitteena on saada tilannekatsaus nykyhetkestä sekä kehitysehdotuksia tulevaisuuteen, peilaten niitä tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Taustalla on inhimillinen selvitystarve, jossa tulee ottaa huomioon lukuisia kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä. Tämä puoltaa kvalitatiivista

eli laadullista tutkimusta kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan. Tavoitteena on pureutua mahdollisimman syvälle tutkimusongelmaan ja analysoida saatuja tuloksia, joten laatu ajaa määrän yli. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, ss. 17–19) Tutkimuksen tavoitteena on aina tavoite saada kuvattu, selittää, tulkita tai ymmärtää tutkimuksen ytimessä oleva ongelma (Puusa & Juuti, 2020, s. 26)

Jo aika alkuvaiheessa tutkimusprosessia on hyvä miettiä niin tutkimusotteen, aineistonkeruumenetelmien kuin analyysin lisäksi muitakin seikkoja. Tutkijan on hyvä pohtia tarkkaan tavoitettaan, omaa rooliaan suhteessa tutkittaviin, onko tutkimus pelkkiin tosiseikkoihin perustuva vai onko siinä selkeästi tutkijan tulkintoja, onko tarkoitus olla täysin objektiivinen vai onko subjektiivinen näkökulma mukana ja onko tutkimuksen oltava toistettavissa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 38)

4.1 Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteen pääpaino on laadullisessa tutkimuksessa. Webropol -kyselyn alun taustakysymyksissä haetaan enemmän määrällisiä tietoja, mutta kyselyn loppuosion avoimet kysymykset ovat laadullisia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus mistä tutkimusongelmassa on kyse. Siinä ei haeta yleistyksiä niin kuin määrällisessä tutkimuksessa vaan etsitään syvällisempää tietoa ja näkemystä tutkittavasta asiasta ja pyritään luomaan uusia teorioita ja hypoteeseja. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus saada syvälinen, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tällaisessa kuvauksessa ilmiö on selitetty ymmärrettävästi ja kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia ovat tutkiminen luonnollisessa ympäristössä, vuorovaikutus aineistonkeruussa tutkijan ja tutkittavien välillä, tutkimusaineistoon sisältyy aineistoa monipuolisesti (tekstiä, kuvia, haastatteluita), aineiston analyysi on induktiivista eli käytännöstä teoriaan, rekursiivista eli palautuvaa sekä interaktiivista eli vuorovaikutteista, tärkeää on pitää huomio tutkittavien näkökulmassa ja merkityksessä sekä ehkä tärkeimpänä on saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä. Tiivistetysti sanottuna laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja, kun määrällinen tutkimus pohjautuu lukuihin. (Kananen, 2014, ss. 16–18)

Tyypillistä laadullisille tutkimuksille on, että ne perustuvat tavallisesti tutkittavien subjektiiviseen kokemukseen sekä näkemykseen (Juuti & Puusa, 2020, s. 59) Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa korostuu ihmiset. Niin tutkimuksen kohteena oleva ihminen tai ihmiset sekä tutkijan roolissa toimiva ihminen. Painopiste on ihmisen ajatukset, käsitykset ja

tulkinnat, jotka ovat muodostuneet tutkittavan ihmisen omista kokemuksista. (Puusa & Juuti, 2020, s. 75)

Laadullisen tutkimuksen tekijä saatetaan nähdä lähes sisäpiiriläiseksi, kun määrällinen tutkimuksen tekijän rooli on enemmän ulkopuolella. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi voi joskus tulla tutkijan henkilökohtainen rooli, jossa eläydytään liikaa. Vaarana on, ettei työ täytä tutkimuksen kriteerejä vaan siitä tulee eräänlainen julistus. Laadullisen tutkimuksen vaarana on lisäksi tietynlaiseksi sattumanvaraisuudeksi tai epämääräisyydeksi kääntyvä työ. Tämä saattaa aiheuttaa vertailu määrälliseen tutkimukseen, jossa tulokset ovat matemaattista dataa. Jos tutkijan rooli määrällisessä tutkimuksessa saattaa jäädä etäiseksi, niin se puolestaan nähdään objektiivisuuteen tähtäävänä. Laadullisen tutkimuksen haasteena saattaa olla subjektiivisuus. (Hakala, 2018, ss. 20–23) Toisaalta onnistunut laadullinen tutkimus pääsee syvälle käsiteltävään aiheeseen. Lisäksi siinä tavoitteena on ennen kaikkea asian ymmärtäminen, ilmiön kuvaaminen ja aineistoon pohjautuvien johtopäätösten tekeminen. (Kananen, 2008, s. 24) On hyvä pitää mielessä, että tutkijan esiymmärrys aiheesta voi ohjata hänen havaintojaan (Juuti & Puusa, 2020, s. 101). Tämän opinnäytetyön tekijä on itse ollut samaan aikaan työnopastettavan roolissa ja tutkimuksen kohteena olevat verosihteerit ovat tutkijan kollegoita, jotka hän tuntee henkilökohtaisesti. Tutkijalla on omat kokemuksensa ja havaintonsa jo opinnäytetyötä aloittaessa ja haasteena voi olla pysyä täysin objektiivisena.

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena on erilaisiin luokitteluihin, syy- ja seuraussuhteisiin, vertailuihin sekä numeerisiin tutkimustuloksiin pohjautuva tutkimusmenetelmä. Siinä kohdetta pyritään kuvaamaan tilastojen ja numeroiden kautta. Vaikka määrällisissä ja laadullisissa tutkimuksissa pääasiassa tutkimuksen kohteena on hieman erilaiset tavoitteet, molempien menettelyjen käyttö samassa tutkimuksessa on mahdollista. (JYU, 2015) Tutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Se kuitenkin kasvattaa riskiä, ettei molempia menetelmiä hallitse yhtä hyvin. Lisäksi aikaa kuluu enemmän ja aineistovaatimukset kasvavat. Tutkimusmenetelmiä voidaan vertailla, mutta niitä ei kannata ajatella toisensa kilpailijoina. (Taulukko 1) Menetelmien vertailu voi kuitenkin auttaa hahmottamaan niiden piirteitä ja löytämään omalle tutkimukselle sopivan menetelmän. (Kananen, 2008. ss. 27–28)

Taulukko 3. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot (Kananen, 2008, s. 27)

	Kvalitatiivinen tutkimus	Kvantitatiivinen tutkimus
Tarkoitus	Tulkinta, Ymmärtäminen, Toimijan näkökulman ymmärtäminen	Yleistäminen, Ennustaminen, Kausaalisuhteet (syy-seuraus-suhteet)
Lähestymistapa	Päätyy hypoteeseihin ja teorioihin. Tutkija on instrumentti.	Alkaa hypoteeseista ja teorioista. Käytetään muodollisia instrumentteja.
Päätelyn logiikka	Induktio (käytännöstä teoriaan)	Deduktio (teoriasta käytäntöön)
Tieto	Tekstit, sanat	Luvut
Tutkijan rooli	Ymmärtää, Osallistuja, mukana olija	Objektiivinen tutkija Puolueettomuus, ulkopuolinen
Oletukset	Muuttujat ovat monimutkaisia, toisiinsa kytkeytyviä ja vaikeasti mitattavia	Muuttujat voidaan määritellä, mitata ja laskea riippuvuussuhteista
Tiedon luonne	Subjektiivista	Objektiivista

Yksi ero laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on tutkimuksen kohde. Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan otannasta, mutta sama termi ei täysin sovi laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa on syytä kiinnittää erityistä tarkkuutta tutkittaviin, jotta päästään pureutumaan tutkittavaan asiaan. Väärin valituilla tutkittavilla saatetaan pahimmillaan päätyä väärään tutkimustulokseen. (Kananen, 2008, s. 37) Juuri tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja heidän näkökulmansa ovat laadullisen tutkimuksen tutkimusongelman ytimessä (Juuti & Puusa, 2020, s. 9)

Laadullinen tutkimus saattaa toimia myös esitutkimuksena, jos tavoitteena on joku suurempi kehitystyö. Sen avulla on mahdollista nostaa esioletuksia tutkimusongelmasta ja jatkaa selvitystyötä. Joskus laadullinen tutkimus toimii alustavana selvityksenä. Lisäksi sen avulla voidaan selvittää hyvin rajatun kohderyhmän mielipiteitä. (Hakala, 2018, s. 22)

Reliabelius ja validius

Reliabiliteetilla arvioidaan mittauksen luotettavuutta ja validiteetilla puolestaan mittarin tarkkuutta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein teema-, avointa tai ryhmähaastattelua. Myös osallistuva havainnointi voi tulla kyseeseen. Laadullisen tutkimuksen kohteena on tavallisesti aihe, jota ei tunneta vielä hyvin, mutta sitä halutaan ymmärtää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä, mutta analysoitavaa materiaalia on puolestaan enemmän. Laadullisen tutkimuksen kohteena on

usein harkittu kohderyhmä, jolta tietoa halutaan kerätä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, ss. 104–105) Määrällisessä tutkimuksessa reliaaabeliutta arvioitaessa pohditaan onko tutkimuskohteen mittarit luotettavia, jotta esimerkiksi mittaustilanne tai mittaaja eivät vaikuta tulokseen. Validiutta puolestaan arvioidaan määrällisessä tutkimuksessa pohtimalla tutkitaanko juuri oikeaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla saatetaan kritisoida, että tutkimuksen luotettavuuden arviointi on vaikeaa tai joskus jopa mahdotonta. Tutkijan tulee pitää mielessään laadullisen tutkimuksen luonne ja erot määrälliseen. Se mahdollistaa reliaaabeliuden ja validiuden käytön laadullisessa tutkimuksessa. Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa voi olla esimerkiksi, että kaksi eri tutkijaa tulee samaan tulokseen aineiston pohjalta. (Aaltio & Puusa, 2020, ss. 179–181)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa tutkinnan kohteena olevien tapausten määrän ei tarvitse olla suuri. Tärkeintä on valita juuri sellainen kohderyhmä, jolla on tutkittavasta asiasta kokemusta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään vahvasti yksittäisiin tapauksiin ja aineisto tulee kerätä luonnollisissa tilanteissa. Koska tutkittavien näkökulmalla on merkittävä rooli tutkimuksen onnistumisen kannalta, menetelmän tulee tukea tätä. Erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät ovat hyvin tyypillisiä ja tutkijan tulee voida perustella käyttämänsä menetelmän valinta. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 84–85)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin aineistonkeruuksi Webropol -kysely. Harkinnassa olivat erilaiset yksilöhaastattelut ja kyselyssä pyydettiin jättämään maininta, jos vastaaja on kiinnostunut osallistumaan yksilöhaastatteluun. Kukaan vastaajista ei ollut kiinnostunut osallistumaan. Koska kyselyn avoimiin kysymyksiin tuli laajoja ja suhteellisen kattavia vastauksia, tarvetta yksilöhaastatteluille ei enää ollut. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt asuvat ympäri Suomea, joten kasvokkain tehtyä ryhmä- tai yksilöhaastattelua ei olisi ollut realistista järjestää. Koska kyselyssä haluttiin saada rehellisiä vastauksia työnopastuksen kokemuksista, myös yksityisyys tulee ottaa huomioon. Webropol -kyselyssä vastaajalla on lisäksi aikaa rauhassa pohtia ja jäsenellä vastauksiin. Webropol -kysely lähetettiin saatekirjeellä 28.11.2023. Muistutusviesti, niille, jotka eivät olleet vastanneet, lähetettiin 5.12.2023. Vastausaika päättyi 12.12.2023. Vastaajien kesken arvottiin 30 euron lahjakortti S-Ryhmään. Arvontaan osallistuvat jättivät yhteystietonsa, mutta niiden perusteella henkilöä ei pystytty yhdistämään vastauksiin.

4.3 Sisällön analyysi

Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkijan mahdollinen esiymmärrys selvitetävästä aiheesta voi vaikuttaa aineiston analyysiin. Tämän vuoksi tutkijan tulee kiinnittää huomiota asiaan. Analyysivaiheessa tutkittavaa asiaa havainnoidaan kahdesta suunnasta. Tutkijan tulee lukea aineistoa läpi useaan kertaan, jotta hän pystyy hahmottamaan esiinnoitteita teemoja, luokkia ja kategorioita, joihin aineisto tullaan jakamaan. Tämän lisäksi tutkija jatkaa tiedon etsimistä ja lukemista aiheen tiimoilta tutustuen erilaisiin teorioihin ja tutkimuksiin. Analyysissä mitataan tutkijan tulkintakykyä ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 143)

Koska laadullisen tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden vastaukset ovat hyvin omakohtaisia, saatu aineisto saattaa olla laaja ja esiin saattaa tulla seikkoja, joihin tutkija ei ole etukäteen osannut varautua. Tämän vuoksi tutkimusaiheen rajaukseen on hyvä käyttää aikaa. Laajoissa laadullisissa tutkimuksissa aineistoa saatetaan kerätään useammassa vaiheessa, mikä kasvattaa analyysin kohteena olevan aineiston määrää. Tutkijan rooli on yleensä aktiivinen havainnoiden ja tehden tulkintoja läpi prosessin. Tutkija analysoi ja tekee johtopäätöksiä. Hän jakaa aineiston valitun menetelmän mukaisesti ja tekee siitä johtopäätöksiä ja kokoaa aineistoon uudelleen. Tästä aineistosta tutkija tekee raportissa esitellyt johtopäätökset. (Puusa, 2020, s. 146)

Lopullisessa raportissa tavoitteena on selkeä ja ymmärrettävä sanallinen kuvaus tutkittavasti ilmiöstä. Kuvaus eli johtopäätökset ovat oleellinen osa laadullista tutkimusta. Tutkijan tehtävänä on koota tiivistetty ja selkeä johtopäätös, vaikka aineisto saattaa olla laaja ja rikas. Analyysissa tutkija jäsentää aineiston kokonaisuudeksi. Analyysivaiheessa tutkija voi suhtautua aineistoon ottaen sen vääristelemättömänä ja totuudenmukaisena kuvauksena tai aineistoon voi suhtautua suhteellisemmin ajatellen sen olevan tilanteen ja tarkoituksen mukaan muodostunut. Aineistoa voidaan luokitella aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisena. Kun aineisto on luettu useaan kertaan läpi ja ilmiöstä on muodostunut kokonaiskuva, voidaan sitä pilkkoa osiin. Tämä vaihe voidaan toteuttaa hyvin teknisesti. Aineistoa voidaan pelkistää, jolloin on mahdollista hallita aineiston rajaamista. Ilmaisuja on mahdollista pelkistää ja sitä kautta ryhmitellä samanlaisten ilmaisujen kanssa yhteiseen kategoriaan. Aineistoa voidaan koodata yksinkertaisesti merkitsemällä samaa tarkoittavat ilmaukset yhteen. Voidaan myös käyttää määrällisen tutkimuksen keinoja kategorisoinnin helpottamiseksi ja kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Kun käytetään tällaista kvantifiointia, hahmotus samaa tarkoittavista ilmauksista tulee selkeämmäksi. Aineistoa voidaan analysoida teemoittelulla eli tarkastelemalla millaisia yhteisiä piirteitä useammalla

haastateltavalla on. Miten tahansa aineistoa analysoidaan, siihen täytyy käyttää riittävästi aikaa. (Puusa, 2020, ss. 149–153)

5 Kysely

Webropol -kysely lähti 13 valmisteverotuksen verosihteerille marraskuussa 2023. Viikon päästä kyselyn lähettämisestä lähti muistutusviesti niille, jotka eivät olleet vastanneet. Vastausaikaa oli kokonaisuudessaan kaksi viikkoa. Vastauksia saapui 10 eli vastausprosentti oli 76,9. Kyselyn alussa kartoitettiin muutama taustakysymys kvantitatiivisilla mittareilla muun muassa työnopastuksen merkityksestä. Loput kysymykset olivat avoimia eli laadullisia.

5.1 Taustakysymykset

Kauanko olet työskennellyt Verohallinnolla?

Kaikilla vastaajilla on yli neljän vuoden kokemus työskentelystä Verohallinnolla. Vastaajista 60 prosenttia on työskennellyt Verohallinnolla 4–6 vuotta, 20 prosenttia 7–10 vuotta ja 20 prosentti yli 10 vuotta.

Millainen koulutustausta sinulla on?

Vastaajista 50 prosentilla on ammattikorkeakoulututkinto. Opistopohjainen tutkinto on 20 prosentilla ja yliopisto- tai muu korkeakoulututkinto 30 prosentilla vastaajista.

Mistä verolajista/tehtävistä siirryit valmisteverotukseen?

Vastaajista kolme on siirtynyt henkilöverotuksesta tehtävistä ja kaksi asiakastietojen hallinnasta. Loput vastaajat ovat siirtyneet maksuista ja perinnästä, työnantajien ennakoperinnästä, managerikeskuksesta, elinkeinoharjoittajista ja maa- ja metsätaloudenharjoittajista sekä asiointipalvelusta.

Oliko oma-aloitteiset verot sinulle ennestään tuttu?

Valtaosalle eli 70 prosentille vastaajista oma-aloitteiset verot olivat tuttu ja 30 prosentille ei ollut.

Työnopastuksella on tärkeä tehtävä (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä)

Kaikki vastaajat kokevat, että työnopastuksella on erittäin tärkeä tehtävä.

Työnopastus edisti työssäoppimistani (1=ei edistänyt lainkaan, 5=edisti erittäin paljon)

Vastaajista 30 prosenttia koki, että työnopastus edisti työssäoppimista erittäin paljon (asteikolla 5), toinen 30 prosenttia koki sen edistävän paljon (asteikolla 4) ja kolmas 30 prosenttia koki edistävän hieman (asteikolla 3). Yksi vastaaja eli 10 prosenttia koki ettei työnopastus edistänyt työssäoppimista lainkaan (asteikolla 1).

Työnopastus edisti valmiuksiani työskennellä uudessa tehtävässä (1=ei edistänyt lainkaan, 5=edisti erittäin paljon)

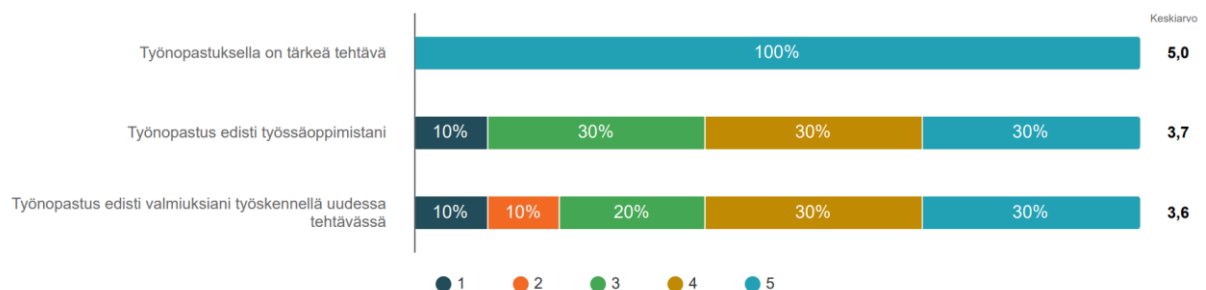
Tässäkin kysymyksessä 30 prosenttia koki työnopastuksen edistävän valmiuksia työskennellä uudessa tehtävässä erittäin paljon (asteikolla 5) ja toinen 30 prosentti koki sen edistävän paljon (asteikolla 4). Vastaajista 20 prosenttia koki sen edistävän hieman (asteikolla 3) ja 10 prosenttia vastasi, ettei edistänyt (asteikolla 2) ja viimeinen 10 prosenttia koki ettei edistänyt lainkaan (asteikolla 1). (Kuva 3)

Kuva 3. Kuvakaappaus Webropol -kyselyn tuloksista

Arvioi seuraavat väitteet.

1 = ei lainkaan tärkeä/ei edistänyt lainkaan, 5 = erittäin tärkeä/edisti erittäin paljon

Vastaajien määrä: 10



5.2 Avoimet kysymykset

Oliko työnopastuksen tukena olleesta materiaalista apua? (Kerro tarkemmin millaista apua sait materiaalista, mitä olisit kaivannut lisää tai jos et saanut apua, miksi et)

Vastauksissa on hieman hajontaa. Yli puolet vastaajista kuitenkin mainitsi, että materiaalista oli apua. Erityisesti tekniset ohjeet, joissa etenemistä ohjataan kohta kohdalta, saivat kiitosta. Kukaan vastaajista ei tuonut esille, ettei materiaalista olisi ollut apua tai että sitä olisi ollut liian vähän. Joltain osin nousi kritiikkiä, että materiaali oli liian hajallaan tai ettei pelkkä materiaalin itse läpikäyminen tue oppimista vaan kaivataan enemmän työnopastajien luentotyylisestä ohjausta tai että työnopastajat olisivat näyttäneet tapausten käsittelyn alusta loppuun saakka ja samalla olisi katsottu miten työnmenetelmäohje ohjaa tekemistä. Materiaali koettiin kuitenkin hyvänä tukena työntekemisen yhteydessä, koska siihen voi palata, kun ei muista miten tietty asia käsitellään.

Mitkä asiat koit toimiviksi työnopastuksessa?

Seitsemän vastaajaa nosti esille yhdessä tekemisen tai tapausten käsittelyn ryhmässä. Yhteisissä työpajoissa käytiin läpi erilaisia tapauksia, jolloin kaikkien oli mahdollista oppia ja pohtia yhdessä. Toimiviksi koettiin lisäksi nimetyt työnopastajat ja tuen saaminen sekä tukena ollut materiaali. Tekemällä oppiminen nousi yhdessä vastauksessa, kun siihen vaan saan tarvittavan tuen.

Mitkä asiat heikensivät työnopastusta?

Kolmessa vastauksessa nousi esille pelottelu tai ”pelon ilmapiiri”. Virheillä ja oikaisumenettelyyn menevillä tapauksissa peloteltiin tekijöitä. Puolessa vastauksista mainittiin oletus, että uudet tekijät oppivan kaiken kerrasta eikä samaa asiaa voinut kysyä uudestaan. Kaksi vastaaja toi esille, että jos kysyi uudestaan samaa asiaa, vastaus saattoi olla, että ”tämähän on jo käyty läpi” ja jos asia oli käyty yhden opastettavan kanssa läpi, hänen oletettiin jakaneen tietonsa. Epämiellyttäväksi koettiin aiempien tapausten käsittelleiden ihmisten arvostelu. Viidessä vastauksessa koettiin, että työnopastajilla oli kiire. Työnopastusta koettiin heikentävän lisäksi negatiivinen palaute ja töksähtelevä kirjallinen ilmaisu. Vastauksissa arveltiin, että työnopastajilla oli liikaa muita töitä ja pohdittiin oliko heillä itsellään liian vähän työkokemusta valmisteverotuksesta. Verkkokurssien ja itseopiskelun osuus koettiin irralliseksi.

Koitko työnopastuksessa haasteita? Jos koit, millaisia?

Haasteena nostettiin edelleen työnopastajien ajoittainen kiire. Kaksi vastaaja kertoo pohtineensa työn lopettamista valmisteverotuksessa. Haasteena koettiin lisäksi kannustuksen puute, oletukset osaamisesta esimerkiksi päätöskirjeissä, ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ja luotto omaan osaamiseen sekä liiallinen pelottelu virheillä. Yksi vastaaja kertoi kokeneensa avun kysymisen haastavaksi, koska vastaanotto vaihteli. Hän kertoi joskus saaneensa vastauksen vihjeen muodossa ja naureskelua päälle, kun ei vihjeestä huolimatta löytänyt tarvittavaa tietoa asiakkaan tiedoista. Kaksi vastaaja tuo ilmi, että työnopastus loppui kuin seinään ja sen jälkeen apua on ollut vaikeampi saada. Esille nousi siirtyminen EMCS-tehtäviin (Excise Movement and Control System, valmisteverojen alaisten tuotteiden siirtojärjestelmä), jolloin tukea ei ollut tarpeeksi saatavilla. Viikoittainen EMCS -palaveri on helpottanut tilannetta.

Millainen on mielestäsi hyvä työnopastaja? (Esim. millaisia taitoja tai ominaisuuksia hänellä on?)

Yli puolet vastaajista ovat nostaneet esille, että hyvällä työnopastajalla on pitkä pinna, hän on rauhallinen ja kärsivällinen, jotta hän jaksaa vastata samoihin kysymyksiin useamman kerran. Neljässä vastauksessa mainitaan toivomus kannustavasta työnopastajasta, joka innostaa oppimaan ja sallii myös itselleen virheet. Armollisuus itseä kohtaan välittyy myös työnopastettaville. Työnopastajalta toivotaan hyviä sosiaalisia taitoja ja kykyä antaa niin positiivista kuin rakentavaa palautetta, hänellä on aito halu auttaa ja hän on helposti lähestyttävä. Esille nousi lisäksi taito asettua toisen ihmisen asemaan sekä osata olla läsnä.

Millä tavoin osaamisesi etenemistä seurattiin? Saitko palautetta? Jos et, olisitko kaivannut sitä?

Kolme vastaajaa nosti esille, että saivat palautetta pääasiassa vain kirjeiden kommentoinnin yhteydessä ja palaute oli useimmiten negatiivista. Neljä vastaajaa kertoi kaivanneensa positiivista palautetta. Vain yksi vastaaja kertoi, että hänen osaamistaan oli seurattu ja hän oli saanut suullisesta palautetta edistymisestä. Neljä vastaajaa kertoi saaneensa vain negatiivista palautetta. Toiveena oli, että onnistumisia olisi nostettu esille, jotta hyvät käytänteet olisivat levinneet muillekin ryhmän jäsenille.

Millä tavoin kehittäisit nykyisiä työnopastuksen käytäntöjä?

Noin puolessa vastauksista nousi esille toive, että työnopastajilla on tarpeeksi aikaa työtehtävään ja, että heillä on oikea asenne ja mielenkiinto siihen. Mallioppimisen eli, että työnopastaja näyttää esimerkiksi Teamsin kautta yleisimpien tapauksien käsittelyn, koettiin olevan hyvä tapa toimia kolmen vastaajan mielestä. Yhdessä pohtimista kannatti myös kolme vastaajaa, mutta esille nostettiin myös, ettei uusia tekijöitä saa jättää liian pian keskenään pohtimaan. Enemmän palautetta toivoi yksi vastaaja. Toiveena oli lisäksi, että ”tekemällä oppii” ja ”ei mekään ole saatu mitään koulutusta tähän” -asenteet jäisivät pois. Yhdessä vastauksessa tuotiin ajatus, että Verohallinnolla on varmasti toimivia perehdytysmalleja ja niitä voisi hyödyntää.

Muuta palautetta, sana on vapaa!

Vapaassa sanassa oli runsaasti hajontaa palautteessa. Huolta nostaa, että töitä tehdään pienellä määrällä ihmisiä ja esimerkiksi puhelinvuorot kuormittavat. Muutama kertoi aloittaneensa urapolun innoissaan ja kertoivat kuulleensa hyvää, mutta ovat kokeneet, ettei yhteishenki ole niin hyvä kuin mainostettiin. Toivottiin enemmän yhdessä tekemistä, koska vertaisoppiminen helpottaa tekemistä. Työnopastus koetaan erittäin tärkeänä uusiin tehtäviin siirryttäessä eikä ohjeiden lukemisella tai teknisillä ohjeilla saavuteta tarvittavaa osaamistasoa eli työnopastukseen tulee panostaa jatkossa paljon. Nostettiin esille, että virkailija ei aina saa tarvitsemaansa asiantuntija-apua ja asiantuntija-avun taso ja laajuus vaihtelee. On koettu, ettei asiantuntija ole halunnut ottaa asiaa selvitetäväkseen. Yhdessä vastauksessa todetaan, että työnopastuksen kokonaisuus on ollut toimiva eikä asioiden kanssa ole tarvinnut jäädä yksin. Vastaaja kokee, että tästä on hyvä lähteä syventämään osaamista. Muutamassa vastauksessa korostettiin, että työnopastuksessa on ollut myös kannustavia ja tsemppaavia opastajia.

6 Tuloksen analyysi

Taustakysymykset

Kaikilla kyselyyn vastanneista on vähintään yli neljän vuoden työkokemus Verohallinnolta. Organisaatiokulttuuri ja Verohallinnon strategia ovat tuttuja kaikille kyselyyn vastanneille ja näin ollen GenTax -järjestelmä on ollut kaikilla käytössä aiemmissä tehtävissä. Kun organisaation sisällä siirrytään uusiin tehtäviin yleisperehdytys voi olla suppeampi. Luonnollisesti jokaisessa prosessissa on omat menettelytapansa, mutta hallinnolliset

tehtävät, esimerkiksi lomankertyminen ja työajankirjaaminen, ovat jo tuttuja. Pääpaino voi yleisperehdytyksessä olla enemmän juuri prosessissa, erityisissä menettelytavoissa ja ihmisten välisessä tutustumisessa. Vastaajista 80 prosentilla on korkeakoulututkinto, joko ammattikorkeakoulu tai ylempi. 20 prosentilla on opistotasoinen tutkinto. Tutkinnon tason merkitys työelämässä vaihtelee ja monella alalla työntekeminen kouluttaa tekijäänsä. Koulutuksella on kuitenkin merkitystä niin työnhakuvaiheessa, ammattitaidon osoittamisen, urakehityksen kuin ammatillisen itsetunnon suhteen. Työelämässä tarvitaan kuitenkin tutkinnon lisäksi viestintä-, tiimityöskentely- ja ongelmanratkaisutaitoja, joita voi kehittää työn ohessa. Kyselyyn vastanneet ovat siirtyneet valmisteverotukseen hyvin erilaisista tehtävistä. Henkilöverotusta oli tehnyt kolme vastaajaa, kahdella oli tausta asiakastietojen hallinnasta, lisäksi oli virkailijoita maksuista ja perinnästä, työnantajien ennakoperinnästä, managerikeskuksesta, elinkeino-, maa- ja metsätalousverotuksesta ja asiointipalvelusta.

Neljännessä tausta kysymyksessä kysytään ovatko oma-aloitteiset verot tuttu vastaajalle. Vastaajista 70 prosenttia on vastannut olevan tuttu. Kun verrataan vastausta edelliseen kysymykseen, missä selvitettiin mistä verolajista vastaajat ovat siirtyneet, voi huomata ristiriidan. Suurin osa vastaajista on siirtynyt joko maksuunpantavista veroista tai muista tehtävistä. Vastausten perusteella kukaan ei ole siirtynyt kuitenkaan oma-aloitteisista veroista valmisteverotukseen. Ristiriita johtuu tutkimuksen tekijän kysymyksen asettelusta. Kysymys voidaan ymmärtää ovatko oma-aloitteiset verot käsitteenä tuttua. Jotta vastauksesta voitaisiin tehdä varmempia johtopäätöksiä, parempi kysymys olisi ollut "Oletko työskennellyt oma-aloitteisten verojen parissa?"

Viidennessä ja viimeisessä taustakysymysosiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä työnopastuksen merkityksestä Likert-asteikolla eli esitettiin väite ja vastaaja valitsi asteikolla 1–5 kuinka tärkeänä hän pitää väitettä. Kaikki kymmenen vastaajaa vastasivat kysymykseen "Työnopastuksella on tärkeä tehtävä", korkeimman luvun 5 eli he pitävät väitettä erittäin tärkeänä. Tästä voidaan päätellä, että kaikki vastaajat arvostavat työnopastusta ja tunnustavat sillä olevan suuri merkitys työntekeksen aloittamisessa. Väitteessä "Työnopastus edisti työssäoppimistani" syntyi vastauksissa hajontaa. 30 prosentti eli kolme vastaajaa antoi korkeimman luvun eli he kokivat työnopastuksen edistäneen työssäoppimista erittäin paljon. Seuraavat kolme vastaajaa oli valinnut neljä eli he kokivat työnopastuksen edistäneen työssäoppimista paljon. Luvun 3 oli valinnut kolme vastaajaa, joten he olivat kokeneet työnopastuksen edistäneen työssäoppimista jonkin verran. Yksi vastaaja oli valinnut luvun 1, joten hänen kokemuksensa oli, ettei työnopastus edistänyt työssäoppimista lainkaan. Vaikka vastauksissa oli hajontaa, vain yhden vastaajan kokemus oli huono. Tavoitteena luonnollisesti olisi, että kaikki opastettavat kokisivat hyötyneensä

työnopastuksesta, mutta 90 prosenttia kyselyyn vastanneista koki kuitenkin työnopastuksen edistäneen työssäoppimista jossain määrin. Viimeisen väitteen kysymys oli ”Työnopastus edisti valmiuksiani työskennellä uudessa tehtävässä”. Tässäkin väitteessä syntyi hajontaa. Vastaajista 30 prosenttia antoi arvioksi luvun 5 ja toiset 30 prosenttia luvun 4. Hieman edistäneen arvioi 20 prosenttia ja lopuista 10 prosenttia antoi arvion 2 ja 10 prosenttia arvioi, ettei työnopastus edistänyt valmiuksia työskennellä uudessa tehtävässä lainkaan. Tästä viimeisestä tausta kysymyksestä voidaan sanoa, että kaikki tunnistavat työnopastuksen tärkeyden ylipäättään, mutta muutama vastaaja koki, ettei kyselyn kohteena olleesta työnopastuksesta ollut lainkaan hyötyä tai sitä oli hyvin vähän.

Avoimet kysymykset

Kukaan vastaajista ei erikseen maininnut, ettei tarjolla olleesta materiaalista olisi ollut apua. Osassa työtehtäviä GenTax -järjestelmässä on erityisen tarkkaa vaiheistaa tapaus juuri tietyssä järjestyksessä ja tällaisiin tapauksiin teknisillä ohjeilla on suuri merkitys työn tukena. Materiaali, johon voi palata eikä tarvitse muistaa ulkoa kaikkea, helpottaa huomattavasti työn tekoa ja luo varmuutta tekemiseen. Kuten monissa muissakin organisaatioissa, Verohallinnollakin materiaalia saattaa olla useammassa paikassa, niin Teamsissa, intrassa kuin työmenettelyohjeessa ja ongelmana on välillä löytää juuri oikea ohje. Mitä enemmän materiaalia pystytään keskittämään yhteen paikkaan, sitä joutuisampaa sen löytäminen on. Materiaalikysymyksen kohdalla useampi vastaaja nosti esille, ettei pelkkä ohjeiden lukeminen ole paras tapa oppia vaan vastaajilla oli tarve saada konkreettista apua työnopastajilta. Toisaalta nousi vahvasti esille, että juuri tekniset olivat selkeitä ja johdonmukaisia ja vastasivat tarpeisiin hyvin. Panostus materiaalien tekemiseen näkyy virkailijoille. Teamissa pidettävissä yhteisissä tilaisuuksissa on helppo näyttää tapausten käsittely sekä mistä ohjeita voi löytää. Tällaisessa toiminnassa mukana on kahdensuuntainen vuorovaikutus, joka lisää psykologista turvallisuutta ja helpottaa ihmisen tutuksi tuleamista.

70 prosenttia vastaajista nosti toimivaksi tavaksi yhdessä tekemisen esimerkiksi Teamsin välityksellä erilaisissa työpajoissa. Tällainen malli on vakiinnuttanut paikkansa Verohallinnolla työnopastuksessa muissakin prosesseissa. Valmisteverotuksessa erityisesti työskennellään valtakunnallisesti ympäri Suomea ja Teams on käytössä viestinnässä laajasti. Työpajat tai workshopit, joissa virkailijat voivat kysyä tai jakamalla näyttöään esittää tapauksiaan on toimintamalli, jota kannattaa ehdottomasti jatkaa ja lisätä erityisesti työnopastusvaiheessa. Etuna on, että samalla useampi virkailija pääsee näkemään erilaisia työtehtäviä. Työpajoissakin korostuu kahdensuuntainen vuorovaikutus ja erityisesti ne oppijatyyppit, joille

itse tekeminen tai näkeminen helpottaa oppimista, hyötyvät tästä. Nimenomaan yhdessä tekeminen ja pohtiminen nousivat useissa vastauksissa esille. Työpajoissa tiivistyy Kolbin oppimiskehän malli, jossa oppimisprosessissa on neljää vaihetta. Oppiminen alkaa konkreettisesta kokemuksesta, jota seuraa kokemuksen havainnointi ja pohdinta. Tämän jälkeen kokemukset käsitteellistetään abstraktilla tasolla ja lopuksi oppija soveltaa uutta tietoa käytännössä, mikä johtaa uusiin kokemuksiin ja oppimiseen. Vastaajat ovat siirtyneet valmisteverotukseen hyvin erilaista työtehtävistä ja osaamisprosessiin kuuluu myös poisoppiminen vanhasta. Se vaatii työntekijältä itseltään aktiivista toimimista, mutta työnopastajakin voi olla siinä tukena. Oman tapauksen esittäminen muille ja ääneen pohtiminen voivat helpottaa poisoppimista vanhasta ja työpajatyöskentelyssä siihen on helppo tarttua ja ohjata uudelleenlaiseen toimintatapaan.

Esille nousi myös työnopastajien helposti tavoittamisen tärkeys. Aina 100 prosenttinen työpanos työnopastukseen ei ole mahdollista, mutta työnopastajan kalenteriin merkattu aika tähän työntehtävään tai tiettyjen päivien rajaaminen työnopastukselle, voivat helpottaa tekemistä.

Työnopastajien asenne ja mielenkiinto työopastustehtäviin on äärimmäisen tärkeä. Työ on ajoittain kiireistä ja työnopastaja voi kokea riittämättömyyden tunnetta ja stressiä. Valmisteverotuksessa verolajeja on huomattavan monta ja yhden ihmisen on käytännössä mahdotonta osata syvällisesti kaikkea. Työnopastajalta vaaditaan kärsivällisyyttä, rauhallista työskentelyotetta ja loogista etenemistä tehtävistä toiseen. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että virkailijat kokivat tulleetensa pelotelluksi, saavansa vain negatiivista palautetta ja vaatimusten olevat liian korkeat. Työnopastajalla on tärkeä rooli ja heidän tulee ymmärtää, että jokainen on oppijana erilainen. Luonnollisesti jokaisessa työtehtävässä hyvä laatu on erittäin tärkeä seikka, mutta useampi virkailija koki liiallisen pelottelun oikaisumenettelyyn siirtyvillä tapauksissa raskaana. On lisäksi tärkeää tiedostaa, että harva uusi tekijä oppii uusia asioita kerrasta. Kertaaminen on tärkeää ja sitä saattaa joutua toistamaan useampaan kertaan. Vastaamalla kysymykseen, että asia on jo kerran kerrottu, heikennetään psykologisen turvallisuuden tunnetta ja pahimmillaan luodaan ilmapiiri, jossa ei uskalleta kysyä mitään ja virheiden määrä saattaa kasvaa.

Kysymykseen millainen on hyvä työnopastaja, puolessa vastauksissa toistui sana kärsivällinen. Lisäksi useassa vastauksessa mainittiin, että työnopastajalta toivottiin kannustavaa otetta opastukseen. Helposti lähestyttävä työnopastaja, jolla on pitkä pinna, tuo turvallisen ilmapiirin opastukseen. Läsnäolo ja keskittyminen rauhoittavat myös uuden oppijaa. Joskus samaan kysymykseen joutuu vastaamaan useaan kertaan ja rauhallinen

työnopastaja pystyy samaistumaan uusien tekijöiden erilaisiin oppimiskohteisiin. Työnopastajalta toivottiin lisäksi hyviä sosiaalisia taitoja, jotta rakentavan palautteen antaminen toimii oppimiskokemuksena eikä nolaa kysyjää. Toivottiin myös enemmän positiivista palautetta. Vastauksista kävi lisäksi ilmi, että työnopastajien toivottiin olevan armollisia myös itselleen ja ettei heidänkään tarvitse osata kaikkea.

Kysymykseen koskien osaamisen etenemisen seuraamista ja palautteen saamista, nousi esille, että vastaajat saivat enemmän negatiivista palautetta kuin positiivista. Vastauksissa nousi selvästi toive, että palautetta ja erityisesti nostoja onnistumisista olisi voinut olla enemmän. Toivottiin enemmän tukea ja vahvistusta, että osaaminen on kehittynyt ja työssä pärjätään. Vastauksista ei käynyt ilmi, että varsinaista osaamisen seuranta olisi laajemmin ollut. Palautteen saaminen helpottaa uuden oppijaa valmistamaan, että hän on oikealla tiellä, etenemässä kohti tavoitteita. Luonnollisesti positiivinen palaute on aina mieluisaa, mutta myönteisessä hengessä annettu kehittäväkin palaute auttaa osaamisen kehittymisessä. Palautteen saaminen edesauttaa itsensä johtamisen taitoja, kun oma osaamistaso tulee näkyväksi.

Kehitysideoina toivottiin konkreettisempaa opastusta, miten tapauksia lähdetään tutkimaan. Mitä tarkalleen ottaen tutkitaan ja esimerkkejä, mitä asiakkaalta kysytään, jos tarvitaan lisätietoa. Toivottiin, että työnopastajilla olisi mahdollisimman paljon aikaa nimenomaan työnopastukseen. Kiire ja kuormittunut työnopastaja heijastuvat vahvasti opastettaville. Toivottiin ettei työnopastajilla olisi asennetta, että etteivät heidän ole apua saaneet vaan tekemällä on oppinut. On tärkeää, että organisaatiossa katsotaan eteenpäin ja hyväksytään, että asiat kehittyvät. Jos itse kokee jääneensä ilman opastusta, katkera asenne ei helpota tilannetta. Oma asenne kannattaa kääntää avuksi uusille tekijöille, jotta heidän oppimiskokemuksensa olisi myönteisempi.

Avoimena palautteena nousi vertaisoppiminen ensin työnopastajan johdolla ja sitten virkailijoiden esittäen omia tapauksiaan. Nostettiin esille, että kaiken kaikkiaan työnopastus on toiminut hyvin ja koskaan ei ole täysin yksin joutunut jäämään vaikeankaan tapauksen kanssa. Oppimisprosessissa on tärkeää voida luottaa, että tarvittaessa avun saa. Vastauksissa nousi kiitosta kannustaville työnopastajille, joiden puoleen on edelleen helppo kääntyä apua tarvittaessa. Työnopastus on parhaimmillaan vaihe, jossa uudet kollegat tulevat tutuiksi ja yhteistyö on sujuvaa. Hyvälle työilmapiirille on tärkeää, että kollegatukeen voi luottaa. Kollegatuki on yksi Verohallinnon merkittävistä tukimuodoista kaikissa prosesseissa ja menettelyalueilla. Muutamassa vastauksessa nostettiin esille, että valmisteverotuksessa verosihteerejä on melko vähän ja esimerkiksi puhelinringissä mennään

pienellä miehityksellä. Tätä sivuten huolenaiheena oli myös avunsaannin vaikeus asiantuntijoilta ja kuinka välillä haastavia tapauksia ei haluta ottaa selvitetäväksi. Luottamus, että saa apua, on merkittävä seikka työssäjaksamisessa. On kiinnitettävä huomiota, että asiantuntijatasolla tunnistetaan tapaukset, jotka eivät kuulu verosihteerin osaamismäärittelyihin ja asiantuntija ottaa tällaisen tapauksen selvittäväkseen.

7 Pohdintaa

Työnopastuksella on yhteys työhyvinvointiin ja parhaimmillaan se parantaa tyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Työnopastusprosessissa työntekijä tutustuu työtehtäviin, työympäristöön ja organisaation toimintatapoihin. Hyvin toteutettu työnopastus tukee työhyvinvointia vähentämällä stressiä ja epävarmuutta. Kun työntekijän olo on varmempi, hänen stressinsä uusissa tehtävissä vähenee ja työhyvinvointi lisääntyy. Lisäksi osaaminen ja taidot kasvavat. Työntekijän tuntiessa itsensä päteväksi tehtävässään, itsetunto ja tyytyväisyys työhön lisääntyvät. Työyhteisön yhteenkuuluvuudella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Työnopastuksen aikana on helppo tutustua uusiin kollegoihin ja saada tukea ja apua työtehtävissä. Vahvat sosiaaliset suhteet voivat lisätä työtyytyväisyyttä ja vähentää stressiä. Työsuoritukset tehostuvat, kun työntekijä on perehdytetty hyvin tehtäviinsä. Kunnollisella työnopastuksella voidaan lisäksi vähentää työuupumusta, kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten työtehtävät tehdään.

On tärkeää huomata psykologinen turvallisuuden merkitys niin työnopastuksessa kuin kaikessa toiminnassa organisaatiossa. Työympäristö, jonka ilmapiirissä työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteitään, esittää kysymyksiä ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista tai nolostumista, on äärimmäisen merkittävä tekijä niin työviihtyvyyden kuin työn tekemisen tehokkuuden kannalta. Tämä on erityisen tärkeää työnopastuksessa, koska se luo pohjan avoimelle kommunikaatiolle, oppimiselle ja kehittymiselle. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät todennäköisemmin jakavat ajatuksiaan ja ideoitaan, mikä voi edistää innovaatioita ja parantaa työn tehokkuutta. Työnopastuksessa tämä tarkoittaa sitä, että uudet työntekijät voivat avoimesti keskustella kysymyksistään ja epävarmuustekijöistään, mikä auttaa heitä oppimaan nopeammin ja sopeutumaan uuteen rooliinsa organisaatiossa. Ilmapiiri, joka tukee psykologista turvallisuutta, kannustaa myös avoimeen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tämä on olennaista työnopastuksessa, koska uudet työntekijät tarvitsevat palautetta

voidakseen kehittyä ja parantaa suoritustaan. Kun palautetta annetaan rakentavasti ja positiivisessa hengessä, se auttaa vahvistamaan psykologista turvallisuutta ja edistämään oppimista. Yhteenvetona voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus luo perustan avoimelle kommunikaatiolle, oppimiselle ja kehittymiselle työnopastuksessa.

Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan työympäristö, joka tukee tätä turvallisuuden tunnetta, jotta uudet työntekijät voivat menestyä ja integroitua tehokkaasti tiimiin.

Viimeisimpinä vuosikymmeninä työelämä on muuttunut merkittävästi ja voidaan olettaa, että muutos on jatkuvaa. Työtehtävät, järjestelmät, tarpeet ja lait muuttuvat. Muutos vaatii työntekijöiltä paljon, mutta parhaimmillaan se myös antaa paljon. Muutosvastarintaa ja väsymistä esiintyy mitä suurimmalla todennäköisyydellä ja siihen täytyy osata suhtautua ymmärtävästi. Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan entistä enemmän kykyä muuttua, kehittää ja kehittyä. Ketteryyden merkitys on kasvanut ja tulee kasvamaan entisestään. Ketterät menetelmät työskentelytavoissa ovat kuitenkin sellaisia, mitä työntekijän kannattaa mielessään miettiä, koska niiden avulla jaksaminen, kenties uralla eteneminen ja osaamisen kehittyminen helpottuvat. Joustava ja sopeutuva työntekijä ei tarkoita heittopussina olemista vaan tällainen työntekijä osaa paremmin keskittyä olennaiseen, mutta myös vaatia organisaatiolta yhteistyötä. Kun työntekijä saa palautetta ja häntä kannustetaan kokeilemaan, ollaan ketteryyden ytimessä. Ketteryys ei välttämättä ole sen ihmeellisempää. Ketterä työntekijä osaa hankkia tietoa, soveltaa ja parhaimmillaan saa oivalluksia. Ketteryyttä vahvistetaan avoimella vuorovaikutuksella kollegoiden ja koko tiimin kesken. Se vaatii työntekijältä itseltään tahtoa kehittyä sekä aikaa pysähtyä itse pohtimaan oppimistapojaan ja olemaan valmis kehittämään niitä. Jo työnopastuksessa voidaan tukea työntekijöiden tulevaisuuden taitoja, kun luodaan työskentely-ympäristöä, jossa kannustetaan kokeilevaan työskentelykulttuuriin. Puhe jatkuvasta oppimisesta ja parantamisesta voi aiheuttaa paineita, mutta on hyvä ymmärtää yksilöiden väliset erot. Oppiminen voi tapahtua vähitellen tai pyrhdyksissä. Tärkeää on avoin mieli ja avoin vuorovaikutus. Työnopastuksen näkökulmasta uuden oppimista ja ketteryyttä voidaan tukea antamalla palautetta tasaisesti matkan varrella, jotta työntekijä voi säätää toimintaansa ja kehittyminen on mahdollista. Ketteryyttä voidaan tukea kannustamalla tiimityöskentelyyn. Kollegatuki ja ajatustenvaihto helpottavat oppimista ja voivat avartaa näkökulmia. Vaikka ketterät menetelmät hyödyntävät usein teknisiä työkaluja ja prosesseja, ne korostavat myös inhimillistä vuorovaikutusta. Työnopastuksessa voidaan painottaa avointa keskustelua, kysymysten esittämistä ja ongelmanratkaisua ryhmässä. Ketterät menetelmät kannustavat jatkuvaan palautteenantoon ja reflektioon. Tämä on erityisen hyödyllistä työnopastuksessa, koska se auttaa uusia työntekijöitä ymmärtämään omat vahvuutensa ja kehityskohteensa sekä tunnistamaan mahdollisia parannusmahdollisuuksia esimerkiksi työntekemistavoissa.

Ketterät menetelmät kannustavat kokeiluihin ja testaukseen tuotteen tai palvelun kehittämisen aikana. Työnopastuksessa tämä voi tarkoittaa sitä, että uudet työntekijät voivat kokeilla erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja työtehtäviinsä ja saada palautetta niiden tehokkuudesta. Oivaltaminen on yksi tärkeä osuus oppimisprosessissa ja sille tulee antaa aikaa. Oivalluksia voi syntyä niin autettuna kuin seurannan ja palautteen kautta. Tämän vuoksi erilaiset palautekeskustelut ovat erittäin tärkeitä. Kaiken kaikkiaan ketterät menetelmät tarjoavat joustavan ja mukautuvan kehyksen työnopastukselle, mikä voi auttaa uusia työntekijöitä oppimaan nopeasti ja tehokkaasti organisaation toimintatavat ja työtehtävät.

Tämän ajan työelämä on usein hyvin pirstaleista. Lisäksi yhteiskuntamme muuttuu ja muutoksiin on sopeuduttava. Jotta työssä ja työelämässä pysyy mukana, vaaditaan entistä enemmän itsensä johtamisen taitoja. Ylhäältäpäin tuleva ohjeistus on vähentynyt erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä ja työntekijöiden oletetaan ottavan entistä enemmän vastuuta omasta työstään. Verohallinnon strategiasta luottamus linkittyy itseohjautumiseen ja itsensä johtamiseen. Luotetaan, että työntekijöillä on motivaatio ja tahto johtaa omaa työtään. Lisäksi tämä vaatii usein poisoppimista vanhasta. Itsensä johtaminen kannustaa työntekijää ottamaan vastuun omasta oppimisestaan sekä asettamaan itselleen tavoitteita ja kehittymään jatkuvasti. Työnopastuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että uudet työntekijät aktiivisesti etsivät mahdollisuuksia oppia ja kehittyä sekä ottavat ohjausta vastaan tehokkaasti ja asettavat itselleen selkeät kehitystavoitteet ja pyrkivät aktiivisesti saavuttamaan ne. Itsensä johtaminen voi edistää innovatiivista ajattelua ja luovuutta työnopastuksen näkökulmasta. Uudet työntekijät, jotka ovat aktiivisia ja itsenäisiä ongelmanratkaisijoita, voivat tuoda uusia ideoita ja näkökulmia työyhteisöön, mikä voi edistää innovaatioita ja parantaa työn tehokkuutta. Myönteisellä ilmapiirillä kannustetaan motivaatiossa ja kehittämisessä.

Huomion arvoista on, että motivaatio ryhtyä työnopastajaksi tulee henkilöltä itseltään eikä tehtävää ole määrätty esimerkiksi esihenkilön toimesta. Aito motivaatio tehtävään näkyy myös opastettaville. Esihenkilön velvollisuus puolestaan on varmistaa, että työnopastajalle varataan riittävästi aikaa tehtävään. Työnopastajan roolissa vaaditaan kärsivällisyyden ja empaattisuuden lisäksi myös aitoa halua ymmärtää ihmisten erilaiset tavat oppia. On otettava huomioon, että osa oppii näkemällä, osa kuulemalla ja osa tekemällä. Jokainen oppii eri tavalla ja eri tahtiin, joten tuen ja ohjauksen yksilölliset tarpeet vaihtelevat. Työnopastajan tulee olla niin suullisesti kuin kirjallisesti selkeä ja johdonmukainen. Uudesta työntekijästä monet asiat ovat monimutkaisia ja niitä on välillä osattava selittää ymmärrettävällä tavalla.

Erittäin tärkeää on osata antaa palautetta rakentavasti. Työntekijää täytyy auttaa ymmärtämään, miksi tietyt asiat tehdään juuri tietyllä tavalla ja kannustaa oppimaan virheistä. Valmentavalla otteella voidaan rohkaista työntekijöitä olemaan luovia ja löytämään omia tapojaan tehdä työtä, samalla varmistaen, että työtehtävät suoritetaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen tuo paljon lisäarvoa ja auttaa heitä kehittymään. Myönteinen asenne ja tuki auttavat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa ja tuntemaan olonsa arvostetuiksi osana tiimiä. Vaatimukset ovat kovia ja luonnollisesti työnopastajatkin tuntevat välillä riittämättömyyden tunnetta, mutta heidänkään ei tarvitse osata kaikkea.

Palautteen kerääminen ja siitä keskustelu työnopastuksen osana on mitä parhain tilaisuus vahvistaa sitoutumista ja tukea valmiuksia muutokseen. Säännöllisillä keskusteluilla, joilla seurataan osaamisen kehittymistä, kaikki osapuolet pysyvät kartalla missä mennään. Omien vahvuuksien ja niiden kohteiden, missä osaamista tulee vielä vahvistaa, tunnistaminen voi helpottua avoimella keskustelulla. Vielä enemmän tunnistaminen helpottuu, kun uusi tekijä on pohtinut ja reflektoinut pitkin matkaa kehittymistään. Oppimispäiväkirja tai vastaava voi toimia oivana työkaluna tässä. Palaute- tai seurantakeskusteluissa korostuu myös kahdensuuntainen vuorovaikutus. Vuorovaikutus tekee yksilöstä aktiivisen toimijan, joka on valmis kehittämään itseään eikä ota vain tietoa vastaan. Aktiivisuus auttaa edelleen oman osaamistason tunnistamisessa.

8 Kehitysideoita työnopastukseen valmisteverotuksessa

Työpajat

Kyselyssä 70 prosenttia vastaajista koki yhteiset työpajat Teamsissa erittäin hyödylliseksi, joten tämänkaltaiselle ohjauksessa työnopastuksessa on varmasti kysyntää jatkossakin. Erityisesti, kun työskennellään valtakunnallisesti ympäri maata, Teamsissa toimiminen on hyvin tehokasta ja helppoa. Työpajoja voi työnopastuksen alussa olla jopa päivittäin ja niille kannattaa varata tarpeeksi aikaa erityisesti, jos uusia tekijöitä ja kysymyksiä on paljon. Työnopastuksen edetessä työpajojen määrää voi vähentää kysynnän mahdollisesti hiipuessa. Erilliset työpajat lisäävät hallinnan tunnetta myös työnopastajille, kun kysymyksille ja tekemiselle on varattu erikseen aika. Kyselyssä mainittiin työntekemistä tukevana toimintana, kun uudet työntekijät pääsevät itse näytönjaon avulla esittämään omia

tapauksiaan. Työnopastaja tai miksei muut uudet työntekijät pystyvät tarvittaessa neuvomaan sekä ennen kaikkea näkemään hyvin erilaisia tapauksia ja oppimaan niistä. Tällaiset ryhmässä toimimiset lisäävät myös vuorovaikutusta ja kollegat tulevat paremmin tutuiksi.

Materiaali

Valmisteverotuksen työn tueksi on vuosien aikana kerätty kattava paketti materiaalia niin substanssista kuin teknisistä ohjeista. Lisäksi työmenettelyohje ohjaa työn tekemistä. Valmisteverotuksessa on työtehtäviä, joissa Gentax- järjestelmässä tietyssä järjestyksessä eteneminen on tärkeää ja tämän tyyppisessä tekemisessä kuvalliset, tekniset ohjeet ovat suurena apuna. Työntekemistä tukee, jos materiaali on helposti löydettävissä. Suurin osa materiaalista on Teamsin tiedoissa, mutta osa on intrassa. Uuden työntekijän aloittaessa materiaalin sijainti on hyvä käydä läpi rauhassa ja kannustaa palaamaan ohjeiden pariin tarvittaessa.

Aloituskeskustelu

Kyselyssä nousi esille päätöskirjeiden kirjoittaminen, joka oli monelle uutta tekemistä. Kun työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin, hänen voi aluksi hankala hahmottaa mitä työtehtäviin kuuluu ja mikä oma osaamistaso on suhteessa tuleviin työtehtäviin. Työnopastajan ja mahdollisesti esihenkilön kanssa käytävässä aloituskeskustelussa kokeneemmat tekijät voivat kartoittaa millaisia työtehtäviä uusi henkilö on tehnyt verrattuna tuleviin tehtäviin ja missä on mahdollisesti osaamisvajetta. Tämän avulla voidaan vielä tarkentaa tarvittavaa opastusta ja koulutusta uusiin tehtäviin.

Palaute-/seurantakeskustelu

Säännölliset palaute- tai seurantakeskustelut työnopastajan ja esihenkilön kanssa auttavat parantamaan suorituskykyä ja saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Työntekijän on helpompi tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä saada tarvitsemaansa ohjausta kehittymisessä. Myönteisellä palautteella vahvistetaan hyviä työskentelytapoja ja kannustetaan kehittämään osaamistaan. Rakentava palaute puolestaan mahdollistaa virheiden korjaamisen sekä oppimisen niistä sekä lisää motivaatiota kehittyä ammatillisesti. Palautekeskustelu tarjoaa myös tilaisuuden avoimeen keskusteluun erityisesti esihenkilön kanssa. Näin voidaan vahvistaa luottamusta ja parantaa tiimityötä, kun kaikki osapuolet voivat ilmaista ajatuksiaan ja huoliaan. Palautekeskustelut voivat toimia myös tilaisuutena

keskustella urakehityksestä ja mahdollisista tulevista tavoitteista. Tämä auttaa työntekijää suunnittelemaan omaa ammatillista kehitystään ja tuntemaan, että hänellä on selkeä polku eteenpäin organisaatiossa. Avoimet ja säännölliset palautekeskustelut voivat auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan mahdolliset ongelmat tai konfliktit ajoissa ennen kuin ne kasvavat suuremmiksi ongelmiksi työympäristössä.

Verohallinnolla on käynnissä AOV- eli asiantuntijaosaamisen vahvistaminen -projekti. AOV-projektissa käydään säännöllisesti osaamis- ja tavoitekeskusteluja noin kuukauden välein. Vastaavan tyyppinen säännöllinen palautekeskustelu voisi lisätä niin osaamisen hahmottamista kuin työn hallinnan tunnetta uusissa työtehtävissä muillakin virkailijoilla.

Oppimispäiväkirja

AOV-projektissa on käytössä oppimispäiväkirja ja tätäkin tapaa voisi laajentaa yleisemmin käyttöön. Oppimispäiväkirja voi olla vain virkailijan omassa käytössä tai sitä voi hyödyntää palautekeskusteluissa, jolloin oppimispäiväkirja on jaettu esimerkiksi esihenkilön kanssa. Oppimispäiväkirja helpottaa oppimiskokemuksen reflektointia. Kirjoittaminen voi auttaa hahmottamaan omia ajatuksia sekä syventää ymmärrystä oppimisprosessista. Oma oppiminen tulee enemmän tietoiseksi ja omat vahvuudet ja heikkoudet on helpompi tunnistaa. Tavoitteiden asettaminen ja oman osaamisen kehittymisen seuraaminen helpottuu, kun kirjaa ylös mitä haluaa oppia ja miten osaamistason saavuttaa. Oppimispäiväkirja toimii myös muistin tukena, kun haluaa palata myöhemmin tärkeisiin asioihin. Oppimispäiväkirjan pitäminen voi edistää henkilökohtaista kasvua ja itsereflektiota.

Lopuksi

Tätä opinnäytetyö viimeistellessäni koko valtionhallintoon ja niin ikään Verohallintoon on tulossa suuria säästötoimenpiteitä. Valmisteverotuksen menettelyalue on suhteellisen pieni moneen muuhun menettelyalueeseen verrattuna ja syksyn 2022 urapolku-rekrytoinnit sekä AOV-rekrytoinnit olivat poikkeuksellisen suuret. On mahdollista, ettei vastaavia, isoja rekrytointeja lähivuosina tule. Toivon, että tämän tutkimuksen tuloksia ja kehitysideoita kuitenkin otetaan käyttöön jossain määrin. Oikeanlaisella työnopastuksella uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot ja taidot tehtäviensä hoitamiseen, mikä vähentää virheitä, parantaa tuottavuutta ja lisää työtyytyväisyyttä. Lisäksi se edistää organisaation sisäistä tiedonjakoa ja auttaa säilyttämään osaamista. Tämä kaikki tukee organisaation pitkän aikavälin menestystä ja kilpailukykyä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksesta Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization*. New Jersey: Wiley & Son. E-kirja.
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Impact,
- Hakala, J.T. (2018). *Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen*. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. (ss. 14–26). PS-Kustannus.
- Hallituksen esitys eduskunnalle valmiste- ja autoverotustehtävien siirtämistä Verohallinnolle koskevaksi lainsäädännöksi 2016. HE 159/2016 vp. Annettu 22.9.2016.
- Hallituksen esitys eduskunnalle valmisteverotusmenettelyn ja autoverotusmenettelyn uudistamista koskevaksi lainsäädännöksi 2020. HE 54/2020. Annettu 23.4.2020.
- Honey, P. & Mumford, A. (2000). *The Learning Styles Helper's Guide*. Peter Honey Publications.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?* Teoksesta Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Jyväskylän yliopisto. (2015). Määrällinen tutkimus). Haettu 13.3.2024 osoitteesta [Määrällinen tutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa \(ju.fi\)](https://www.jyu.fi/tutkimus/määrällinen)
- Kananen, J. (2008). *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän yliopiston paino.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kangas, P. (2003). *Perehdyttäminen palvelualoilla*. Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. (2007). *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Talentum.
- Kolb, D. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Second Edition*. Pearson.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Gaudeamus Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

- Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietikäinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. PS-Kustannus.
- Norris, S.E. (2008). *An Examination of Self-Leadership*. Emerging Leadership Journeys. [Microsoft Word - ELJ_V1Is2_Norris.doc \(archive.org\)](#)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta*. Teoksesta Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksesta Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, S. (2020). *Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin*. Teoksesta Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 146). Gaudeamus.
- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy*. Alma Talent.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. (1996). *Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta*. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia*. SanomaPro.
- Työsuojelulaki 738/2002. Haettu 30.9.2023 [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Työturvallisuuskeskus (n.d.) *Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta [Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)
- VM. (n.d.-a). *Verotusjärjestelmä*. Haettu 14.5.2023 osoitteesta [Verotusjärjestelmä - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#)
- VM. (n.d.-b). *Valmisteverotus*. Haettu 14.5.2023 osoitteesta [Valmisteverotus - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#)
- Vero (7.12.2020). *Verohallinnon työjärjestys*. [Verohallinnon työjärjestys - vero.fi](#)
- Vero (10.5.2024-a). *Valmisteverotus*. [Valmisteverotus - vero.fi](#)
- Vero (17.1.2022-a). *Työmme on merkityksellistä*. [Organisaatio - vero.fi](#)
- Vero (3.3.2023-b). *Verohallinnon strategia*. [Strategia - vero.fi](#)
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2021). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Liite 1. Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma_niemenmaa

1 Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimus tulee sisältämään Webropol -kyselyn, jossa ei kysytä ikää tai sukupuolta. Työskentelyaika Verohallinnolla kysytään mahdollisesti. Tämänhetkisen suunnitelman mukaan Verohallinnon tukihenkilöt (prosessivastaava ja ylitarkastaja) lähettävät saatekirjeen, jossa kyselystä kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja sisältö yleisesti ja pyydetään tutkimuslupa. Myöhemmin varmistuu lähettääkö tutkimuksen tekijä kyselyn vai tukihenkilö(t). Kyselyssä on tutkimuksen tietosuojailmoitus ja luvan pyynti mahdollisten henkilötietojen käsittelyyn.

Tämänhetkisen suunnitelman mukaan aineiston kerätään vain Webropol -kyselyllä, mutta kesän aikana kyselylomake valmistuu ja harkinnassa on tarvitaanko esimerkiksi Teamsin välityksellä lisähaastattelua osalta vastaajista (ketkä siihen suostuvat). Jos lisähaastattelu tulee, se tallennetaan Wihin luottamukselliseen osioon. Webropol -kyselyn aineiston on tutkijan hallussa.

Aineisto tallennetaan eri paikkoihin, omalle koneelle sekä Teamsiin. Aineisto ei sisällä luottamuksellisia tietoja.

Aineiston talletus ja säilytys ovat tutkimuksen tekijän vastuulla.

2 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Henkilötietoja ei valmiissa opinnäytetyössä ole eli yksittäistä henkilö ei voi tunnistaa. Opinnäytetyössä haastattelun yksityiskohtaisia kuvauksia ei ole tuotu raporttiin siinä muodossa esille, josta voisi yksittäistä henkilöä tunnistaa. Valmiissa opinnäytetyössä ei saa julkaista mitään henkilötietoa, ellei siitä ole tutkittavan kanssa erikseen sovittu. Esimerkiksi haastatteluaineistoa ei julkaista opinnäytetyön liitteenä.

Vastaaminen Webropol -kyselyyn on mahdollista nimettömästi. Jos päädytään tekemään lisähaastattelu, jättää haastateltava yhteystiedot erillisellä Webropol -kyselyllä, mikä koostuu ainoastaan yhteydenottolomakkeesta. Lomakkeeseen täytetään etunimi/ nimimerkki/ sekä puhelinnumero tai sähköpostiosoite haastattelun sopimista varten. Webropol -kyselyistä sekä haastattelusta tehdään erilliset tietosuojailmoitukset, jotka täyttävät tietosuojalainsäädännön vaatimukset. Haastateltavista tehdään henkilötietorekisteri tutkimustyötä varten ja henkilörekisteristä tehdään tietosuojailmoitus. Webropol -kyselyistä tullut aineisto siirretään

Exceliin ja yhteystietoja sisältävä aineisto poistetaan Webropolista. Henkilötietojen käsittelyä koskee EU:n tietosuoja-asetus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679, 2020) ja Suomen tietosuoja-laki 5.12.2018/1050, 2020.(Finlex nd.) Näiden mukaan tutkimuksessa käytetään erittäin tarkkaa huolellisuutta henkilötietoja käsiteltäessä. Webropol -kyselystä saadusta henkilötietorekisterin keräämisessä noudatetaan tarkoin HAMK:n ohjeita sekä lakeja ja asetuksia. Rekisterin henkilötietojen käsittely perusteena on laki. Tärkeimpänä säädöksinä ovat Liite 2/ 1 tietosuoja-laki (1050/2018), laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (906/2019) ja EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679).

3 Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Opinnäytetyön omistajuus on tutkijalla.

4 Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti.

Liite 2. Saate

Hei,

opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liiketoiminnan kehittämisen linjalla. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä Verohallinnon kanssa ja työssäni selvitän valmisteverotuksen työnopastuksen kokemuksia ja kokemusten pohjalta pyrin kehittämään uusia toimintamalleja työnopastukseen jatkossa. Opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusaineistoa kerään oheisen kyselyn avulla.

Olet valikoitunut vastaajajoukkoon, koska olet aloittanut ammattitason urapolulla syyskuussa tai marraskuussa 2022.

Vastauksesi on todella tärkeä sekä opinnäytetyön että työnopastuksen kehittämisen kannalta. Vastaamiseen menee noin 10-15 minuuttia.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset ovat nimettömiä ja luottamuksellisia. Vain minä käsitelen niitä. Tutkimusaineisto kerätään vain tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Vastaajien kesken arvotaan 30 euron lahjakortti S-ryhmään. Jos haluat osallistua arvontaan, jätäthän yhteystietosi kyselyn lopussa. Annetut yhteystiedot eivät yhdisty muihin vastauksiin.

Jos haluat lisäksi osallistua lyhyeen henkilökohtaiseen haastatteluun Teamsin välityksellä, laitathan minulle viestiä Teamsillä tai sähköpostilla. Haastateltavien henkilöllisyydet jäävät vain minun tietooni.

Vastausaika on kaksi viikkoa eli 12.12.2023 saakka. Muistutusviesti lähtee viikon kuluttua niille, jotka eivät ole vielä vastanneet. Vastaamalla annat arvokasta tietoa työnopastuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2024 ja valmis työn julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi. Opinnäytetyötä ohjaa lehtori Kyllikki Valkealahti.

Olethan minuun yhteydessä, jos kyselystä herää mitä tahansa kysymystä.


Terveisin,
Reetta Niemenmaa

https://link.webropol-surveys.com/R/ΨΨREDIRECTION_LINKΦΦ

Liite 3. Webropol -kysely



Työnopastus valmisteverotuksessa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Taustakysymykset

1. Kauanko olet työskennellyt Verohallinnolla? *

- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Millainen koulutustausta sinulla on? *

- Opisto
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto/muu korkeakoulu
- Muu, mikä

3. Mistä verolajista/tehtävistä siirryit valmisteverotukseen? *

4. Oliko oma-aloitteiset verot sinulle ennestään tuttu? *

- Kyllä
- Ei

Työnopastus**5. Arvioi seuraavat väitteet.**

1 = ei lainkaan tärkeä/ei edistänyt lainkaan, 5 = erittäin tärkeä/edisti erittäin paljon *

Työnopastuksella on tärkeä tehtävä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Työnopastus edisti työssäoppimistäni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Työnopastus edisti valmiuksiani työskennellä uudessa tehtävässä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Oliko työnopastuksen tukena olleesta materiaalista apua? (Kerro tarkemmin millaista apua sait materiaalista, mitä olisit kaivannut lisää tai jos et saanut apua, miksi et) *

7. Mitkä asiat koit toimiviksi työnopastuksessa? *

8. Mitkä asiat heikensivät työnopastusta? *

9. Koitko työnopastuksessa haasteita? Jos koit, millaisia? *

10. Millainen on mielestäsi hyvä työnopastaja? (Esim. Millaisia taitoja tai ominaisuuksia hänellä on?) *

11. Millä tavoin osaamisesi etenemistä seurattiin? Saitko palautetta? Jos et, olisitko kaivannut sitä? *

12. Millä tavoin kehittäisit nykyisiä työnopastuksen käytäntöjä? *

13. Muuta palautetta, sana on vapaa! *

14. Vastaajien kesken arvotaan 30 euron lahjakortti S-ryhmään. Jos haluat osallistua, jätäthän yhteystietosi.

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Edellinen

Lähetä