

**Sotilashenkilöstön osaamisen kehittäminen sähköisen työaikajärjestelmän käytössä**  
**Case: Ilmavoimien esikunta**

Sanna Behm

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (YAMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma



jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Behm, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 137	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Sotilashenkilöstön osaamisen kehittämisen sähköisen työaikajärjestelmän käytössä</b> Case: Ilmavoimien esikunta		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimat, Ilmavoimien esikunta		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö on omaksunut käyttöönsä vuonna 2015 käyttöön otetun PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen itsepalvelun. Lisäksi tavoitteena oli määrittää mahdollinen lisäkoulutuksen tarve.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Kyselyn toteutuksessa hyödynnettiin sähköistä Webropol-järjestelmää. Työaikakirjausten osaamisen kartoitus toteutettiin vastaajien itsearviointina Likertin asteikkoa hyödyntäen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta osiosta, joista ensimmäisessä käsiteltiin osaamista käsitteenä, osaamisen johtamista sekä osaamisen kehittämistä. Jälkimmäisessä osiossa käsiteltiin TAM-mallia (<i>Technology Acceptance Model</i>) sekä sen laajennoksia osana uuden teknologian hyväksymisprosessia.</p> <p>Tulosten perusteella Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstöstä noin puolet käyttää PVSAP:n työaikakirjausta jokaisessa kolmeviikkoisessa maksujaksossa. Kyselyyn vastanneista esimiehistä vain puolet ilmoitti käyttävänsä sähköistä työaikasuunnittelutyökalua, minkä todettiin olevan oleellinen kehittämisen kohde tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan järjestelmän käyttö koettiin monimutkaiseksi ja aikaa vieväksi. Parhaiten Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstön todettiin osaavan rutiininomaisten työaikakirjausten tallennus sähköiseen järjestelmään. Harvoin tarvittavien kirjausten osaamisen todettiin rajoittuvan vain pieneen määrään henkilöstöä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, uuden teknologian hyväksyminen, TAM-malli		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Behm, Sanna	Type of publication Master's thesis	Date November 2018  Language of publication: Finnish
	Number of pages 137	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Enhancing the competencies of the military personnel in using the PVSAP system</b> Case: Air Force Command Finland		
Degree programme Entrepreneurship & Business Competence Master Degree Programme		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Defence Forces, Air Force Command Finland		
Abstract  <p>The objective of the thesis was to examine how the military personnel of the Air Force Command had adopted the PVSAP ERP System, used since 2015, in recording their working hours. Another objective was to determine if there was any need for further education.</p> <p>The study was implemented as a quantitative survey. The questionnaire used in the survey was created by using the Webropol system. Determining the competencies in using the system was executed by means of self-evaluation. The answers were given using the Likert scale between numbers 1 and 5.</p> <p>The theoretical framework consisted of two parts: the first part addressed the concepts of a learning organization, knowledge management and knowledge development. The second part discussed the concept of the TAM -model (<i>Technology Acceptance Model</i>) and its extension parts in the acceptance process of new technology.</p> <p>Based on the results, about a half of the military personnel in the Air Force Command Finland use the PVSAP enterprise system in every three-week payment period. However, only a half of the superiors reported that they were using the rota planning tool of the PVSAP system. This was found as an essential development target in the future. In its entirety, the use of the PVSAP system was considered complicated and time-consuming. The military personnel of the Air Force Command Finland seemed to be best at the routine recordings of their working hours. On the other hand, with regard to recordings that were more rarely needed, only a small part of the personnel reported that they were able to properly enter them into the system.</p>		
Keywords/tags ( <a href="http://vesa.lib.helsinki.fi/">subjectshttp://vesa.lib.helsinki.fi/</a> ) competence development, competence management, accepting new technology, TAM - model		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
2	Osaamisen johtaminen teknologian omaksumisessa .....	9
	2.1 Osaamisen johtamisen kehittäminen .....	10
	2.2 Osaamisen johtaminen käsitteenä .....	11
	2.3 Osaamisen johtamisen prosessi .....	14
	2.4 Osaamisen kehittäminen .....	15
	2.5 Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	19
	2.6 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä .....	25
	2.7 Uuden teknologian omaksuminen.....	26
	2.8 Teknologian omaksumisen mallit .....	31
	2.9 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	36
3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	38
	3.1 Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus .....	38
	3.2 Kyselylomakkeen laadinta ja testaaminen .....	39
	3.3 Ilmavoimien esikunta tutkimuksen kohteena .....	40
	3.4 Tutkimuksen otos ja analyysimenetelmät .....	41
	3.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	42
4	Tutkimustulokset.....	44
	4.1 PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin omaksumisen nykytila.....	46
	4.2 Henkilöstön kokemus PVSAP-työaikamoduulin käytöstä.....	52
	4.3 Henkilöstön kokemus esimiehen roolista työaikamoduulin käytössä .....	55
	4.4 Henkilöstön kokemus osaamisen kehittämisestä.....	57

4.5 Lisäkoulutustarpeen kartoitus .....	58
5 Johtopäätökset.....	108
6 Pohdinta.....	113
Lähteet.....	117
Liitteet .....	124
Kuviot .....	134
Taulukot .....	134

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

**Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.**

**Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.**

## 1 Johdanto

Organisaatiot alasta riippumatta elävät jatkuvan muutoksen keskellä. Nopeasti kehittyvä tekniikka, sähköisiksi muuttuvat palvelut ja organisaatioihin kohdistuvat muutokset ovat tätä päivää. Henkilöstön osaamisen kartoittaminen, johtaminen ja osaamisen edelleen kehittäminen ovat nousseet yhä tärkeämmiksi, jotta organisaatio kykenee vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Työtehtävien menestyksellinen hoitaminen edellyttää useidenkin rinnakkain toimivien sähköisten järjestelmien hallitsemista.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä organisaatioilta vaaditaan yhä tehostetumpaa toimintaa sekä laaja-alaisempaa osaamista pysyäkseen kilpailukykyisinä. Päivittäisten työtehtävien hoitaminen edellyttää yhä enemmän moniosaamista ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Uuden teknologian käyttöönotto ja sen kautta uusien toimintamallien hyväksyminen osaksi päivittäisten työtehtävien hoitamista on arkipäivää. Henkilöstön osaamista kehitetään paitsi perinteisen kouluttamisen myös erilaisin organisaation sisällä toteutettavin keinoin. Organisaation osaaminen tulee nähdä tärkeänä resurssina, jota tulee vaalia, tukea ja ohjata (Ojala 2008, 53; Tuomi & Sumkin 2012, 31).

Ari Salmisen (2004, 120) mukaan julkisissa organisaatioissa, joihin Puolustusvoimain työnantajana lasketaan, henkilöstön osaaminen yhdistetään useammin organisaation tavoitteisiin. Myös henkilöstön palkka määräytyy henkilökohtaisen osaamisen tai tehtävän vaativuustason mukaan. Yksilön suorituskykyä arvioidaan sen mukaan, miten hyvin se palvelee organisaation tavoitteita.

Puolustusvoimain komentaja, kenraali Jarmo Lindberg toteaa Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa, että avoimen vuorovaikutuksen, keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen avulla mahdollistetaan Puolustusvoimien organisaation jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Puolustusvoimien henkilöstön vahva ammattitaito nojaa elinikäiseen oppimiseen. Osaamista kehitetään jatkuvasti tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Tähän kuuluvat olennaisena osana uusien ajattelumallien ja toimintatapojen omaksuminen sekä työkalujen ja tietojärjestelmien kehittäminen osaksi tehokasta

työntekoa. Kehityksessä mukana pysyminen vaatii uusien ajattelu- ja toimintamallien omaksumista. (Lindberg 2015, 3.)

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (2015, 6) mukaan Puolustusvoimien tavoitetilana on saavuttaa ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi. Henkilöstön osaamista kehitetään mm. tehtäväkierrolla sekä koulutusjärjestelmän avulla. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeimpänä kriteerinä nähdään operatiivisten vaatimusten täyttyminen (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 9).

Puolustusvoimissa osaamisen johtamisella ohjataan henkilöstön osaamista ja edelleen kehittymistä organisaation toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Puolustusjärjestelmän suorituskyky huomioiden on olennaista, että yksilöiden osaaminen kyetään yhdistämään osaamisen vaatimuksiin. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016, 17.)

### **Tutkimuksen taustaa**

Puolustusvoimissa työskentelee sekä virka- että työsuhteisia henkilöitä. Suurin osa palkansaajista on virkasuhteisia, joiden työaikaperusteet määräytyvät Puolustusvoimien työaikasopimuksen mukaisesti. Puolustusvoimien PVSAP-toiminnanohjausjärjestelmän avulla suunnitellaan, rakennetaan ja ylläpidetään Puolustusvoimien suorituskykyä ja raportoidaan siitä. Toiminnanohjausjärjestelmä muodostuu useista moduuleista ja niitä yhdistävästä tietovarastosta. Haittalisien, mm. päivystyspalvelukorvausten ja sotilaallisten harjoitusten korvausten maksuun liittyvät työaikakirjaukset sekä esimiesten tekemä työaikasuunnittelu siirtyivät Ilmavoimien esikunnassa sähköiseksi PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käyttöönoton myötä huhtikuussa 2015. Tuolloin järjestelmän käyttöönotosta järjestettiin henkilöstölle laajamittainen koulutus, joka sisälsi koulutusta sekä esimiehille että alaisille.

Tällä hetkellä Ilmavoimien esikunnassa työskentelee reilut 300 henkilöä, joista hieman vajaa 200 henkilöä käyttää sähköistä PVSAP-järjestelmää työaikakirjausten hoitamiseen joko esimiehen tai alaisen roolissa. Henkilöstöön on kuitenkin tullut muu-

toksia edellisten koulutusten jälkeen, ja järjestelmän käyttö koetaan edelleen haasteelliseksi. Järjestelmän omaksumisen kartoittamiselle, mahdolliselle jatkokoulutuksen järjestämiselle sekä työaikakirjausprosessin kehittämiseksi on tarvetta.

Työskentelen Ilmavoimien esikunnassa henkilöstösihteerinä. Aihe kiinnostaa minua opinnäytetyöni aiheena, sillä sähköisten työaikakirjausten valvonta, virheiden korjaus, tarvittavien sähköisten toimenpiteiden (täsmäytyskirjaukset, raporttien ajo ja tarkistus) tekeminen ovat olennainen osa työnkuvaani. Toimin työaikakirjauksissa ilmavoimien henkilöstölle yhdyshenkilönä ja opastan järjestelmän käytössä.

### **Tutkimuksen teoreettiset rajaukset**

Tutkimuksen teoria rajataan käsittämään osaamisen käsitteen määrittelyyn, osaamisen johtamisen ja kehittämisen viitekehyksen sekä uuden teknologian omaksumisen mallit. Teknologian omaksumista käsitellään erityisesti Venkateshin ja Davisin (1989) luoman TAM-mallin (*Technology Acceptance Model*) ja sen myöhempien laajennosten, TAM2- ja TAM3-mallien pohjalta.

TAM-malleista vuonna 2003 johdettu UTAUT-malli sekä edelleen vuonna 2012 johdettu UTAUT2-malli rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. PVSAP:n Ajanhallintamoduulin käytöllä ei ole suoranaista vaikutusta sotilashenkilöstön tekemään operatiiviseen työhön, joten voidaan todeta, ettei järjestelmän käytöllä ole vaikutusta työsuorituksen paranemiseen, mikä on oleellinen mallissa esille nostettu tekijä. Täten UTAUT-mallia ei voida pitää soveltuvana mittarina tähän tutkimukseen. Lisäksi UTAUT2-malli keskittyy käsittelemään teknologian käyttöaikomusta kuluttajanäkökulmasta, mikä ei ole rinnastettavissa organisaatioon kohdistuvaan tutkimukseen.

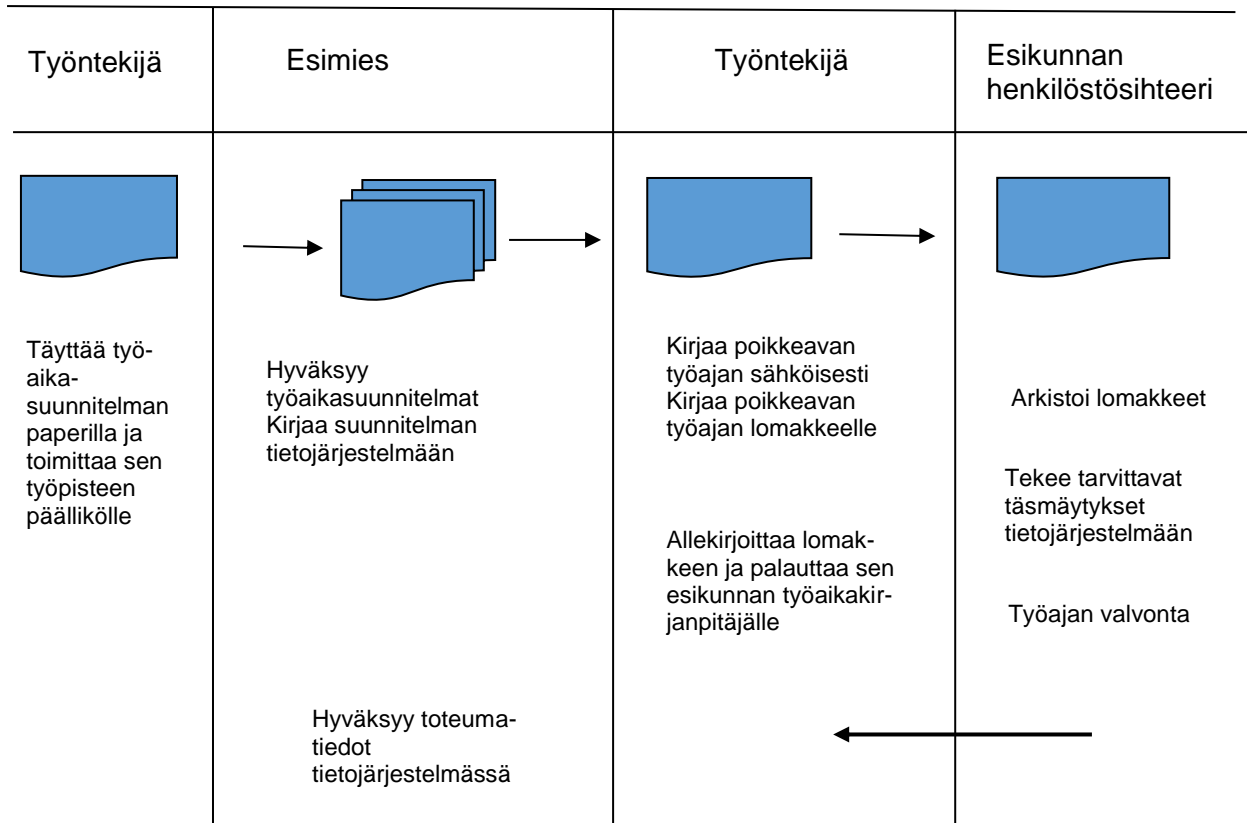
### **Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimusongelman määrittely, riittävä rajaaminen sekä tutkimuskysymysten muotoilu on siten oleellisen tärkeää tutkimuksen onnistumiseksi. (Kananen 2015, 45.) Opinnäytetyössäni tutkimusongelma liittyy sähköisen työajankirjausprosessin toimivuuteen ja siihen, kuinka Ilmavoimien

esikunnan sotilashenkilöstö on omaksunut siihen liittyvän teknologian käyttöönsä. Haastetta aiheuttavat sotilashenkilöstön, erityisesti esimiesten nopea vaihtuvuus. PVSAP:n Ajanhallinta-moduulia ei myöskään ole otettu vielä kaikissa Puolustusvoimien yksiköissä käyttöön, joten sen käyttö ei ole kaikille muista yksiköistä siirtyville henkilöille ennestään tuttua. Tämä aiheuttaa itsepalvelun käytön kannalta omat haasteensa. Järjestelmän käyttö on koettu aikaa vieväksi ja osittain vaikeaksi koulutuksista huolimatta. Työaikakirjauksista osa on luonteeltaan sellaisia, että niitä tarvitaan vain satunnaisesti, jolloin niiden käytölle ei pääse syntymään rutiinia. Myös esimiestehtäviin siirtyminen tuo uusia opeteltavia asioita järjestelmän käyttöön, mm. alaisten työaikasuunnittelu.

Koska erilaisia itsepalveluna järjestelmään tallennettavia hättätökirjauksia on runsaasti, vaaditaan käyttäjältä useiden tallennuskoodien muistamista tai tiedon etsimistä. Osa kirjauksista on usein toistuvia, kuten kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjaukset, osa taas kertaluonteisia tai harvoin tapahtuvia, jolloin oikean kirjaustavan muistaminen on haasteellista. Kokonaisuudessaan loppukäyttäjältä vaaditaan järjestelmän laajaa tuntemista ja järjestelmän toiminnan ymmärtämistä. Osa kirjauksista on luonteeltaan sellaisia, että ne vaativat joko esimieheltä tai työaikakirjanpitäjän oikeudet omaavalta henkilöltä täsmäytystoimenpiteitä järjestelmän suunnitelmapuolelle, jotta korvaukset lähtevät oikein maksuun.

Kirjausprosessit on jaettu vuositasolla kolmeviikkoisjaksoihin ja niihin liittyviin aikataulutettuihin poiminta-ajoihin, joten määräaikojen noudattaminen on ensiarvoisen tärkeää sekä esimiehen että alaisen toimenpiteiden korvausten oikeellisuuden varmistamiseksi. Ilmavoimien esikunnan työaikakirjausprosessi on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Ilmavoimien esikunnan työaikakirjausprosessi (Lintula 2015, muokattu.)

### Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö on omaksunut vuonna 2015 käyttöönotetun PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin eli sähköisen työaikakirjauksen itsepalvelun käyttöönsä ja millaisia kehittämistarpeita heillä on järjestelmän osaamisessa. Tulosten avulla määritetään jatkotoimenpiteet järjestelmän käytön ja henkilöstön osaamisen kehittämisen optimoimiseksi. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

- *Miten PVSAP:n Ajanhallinta-moduuli on omaksuttu käyttöön Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstön keskuudessa?*
- *Mitkä ovat Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käytössä?*
- *Mikä on sotilashenkilöstön oma näkemys osaamisestaan työaikakirjauksen eri osa-alueilla?*

## **Metodologia**

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena sähköistä Webropol-ohjelmistoa hyödyntäen. Kysely koostui taustatietokysymyksistä, osaamisen tilaa arvioivista kysymyksistä sekä tarkentavista avoimista kysymyksistä. PVSAP Ajanhallinnan moduulin tämän hetkisen osaamisen tilan arvioimiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan Likert-asteikolla (ei lainkaan – erittäin hyvin) omaa osaamistaan PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käytössä eri työaikakirjausten kirjaamisen näkökulmasta. Taustamuuttujiksi valittiin henkilöstöryhmä, ikä, taustakoulutus sekä tieto, toimiko vastaaja järjestelmän käyttäjänä alaisena, esimiehenä vai työajan suunnittelijan ominaisuudessa. Esimiehiltä tiedusteltiin lisäksi taustatietoina, kuinka pitkä kokemus heillä oli esimiestehtävissä toimimisesta ja kuinka monta alaista heillä oli.

Kysely kohdennettiin koko Ilmavoimien esikunnan PVSAP-järjestelmän Ajanhallinta-moduulia käyttävälle sotilashenkilöstölle (n=195). Kyselyn sisällöstä päätettiin yhdessä Ilmavoimien esikunnan kanslian päällikön, apulaisosastopäällikön sekä lähiesimieheni, kanslian henkilöstösektorin sektorijohtajan kanssa. Tutkimuksen teoriapohjaa sekä aihetta käsittelevää kirjallisuutta hyödynnettiin kyselyn laatimisessa.

## **Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön johdannossa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja sekä tutkimusaiheen taustaa. Johdannossa määritellään myös tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi käsitellään osaamista käsitteenä, osaamisen johtamista ja kehittämistä organisaatiossa sekä esimiehen roolia osaamisen kehittämisessä. Luvussa kolme käsitellään uuden teknologian hyväksymistä osana organisaation toimintamallia ja esitellään alun perin Fred Davisin luoma Technology Acceptance Model (TAM) sekä mallin edelleen kehityt versiot TAM2 ja TAM3.

Luku neljä sisältää kuvauksen tutkimuksen toteuttamisesta, käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä tutkimuksen tulosten analysoinnista. Luvussa neljä

käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi käsitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten näkökulmasta, ja luvussa kuusi esitetään johtopäätökset tuloksista. Luvussa seitsemän pohditaan tutkimustulosten valossa tulosten edelleen käsittelemistä ja hyödyntämistä Ilmavoimien esikunnan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

## 2 Osaamisen johtaminen teknologian omaksumisessa

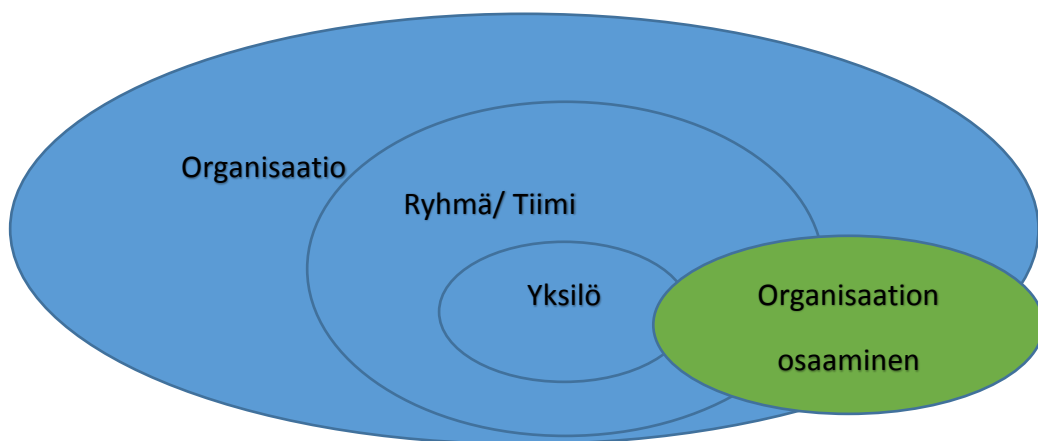
Sivonen ja Uotila (2014, 245) toteavat Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen - teoksen artikkelissaan, että osaamisen käsite on laajentunut koskemaan perinteisen yksilön osaamisen ja kehittämisen näkemyksen lisäksi myös tiimin, koko organisaation, jopa koko verkoston osaamista. Ajatusmallin muuttuminen on tuonut organisaatioihin tarpeen luoda uudenlaisia menetelmiä osaamistarpeiden analysointiin ja kehittämiseen sekä pohtia osaamisen johtamisen toimintatapoja uudesta näkökulmasta.

Osaamista voidaan siis tarkastella organisaatiossa useasta näkökulmasta. Lehtosen (2002, 4) mukaan organisaation osaamista tulee tarkastella sekä voimavara- että toimialan rakenteen näkökulmasta keskeisten osaamisalueiden löytymiseksi. Tämä luo pohjan osaamisen strategiselle hallinnalle. Yksilön kannalta osaaminen tarkoittaa kykyä suoriutua ja menestyä työtehtävissään. Esimiehen näkökulmasta osaamista voidaan pitää johtamistyön kohteena sekä välineenä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2002, 49.)

Lehtonen (2002, 31) määrittelee organisaation osaamisen toiminta- ja suorituskyvyn tasona, jolla organisaatio sillä hetkellä toimii. Lindgrenin, Henfridssonin ja Schultzen (2004, 436) sekä Delamare Le Deistin ja Wintertonin (2005, 27) mukaan Hamel ja Prahalad (1994) ovat määritelleet osaamisen organisaation kollektiiviseksi tietämykseksi ja kyvykkyydeksi. Delamare Le Deistin ja Wintertonin (2005, 29-30) mukaan Mansfield (2004) on jakanut osaamisen käsitteen tarkoittamaan kolmea eri osaa: saavutettuihin tuloksiin (työntekijältä vaadittava ammatillinen pätevyys), työtehtäviin sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai luonteenpiirteisiin.

## 2.1 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Osaamista pidetään yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssina. Tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Osaamisen kautta yksilön on mahdollista kehittää työtään sekä ratkaista eteen tulevia ongelmia. (Ojala 2008, 47, 50.) Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi tiedon jakamisen ja yhdistämisen kautta. Organisaation osaaminen on resurssi, jota tulee vaalia, tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 53; Tuomi & Sumkin 2012, 31.)



Kuvio 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51, muokattu.)

Ryhmistä tulee tiimejä yhteisen toiminnan kautta. Olennaista on, että tiimin jäsenet sopivat yhteisistä tavoitteista ja toimintamallista (Hätönen 2009, 33). Toimivassa tiimi- tai ryhmätyöskentelyssä yhdistyy kunkin henkilön asiantuntijuus ryhmän yhteiseksi osaamiseksi. Toisen henkilön vahva osaaminen täydentää toisen heikompaan osaamista. Tällöin ryhmän jäsenenä yksilöt yltyvät korkeampiin tavoitteisiin kuin yksilöinä toimiessaan. Ryhmässä pohtiessa löytyy myös helposti uusia näkökulmia työ-

tettäviin asioihin. Ryhmän yhteisestä osaamisesta voidaan käyttää nimitystä synerginen asiantuntijuus. (Lehtonen 2002, 34-35.)

Sosiologi Philip Selznick otti termin ydinosaaminen, *core competence*, ensimmäisenä käyttöön vuonna 1957. Hänen mukaansa ydinosaaminen oli yritykselle arvokas resurssi ja johtajan tuli tunnistaa, investoida ja suojella siihen liittyviä resursseja. Resurssi- ja kompetenssikeskeinen näkökulma on ollut vahvasti esillä strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kehityksessä viime vuosikymmeninä. (Välilä 2014, 89.)

## **2.2 Osaamisen johtaminen käsitteenä**

Tieto ja osaaminen ovat keskeisintä pääomaa organisaatiossa (Kivinen 2008, 47). Viitalan (2002, 49) mukaan osaamisen johtaminen voidaan määritellä kahdesta näkökulmasta: organisaation strategisista tarpeista ja toisaalta tehtävien hoidon edellyttämän ammattitaidon vaatimuksista. Osaamisen johtaminen on yrityksen osaamisen vaalimista ja kehittämistä sekä toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista yrityksen kaikilla tasoilla. Se on laaja johtamisen kokonaisuus, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtamisen kiinnekohtina voidaan pitää yrityksen näkemyksiä siitä, millainen on yrityksen nykytila ja mihin suuntaan toimintaa halutaan tulevaisuudessa kehittää. Näiden seikkojen tunnistaminen mahdollistaa kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen. (Viitala 2005, 9-10.)

Hustadin ja Munkvoldin (2005, 78-79) mukaan Nordhaug (1993) on määritellyt osaamisen johtamisen henkilöstön osaamisen suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä koostuvaksi prosessiksi, jolla varmistetaan organisaation riittävä kyky saavuttaa asetetut tavoitteet. Osaamisen johtamisen tavoitteena on saada henkilöstön osaaminen kohtaamaan organisaation tarpeiden kanssa nyt ja tulevaisuudessa. Nurminen (2007, 101) mukaan osaamisen johtaminen voidaan nähdä moniulotteisena tavoitteena. Siinä korostuvat henkilöstön osaamisen tunnistaminen, sen kehittäminen sekä osaamisen optimaalinen hyödyntäminen organisaatiossa. Valmentavalla

työotteella on suuri vaikutus siihen, kuinka nopeasti organisaatio on kykenevä kehittymään.

Tuomi ja Sumkin (2012, 33) korostavat, että osaamisen johtaminen tarkoittaa pääpiirteessään arjen työn johtamista. Olennaista on organisaation yhteisen osaamisen yhdistäminen ja sen kehittäminen edelleen. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla strategian mukainen työtehtävä ja mahdollisuus kehittyä siinä. Moilasen (2001, 123) mukaan osaamisen johtaminen kattaa kaikki organisaation toimenpiteet, joilla henkilöstöä autetaan kehittämään osaamistaan. Oleellista on huomioida organisaation tavoitteet, löytää osaamisen kehittämiseen sopivat menetelmät sekä organisaatiolle että yksilölle, havaita mahdolliset oppimisen esteet ja poistaa ne sekä löytää menetelmät henkilöstön motivointiin sekä oppimisen arviointiin.

Viitala (2006, 38) on määritellyt osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen näkyy parhaimmillaan kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä parantuneena taloudellisena tuloksena. Viitalan (2007, 170) mukaan yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen perusta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Siksi osaamisen johtamisen ydin on ymmärtää yksilön oppimista ja osaamisen kehittymistä. Osaamisen johtaminen käsitteenä sisältää kaiken sen toiminnan, jonka avulla organisaation osaamista hankitaan, kehitetään ja vaalitaan.

Savolaisen (2004, 10-11) mukaan Hellström, Kemlin ja Malmquist (2000) ovat jakaneeet osaamisen johtamisen kolmeen ydinkäsitteeseen: osaamisen vaatimuksiin, nykyhetken osaamiseen sekä todettuihin osaamiskuluihin. Osaamisen johtamisen avulla pyritään kuroma kiinni havaitut osaamisen kuilut. Osaamisen johtamisen voidaan katsoa olevan näin jatkuva prosessi, jossa osaamisen arviointi ja kehittäminen kulkevat käsi kädessä.

Käsite *knowledge management* käännetään suomen kielessä sekä osaamisen johtamiseksi että tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtaminen voidaan ajatella kattokäsitteenä kaikille yrityksen osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskustelun aiheille.

Tiedon johtamisella tarkoitetaan useimmiten yrityksen tapaa hankkia, prosessoida, varastoida ja levittää tietoa. (Viitala 2007, 173.)

Kolehmainen (2009, 38) mukaan osaamisen johtamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi se on vahvasti yhteydessä organisaation strategiaan. Toiseksi organisaation strateginen osaaminen voidaan jakaa operatiivisella tasolla osastojen tai tiimien osaamiseksi. Kolmanneksi voidaan arvioida ja kehittää yksilöiden osaamista organisaation tarpeiden mukaisesti.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö huomioiden tulisi osaamisen johtamisen olla tietoista ja näkyvää toimintaa. Vastuu yrityksen osaamisen vaalimisesta ja sen kehittämisestä on kuitenkin kaikilla yrityksen palveluksessa työskentelevillä ihmisillä. Esi-miehet vastaavat siitä, että heidän alaisillaan on mahdollisuus oman ammattitaitonsa kehittämiseen ja ajan tasalla pitämiseen. Henkilöstöammattilaisten tulee tukea esi-miehiä osaamisen johtamisessa, jokaista työntekijää ammattitaitonsa kehittämisessä sekä koko yritystä osaamisen välineistön kehittämisessä. (Viitala 2006, 23-24.)

Yrityksen osaamispääomaa tulee johtaa, jotta hajallaan oleva osaaminen saadaan tehokkaasti palvelemaan yrityksen toimintaa siellä, missä tiettyä osaamista kulloinkin tarvitaan. Osaamista tulee johtaa kuten rahallista resurssia. Ilman johtamista osaaminen ei kehity muuttuvan liiketoiminnan tarpeiden mukana ja muodosta yritykselle osaamispääomaa. Mitä paremmin osaamisen johtaminen liitetään strategiseen johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida osaamistarpeet sekä hyödyntää aikaisempaa osaamista. (Ojala 2008, 81-82.)

Hautamäen (2015, 9) mukaan Venkula (2008, 108) on todennut, että johtamisen ja käytössä olevien järjestelmien tehtävänä on yhdessä tukea osaamisen hankkimista, sen kehittämistä, hyödyntämistä sekä osaamisen jakamista organisaatiossa. Lindgrenin ym. (2004, 438) mukaan Hagan (1996) on nostanut esille, että työ on painottumassa yhä enemmän tiimeissä tehtäväksi ja tehtävien hoitamisessa korostuu entistä enemmän monialaosaaminen. Osaamisen johtamisessa tulee näin ollen huomioida henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollisuudet sekä mahdollinen organisaation sisäinen palkitsemismalli.

Yrityksen kilpailuedun saavuttaminen on riippuvainen yrityksen taidosta hyödyntää koko ajan kehittyvää teknologiaa, siksi osaamisen johtamiseen kohdistuu kasvamassa määrin paineita. Teknologiaa hyödynnetään entistä enemmän henkilöstön kehittämisessä, mutta se ei korvaa työssäoppimista. Esimiehen tehtävänä onkin luoda työtilanteita, joissa oppiminen ja työn tekeminen kulkevat rinnakkain. Esimies voi myötävaikuttaa myös tehtävänannollaan minäidentiteetin ja taitojen kehittämiseen. (Ruohotie 2002, 286.)

### **2.3 Osaamisen johtamisen prosessi**

Kivisen (2008, 63) mukaan Viitala (2003; 2004b) on todennut, että osaamisen johtamisen keskeisimpiä tekijöitä ovat oppimisen suunnan näyttäminen, oppimista tukevan ilmapiirin luominen, oppimisen tukeminen sekä roolimallina toimiminen. Lindgenin ym. (2004, 436) mukaan Baladi (1999) on todennut osaamisen johtamisen koostuvan organisaation osaamisen tarpeiden määrittelystä, osaamisen kuilujen etsinnästä, osaamisen hankinnasta ja sen kehittämisestä.

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on osaamisen jatkuva kehittäminen. Tämä on edellytys sille, että organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään ja kehittämään suoriutumistaan entistä paremmaksi. Prosessin lähtökohtana ovat organisaation visiot, strategiat ja tavoitteet. Tärkeää on selvittää organisaation tarkoitus ja kartoittaa, millaista osaamista se tarvitsee päästääkseen tavoitteisiinsa. Tämän jälkeen ydinosoaminen on konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri tasoilla. (Sydänmaanlakka 2003, 122.)

Osaamisen johtaminen on aloitettava siitä, että selvitetään toiminnan suuntaviivat kaikilla yrityksen tasoilla. Nämä määrittelevät lähtökohdan tulevaisuuden tahtotilan ja toimintastrategian määrittelemiselle. Ainutlaatuinen osaaminen syntyy intensiivisellä kehittämistyöllä. (Viitala 2005, 52.) Johtajan tulee muodostaa visio ja myydä se organisaatiolle niin, että jokainen organisaation jäsen haluaa olla osana visiota. Johtaja luo näin organisaatiolle yhteisen tahtotilan. Oppivan organisaation johtajalla on

kyky ohjata sekä osaamis- että tietoresursseja ja viedä näiden avulla organisaation kehitystä eteenpäin. (Ojala 2002, 200-201.)

Osaamisen johtaminen tapahtuu tietyissä ympäristöissä. Olennaista on määritellä osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä tarjolla olevat kouluttautumismahdollisuudet. Näitä tekijöitä arvioimalla organisaatio voi luoda suunnitelman tarvitsemansa osaamisen hankkimiseksi. (Sydänmaanlakka 2003, 124.) Ruohotie ja Honka (2002, 128) toteavat monialaosaamisen olevan koulutustavoitteena haasteellinen, sillä tiedot ja taidot vanhenevat muuttuvassa ympäristössä nopeasti.

#### **2.4 Osaamisen kehittäminen**

Viitalan (2002, 74) mukaan organisaation visio ja strategiat muodostavat lähtökohdan osaamisen kehittämiseksi yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. Jokila (2005, 139) nostaa esille Monta tietä oppivaan organisaatioon – sarjan julkaisussaan, että Pettingrew (2000) ja Easterby ym. (1999) ovat liittäneet organisaation oppimiskyvyn kykyyn selviytyä muuttuvissa olosuhteissa. Mitä enemmän organisaatio pystyy omaksumaan tuoreita, toimintaa ohjaavia malleja, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä tulevista muutoksista huolimatta.

Aalto, Ahokas ja Kuosa (2008, 7-8) toteavat Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 -hankkeen loppuraportissaan, että oppimisen eri muodot ovat kovan muutospaineen alla. Yhteiskunnassa tarvitaan entistä laajempaa osaamiskäsitteen ymmärtämistä. Työtehtävien hoitaminen tulee vaatimaan yhä korkeampaa ammattitaitoa, luovaa oppimiskykyä, kykyä käsitellä suuria tietokokonaisuuksia sekä laaja-alaista soveltamiskykyä. Ruohotien (2002, 286) mukaan työyhteisön taitojen sovittaminen työn vaatimukseen on tänä päivänä entistä vaikeampaa työtehtävien eriytyessä ja muuttuessa nopealla aikataululla. Työyhteisössä vallitsevaa erilaisuutta tulee pyrkiä hyödyntämään optimaalisesti sekä toisaalta kehittää tarvittavia taitoja laajasti koko organisaatiossa.

Kivisen (2008, 55) mukaan Viitala (2003) on todennut, että osaaminen saa eri merkityksen, kun sitä tarkastellaan joko yksilön tai organisaation näkökulmasta. Organisaatio-

tiolle osaaminen näyttäytyy strategisena kyvykkyytenä. Yksilön kannalta osaaminen on työtehtävien menestyksellisen hoitamisen perusta. Johtamisen kannalta nämä kaksi näkökulmaa tulisi yhdistää osaamisen kehittämisen saavuttamiseksi.

Hätönen (2009, 8-9) toteaa, ettei organisaation oppiminen rajoitu ainoastaan ulkoiisiin tekijöihin reagoimiseen. Oppisen avulla organisaation on mahdollista kehittää paitsi itseään myös toimintaympäristöään. Ongelmaksi nousee usein, kuinka organisaation jäsenet saadaan toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Organisaation johdon tulee toimia keskustelun avaajana yhteisten tavoitteiden asettamiseksi. Yhdessä luotu visio tulevaisuudesta auttaa linjausten teossa ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Tuomen ja Sumkinin (2012, 52) mukaan organisaation kehittämisen kannalta on keskeistä, että organisaation eri osien välillä vuorovaikutus on riittävää, toimivaa ja luonteeltaan kannustavaa.

Otalan (2002, 224) mukaan osaamisen kehitysstrategia koostuu seuraavista toiminnoista :

- *Osaamistarpeiden selvittäminen*
- *Osaamisen hankkiminen*
- *Yhteistyökumppanien valinta osaamisen kehittämisessä*
- *Osaamistavoitteiden asettaminen ja mittaaminen*
- *Ydinosaamisen selvittäminen ja kehittäminen.*

Kehitystarpeiden löytämiseksi on selvitettävä, mitä osaamista organisaatiolla nykyhetkellä on, millaista osaamista tulevaisuudessa tulisi olla ja millaisesta osaamisesta organisaation tulisi mahdollisesti luopua. Olennaista on tarkastella sekä nykyhetkeä että aikajännettä 2-3 vuotta eteenpäin. Tarkastelun perusteella syntyy kehityssuunnitelmat sekä organisaation, tiimien että yksilöiden tasolla. (Sydänmaanlakka 2003, 124.) Tuomen ja Sumkinin (2012, 30) mukaan olennaista on pohtia, kuinka organisaation oppiminen ja osaamisen kehittäminen voitaisiin kytkeä arjen työhön.

Suunnitelman on hyvä sisältää kuvaus siitä, millainen osaamisstrategia valitaan haasteisiin vastaamiseksi, millaisia toimenpiteitä aiotaan toteuttaa ja kuinka toimenpiteiden onnistumista on tarkoitus seurata (Ojala 2008, 93). Tyypillisesti yrityksen osaamista arvioidaan ns. vähennyyslaskuperiaatteella eli selvitetään, missä ovat suurim-

mat osaamisen puutteet suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitetilään. Tämän jälkeen näitä osaamisen aukkoja lähdetään kuroma umpeen erilaisin kehittämistoimenpitein. (Viitala 2005, 10.)

Kehittämistä suunniteltaessa on olennaista arvioida, vaatiiko kehitystarve nopeita muutoksia (esimerkiksi virheellisen toimintatavan korjaus) vai onko kyseessä pitkän ajan tavoite (esimerkiksi työkuulttuurin kehittäminen). Kehitystarpeen laajuus vaikuttaa sopivien menetelmien valintaan sekä kehittämistyöhön käytettävään aikaan. (Hätönen 2009, 54). Hautamäen (2015, 19) mukaan Ranta (2005) on todennut, että organisaation kehittämisen onnistumiseksi on olennaista arvioida realistisesti tämän hetkinen tilanne ja priorisoida kehittämisen tarpeet mahdollisimman tarkasti. Johtolla on prosessissa ensisijaisen tärkeä rooli, vaikkakin henkilöstönkin näkökulmat tulee ottaa huomioon.

Osaamisen kehittymistä tukevat oppimisprosessi, joka kuvaa henkilön oppimistaitojen kehittymistä sekä asenneprosessi, joka kuvaa henkilön sopeutumista muutokseen, hänen henkilökohtaisen pätevyyden kehittymistä ja sitä, kuinka henkilö osaa uudistaa ajattelumallejaan oppimisen myötä. Asenneprosessiin liittyy olennaisesti myös henkilön oma halu kehittyä ja hankkia tietoa. (Ojala 2002, 110; Moilanen 2001, 125.)

Henkilöstön osaamisen arviointi antaa suuntaviivat sen kehittämiseksi, perusteet rekrytointi- ja urasuunnittelulle sekä mahdollisesti myös suuntaviivat yrityksen strategian kehittämiseksi (Viitala 2006, 16.) Ihannetilanteessa jo rekrytoitaessa löydetään tehtävään henkilöt, jotka aktiivisesti ylläpitävät ja kehittävät osaamistaan. Yritysten tulisi myös palkita henkilöstöään uusista taidoista ja osaamisen kehittämisestä. (Ruohotie & Honka 2002, 72.) Osaamista tukeva eli kompetenssikeskeinen yritys hakee palvelukseensa henkilöitä, joilla on kyky ja halu oppia ja hallita muuttuvia tehtäväkonaisuuksia (Ruohotie & Honka 2002, 126).

Viitalan (2005, 232) mukaan henkilöstön kehittämisen perinteisinä tavoitteina voidaan pitää:

- *työtehtävien suorittamisen tehostuminen*
- *muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen*

- *toiminnan laadun parantaminen*
- *luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen*
- *yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantuminen*

Tavoitteellisen kehittämistyön onnistumiseksi osaamispääoman johtamisen vastuiden on oltava selkeästi määritetyt. Vastuutahoina voidaan pitää yrityksen johtoa, hallitusta, esimiehiä, työntekijöitä, yrityksen henkilöstön kehittämisestä vastaavaa toimintoa (HR) ja muita mahdollisia asiantuntijoita, strategisten osaamisten vastuuhenkilöitä sekä ulkopuolisia sidosryhmiä. (Ojala 2008, 94.) Yrityksen oppimiskulttuurin edistämiseen liittyy usein myös esimiesten johtamisvalmiuksien kehittäminen (Ruohotie & Honka 2002, 131).

Lehtosen (2002, 5) mukaan teknologiaan liittyvän ja operatiivisen osaamisen lisääminen organisaatiossa on melko suoraviivaista toimintaa ja siinä korostuu toiminnan kautta oppiminen. Näiden osa-alueiden kehittämisessä nousee tärkeäksi toimintatapojen ja -kulttuurin kehittäminen niin, että oppiminen tapahtuu työtehtävien hoitamisen lomassa.

Kivisen (2008, 54) mukaan Virkkunen (2002) on tuonut esille, että osaamisen kehittäminen on muuttunut entistä yhteisöllisemmäksi toiminnaksi. Organisaation työntekijöiltä odotetaan omien työtehtävien hoitamisen lisäksi vallitsevien käytäntöjen perusteiden tuntemista, eri asioiden välisten yhteyksien ymmärtämistä, kokonaisuusien hahmottamista sekä kykyä analysoida organisaation toimintatapoja. Myös Hätönen (2009, 10) korostaa, että johtajan ei tule olla enää yksin se, joka määrää, vaan työntekijöiden odotetaan osallistuvan entistä enemmän työn suunnitteluun ja sen kehittämiseen.

Viime kädessä jokaisella yrityksessä työskentelevällä on vastuu oman ammattitaitonsa kehittämisestä ja ajan tasalla pitämisestä (Viitala 2005, 18; Ojala 2002, 236). Lehtonen (2002, 17) korostaa, että myös organisaation näkökulmasta henkilöstön jatkuva osaamisen uudistaminen on tärkeää, sillä se lisää työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Myös Hätönen (2009, 11) tuo esille, että nykypäivänä vallalla oleva moniosaaminen tuo työntekijälle vaihtelevuutta työtehtävien hoitamiseen sekä lisää hänen työmarkkinakelpoisuuttaan.

Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on tukea esimiehiä osaamisen johtamisessa, työntekijöitä osaamisensa kehittämässä sekä koko yritystä tähän tarvittavan välineistön luomisessa. Henkilöstöammattilaisten vastuulla on usein myös yrityksen eri tahojen ohjaaminen näkemään osaamisen kehittämisen tärkeys ja siihen liittyvän johtamisen mahdollisuudet ja keinot. Ylimmällä johtoportaalalla on ratkaiseva rooli siinä, millainen kilpailutekijä osaamisesta saadaan. (Viitala 2005, 18.)

Yrityksen tulevaisuuden visio ja strategia luovat pohjan osaamisen kehittämiseksi. Niiden pitäisi ainakin pääpiirteittäin olla koko henkilöstön tiedossa. Suuremmissa yrityksissä sekä strategia että visio ovat yleensä kirjallisessa muodossa ja niiden leviämistä henkilöstön tietoisuuteen edistetään muun muassa intranetin ja johtajien puheiden kautta. Sen sijaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä visio ja strategia saattavat jäädä helposti hämäräksi ja vain omistajien tietoisuuteen. (Viitala 2005, 67.)

Henkilöstön koulutuksen ja osaamisen arvo näkyy työnantajalle henkilöstön työsuorituksen parantumisena ja edistää sitä kautta koko yrityksen tulosta. Otalan (2002, 40) mukaan työnantajien tulisi auttaa henkilöstöä kehittämään pätevyyttään ja strategisia valmiuksiaan. Myös jatkokouluttautumiseen ja oman oppimiskyvyn ylläpitämiseen tulisi kannustaa. Otala korostaa kuitenkin, että oman osaamisen kehittämisen tulee olla jokaisen omalla vastuulla, ketään ei voida käskää oppimaan (Otala 2002, 53.)

Kasvavan osaamisen myötä kasvaa myös työntekijöiden luottamus omaan kehittymiskykyyn, monitaitoisuuteen ja työssä menestymiseen. Oppimisella on myös selvä vaikutus työssä jaksamiseen ja työilmapiiriin paranemiseen. Koko organisaation joustavuuden ja toimintavarmuuden voidaan todeta kasvavan, kun työntekijät kehittävät omaa osaamistaan. Osaamisen kehittämiseen panostamisesta hyötyvät sekä työntekijä itse että organisaatio. (Moilanen 2001, 17-18.)

## **2.5 Osaamisen kehittämisen menetelmät**

Osaamisen kehittämisen menetelmien valikoiman tulisi olla organisaatiotasolla niin laaja ja monipuolinen, että jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen tilanteet ja tarpeet huomioiden. Osaamisen kehittämisen

keinoja ovat esimerkiksi sisäinen tai ulkoinen koulutus, perehtyminen uusiin työtehtäviin, kokemuksen kautta oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu. Huomioitavaa on, ettei osaamisen lisääntyminen tapahdu automaattisesti, vaan se vaatii koko organisaation kattavan kehittämismallin rakentamista. (Moilanen 2001, 95, 100.) Myyry (2008, 17) korostaa myös, että työtehtävien perustoimintojen sujuvuus vapauttaa voimavaroja uusien asioiden oppimiselle ja edesauttaa näin osaamisen kehittämistä edelleen.

Nurmisen (2007, 41) mukaan keskeistä organisaation osaamisen kehittämisessä on, että sen johdolla on riittävä strateginen osaaminen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja jaksamisen tukemiseksi. Osaamisen kehittyminen edellyttää järjestelmällistä osaamistarpeiden selvittämistä ja uuden osaamisen hankkimista. Olennaista on myös muutoksen olemassaolon hyväksyminen. Jotta hankittu uusi osaaminen jalostuu koko organisaation käyttöön, tulee organisaation toimintakulttuurin tukea osaamisen jakamista.

Vain osa henkilöstön osaamisen kehittämisestä on mahdollista toteuttaa organisaation ulkopuolella, sillä se on usein hankala järjestää ja kallista toteutettavaksi. Hyvänä suhteena pidetään, että noin 20% osaamisen kehittämisestä tapahtuu organisaation ulkopuolella ja noin 80% sisäisesti, usein myös omin voimin. Työn ulkopuolella toteutettavia osaamisen kehittämisen muotoja ovat koulutus, omaehtoinen opiskelu sekä erilaiset opintomatkat ja vierailut. (Viitala 2005, 248.)

Organisaation oppimista voidaan kehittää organisaation sisällä erilaisten työhön liittyvien järjestelyiden avulla. Näin kehittymistä tapahtuu varsinaisen työnteon ohessa. Omaa työtä hyödynnetään sekä oppimisen lähteenä että opitun asian soveltamisen kohteena. Usein ajatellaan kehittämisen tarkoittavan kouluttautumista, mutta todellisuudessa koulutus on vain yksi osa osaamisen kehittämistä. Käytettävät johtamistavat ovat elintärkeitä suunniteltaessa henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 75; Viitala 2005, 238.)

Eraut (2004, 266) jakaa työssä oppimisen menetelmät neljään kategoriaan:

- *Osallistuminen tiimityöskentelyyn*
- *Toisten työntekijöiden työskentelyn seuraaminen*

- *Uusien haasteiden vastaanottaminen*
- *Asiakkaiden kanssa työskentely*

Tiimityöskentelyssä olennaista on toimiminen kohti yhteistä päämäärää. Tiimejä perustetaan usein erityistä tarkoitusta varten, kuten esimerkiksi kehitystyön toimeenpanemiseksi. Toisten työntekijöiden työtä seuraamalla, kuuntelemalla ja työhön osallistumalla on mahdollista oppia uusia taitoja, saada omaan työhön uusia näkökulmia ja laajentaa omaa tietämystään. Tämän menetelmän avulla on myös mahdollista saada toisilta niin sanottua hiljaista tietoa. Uusien haasteiden vastaanottaminen ja niiden hoitamisessa menestyminen vaatii työyhteisön tukea. Kuitenkin uudet työtehtävät johtavat parhaimmillaan työmotivaation ja itseluottamuksen kasvuun. Asiakkaiden kanssa työskentelyn myötä oppii paitsi tuntemaan asiakkaan entistä paremmin, saamaan myös yhteistyön kautta uusia ajatuksia oman työn kehittämiseksi. (Eraut 2004, 266-267.)

Hätösen (2009, 47) mukaan organisaation työntekijät oppivat parhaiten, kun heillä on mahdollisuus itsenäisiin valintoihin ja ratkaisuihin. Vähämäki (2005, 65) toteaa Monta tietä oppivaan organisaatioon -sarjan julkaisussaan, että itseohjautuva työskentely tarjoaa hyvän oppimisympäristön. Sen toimivuus vaatii oma-aloitteisuutta mutta antaa henkilöstölle myös valtaa päättää työn suorittamiseen liittyvistä seikoista. Täten itseohjautuvan työskentelyn mahdollistamista voidaan pitää henkilöstön motivoinnin keinona. Moilanen (2001, 143-144) korostaa, että mikäli yksilö kykenee kehittämään osaamistaan itseohjautuvasti, tarjoaa sekä työ että olemassa olevat kirjalliset materiaalit ja internet oppimisen mahdollisuuksia liki rajattomasti.

Viitala (2005, 238) on listannut kehittämisen menetelmät seuraavasti:

- *Työkierto*
- *Sijaisuuksien hoito ja moniosaaminen*
- *Eriyistehävät*
- *Työn muotoilu*
- *Projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen*
- *Tutorointi*
- *Mentorointi*
- *Kehityskeskustelut*
- *Työnohjaus*
- *Toiminnassa oppiminen (Action Learning)*

## **Työkierto**

Viitalan (2005, 237) mukaan London (1989) määrittelee työkierron kokemukselliseksi oppimiseksi, jossa henkilö siirtyy tietyksi ajaksi toiseen yksikköön ja/ tai toimintoihin oppimaan uutta. Työkierron hyötynä voidaan tutkimusten mukaan pitää henkilön saamaa kokemusta organisaation eri toiminnoista ja niiden välisestä yhteistyöstä. Parhaimmillaan työkierto on suunnitelmallista kehittämistoimintaa, jolla saadaan sitoutettua hyviä osaajia organisaatioon. Oppimistavan miinuspuolena voidaan pitää kyseisissä tehtävissä pysyvästi toimivien henkilöiden kuormittuminen perehdyttämisen ja opettamisen vuoksi sekä kierrossa olevan henkilön osalta tilapäinen tehokkuuden lasku, ennen kuin hän oppii suorittamaan tehtäviä itsenäisesti. (Viitala 2005, 238; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 77-78.)

## **Sijaisuuksien hoito ja moniosaaminen**

Sijaisuusjärjestelmän avulla voidaan organisaatiossa välttää tilanne, jolloin ainoan osaajan poissa ollessa koko prosessi kärsii. Perehdyttämisen kautta hankittava osaaminen on toimiva tapa lisätä henkilöstön ammatillista osaamista. Sijaisuusjärjestelyitä voidaan rakentaa kahden henkilön vastavuoroisuusperiaatteella, erilaisten ketjutusten tai kiertävien sijaishenkilöiden avulla. Ristiinkoulutuksen avulla voidaan lisätä organisaation joustavuutta ja parantaa tuottavuutta. Moniosaamista arvostetaan ja usein se tarjoaakin vahvan aseman organisaatiossa tai ponnahduslaudan uusiin haasteisiin siirtymiseksi. Moniosaamisen merkitys kasvaa tiimityöskentelyn yleistyessä organisaatioissa. Tiimityössä tai kevyessä organisaatiorakenteessa yksilön on tunnettava useita työvaiheita ja tehtäviä ja kyettävä osallistumaan tarvittaessa myös toisten tehtäviin. (Viitala 2005, 239; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 78.)

## **Eriyistehtävät**

Eriyistehtävällä tarkoitetaan tietyn asian ottamista koordinoitavaksi tai kehitettäväksi omien työtehtävien ohella. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi kouluttaminen, työopastus, messuesittelyt tai yrityksen ympäristövastuuasiat. Eriyistehtävän

hoitamisesta hyötyvät usein sekä henkilö itse että organisaatio, sillä samalla kun henkilö kehittää omaa osaamistaan ja oppii tietyn osa-alueen erityistuntijaksi, organisaatio hyötyy henkilön osaamisesta, joka muussa tehtävässä jäisi hyödyntämättä. (Viitala 2005, 239-240).

### **Työn muotoilu**

Työn muotoilulla tarkoitetaan työtehtävien sisällöllistä muotoilua ja sitä kautta osaamisen laajentamista. Henkilö voi esimerkiksi toimia tietyn toiminnon asiantuntijana, uusimman tiedon levittäjänä ja tutorina. Tehtävien muotoilussa tulee huolehtia, ettei uutta tehtävää tule tilanteeseen, jossa sen vastaanottamiselle ei ole tilaa. Enemmänkin tulee jokin tehtävänosa korvata uudella. (Viitala 2005, 240-241).

### **Projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen**

Erilaiset projektit ja hankkeet tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden henkilöstölle organisaation tuntemuksen lisäämiseksi ja oman osaamisen kehittämiseksi. Projektit ja hankkeet ovat usein poikkiorganisaationaalisia, jossa tiedonjako ja osaaminen yhdistyvät useiden eri tehtävien ja yksikköjen kesken. Niissä avautuu henkilöstölle mahdollisuus harjoitella johtamis- ja esimiestehtäviä, joten niitä voidaan käyttää myös tarkoituksellisesti henkilöiden valmistautumiseen vaativampiin tehtäviin. (Viitala 2005, 242; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 78.)

### **Tutorointi**

Tutor on tietyn vastualueen erityisosaaja, joka auttaa muita kehittymään itse hyvin osaamassaan asiassa. Tutor voi esimerkiksi opastaa muita organisaation jäseniä uuden järjestelmän tai toimintamallin käyttöönotossa. Samalla tutor kehittää omaa osaamistaan. Tutoreita voi olla organisaatiossa useita, kukin omalla erityisalueellaan. (Viitala 2005, 243.)

## **Mentorointi**

Mentoroinnilla tarkoitetaan organisaatiossa korkeammalla olevan ja kokeneemman sekä vähemmän kokeneemman työntekijän välistä vuorovaikutusta. Kramin (1985) ja Noen (1988) teorian mukaan mentoroinnilla on kaksi ulottuvuutta: psykosiaalinen tarkoitus rohkaisun ja tuen antajana sekä oppimisen ja urakehityksen tukeminen. (Viitala 2005, 243; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 78.)

## **Kehityskeskustelut**

Viitalan (2005, 244) mukaan Valpola (2000) määrittelee kehityskeskustelujen tarkoitettavan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on päämäärä ja sitä leimaa säännöllisyys. Kehityskeskustelussa käsitellään sekä mennyttä että tulevaa ajanjaksoa. Mennyttä ajanjaksoa käsitellään nykyisen työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen näkökulmasta, tulevaa mahdollisten tehtävään tulevien muutosten ja osaamisen kehittämisen pohjalta. Keskustelut tarjoavat tietoa sekä alaisen henkilökohtaiseen urasuunnitteluun että organisaation kehittämissuunnitelmiin. (Viitala 2005, 244-245.)

## **Työnohjaus**

Työnohjauksen tavoitteena on löytää ohjaajan tuella itselleen sopiva tapa tehdä työtä tai paikantaa ja löytää ratkaisu työyhteisössä ilmenneeseen ongelmaan. Työnohjauksella pyritään edistämään työhyvinvointia ja ongelmatilanteiden hallintaa. Työnohjausta voidaan järjestää sekä yksilö- ryhmä- tai työyhteisötasolla. (Viitala 2005, 246; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 79.)

## **Toiminnassa oppiminen (Action Learning)**

Toiminnassa oppimisella tarkoitetaan suunnitelmallista toimintaa, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Oppiminen voi tapahtua joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella järjestetyssä ryhmässä. Tarkoi-

tuksena on, että yksilö soveltaa omassa tehtävässään jotakin teoriassa opittua asiaa. Tiedon soveltaminen käytäntöön on tietoista ja tapahtuu ohjaajan tuella. (Viitala 2005, 246.)

## **2.6 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä**

Osaamisen kehittämisen suunnitelmia on usein perusteltua laatia paitsi koko organisaation tasolla, myös pienemmille yksiköille, tiimeille ja jopa jokaiselle työntekijälle erikseen. Suunnitelmien tulee sisältää konkreettisia työkaluja osaamisen kehittämiseksi. Esimiehen tehtävänä on seurata, ohjata ja tukea kehittymisen edistymistä. (Viitala 2005, 297.) Moilasan (2001, 124) mukaan henkilöstö tarvitsee esimiehen tukea kehityksen suunnan etsimiseen, uusien toimintamallien harjoitteluun ja tukiverkostojen rakentamiseen. Esimiehen vastuulla on myös oppimiselle suotuisan ilmapiirin kehittäminen sekä omalla esimerkillä johtaminen (Kolehmainen 2009, 52). Myös Tuomi ja Sumkin (2012, 43) korostavat esimiehen omaa aktiivisuutta ja avoimuutta kehittyä ja oppia yhdessä alaiensa kanssa. Esimiehellä tulee olla aktiivinen ja myönteinen ote johtamiseen sekä kyky tehdä päätöksiä ja kantaa niistä vastuu.

Juutin ja Rovion (2010, 25) mukaan esimiehen tulee johtamistavallaan edistää alaisien pyrkimyksiä kehittyä ja menestyä urallaan. Tällä voidaan edesauttaa myös henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Juuti ja Rovio toteavat, että sitoutunut työntekijä kykenee näkemään organisaation toiminnan kokonaisuutena ja toimimaan yhteistyössä muiden organisaation jäsenten kanssa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Esimiehen tulee toimillaan edistää alaisen suorituksia antamalla palautetta, huolehtimalla osaamisen kehittämisestä sekä luomalla edellytykset työhön motivoitumiselle. Perinteisten motivointikeinojen, kuten suoritusarvioinnin, tavoitteiden asettamisen ja palkitsemisen voima on hiipumassa. Itseohjautuvat ryhmät yleistyvät. Toimintatavat saattavat olla tutumpia työntekijöille itselleen kuin esimiehelle ja esimerkiksi etätyömahdollisuuden yleistyessä monet työtehtävät saatetaan tehdä niin, etteivät esimiehet edes pysty seuraamaan niiden tekemistä. Tällöin epäsuorat motivointikei-

not, kuten taitoihin perustuva palkkaus ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat käytökelpoisempia kuin perinteiset keinot. (Ruohotie 2002, 291.)

Esimiehen tulee löytää olennaiset oppimisen esteenä olevat haasteet ja pyrkiä auttamaan henkilöstöä niiden ylittämässä. Esteiksi saattavat muodostua esimerkiksi yksilön tärkeinä pitämät arvot, tottumukset ja käyttäytymismallit. Myös työtehtävien sisältöön tai organisointiin liittyvät tekijät voivat aiheuttaa vaikeuksia osaamisen kehittämiseksi. (Moilanen 2001, 101, 135.)

Nykypäivän organisaatioissa ajanpuute on keskeinen osaamisen kehittämistä haittaava tekijä. Esimiehen tulee huolehtia, että uusien asioiden oppimiselle on riittävästi aikaa ja harjoitusta. Mikäli työntekijöiden voimavarat kuluvat sataprosenttisesti nykyisten tehtävien hoitamiseen, tarkoittaa uusien asioiden omaksuminen lisävenymistä. Ilman riittäviä voimavaroja seurauksena voi olla henkilöstön väsyminen, virheiden lisääntyminen ja toiminnan laadun heikkeneminen. (Viitala 2005, 298.) Toinen hyvin keskeinen, ja usein rajallinen resurssi osaamisen kehittämässä on raha. Mikäli organisaation taloudellinen panos henkilöstön kehittämiseen on hyvin heikko, voi olla vaikeaa muuttaa totuttuja toimintamalleja tai valmiuksia edistyneempään suuntaan. (Moilanen 2001, 139.)

Kehittämistoimenpiteiden toteutumista tulee seurata ja arvioida osaamisen johtamisen prosessia. Olennaista on arvioida, ovatko valitut toimenpiteet olleet riittäviä ja tarvitaanko lisätoimenpiteitä kehittämisen parantamiseksi ja edelleen. Seurannan ja arvioinnin avulla laaditaan jatkosuunnitelmat organisaation osaamispääoman kehittymiseksi. (Myyry 2008, 26-27.)

## **2.7 Uuden teknologian omaksuminen**

Jatkuva muutos ohjaa tämän päivän työelämää. Teknologian kehitys etenee vauhdilla ja tuo useimmille aloille uusia toimintatapoja, joihin saatetaan joutua sopeutumaan nopeallakin aikataululla. Samalla työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän osaamista. (Ojala 1996, 19.) Myös kansainvälistyminen, informaatiomäärän kasvu, työn it-

senäistyminen ja kasvavat tehokkuusvaatimukset näkyvät tämän päivän työelämää leimaavina tekijöinä (Juuti & Rovio 2010, 103).

Hålandin ja Tjoran (2006, 997) mukaan Easterby-Smith ja Lyles (2003) ovat todenneet, että nykypäivän organisaatioiden oletetaan olevan kilpailukykyisiä, joustavia, oppimiskykyisiä ja valmistautuneita kohtaamaan alati muuttuva toimintaympäristö. Ideaalitulanteessa organisaatio kykenee lisäämään osaamistaan tehokkaasti ja sitä kautta optimoimaan menestymisen mahdollisuutensa.

Teknologiaa hyödynnetään yhä enenevässä määrin henkilöstön osaamisen suunnittelun, kehittämisen ja johtamisen työkaluina. ERP- järjestelmissä (Enterprise Resource Planning Systems) yhdistyy henkilöstöhallinnon osa-alueet muihin organisaation liiketoiminnan prosesseihin. (Hustad & Munkvold 2005, 79.) ERP -järjestelmiä otetaan käyttöön toiminnan tehostamiseksi, tiedon jakamiseksi ja reaaliaikaista toimintaa seuraamaan ja tukemaan. (Fui-Hoon Nah, Lee-Shang Lau & Kuang 2001, 285.) Hustad ja Munkvold (2005, 79) korostavat kuitenkin, että olennaista on huomioida, että uuden teknologian käyttöönotto on laaja prosessi.

Teknologian käyttöönoton myötä vähenee tarve erilaisten manuaalisten työvaiheiden suorittamiseen. Toimintatapojen kehittymisen kautta vanhojen tapojen mukainen, aikanaan hyvin tarpeellinenkin osaaminen käy tarpeettomaksi. Tämä tuo organisaatioille haasteen suunnata henkilöstövoimavarat uudennaisiin toimintamalleihin ja työtehtäviin sekä huomioida muutokset henkilöstön koulutustarpeiden suunnittelussa. (Sivonen & Uotila 2014, 247-248.)

Venkateshin, Morrisin, Davisin & Davisin (2003, 426-427) mukaan teknologian hyväksyminen on ollut viime vuosikymmeninä yksi syvällisimpiä tutkimusalueita ja tutkimusten pohjalta on luotu useita teoreettisia malleja pohjautuen tietojärjestelmätieteisiin, psykologiaan ja sosiologiaan. Oleellinen käsite teknologian hyväksymisessä on *käyttöaikomus* (behavioural intention), joka kertoo, kuinka yksilö reagoi uuden teknologian käyttöönottoon.

## Uuden teknologian käyttöönotto

Teknologian omaksumisella tarkoitetaan teknologian tuomista organisaatioon niin, että henkilöstö alkaa käyttää sitä onnistuneesti. Uuden teknologian käyttöönotto tuo tullessaan laajojakin muutoksia henkilöstön työskentelyrutiineihin, henkilöstön työkuviin ja henkilöiden välisiin suhteisiin. Tämä aiheuttaa helposti muutosvastarintaa. Käyttöönottoprosessin huolellisella suunnittelulla voidaan parantaa prosessin onnistumismahdollisuuksia. (Holm 2013, 17; Pihlava 2011, 24.) Viitala (2002, 13) on viitanut julkaisussaan Hacketin (2001) määritelmään muutosprosessista. Sen mukaan organisaation prosessi vaikuttaa monitahoisesti paitsi organisaation tehtäväkokonaisuuksiin myös organisaation sisäisiin toimintamalleihin, ajattelutapoihin ja jo käytössä oleviin järjestelmiin.

Aladwani (2001, 269-273) on jakanut organisaation uuden järjestelmän käyttöönoton kolmeen vaiheeseen: 1) tiedon hankinta, 2) strategian toteutus ja 3) tilanteen arviointi. Olennaista on kuunnella loppukäyttäjien ja vaikuttavien tahojen mielipiteet, arvot ja tarpeet. Kommunikointi on erityisen tärkeä vaihe hyvän pohjan luomiseksi. Näin saadaan vakuutettua mahdollisimman suuri henkilöstömäärä järjestelmän käytön puolesta. Organisaation johdon on myös tärkeää huomioida loppukäyttäjien uuden järjestelmän käyttöön liittyvä pelko ja muutosvastarinta.

Tuomen ja Sumkinin (2012, 48-49) mukaan suomalaisilla yrityksillä on ollut tapana panostaa pitkiin suunnitteluvaiheisiin. Kuitenkaan pitkään suunnitteluvaihe ei aina takaa menestystä muuttuvassa ympäristössä. Holmin (2013, 13) mukaan myös Laudon & Laudon (2000) ovat todenneet uusien tietojärjestelmien käyttöönottoprojektien johtavan usein epäonnistumisiin. Uuden teknologian käyttöönotto on hinnakasta ja aikaa vievää, eikä järjestelmiä aina saada toimimaan toivotulla tavalla. Epäonnistumisen riskiä voidaan vähentää uusien menetelmien aktiivisella testauksella ennen varsinaista käyttöönottoa. Tähän vaiheeseen on ensisijaisen tärkeää panostaa, sillä käyttämättä jäävä järjestelmä aiheuttaa organisaatiolle taloudellisia menetyksiä (Holm 2013, 17).

Fui-Hoonin ym. (2014, 292) mukaan Sumner (1999) on korostanut erityisesti etukäteen tapahtuvan viestinnän tärkeyttä. Henkilöstöllä tulee olla ajantasaista tietoa

muutosprojektin tavoitteista, vaadittavista toimenpiteistä sekä muutoksen vaikutuksista. Olennaisia tekijöitä uuden teknologian käyttöönoton onnistumiseksi ovat yhteisten tavoitteiden luominen, henkilöstön innostaminen ja sitouttaminen uuden järjestelmän käyttöönottoon sekä henkilöstön riittävä kouluttaminen järjestelmän käyttöön. (Fui-Hoon Nah ym. 2014, 291-293.)

Erityisesti asennettujen järjestelmien matala käyttöaste on tunnistettu työyhteisöjen ongelmaksi (Venkatesh & Davis 2000, 186). Tutkimusten kautta on saatu arvokasta tietoa siitä, miten ja millä perusteilla työntekijät tekevät päätöksiä uuden järjestelmän omaksumisesta ja käytöstä työpaikalla. Organisaation näkökulmasta on kuitenkin vielä tärkeämpää huomioida, kuinka johtotaso tekee päätöksiä järjestelmän käyttöönottoon liittyen ja informoi siitä henkilöstöä, jotta järjestelmän käyttö saa mahdollisimman suuren hyväksynnän ja sen käytöstä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. (Venkatesh & Bala 2008, 273.)

Pelkästään teknisesti toimiva järjestelmä ei riitä. Käyttäjätyytyväisyyteen vaikuttavat järjestelmän käytön helppous sekä järjestelmästä saatava hyöty työtehtävien hoitamisen kannalta. Myös organisaation taholta saatavalla tuella on suuri merkitys onnistuneessa käyttöönotossa. (Holm 2013, 17.) Käyttäjien hyväksyntää voidaan pitää olennaisena osana onnistunutta uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa. Loppukäyttäjien hyväksyntä ja järjestelmän aktiivinen ottaminen osaksi työtehtävien hoitamista kertoo henkilöstön sitoutumisesta järjestelmän käyttöönottoon ja vaikuttaa osaltaan myös työmoraliin ylläpitoon. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että uuden järjestelmän käyttöönotto on organisaatiossa avointa, käyttäjien tarpeet ja mielipiteet huomioidaan sekä järjestelmän käytön kouluttamisesta huolehditaan.

Puolustusvoimissa kehitetään työskentely- ja toimintatapoja aktiivisesti ja pyritään ratkaisemaan työntekoa vaikeuttavat tekijät. Tietojärjestelmien toiminnallisuutta pyritään parantamaan ja luomaan kaikissa valmiustiloissa toimivat ratkaisut. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 11.)

### **Uuden teknologian käyttöönottoon liittyvä muutosvastarinta**

Myyryn (2008, 29-30) mukaan muutosten toteuttaminen vaatii tietoisia ponnisteluja. Vanhoihin toimintatapoihin juurtuminen aiheuttaa helposti vaikeuksia uusien käytäntöjen omaksumisessa. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen edellyttää organisaation sisällä yhteisen tavoitteen asettamista ja henkilöstön motivoitumista päämäärän saavuttamiseksi. Muutoksella saattaa olla suuri merkitys myös henkilön tyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Holm (2013, 12) toteaa Lapointen ja Rivardin (2005) käyttöönoton vastustamiseen liittyvän mallin esittävän, että järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa käyttäjät tuntevat helposti vastarintaa mikäli he kokevat järjestelmän tai sen ominaisuudet ja organisaation tilanteen uhkana. Vastustustoimenpiteet puolestaan vaikuttavat sen hetkiseen tilanteeseen aiheuttaen jälleen uusia uhkia ja vastustustoimenpiteitä. Vastustaminen saattaa henkilöityä esimiehiin järjestelmän edustajina.

Muutosvastarintaan sisältyy useita erilaisia epävarmuuden, huononmuuden, pelon ja ahdistuksen tunteita. Näin ollen sitä voidaan pitää erittäin merkittävänä osaamisen kehittymisen rajoitteena. Organisaation kannalta on tärkeää pohtia, kuinka vastustavia henkilöitä voitaisiin auttaa kielteisten tunteidensa yli, jotta he eivät toiminnallaan vaikeuttaisi myös muiden oppimista ja kehittymistä. (Moilanen 2001, 137.)

Hautamäki (2008, 12) toteaa, että työntekijöiden muutosvalmiuteen vaikuttavat olennaisesti yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, mahdolliset kokemukset aiemmista muutostilanteista sekä sen hetkiset voimavarat vastaanottaa eteen tuleva muutostilanne. On tärkeää huomioida, että henkilöstön tunteet ovat muutosprosessissa varsin keskeisessä asemassa. Osa ihmisistä suhtautuu tuleviin muutoksiin positiivisesti ja luottavaisesti, osa taas ahdistuu ja epäilee kykyään suoriutua muutostilanteesta. Myös työyhteisön sosiaalisilla verkostoilla on oma vaikutuksensa siihen, kuinka muutostilanne otetaan vastaan. (Moilanen 2001, 124, 128-129.)

Otalan (2002, 98) mukaan muutosprosessi on yleensä myös oppimisprosessi. Yrityksen johdon tulisi ohjata organisaation muutosta oppimista johtamalla. Henkilöstön muutosvalmius syntyy oppimisvalmiuden kautta. Ojala (2002, 228) toteaa, että teknologiaosaamisen kehittämiseen vaaditaan usein useampi kehitystie. Tietopohjaista

osaamista ja strategista kyvykkyyttä tulee hankkia usealta rinnakkaiselta teknologian osa-alueelta.

Muutosten läpiviennin onnistuminen edellyttää uusien asioiden oppimista. Esimiesten on tärkeää ymmärtää ihmisten eritasoinen valmius muutosten vastaanottamiseen. Joukosta on pyrittävä löytämään vähemmän ohjausta tarvitsevat ja toisaalta enemmän huomiota tarvitsevat yksilöt. Esimiesten ihmistuntemus on tässä tärkeällä sijalla. Muutosprosessin läpivienti vaatii esimiehiltä jatkuvaa tilanteen arviointia. Tarvittaessa heidän on kyettävä puuttumaan asioiden kulkuun ja löytämään ratkaisuja, mikäli kaikki ei suju tavoitteiden mukaisesti. (Moilanen 2001, 30.)

Organisaation johto pystyy omalla esimerkillään vaikuttamaan paljon siihen, kuinka muutos vastaanotetaan henkilöstön keskuudessa. Esimerkkinä toimimisella on voimakkaampi merkitys kuin julkituoduilla ajatuksilla. Johdon on siis ensin muututtava ja opittava itse, jotta henkilöstö saadaan sopeutettua muutokseen. (Moilanen 2001, 124.)

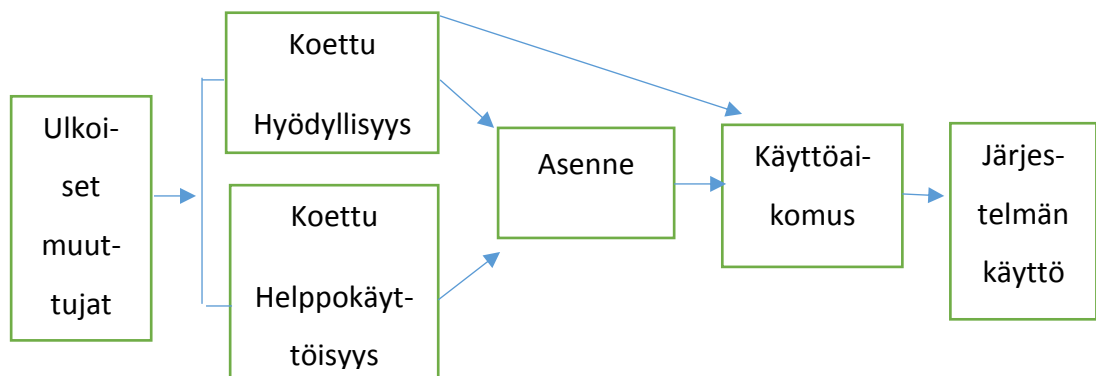
## **2.8 Teknologian omaksumisen mallit**

Fred Davisin vuonna 1989 julkaisema Teknologian hyväksymisen malli (Technology Acceptance Model, TAM) kehitettiin selittämään ihmisten valmiutta omaksua tietoteknisiä ratkaisuja käyttöönsä (Venkatesh & Bala 2008, 275). Mallin pohjana olivat Fishbein ja Ajzen vuonna 1975 kehittämä Theory of Reasoned Action (TRA) sekä Ajzen vuonna 1985 kehittämä Theory of Planned Behaviour (TPB). Nämä mallit selittivät henkilön aikomuksen suhdetta toimintaan. TAM-malli kehitettiin aikanaan työympäristössä, mutta se on todettu soveltuvan myös uuden teknologian käyttöönoton tutkimiseen. (Alakärppä 2014, 43.) TAM-mallit 1-3 esittävät kokonaisuuden yksilöiden tietojärjestelmän omaksumiseen ja käyttöön liittyvistä määräävistä tekijöistä.

## TAM-malli

TAM-mallin mukaan yksilön aikomus käyttää järjestelmää voidaan määritellä kahden uskomuksen perusteella: koettu hyödyllisyys (*perceived usefulness*) sekä koettu helppokäyttöisyys (*perceived easy of use*). Koettu hyödyllisyys tarkoittaa yksilön uskomusta, kuinka vahvasti järjestelmän käyttö parantaa hänen työsuoritustaan. Koettu helppokäyttöisyys määrittää, kuinka vaivatonta yksilö uskoo järjestelmän käytön olevan. Nämä kaksi tekijää vaikuttavat yksilön asenteeseen järjestelmää kohtaan. (Venkatesh & Davis 2000, 187.)

Koska järjestelmän koettu hyödyllisyys on olennainen yksilön käyttöaikomukseen vaikuttava tekijä, on tärkeää ymmärtää, millainen vaikutus käyttökokemusten lisääntymisellä on ajan saatossa järjestelmän käyttöön. Koetulla helppokäyttöisyydellä ei ole tutkimusten mukaan yhtä suoraviivaista vaikutusta järjestelmän käyttöön. (Venkatesh & Davis 2000, 187.) TAM-mallin rakenne on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. TAM-malli (Davis 1986, muokattu.)

## TAM2-malli

Venkatesh ja Davis kehittivät TAM-mallia edelleen TAM2-malliksi vuonna 2000 lisäämällä alkuperäiseen malliin sosiaalisia ja kognitiivisia prosesseja. Sosiaalisen vaikutuksen tekijöitä ovat subjektiivinen normi (*subjective norm*), järjestelmän käytön vapaaehtoisuus (*voluntariness*) sekä imago (*image*). Kognitiivisia tekijöitä ovat työn merkitys (*job relevance*), tuloksen laatu (*output quality*), tulosten esiteltävyys (*result*

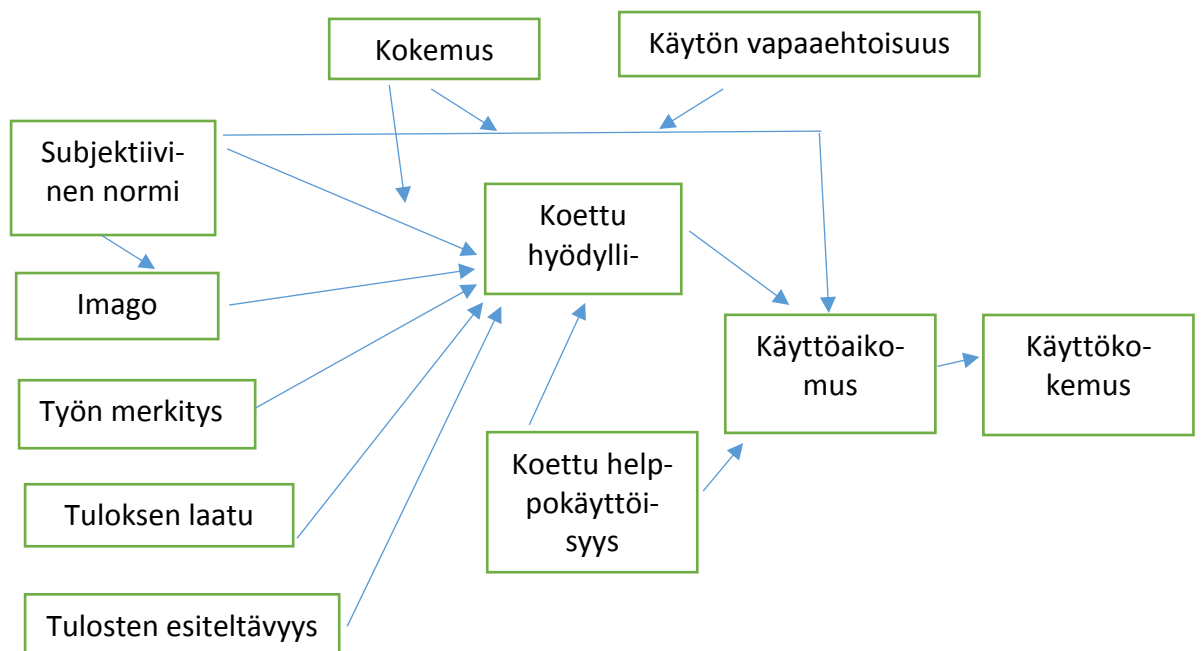
*demonstrability*) sekä järjestelmän koettu helppokäyttöisyys (*perceived ease of use*). (Venkatesh & Bala 2008, 277; Venkatesh & Davis 2000, 187.)

TAM2-malli kuvastaa yllä mainittujen kolmen toisiinsa yhteydessä olevan sosiaalisen tekijän vaikutusta yksilön päätökseen hyväksyä tai hylätä uusi järjestelmä. Subjektii-  
vinen normi tarkoittaa yksilön oletusta siitä, kuinka hänen ympärillään olevat tärkeät ihmiset odottavat hänen käyttävän tietojärjestelmää. Venkatesh ja Davis (2000, 188) viittaavat tutkimuksessaan Hartwickin ja Barkin (1994) tutkimukseen, jonka mukaan subjektiivisella normilla on oleellinen vaikutus käytön aikomukseen järjestelmän käytön ollessa pakollista. Tällöin yksilö myöntyy järjestelmän käyttöön toisten henkilöiden mielipiteiden vaikutuksesta. Kuitenkin käytön aikomusten on huomattu vaihtelevan yksilöiden välillä, sillä osa käyttäjistä saattaa olla haluttomia myöntymään annettuihin toimeksiantoihin. Järjestelmän käytön ollessa vapaaehtoista subjektiivisella normilla ei ole todettu olevan samankaltaista vaikutusta. TAM2-mallin teorian mukaan käyttäjän odotukset järjestelmän hyödyllisyydestä saattavat lisääntyä vakuuttavan sosiaalisen informaation johdosta, vaikka järjestelmän käyttö olisikin työyhteisössä pakollista.

Mallin mukaan subjektiivinen normi vaikuttaa positiivisesti imagoon. Mikäli yksilölle tärkeät ihmiset uskovat, että hänen pitäisi käyttää järjestelmää ja yksilö toimii näin, toiminta kohottaa yksilön asemaa ryhmässä. Tyypillisessä työympäristössä, jossa keskinäinen riippuvuus yhdessä muiden sosiaalisten tekijöiden kanssa on merkittävää omien työtehtävien hoitamisen kannalta, luo parantunut asema muun muassa sosiaalisen kanssakäymisen ja liittoumien muodostamisen kautta perustan valta-aseman kehittymiselle. Tällä on edelleen suotuisa vaikutus tuottavuuden paranemisen kannalta. (Venkatesh & Davis 2000, 189.)

TAM2-mallin teorian mukaan subjektiivisen normin vaikutus käyttöaikomukseen on suuri juuri ennen järjestelmän käyttöönottoa sekä järjestelmän käytön varhaisessa vaiheessa ja sen vaikutus vähenee lisääntyneen käyttökokemuksen myötä. Sen sijaan imagon vaikutus koettuun järjestelmän käytön hyödyllisyyteen jatkuu niin kauan, kuin ryhmän normit suosivat järjestelmän käyttöä. (Venkates & Davis 2000, 190.)

Kognitiivisten prosessien avulla yksilö suorittaa vertailua järjestelmän hyödyllisyydestä sillä perusteella, kuinka hyvin järjestelmä edistää työtehtävistä suoriutumista (Venkatesh & Davis 2000, 190). Edellä mainituista kognitiivisista prosesseista työn merkitys tarkoittaa tasoa, jolla yksilö olettaa järjestelmän olevan käyttökelpoinen omassa työtehtävässään. Tuloksen laatu tarkoittaa, miten hyvin yksilö uskoo järjestelmän suorittavan tarpeelliset tehtävät. Tulosten esiteltävyys kertoo tason, jolla yksilö uskoo, että järjestelmän käytön tulokset ovat konkreettisia, havaittavissa olevia ja julki tuotavissa. Tulosten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta järjestelmä koetaan hyödylliseksi. Järjestelmän koettu helppokäyttöisyys kertoo, miten vaivatonta yksilö uskoo järjestelmän käytön olevan. Helppokäyttöisyys nähdään ratkaisevana tekijänä järjestelmän hyödyllisyyden kannalta. Kognitiivisten tekijöiden vaikutuksen ei ole tutkimusten mukaan nähty vähenevän ajan tai käyttökokemuksen myötä. (Venkatesh & Bala 2008, 277; Venkatesh & Davis 2000, 191-192.)



Kuvio 4. TAM2-malli (Venkatesh & Davis 2000, muokattu.)

### TAM3-malli

Venkatesh ja Bala (2008, 278-279) yhdistivät TAM2-mallin ja järjestelmän koettuun helppokäyttöisyyteen vaikuttavat tekijät yhteen, TAM3-malliksi. Malli tuo esille kol-

me teoreettista laajennusta TAM2-malliin sekä mallin koettuun helppokäyttöisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Venkateshin ja Balan mukaan koettuun järjestelmän hyödyllisyyteen vaikuttavat määräävät tekijät eivät vaikuta koettuun helppokäyttöisyyteen ja päinvastoin. Siten TAM3-mallissa ei esiinny ristikkäisvaikutuksia. Mallin mukaan koettu helppokäyttöisyys on sidoksissa yksilön tehokkuuteen liittyviin uskomuksiin sekä menettelytapatietämykseen, mitkä edellyttävät käytännön kokemusta järjestelmän käytöstä. (Venkatesh & Bala 2008, 279.)

Venkateshin mukaan yksilö muodostaa helppokäyttöisyyden kokemuksen vertaamalla havaintojaan aiempiin käsityksiinsä tietokoneista ja niiden käyttöön liittyvistä tekijöistä. Koetun helppokäyttöisyyden määräävät tekijät edustavat useita piirteitä ja tunteita, kuten uskon omiin tietokoneen käyttötaitoihin (*computer self-efficacy*), tietokoneen käyttöön liittyvän leikkimielisyyden (*computer playfulness*) sekä pelon tietokoneen käyttöä kohtaan (*computer anxiety*). Nämä muuttujat voidaan ryhmitellä kolmeen kategoriaan: kontrollointiin liittyviin uskomuksiin, yksilön luontaiseen motivaatioon sekä tunteisiin. (Venkatesh & Bala 2008, 280.)

TAM3-mallin mukaan oletetaan, että 1) koetun helppokäyttöisyyden vaikutus tasoittuu käyttökokemuksen kasvun myötä ja 2) yllä mainituilla koetun helppokäyttöisyyden määräävillä tekijöillä ei ole merkittävää vaikutusta järjestelmän koettuun käytettävyyteen (Venkatesh & Bala 2008, 287.) Venkateshin ja Balan mukaan kokemus myös vähentää tietokoneen käyttöpelkoa. Subjektiiivisen normin vaikutus käyttöaikomukseen heikkenee lisääntyneen kokemuksen, erityisesti omaehtoisen käyttökokemuksen, myötä. Subjektiiivisen normin vaikutus käyttöaikomukseen on vahvempi järjestelmän käytön ollessa pakollista. (Venkatesh & Bala 2008, 292.)

Venkateshin ja Balan (2008, 294) mukaan järjestelmän tietopohjaiset piirteet vaikuttavat koetun käytettävyyden määrääviin tekijöihin, kun taas järjestelmäpohjaiset piirteet vaikuttavat enemmän koetun helppokäyttöisyyden määrääviin tekijöihin. Jos järjestelmä on luotettava, toimiva ja käyttäjäystävällinen, todennäköisesti käyttäjät kokevat sen käytön miellyttävänä, eikä järjestelmän käyttö aiheuta pelkoa. Tällöin

käyttäjät saavat hoidettua tehtävänsä ripeästi ja tämä voi edesauttaa myös käyttäjien omaehtoista järjestelmän käyttöä.

Venkatesh ja Bala (2008, 295-296) nostivat tutkimuksessaan esille, että erityisesti monimutkaisten järjestelmien käyttöönotossa on tärkeää ottaa käyttäjät mukaan prosessiin. Kun käyttäjät otetaan mukaan järjestelmän kehitystyöhön ja prototyypin testaukseen, on todennäköistä, että he pystyvät myös antamaan arvionsa työn merkityksestä ja tulosten laadusta. Prosessiin osallistuminen saattaa vähentää myös järjestelmän käyttöön liittyvää pelkoa sekä parantaa järjestelmän käytettävyyttä järjestelmästä saadun tiedon ansiosta.

## 2.9 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössäni teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osa-alueesta: osaamisen käsittelemisestä organisaation osaamisen johtamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta sekä uuden teknologian käyttöönoton omaksumisesta työyhteisössä. Uuden teknologian omaksumisprosessia peilaan Venkateshin ym. luomaan TAM- (Technology Acceptance Model) malliin.

Osaamista voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Organisaation osaaminen on perusta sen strategisen kyvykkyyden luomiselle. Yksilön kannalta osaaminen nähdään kyynä suoriutua työtehtävistään organisaation edellyttämällä tavalla. (Viitala 2002, 49). Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi tietojen ja taitojen jakamisen ja yhdistämisen kautta. Siksi organisaation osaamista on tärkeää vaalia ja tukea yksilöiden osaamisen kehittämistä edelleen. (Ojala 2008, 53). Yksilön kannalta osaamisen kehittäminen voidaan nähdä oppimisprosessina, jossa yhdistyvät muutokseen sopeutuminen, henkilökohtaisen pätevyyden kehittäminen sekä ajattelumallin uudistuminen oppimisen myötä (Ojala 2002, 110; Moilanen 2001, 125).

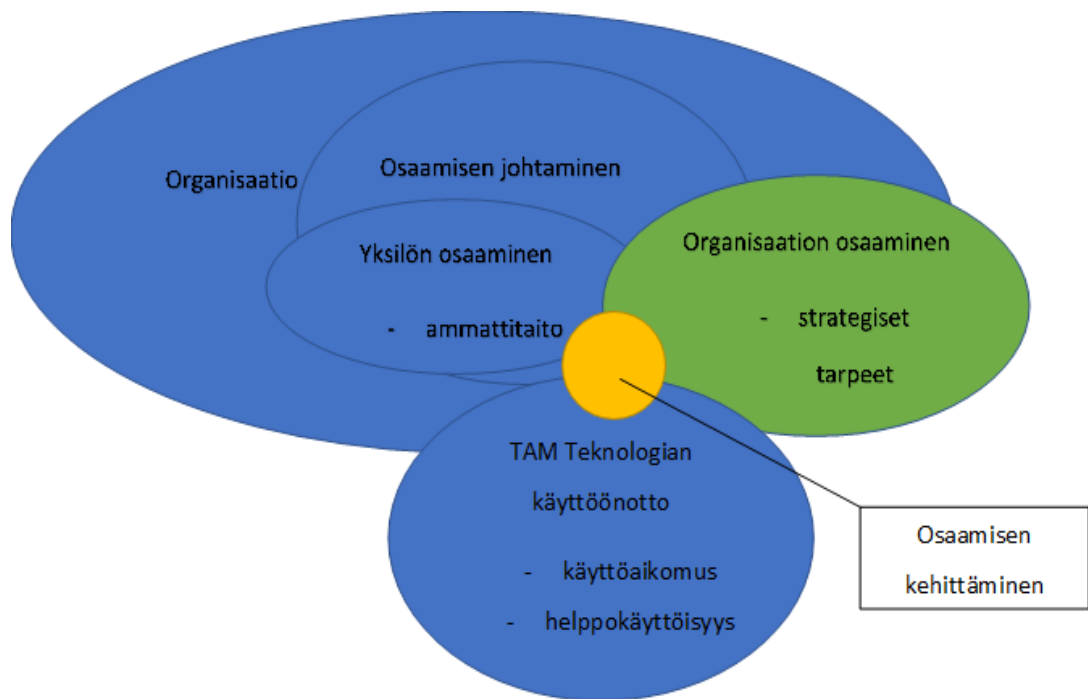
Osaamisen johtamisen tavoitteena on turvata organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2006, 38). Olennaista on selvittää, millaista osaamista organisaatiolla jo on ja millaista osaamista se tarvitsee päästääkseen tulevaisuuden tavoittei-

siinsa (Sydänmaanlakka 2003, 122, 124; Viitala 2005, 52). Tämän perusteella luodaan kehittämissuunnitelma. Suunnitelman on hyvä sisältää kuvaus siitä, millaisia toimenpiteitä aiotaan toteuttaa, millainen strategia valitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja kuinka kehittymistä aiotaan matkan varrella seurata. Osaamisen jatkuva johtaminen ja kehittäminen on tärkeää muuttuviin tarpeisiin vastaamiseksi ja organisaation osaamispääoman kasvattamiseksi (Ojala 2008, 81-82, 93).

Osaamisen kehittämisen menetelmien kirjo on kattava. Osaamista voidaan kehittää organisaation sisällä erilaisten työhön liittyvien järjestelyiden, kuten työkierron ja sijaisuuksien hoidon avulla. Työn ulkopuolella osaamista on mahdollista kehittää esimerkiksi koulutuksen ja omaehtoisen opiskelun avulla. (Viitala 2005, 238, 248). Esimiehen tulee toimillaan edistää alaisen osaamisen kehittymistä. Esimiehen vastuulla on oppimiselle suotuisan ilmapiirin luominen sekä alaisen motivoiminen, tukeminen ja opastaminen. (Ruohotie 2002, 291; Kolehmainen 2009, 52.)

Uusien järjestelmien käyttöönotto saattaa aiheuttaa henkilöstössä muutosvastarintaa. Moilasen (2001, 124) mukaan organisaation johdon tulee toimia muutostilanteessa esimerkkinä, jotta henkilöstön on mahdollista sopeutua muutokseen. Käyttöönottoprosessin huolellinen suunnittelu on olennaista prosessin onnistuneen läpiviennin kannalta (Holm 2017, 13). Uuden teknologian käyttöönotto on organisaatiossa suuri muutos, joka usein tarkoittaa oppimisprosessia koko organisaatiossa. Olennaista on huomioida henkilöstön erilaiset oppimisvalmiudet sekä johtaa muutosprosessia asiantuntevasti henkilöstön erilaiset oppimisvalmiudet huomioiden. (Ojala 2002, 98; Moilanen 2001, 30.)

Technology Acceptance Modelin mukaan keskeinen käsite uuden teknologian hyväksymisprosessissa on *käyttöaikomus (behavioural intention)*, joka kuvaa yksilön suhtautumista uuden teknologian käyttöönottoon (Venkatesh, Morris, Davis & Davis 2003, 426). Uuden tietojärjestelmän helppokäyttöisyys on ratkaiseva tekijä sen kannalta, kuinka hyödylliseksi yksilö sen käyttöönoton kokee (Venkatesh & Bala 2008, 277; Venkatesh & Davis 2000, 191-192).



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

#### 3.1 Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Aineistonkeruu toteutettiin kyselytutkimuksena sähköisellä Webropol -ohjelmistolla. Kysely koostui taustatietokysymyksistä sekä henkilöstön PVSAP:n Ajanhallinta -moduulin käyttöön liittyvistä osaamisen tilaa arvioivista kysymyksistä. Kysely kohdennettiin Ilmavoimien esikunnan PVSAP:n sähköistä työaikakirjausta käyttävälle sotilashenkilöstölle (n=195). Koska kohderyhmään kuuluvaa henkilöstöä ei voitu rajata sähköpostijakelussa, kyselystä tiedotettiin koko Ilmavoimien esikunnan henkilöstölle sähköpostijakelulla. Lisäksi kyselystä oli ilmoitus Ilmavoimien esikunnan kirjaamon lähettämässä viikkotiedotteessa. PVSAP -järjestelmää kehitetään ja päivitetään jatkuvasti, siksi tutkimus kohdennettiin järjestelmän tiettyyn versioon ja sen ominaisuuksiin. Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä uuden teknologian hyväksymisestä koostuvasta teoriasta haettiin tukea kyselylomakkeen laatimiseen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen alkujuuret ovat luonnontieteissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat syyn ja seurauksen lait ja ajatus, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivinen tutkimus tunnetaan myös nimellä hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen ja positivistinen tutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa teorian ja empirian välillä vallitseva yhteys on olennainen. Teoria ohjaa uuden tiedon etsintää, selittää tutkittavaa ilmiötä, ja sen avulla voidaan luoda hypoteeseja, jotka edelleen viedään reaali maailmaan todennettaviksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 139-140; Kananen 2015, 202.) Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimustulosten yleistämiseen otoksen avulla. Tutkimus on aina tutkijalähtöinen ja se rakennetaan tutkijan tarpeisiin. (Kananen 2015, 200.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perinteisiä tutkimustyyppejä ovat kokeellinen tutkimus sekä survey-tutkimus. Kolmantena tyyppinä voidaan mainita tapaustutkimus, joka voidaan toteuttaa niin kvantitatiivisella kuin kvalitatiivisella menetelmälläkin. (Hirsjärvi ym. 2007, 186.)

### **3.2 Kyselylomakkeen laadinta ja testaaminen**

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupaa Pääesikunnasta keväällä 2017. Luvasta saatiin myöntävä päätös 16.6.2017. Tutkimusluvan edellytyksenä oli, että tutkimus suoritetaan kaikilta osin julkisena. Kyselylomakkeen laatiminen aloitettiin syksyllä 2017. Lomaketta työstettiin vähitellen talven aikana vastaamaan sisällöltään tutkimusongelmaa. Lomakkeesta pyrittiin muotoilemaan selkeä ja kohtuullisen mittainen, mutta kuitenkin tarpeeksi informaatiota tuottava kokonaisuus. Kyselylomakkeen järjestelmään liittyvän termistön oikeellisuus tarkistettiin PVSAP-järjestelmän sovellusvastuuhenkilöltä huhtikuussa 2018. Kyselylomakkeen laadinnassa Webropol-järjestelmään käytettiin teknisenä apuna Ilmavoimien esikunnassa ko. ohjelmiston asiantuntijoita sekä uusinta koulutusmateriaalia.

Eri haittalisien kirjaamisen perusteella rakennettiin kyselylomakkeeseen itsearviointi, jonka avulla selvitettiin, kuinka Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö on omaksu-

nut järjestelmän käyttöönsä. Muuttujiksi valittiin vastaajan henkilöstöryhmä, ikä, koulutustausta, rooli (esimies/ alainen), jossa henkilö vastasi kyselyyn sekä tieto, kuinka säännöllisesti vastaaja käyttää järjestelmää. Sukupuoli jätettiin taustakysymyksistä pois, sillä naispuolisten sotilaiden määrä oli niin vähäinen, ettei tiedolla koettu olevan vastausten kannalta merkitystä.

Kyselylomake on tärkeää testata ennen julkaisua. Testaajien tulee aktiivisesti selvittää kysymysten ja ohjeistuksen selkeys, vastausvaihtoehtojen yksiselitteisyys sekä vastaamiseen kuluva aika. Saadun palautteen perusteella on olennaista pohtia, ovatko kaikki kysymykset tutkimuksen kannalta oleellisia tai puuttuuko joukosta jokin oleellinen kysymys. (Heikkilä 2008, 61; Tähtinen, Laakkonen & Broberg, 22-23.)

Kyselylomaketta testattiin lähettämällä se kahdelle esimiesasemassa ja neljälle alaisen asemassa työskentelevälle testattavaksi. Lomakkeen rakennetta muokattiin vielä Webropolin versioon 3.0 paremmin taipuvaksi. Testauksen aikana kyselyyn tallennetut hyppyasetukset jumiutuivat useaan otteeseen, minkä myötä päädyttiin pitämään kyselylomake sekä esimies- että alaisen asemassa vastaaville samanlaisena ja korvaamaan hyppyasetukset toimintaa ohjaavalla tekstillä *Seuraavat kysymykset 7-13 ovat vain esimiehille. Mikäli vastaat alaisen ominaisuudessa, voit siirtyä kysymykseen 14.*

### **3.3 Ilmavoimien esikunta tutkimuksen kohteena**

Tikkakoskella toimiva Ilmavoimien esikunta toimii ilmavoimien komentajan johtoesikuntana. Esikunta vastaa Suomen ilmapuolustuksen johtamisesta sekä normaalioloissa että kriisin aikana. Ilmavoimien esikunnassa koordinoidaan ilmavoimien yhteistoimintaa maavoimien, merivoimien, rajavartiolaitoksen ja eri viranomaisten kanssa. Lisäksi esikunta vastaa alueellisen koskemattomuuden valvonnasta, turvaamisen tehtävien johtamisesta sekä ilmapuolustuksen tilannekuvan muodostamisesta. Esikunnan kokoonpanoon kuuluvat kanslia, henkilöstö-, operatiivinen, suunnittelu, huolto- ja johtamisjärjestelmäosastot, lentoturvallisuusyksikkö, viestin-

täkeskus, oikeudellinen sektori ja ilmaoperaatiokeskus. (Puolustusvoimat verkossa 2017.)

Puolustusvoimia työnantajana kuvaavat mm. tavoitteellisuus, nopea kehitys ja yhteistyö. Henkilöstön kouluttautumista ja kehittymistä arvostetaan. (Sotilaan käsikirja 2017, 299-300). Henkilöstön ammatillista osaamista kehitetään työssä oppimalla, vertaisilta, esimiehiltä ja alaisilta sekä koulutusten avulla. Koulutuksissa hyödynnetään nykyaikaisia oppimisympäristöjä ja lentäjien koulutuksessa myös simulaattoreita. Vuorovaikutus-, tiimityöskentely- ja johtamistaitoja kehitetään koulutuksella, itseopiskelulla, valmennuksella sekä palautetyökaluilla. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 10.)

Puolustusvoimissa tehtävä- ja seuraajasuunnittelu on myös osa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja kattaa koko palkatun henkilöstön. Henkilöstön osaaminen, tehtävähälykkuudet ja koulutustarpeet kartoitetaan vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Ne huomioidaan edelleen henkilöstösuunnittelussa yhdessä organisaation tarpeiden kanssa. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 9.)

Ilmavoimien esikuntapäällikkö, prikaatikenraali Jari Mikkonen on todennut Sotilasaikakauslehden (2018, 9, 14) artikkelissaan, että ilmavoimien toimintakulttuuria leimaavat korkea työmoraali, henkilöstön ammattitaito sekä ihmisläheinen johtaminen. Henkilöstöä kannustetaan aloitteellisuuteen ja oman osaamisen kehittämiseen. Aika ajoin on kuitenkin syytä kyseenalaistaa tutut toimintatavat, jotta osaamista voidaan parantaa.

### **3.4 Tutkimuksen otos ja analyysimenetelmät**

Kysely muokattiin lopulliseen muotoonsa ja lähetettiin henkilöstölle (N=195) vastattavaksi ajalla 2.-15.5.2018. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa sotilashenkilöstön heikko tavoitettavuus ja ajalle osuvat arkipyhät huomioiden. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti henkilöstölle, kun vastausaikaa oli vielä muutama päivä jäljellä. Vastauksia saapui kaikkiaan 103 kpl, jolloin vastausprosentiksi muodostui 52,8 %.

Kyselytutkimuksen tulosten käsittely aloitettiin Webropol-ohjelmiston avulla. Järjestelmän tuottamat taulukot muokattiin hieman tiiviimmiksi ja taulukoiden tieto avattiin sanallisesti. Tuloksia jatkotyöstettiin Excelissä, jolla tuotettiin oleellisimmista tuloksista havainnollistavat palkkidiagrammit.

Tämän jälkeen aineiston perustiedot vietiin SPSS-ohjelmaan, jonka avulla ristiintaulukoitiin tutkimuksen kannalta oleelliset tekijät taustamuuttujien mukaan. Tutkimuksen kannalta oleellisista tuloksista koostettiin yhteenveto, joka avattiin Johtopäätökset-luvussa.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimus on läpi koko tutkimusprosessin arvioinnin kohteena. Tutkijan vastuulla on arvioida tutkimuksen edetessä tekemiään ratkaisuja. (Vilka 2005, 152.) Täyttääseen luotettavuuden kriteerit tulee tutkimuksen olla tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Luotettavuutta kuvataan kahdella käsitteellä: validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen luotettavuutta alentavat virheet esimerkiksi aineiston käsittelyssä, mittauksessa, otannan laadinnassa sekä saatujen vastausten määrässä tapahtuva kato eli poistuma. Perusjoukon tarkalla määrittelyllä, tarpeeksi suurella otoksella, korkealla vastausprosentilla ja oikeita asioita mittaavilla, koko tutkimusongelman kattavilla kysymyksillä voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä 2008, 30, 185, 188.) Myös Tähtinen, Laakkonen ja Broberg (2011, 24) korostavat, että kyselylomakkeella olevien kysymysten tulee olla suhteutettuja tutkimuskysymyksiin. Olennaista on huomioida, ettei kysymyksiä ole liikaa vaivattoman vastaamisen takaamiseksi, mutta kuitenkin kysymysten tulee kattaa tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksella on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa olennaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat ja kuinka hyvin mittausten avulla saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Sisäisellä validiteetilla arvioidaan, kuinka hyvin mittaukset vastaavat tutkimuksen teoriassa esitettyjä käsitteitä. Olennaista on rajata

keskeiset käsitteet tarkasti. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan, että myös muut tutkijat tulkitsevat saadut tulokset samalla tavalla. Tutkimuksen validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Tämä tarkoittaa, että vastaajat ymmärtävät kyselylomakkeen kysymykset kuten tutkija olettaa. Systemaattinen virhe on tutkimuksen tulosten kannalta satunnaisvirhettä vaarallisempi, sillä se vaikuttaa koko aineistoon toistuvasti ja aiheuttaa tuloksiin vääristymää. Tutkimuksen validius tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla. Suunnittelu tarkoittaa olennaisten käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkkaa määrittelyä sekä aineiston keräämisen ja käytettävien, tutkimusongelman kattavien mittareiden suunnittelua. (Heikkilä 2008, 29-30, 186; Vilkkä 2005, 161.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus tulee pystyä toistamaan samanlaisin tuloksin. Virheitä voi tapahtua tietojen keruussa, niitä syötettäessä, käsiteltäessä tai tulosten tulkinnasta. Tutkijan on tärkeää olla tarkka ja kriittinen läpi tutkimuksen. Tutkimuksen puutteellinen reliabiliteetti johtuu usein satunnaisvirheistä. Olennaista on huomioida otoskoko. Mitä pienempi tutkimuksen otoskoko on, sitä sattumanvaraisempia saadut tulokset ovat. (Heikkilä 2008, 187; Vilkkä 2005, 161.) Tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta. Tutkijan omat poliittiset tai moraaliset vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Heikkilä 2008, 31.)

Tutkimus kohdennettiin Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstölle (N=195). Siviilit jätettiin tutkimuksessa huomioimatta, sillä pääosa siviileistä ei käytä PVSAP:n sähköistä työaikakirjausta lainkaan. Tutkimuksen tulosten kannalta siviilien mukaan ottamisesta ei koettu saatavan lisäarvoa. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi kiinnitettiin erityistä huomiota kyselylomakkeen kysymyksiin sekä olennaisten taustamuuttujien valintaan. Sukupuoli jätettiin taustamuuttujista pois, sillä kohderyhmään sisältyi niin pieni määrä naispuolisia sotilaita, että tutkimustulosten kannalta tietoa ei koettu olennaiseksi. Kysymysten laadinnassa huomioitiin tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tähtisen ym. (2011, 24) mukaan riittävän vastausprosentin saavuttaminen on merkittävää tutkimuksen tulosten yleistettävyyden kannalta. Korkean vastausprosentin

saavuttamiseksi kyselyn toteutus kohdennettiin ajankohdalle, jolloin mahdollisimman suuri osa sotilashenkilöstöstä oli virkapaikalla läsnä. Kyselystä informoitiin etukäteen kirjaamon lähettämässä viikkotiedotteessa. Kyselyn aloituspäivänä lähetettiin Ilmavoimien esikunnan henkilöstölle sähköpostiviesti saatekirjeineen heti aamusta, jotta viesti sijoittui henkilöiden sähköpostien kärkeen työpäivän alkaessa. Vastaamisesta muistutettiin vielä sähköpostitse kaksi päivää ennen vastaamisajan loppumista.

#### 4 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 103 Ilmavoimien esikunnassa sotilasvirassa työskentelevää henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui tällöin 52,8 %. Taustamuuttujien osalta vastaukset jakautuivat seuraavien taulukoiden mukaisesti. Kyselyyn vastanneista 80 henkilöä, 78,4 % vastasi kyselyyn alaisen ja 22 henkilöä, 21,6 % esimiehen näkökulmasta. Vastaajien ikäjakauma ilmenee taulukosta 1. Suurin osa vastanneista, 58,8 % oli iältään 41 - 50 vuotiaita. Kolmasosa vastaajista (29 %) oli 31 - 40 vuotiaita. Reilu kymmenesosa vastaajista (12 %) oli 31 - 40-vuotiaita. Kyselyyn vastasi vain yksi (1 %) alle 30-vuotias henkilö. Yli 60-vuotiaista ei vastannut kyselyyn kukaan.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneet ikäryhmittäin

	<b>N</b>	<b>%</b>
Alle 30 vuotta	1	1,00
31-40 vuotta	29	28,4
41-50 vuotta	60	58,8
51-60 vuotta	12	11,8
Yli 60 vuotta	0	0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Vastanneiden jakauma koulutuksen perusteella ilmenee taulukosta 2. Suurin osa vastanneista, 43,1 % oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, esimerkiksi sotatie-

teiden maisterin tutkinnon. Viidesosa vastanneista oli suorittanut opistoasteen tutkinnon. Reilu kymmenesosa vastaajista oli suorittanut toisen asteen (14,7 %) tai jatkokutkintoasteen (12,8 %) tutkinnon. Vajaalla kymmenesosalla (9 %) oli alempi korkeakoulututkinto, esimerkiksi sotatieteiden kandidaatin tutkinto.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneet koulutustaustan mukaan

	<b>N</b>	<b>%</b>
Toisen asteen tutkinto	15	14,7
Opistoasteen tutkinto	21	20,6
Alempi korkeakoulututkinto	9	8,8
Ylempi korkeakoulututkinto	44	43,1
Jatkokutkintoaste	13	12,8
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Vastanneiden jakauma henkilöstöryhmittäin nähdään taulukosta 3. Liki puolet, 47 % vastaajista oli upseereita. Viidesosa vastaajista oli joko erikoisupseereita (20 %) tai opistoupseereita (20 %). Reilu kymmenesosa (13 %) vastaajista oli aliupseereita.

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneet henkilöstöryhmän mukaan

	<b>N</b>	<b>%</b>
Upseeri	47	47
Erikoisupseeri	20	20
Opistoupseeri	20	20
Aliupseeri	13	13
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vastanneiden jakauma järjestelmän käytön aktiivisuudessa nähdään taulukosta 4. Kyselyyn vastanneista liki puolet (45,6 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa

kolmeviikkoisjaksossa. Harvemmin kuin neljässä maksujaksossa vuosittain järjestelmää ilmoitti käyttävänsä viidesosa (19,4 %) vastaajista. Reilu kymmenesosa vastaajista ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toinen maksujakso (13,6 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (11,7 %). Kymmenesosa (9,7 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka kolmas maksujakso.

Taulukko 4. Kyselyyn vastanneet järjestelmän käytön mukaan

	<b>N</b>	<b>%</b>
Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa	47	45,6
Noin joka toinen maksujakso	14	13,6
Noin joka kolmas maksujakso	10	9,7
3-4 maksujaksossa vuoden aikana	12	11,7
Harvemmin	20	19,4
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

#### 4.1 PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin omaksumisen nykytila

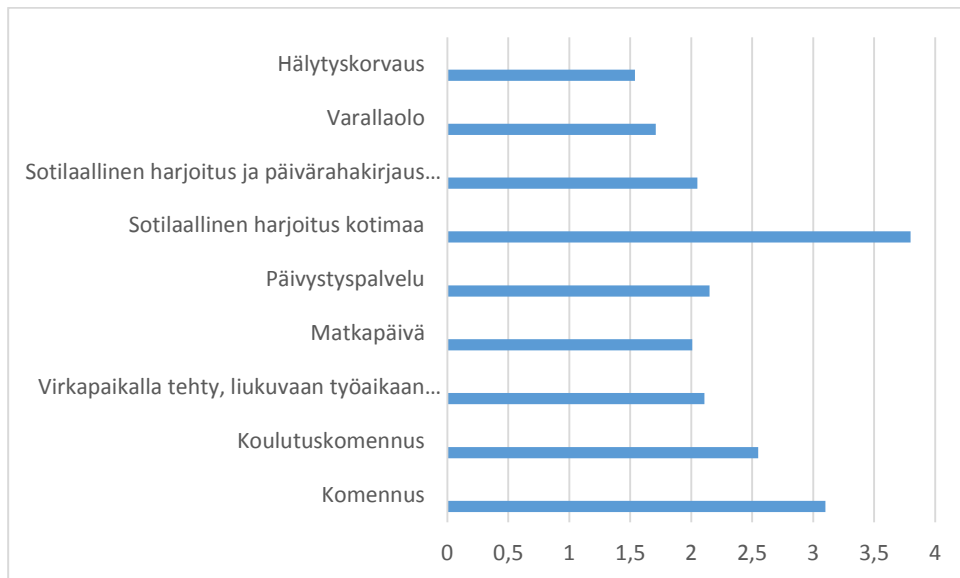
Varsinaisilla asiakysymyksillä sotilashenkilöstöä pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan eri työaikakirjaustoimenpiteissä. Vastausasteikko oli viisiportainen, 1 - 5 (1 = ei lainkaan, 2 = melko vähän, 3 = jonkin verran, 4 = melko hyvä, 5 = erittäin hyvä). Esimiesasemassa vastaaville oli yhteisten kysymysten lisäksi kuusi esimiestoimintaa koskevaa kysymystä ja alaisen asemassa vastaaville neljä alaisen toimenpiteitä koskevaa kysymystä.

Ensimmäisessä sekä esimiehen että alaisen asemassa vastaaville osoitetussa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan omaa osaamista eri työaikakirjausissa. Kuten taulukosta 5 ja kuviosta 6 nähdään, kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjaus hallitaan esitetyistä kirjauksista parhaiten, keskiarvolla 3,8. Seuraavaksi parhaiten hallitaan komennuksen kirjaaminen keskiarvolla 3,1. Melko vähäiseksi osaaminen koetaan koulutuskomennuksen (2,55), virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumat-

toman työn (2,11), matkapäivän (2,01), päivystyspalvelun (2,15) sekä ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan (2,05) kirjauksissa. Hyvin vähäiseksi osaaminen jää varallaolon (1,71) ja hälytyskorvauksen (1,54) kirjaamisessa.

Taulukko 5. Henkilöstön osaaminen eri työaikakirjauksissa

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Komennus</b>	12	25	20	33	13	103	3,1
	11,65%	24,27%	19,42%	32,04%	12,62%		
<b>Koulutuskomennus</b>	22	31	25	19	5	102	2,55
	21,57%	30,39%	24,51%	18,63%	4,9%		
<b>Virkapaikalla tehty, liukuvaan työaikaan kuulumaton työ</b>	43	27	15	12	5	102	2,11
	42,16%	26,47%	14,71%	11,76%	4,9%		
<b>Matkapäivä</b>	31	49	15	7	1	103	2,01
	30,1%	47,57%	14,56%	6,8%	0,97%		
<b>Päivystyspalvelu</b>	47	23	7	14	9	100	2,15
	47%	23%	7%	14%	9%		
<b>Sotilaallinen harjoitus kotimaa</b>	5	11	13	43	30	102	3,8
	4,9%	10,78%	12,75%	42,16%	29,41%		
<b>Sotilaallinen harjoitus ja päiväraha kirjaus ulkomaat</b>	42	32	13	14	2	103	2,05
	40,78%	31,07%	12,62%	13,59%	1,94%		
<b>Varallaolo</b>	57	30	9	3	4	103	1,71
	55,34%	29,13%	8,74%	2,91%	3,88%		
<b>Hälytyskorvaus</b>	64	28	7	2	2	103	1,54
	62,14%	27,18%	6,8%	1,94%	1,94%		



Kuvio 6. Vastaajien näkemys osaamisestaan PVSAP:n eri työaikakirjauksissa

Esimiehille suunnatuissa kysymyksissä kysyttiin taustakysymyksinä, kuinka kauan vastaajat olivat toimineet esimiestehtävissä sekä alaisten lukumäärää. Asiakysymyksenä kysyttiin kokemusta PVSAP:n työaikasuunnittelutyökalun käytöstä, omaa arviota osaamisestaan eri suunnitelmakirjauksissa sekä mitkä asiat koettiin haasteellisina vaadittavien toimenpiteiden suorittamiseksi. Suurin osa vastanneista, 40,9 % oli toiminut esimiestehtävissä yli 10 vuotta. Reilulla viidesosalla (22,7 %) oli esimieskokemusta 1 - 5 vuotta. Vajaalla viidesosalla oli kokemusta alle vuoden verran (18,2 %) tai 6-10 vuotta (18,2 %).

Taulukko 6. Kyselyyn vastanneiden esimieskokemus

	N	%
Alle vuoden	4	18,2
1-5 vuotta	5	22,7
6-10 vuotta	4	18,2
Yli 10 vuotta	9	40,9
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Alaisten määrä jakautui vastanneiden esimiesten kesken taulukon 7 mukaisesti. Suurimmalla osalla, 59,1 %:lla vastaajista oli 6-10 alaista. Reilulla kolmasosalla (31,8 %) alaisia oli alle viisi. Vajaalla kymmenesosalla (9,1 %) vastaajista oli yli 20 alaista. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut alaisten määräksi 11 - 20.

Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden esimiesten alaisten määrä

	<b>N</b>	<b>%</b>
Alle 5	7	31,8
6-10	13	59,1
11-20	0	0
Yli 20	2	9,1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Työaikasunnittelutyökalua ilmoitti käyttävänsä taulukon 8 mukaisesti puolet vastanneista esimiehistä.

Taulukko 8. Työaikasunnittelutyökalun käyttöaste

	<b>N</b>	<b>%</b>
Kyllä	11	50
Ei	11	50
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Taulukon 9 mukaisesti työaikasunnittelua tekevistä 11 esimiehestä kahdeksan ilmoitti käyttävänsä työkaluna Transaktio PP61:ta ja kolme portaalia.

Taulukko 9. Työaikasunnittelutyökalujen käytön jakautuminen vastanneiden esimiesten kesken

	N	%
Transaktio PP61	8	72,7
Portaali	3	27,2
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Kysymykseen, miksi juuri tämä työkalu on valittu käyttöön, tuli transaktio PP61:n puolesta seuraavanlaisia kommentteja:

- *Mies viereisestä toimistosta opetti sitä aikanaan käyttämään ja muuta (toimivaa) mallia en osaa. Lisäksi PP61 on toiminut sen oppimisen jälkeen varsin sujuvasti, joten en ole myöskään nähnyt tarvetta etsiä tälle vaihtoehtoa.*
- *Portaalissa on ollut ongelmia työvuorojen syöttämisessä (työajan suunnittelu).*
- *Minulla on sellainen käsitys, että PP61:sta on helpompi käyttää.*
- *Kanslian työntekijöiden suosituksesta.*
- *Huomattavasti helpompi ja nopeampi käyttää. Näkee samalla koko henkilöstön yhdellä silmäyksellä.*
- *Portaali on erittäin hidas käyttää ja käyttöliittymä huonosti suunniteltu.*
- *Selkeämpi.*
- *Nopea ja helppo.*

Portaalin käytön valinneet esimiehet kertoivat vastauksissaan, etteivät hallinneet toista vaihtoehtoa, joten ovat pysytelleet portaalin käyttäjinä:

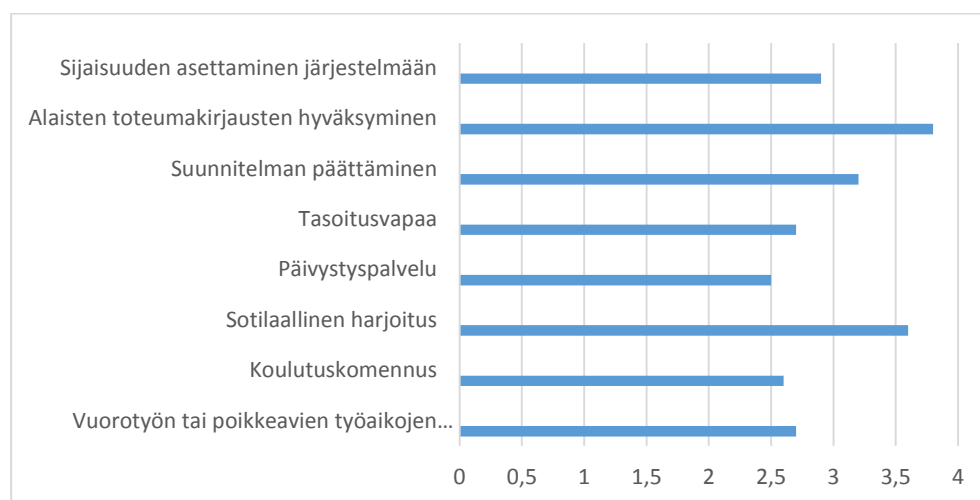
- *En ole saanut koulutusta kuin tähän (vaikka ilmeisesti tämä on huomattavasti hitaampi käyttää).*
- *En ole ollut toisesta tietoinen.*

Esimiesten kokema osaaminen eri työaikasunnittelun osa-alueilla jakautui taulukon 10 mukaisesti. Tulokset esitetään myös palkkidiagrammina kuviossa 7. Parhaiten esimiehet kokivat osaavansa alaisten toteumakirjausten hyväksyntätoimenpiteet (keskiarvo 3,77). Seuraavaksi parhaiten esimiehet kokivat osaavansa sotilaallisen harjoituksen suunnittelun alaisilleen (3,55) ja työaikasunnitelman päättämisen järjes-

telmässä (3,23). Huonoiten esimiehet kokivat hallitsevansa päivystyspalveluvuoron suunnitelman merkitsemisen järjestelmään (2,45).

Taulukko 10. Esimiesten osaaminen työaika suunnittelun eri osa-alueilla

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Työvuorojen suunnittelu (vuorotyö tai poikkeavat työajat)</b>	8	2	4	4	4	22	2,73
	36,37%	9,09%	18,18%	18,18%	18,18%		
<b>Koulutuskomennus</b>	6	4	6	4	2	22	2,64
	27,28%	18,18%	27,27%	18,18%	9,09%		
<b>Sotilaallinen harjoitus</b>	3	2	3	8	6	22	3,55
	13,64%	9,09%	13,64%	36,36%	27,27%		
<b>Päivystyspalvelu</b>	9	4	2	4	3	22	2,45
	40,91%	18,18%	9,09%	18,18%	13,64%		
<b>Tasoisuvapaa</b>	6	5	3	4	3	21	2,67
	28,57%	23,81%	14,28%	19,05%	14,29%		
<b>Suunnitelman päättäminen</b>	6	2	2	5	7	22	3,23
	27,27%	9,09%	9,09%	22,73%	31,82%		
<b>Alaisten toteumakirjausten hyväksyminen</b>	2	1	4	8	7	22	3,77
	9,09%	4,55%	18,18%	36,36%	31,82%		
<b>Sijaisuuden asettaminen järjestelmään poissaolon aiaksi</b>	5	4	5	4	4	22	2,91
	22,73%	18,18%	22,73%	18,18%	18,18%		



Kuvio 7. Esimiesten näkemys osaamisestaan PVSAP:n eri työaika suunnittelumakirjauksissa

## 4.2 Henkilöstön kokemus PVSAP-työaikamoduulin käytöstä

Esimiesten kokemat haasteet työaikaprosessin eri toimenpiteiden suorittamisessa on kuvattu taulukossa 11 sekä palkkidiagrammina kuviossa 8.

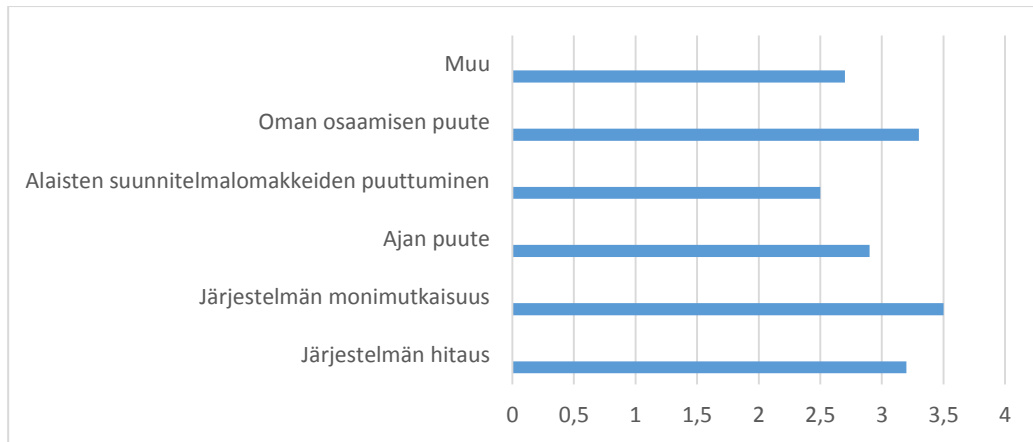
Haasteellisimmaksi esimiehet kokivat PVSAP-järjestelmän monimutkaisuuden (keskiarvo 3,5). Seuraavaksi haasteellisimpana asiana koettiin oman osaamisen puutteellisuus (3,27). Myös järjestelmän hitauden koettiin aiheuttavan haasteita jonkin verran (3,18). Vähiten haasteita koettiin aiheuttavan alaisten suunnitelmalomakkeiden saapuminen myöhässä tai niiden puuttuminen (2,45). Muina haasteita aiheuttavina tekijöinä mainittiin:

- *Työaikajärjestelmä kokonaisuutena.*
- *Koko työajan suunnittelu- ja seurantaprosessi. Taulukkoja tulee kaiken kaikkiaan syöttää ja käsitellä turhan monta ja monessa paikkaa ennenkuin työntekijät tulevat suunniteltua ja hyväksytyksi.*
- *Saamani koulutuksen puute.*
- *Oikeiden koodien löytäminen valtavasta massasta on käytännössä mahdotonta ilman, että kysyy kanslian asiantuntijoilta. Tämä taas rasittaa tarpeettomasti heidän työskentelyään.*
- *Käyttöliittymän (portaali/ ERP) huono suunnittelu.*

Taulukko 11. Esimiesten kokemat haasteet työaikaprosessissa

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Järjestelmän hitaus</b>	3	3	7	5	4	22	3,18
	13,63%	13,64%	31,82%	22,73%	18,18%		
<b>Järjestelmän monimutkaisuus</b>	3	1	6	6	6	22	3,5
	13,64%	4,55%	27,27%	27,27%	27,27%		
<b>Ajan puute tarvittavien toimenpiteiden suorittamiseksi aikataulussa</b>	3	6	6	5	2	22	2,86
	13,64%	27,27%	27,27%	22,73%	9,09%		
<b>Alaisten tekemien työaikasuunnitelmien saapuminen myöhässä tai niiden puuttuminen</b>	6	7	4	3	2	22	2,45
	27,27%	31,82%	18,18%	13,64%	9,09%		
<b>Oman osaamisen puute</b>	3	2	5	10	2	22	3,27
	13,64%	9,09%	22,73%	45,45%	9,09%		
<b>Tarvittavien ohjeiden puute</b>	4	4	7	4	3	22	2,91
	18,18%	18,18%	31,82%	18,18%	13,64%		

<b>Muu, mikä?</b>	3	0	1	2	1	7	2,71
	42,86%	0%	14,28%	28,57%	14,29%		



Kuvio 8. Esimiesten kokemat haasteet työaikaprosessin toimenpiteiden suorittamisessa

Alaisille suunnatuissa kysymyksissä pyydettiin arvioimaan eri tekijöiden haasteellisuutta PVSAP:n eri työaikakirjaustoimenpiteiden suorittamisessa sekä kuinka sujuvaksi yhteistyö lähiesimiehen kanssa koettiin työaikakirjausprosessin eri osa-alueilla. Arviointi tapahtui asteikolla 1-5, jossa 1 = lainkaan – 5= erittäin paljon. Alaisille tarkoitettuihin kysymyksiin vastasi 80 alaisen lisäksi myös 6 esimiestä, jotka toimivat myös itse alaisen asemassa ja kirjaavat järjestelmään omat työaikatoteumansa.

Alaisten kokemat haasteet työaikakirjaustoimenpiteiden suorittamisessa on esitetty taulukossa 12 sekä palkkidiagrammina kuviossa 9. Vastaajat arvioivat eniten haasteita aiheuttavaksi tekijäksi muun kuin kysymyksessä listatut asiat (keskiarvo 4,06). Muu-kohtaan kirjattiin seuraavia asioita:

- *Ohjeita ehkä on, mutta ne on vaikea löytää.*
- *Vähäinen käyttö/ perehtyneisyys aiheeseen. Työaikakirjanpidon ohjeistus ja käytännöt on vain omia työaikojaan kirjaavalle turhan monimutkainen; tämän pitäisi olla ammattilaisen hommaa.*
- *Laadin työaika/ vuorosunnitelmat aina itse ja se on ollut varsin toimiva järjestely, muttei luonnollisesti ole virallisten ohjeiden mukainen. Esimies hyväksyy ainoastaan Excel -suunnittelutaulukon, jonka mukaan työt toteutetaan.*

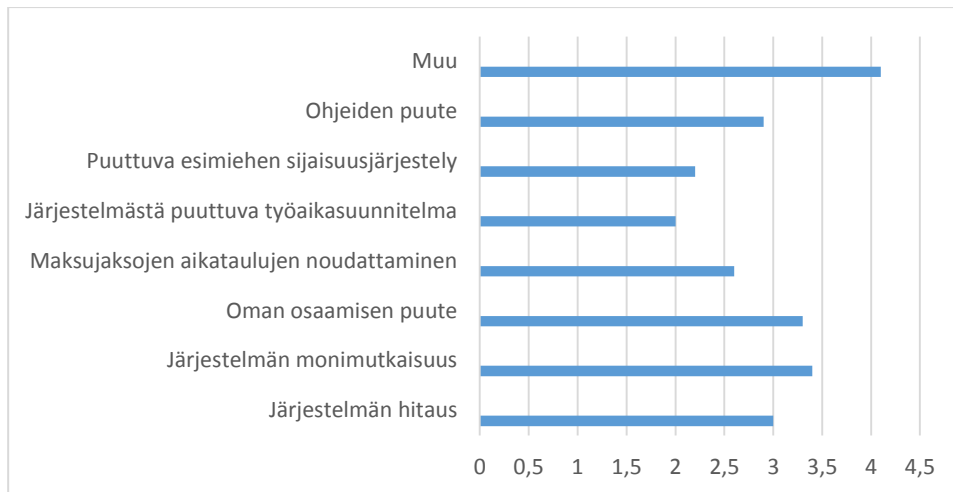
- *Kiire. Jos on muutaman päivän kuukaudessa työpisteellä, niin työaikojen kirjaaminen kolmeen paikkaan ei helpota kiirettä.*
- *TIMECON ei käsittele SAP:n kaa.*
- *Tarpeettomien koodien ulkoaopiskelu, järjestelmän yleinen vaikeus.*
- *Ilmavoimien esikunnassa joudun täyttämään kolmea eri työajankirjanpitojärjestelmää, mikä ikävä kyllä on pätkähullua. Siis Excel/ Megaflex ja SAP. Joka jaksossa tähän menee paljon aikaa. Lisäksi kun itsellä on hyvin poikkeavia työaikoja ja teen ilmavoimallisesti tunnistettua tärkeää lentotyötä käsitellään lentotyö ja toimistotyö erillisinä asioina. Työsuojelun kannalta on oikein hyvä, että käytössä on työajanseuranta järjestelmä mutta kaikessa loogisuudessaan vain yksi seurantajärjestelmä pitäisi riittää tai jo sei niin työajanhallintaan liittyvää tukihenkilöstöä tulisi palkata lisää jotta sotilashenkilöiden työaikaa saataisiin kohdennettua ydin substanssiin. Luonnollisesti myös kolmen eri järjestelmä ollessa käytössä ei SAPin erilaisiin hienouksiin mitenkään jaksa/ kerkeä/ muista perehtyä.*
- *Yhtenäisen ohjeistuksen puute merkinnöistä, esim lentopalveluksen osalta. Tuntuu että jokaisella oma tapa merkitä, tasoitella ym.*
- *Järjestelmä ei ymmärrä ns. arkipyhäpäiviä.*
- *Liian monta eri järjestelmää käytössä.*
- *Käytän niin harvoin että asia ei rutinoidu eikä jää mieleen.*
- *Oikean ohjeen löytäminen hankalaa, kun OOUUSI kansiorakenne ei ole valmis.*
- *Kuukausipalkka, miksi työaikaa kirjataan?*
- *Tuohon ohjeiden puute kohtaan tarkennuksena: ohjeiden löytyminen.*

Kysymyksessä listatuista tekijöistä eniten haasteita aiheuttavaksi koettiin järjestelmän monimutkaisuus (keskiarvo 3,39). Toiseksi eniten haasteita koettiin aiheuttavan oman osaamisen puute (3,31). Vähiten haasteita aiheutti järjestelmästä puuttuva esimiehen tallentama työaikasuunnitelma (1,98).

Taulukko 12. Alaisten kokemat haasteet työaikaprosessissa

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Järjestelmän hitaus</b>	7	23	29	19	8	86	2,98
	8,14%	26,75%	33,72%	22,09%	9,3%		
<b>Järjestelmän monimutkaisuus</b>	1	15	32	24	13	85	3,39
	1,18%	17,65%	37,65%	28,23%	15,29%		
<b>Oman osaamisen puute</b>	4	14	28	30	9	85	3,31
	4,71%	16,47%	32,94%	35,29%	10,59%		

<b>Maksujaksojen poiminta- ajojen aikataulujen noudat- taminen</b>	20	20	25	11	8	84	2,61
	23,81%	23,81%	29,76%	13,1%	9,52%		
<b>Järjestelmästä puuttuva esimiehen laatima työvu- rosuunnitelma</b>	38	23	14	8	2	85	1,98
	44,71%	27,06%	16,47%	9,41%	2,35%		
<b>Järjestelmästä puuttuva esimiehen sijaisjärjestel- ly</b>	34	19	18	9	5	85	2,2
	40%	22,35%	21,18%	10,59%	5,88%		
<b>Ohjeiden puute</b>	5	24	34	18	3	84	2,88
	5,95%	28,57%	40,48%	21,43%	3,57%		
<b>Muu, mikä?</b>	2	0	1	5	8	16	4,06
	12,5%	0%	6,25%	31,25%	50%		



Kuvio 9. Alaisten kokemat haasteet työaika kirjaus toimenpiteiden suorittamisessa

### 4.3 Henkilöstön kokemus esimiehen roolista työaika moduulin käytössä

Taulukossa 13 on kuvattu, kuinka alaiset kokevat yhteistyön lähiesimiehen kanssa sujuvan työaika kirjaus prosessin eri osa-alueilla. Parhaiten koettiin yhteistyön lähiesimiehen kanssa sujuvan paperisen työaika suunnitelmalomakkeen hyväksynnässä (keskiarvo 4,13). Toiseksi parhaiten koettiin yhteistyön sujuvan järjestelmässä tapahtuvan toteumakirjausten hyväksynnän osalta (3,99). Muu -kohtaan kirjattujen asioiden keskiarvo oli heikoin (2,9). Muu -kohtaan kirjattiin seuraavia asioita:

- Tämän kohdan kysymykset ovat irrelevantteja, kun käytännössä suunnitelma on aina normipäivä, mutta se toteutuu sellaisenaan vain toimistopäivinä (liukuma).
- Ongelmana on sekä SAP että koko prosessin monimutkaisuus/kankeus.
- Ymmärrän esimiehen mahdotonta urakkaa suunnitella työaikoja, jos suurin osa alaisista on koko ajan virkamatkalla tarvittaessa alle päivän varoitusajalla.
- Esimiehen järjestelmällinen vaatimustaso.
- Esimies ei ole työajasta vastaava vaan se on määritetty työsopimuksessa.

Taulukko 13. Alaisten kokemus yhteistyöstä lähiesimiesten kanssa

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Paperisen työaikasuunnitelman hyväksyntä</b>	5	4	9	23	43	84	4,13
	5,95%	4,76%	10,72%	27,38%	51,19%		
<b>Työvuorosuunnitelman laadinta järjestelmään</b>	10	11	15	21	27	84	3,52
	11,9%	13,1%	17,86%	25%	32,14%		
<b>Kirjallisen ylityömääräyksen laadinta tarvittaessa</b>	11	8	15	26	22	82	3,49
	13,41%	9,76%	18,29%	31,71%	26,83%		
<b>Toteumakirjausten hyväksyntä</b>	4	3	14	32	31	84	3,99
	4,76%	3,57%	16,67%	38,1%	36,9%		
<b>Maksujaksojen poiminta-aikataulujen noudattaminen</b>	7	7	24	27	19	84	3,52
	8,34%	8,33%	28,57%	32,14%	22,62%		
<b>Muu, mikä?</b>	2	1	2	0	2	7	2,86
	28,57%	14,29%	28,57%	0%	28,57%		

Kysymykseen parhaimmasta avun lähteestä työaikakirjauksen ongelmiin vastasi 102 henkilöä. Jakauma eri vastausvaihtoehtojen välillä esitetään taulukossa 14. Vastaajista yli kolmannes (37,3 %) koki saavansa parhaimman ohjeistuksen työaikakirjauksiin liittyviin pulmiin henkilöstösihteeriltä. Kolmannes (29,4 %) koki saavansa parhaimman ohjeistuksen kollegoilta saatavan vertaistuen kautta. Koulutustilaisuuksia kuukaan ei valinnut parhaimman ohjeistuksen saantikanavaksi. Muu -kohdan valitsi yksi vastaaja seuraavanlaisella kommentilla:

- *Sannalta ja Liisalta. Joskus myös työkavereilta, mutta kyllä varsinainen tiedon ja osaamisen lähde ovat em. henkilöt (ja siitä iso kiitos).*

Taulukko 14. Vastaajien kokemus parhaimman avun saamisesta

	<b>N</b>	<b>%</b>
Ohjeet PVSAP:n Itsepalveluportaalissa	14	13,7
R-asemalle kootut ohjeet	5	4,9
Koulutustilaisuudet	0	0
Kollegoilta saatu vertaistuki	30	29,4
Osastosihteeri	14	13,7
Henkilöstösihteeri	38	37,3
Muu	1	1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

#### 4.4 Henkilöstön kokemus osaamisen kehittämisestä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa aktiivisuuttaan osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin liittyen asteikolla 1 - 5, jossa 1 = Täysin eri mieltä – 5 = Täysin samaa mieltä. Kysymykseen vastasi 101 henkilöä.

Kuten taulukosta 15 ilmenee, parhaimman keskiarvon (4,44) sai aktiivisuus kysyä tarvittaessa neuvoa työaikakirjauksien hoitamiseksi. Seuraavaksi parhaimman arvon (4,29) sai yhteistyön sujuminen lähiesimiehen kanssa työaikakirjauksen toimenpiteiden suorittamiseksi. Heikoimman arvon (2,65) sai riittävän perehdyksen saaminen PVSAP:n työaikamoduulin käyttöön liittyen.

Taulukko 15. Vastaajien aktiivisuus oman osaamisen kehittämisessä

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Keskiarvo</b>
<b>Olen osallistunut järjestettyihin työaikakoulutuksiin.</b>	32	10	22	27	10	101	2,73
	31,69%	9,9%	21,78%	26,73%	9,9%		
<b>Olen tutustunut R-asemalta löytyviin koottuihin ohjeisiin.</b>	14	15	31	31	10	101	3,08
	13,86%	14,85%	30,7%	30,69%	9,9%		

<b>Olen tutustunut R-asemalta löytyvään Ilmavoimien esikunnan tukitoimintaohjeeseen.</b>	15	13	26	28	19	101	3,23
	14,85%	12,87%	25,74%	27,73%	18,81%		
<b>Koen saaneeni riittävästi perehdytystä PVSAP:n työaikamoduulin käyttöön liittyen.</b>	13	36	28	21	3	101	2,65
	12,87%	35,65%	27,72%	20,79%	2,97%		
<b>Koen, että uusien tietojärjestelmien omaksuminen on minulle helppoa.</b>	2	5	25	55	14	101	3,73
	1,98%	4,95%	24,75%	54,46%	13,86%		
<b>Olen nopea oppimaan uusia työaikakirjausmenetelmiä.</b>	2	14	33	39	12	100	3,45
	2%	14%	33%	39%	12%		
<b>Mielestäni PVSAP:n sähköinen itsepalvelu on sopiva tapa hoitaa työaikakirjaukset Ilmavoimien esikunnassa.</b>	18	19	22	30	12	101	2,99
	17,82%	18,81%	21,78%	29,71%	11,88%		
<b>Olen tietoinen minulta vaadittavista toimenpiteistä työaikakirjauksiin liittyen.</b>	3	14	27	39	18	101	3,54
	2,97%	13,86%	26,73%	38,62%	17,82%		
<b>Työaikakirjaukset sujuvat minulta rutiiniluonteisesti.</b>	11	19	29	30	12	101	3,13
	10,89%	18,81%	28,71%	29,71%	11,88%		
<b>Kysyn tarvittaessa neuvoa, mikäli jokin työaikakirjauksiin liittyvä asia askarruttaa minua.</b>	1	3	8	28	61	101	4,44
	0,99%	2,97%	7,92%	27,72%	60,4%		
<b>Maksujaksojen poiminta-aikataulujen noudattaminen ei tuota minulle vaikeuksia.</b>	10	20	32	19	20	101	3,19
	9,9%	19,8%	31,69%	18,81%	19,8%		
<b>Koen, että yhteistyö esimieheni kanssa sujuu työaikakirjausteni hoitamiseksi.</b>	2	2	15	28	54	101	4,29
	1,98%	1,98%	14,85%	27,72%	53,47%		
<b>Olen innokas kehittämään omaa osaamistani työaikakirjauksiin liittyen.</b>	10	18	37	29	7	101	3,05
	9,9%	17,82%	36,64%	28,71%	6,93%		

#### 4.5 Lisäkoulutustarpeen kartoitus

Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan, mille PVSAP:n työaikakirjauksen osa-alueille he kaipaivat lisäkoulutusta. Mahdollista oli valita listauksesta useampikin vaihtoehto tai ilmoittaa oma toive muu, mikä -vaihtoehdon kautta. Kysymykseen vastasi 95 henki-

löö. Eri osa-alueille ilmoitettiin yhteensä 149 koulutustarvetta. Lisäkoulutustarpeet jakautuivat aihealueittain taulukon 16 mukaisesti.

Lähes puolet (45) kyselyyn vastanneista arvioi tarvitsevansa lisäkoulutusta yleisesti PVSAP:n käyttöön liittyen. Vajaa puolet (41) ilmoitti tarvitsevansa lisäkoulutusta siitä, kuinka työaikaprosessi hoidetaan kokonaisuutena Ilmavoimien esikunnassa. Kolmanneksi eniten (37) lisäkoulutusta kaivattiin siitä, kuinka toteumakirjaukset syötetään järjestelmään. Muu -kohtaan annettiin seuraavat vastaukset:

- *Suunnittelu ja sen nopeuttaminen/ yksinkertaistaminen*
- *Sapilla pitäisi kinuta vain rahaa ja kaikki työaika-asiat pitäisi tehdä Työteho-ohjelmalla. On syvältä et liukuma on eri järjestelmällä kuin muualla tehty työ tai esim harjoituksen tunnit. Tyypeille joilla on päivityksiä ja harjoituksia paljon, ei voi olla sapsin käytöstä työaikojen parissa positiivista kommenttia, työntekijälähtöisyys on kaukana.*

Taulukko 16. Vastaajien ilmoittamat lisäkoulutustarpeet aihealueittain

	<b>N</b>	<b>%</b>
Järjestelmän käyttö yleisesti	45	30,2
Työaikakirjausprosessi Ilmavoimien esikunnassa	41	27,5
Toteumakirjausten syöttäminen järjestelmään	37	24,8
Alaisten työvuorosuunnittelu	16	10,7
Alaisten toteumakirjausten hyväksyminen	8	5,4
Muu	2	1,3
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

Lisäkoulutuksen järjestämiseen liittyen vastaajilta kysyttiin, millä tavoin lisäkoulutusta toivottaisiin järjestettävän. Kysymykseen vastasi 100 henkilöä. Toiveet eri koulutustapojen kesken jakautui taulukon 17 mukaisesti. Vastaajista yli puolet (51 %) toivoi lisäkoulutusta järjestettävän täsmäkoulutuksena osastoittain, osaston omat tarpeet huomioiden. Neljäsosa vastaajista (25 %) piti koottujen ohjeiden tallentamista Ilmavoimien esikunnan yhteiselle R-asemalle sopivimpana tapana. Kymmenesosa vastaajista piti sopivimpana tapana joko perinteistä, koko henkilöstölle tarkoitettua

luokkakoulutusta (10 %) tai PVMoodlessa toteutettavaa verkkokoulutusta (10 %).

Neljä vastaajaa oli valinnut sopivimmaksi toteutustavaksi muu-kohdan. Tässä kohdassa ehdotettiin seuraavanlaisia asioita:

- *Helpompi käyttöinen järjestelmä.*
- *Paperiseen työaikalappuun voisi jättää kysymyksiä erityistilanteista, joihin henkilöstösihteeri vastaisi sitten myöhemmin.*
- *Pitääkö oikeasti jokaisen osata täyttää työaikansa? Eihän kiväärilläkään tarvitse kaikkien osata ampua vaikka se olisikin enemmän armeijan hommia. Miksei voida palata vanhaan ja annetaan sotilaiden keskittyä sotilaallisiin asioihin ja työajankirjaukset joko hoitaa joku muu tai laitetaan tilalle järjestelmä, joka on yksinkertaisempi käyttää. Ja kyllä, sellaisiakin on olemassa! Ei tarvittaisi viikon koulutusta jotta osaa laittaa työajat järjestelmään...*
- *Eniten hatuttaa kaikki. Avaudumpä tähän kohtaan, kun kyselystä puuttuu avoimen sanan paikka. Työajan kirjaaminen sekä Neptoniin, että SAP:iin johdattaa tilanteeseen, että tehdyt ylityöt eivät oikeasti ole liukuman puitteissa. Lisäksi aina pitää erikseen muistaa tehdä pankkisopimus = tarpeetonta työntekijää rasittavaa byrokratiaa. Näin työntekijän näkökulmasta kahden järjestelmän loukusta ja erillisistä pankki-, ja etätyösopimuksista pitäisi päästä eroon!*

Taulukko 17. Vastaajien toiveet lisäkoulutuksen järjestämisen tavoista

	<b>N</b>	<b>%</b>
R-asemalle kootut ohjeet	25	25
Luokkakoulutus	10	10
Verkkokoulutus PVMoodlessa	10	10
Täsmäkoulutus osastokohtaiset tarpeet huomioiden	51	51
Muu	4	4
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

#### 4.6 Tulosten ristiintaulukointeja

Tutkimuksen tulokset vietiin SPSS-ohjelmaan ristiintaulukointien suorittamiseksi.

Eryteisesti ristiintaulukointien luomisessa pohdittiin, kuinka Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö on omaksunut PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käyttöönsä ja millai-

sia eroja taustamuuttujaryhmien sisällä esiintyy. Ristiintaulukoinnilla selvitettiin, miten vastaajien henkilöstöryhmä, ikä, koulutustaso ja asema (alainen/ esimies) vaikuttavat siihen, kuinka usein järjestelmää käytettiin. Ristiintaulukoinnilla selvitettiin myös, millainen vaikutus esimiesten järjestelmän käytön aktiivisuuteen on alaisten lukumäärällä ja sillä, kuinka kauan on toiminut esimiestehtävissä. Työajan kirjausten omaksumisen tasoa selvitettiin ristiintaulukoinnilla henkilöstö- ja ikäryhmittäin sekä koulutustason perusteella.

PVSAP:n sähköisen työajankirjauksen käyttö henkilöstöryhmittäin ilmenee taulukosta 18. Taulukossa käytettiin henkilöstöryhmistä seuraavia lyhenteitä:

UPS = Upseeri

EUPS = Erikoisupseeri

OU = Opistoupseeri

AU = Aliupseeri

Vastanneista lähes puolet (45 %) ilmoitti käyttävänsä PVSAP:n sähköistä työajankirjausta jokaisessa kolmeviikkoisessa maksujaksossa. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta noin joka toisessa maksujaksossa (14 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (12 %). Kymmenesosa (10 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka kolmannessa maksujaksossa. Lähes viidesosa (19 %) vastaajista ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuosittain.

Vastanneista upseereista yli puolet (59,6 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa. Reilu kymmenesosa (14,9 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta noin joka toisessa maksujaksossa. Kymmenesosa (10,6 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana. Alle kymmenesosa (6,4 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana.

Vastanneista erikoisupseereista puolet (50 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Reilu kymmenes-

osa erikoisupseereista ilmoitti käyttävänsä järjestelmää joko noin joka kolmannessa maksujaksossa (15 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuosittain (15 %).

Vastanneista opistoupseereista vajaa puolet (40 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta jokaisessa maksujaksossa. Neljäsosa (25 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta noin joka toisessa maksujaksossa. Viidesosa (20 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana.

Vastanneista aliupseereista yli puolet (53,8 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Loppuosa vastaajista jakautui tasaisesti käyttämään järjestelmää noin joka kolmannessa maksujaksossa (15,4 %), 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (15,4 %) tai harvemmin (15,4 %).

Tuloksista voidaan todeta, että upseerit käyttävät PVSAP:n sähköistä työaikakirjausta henkilöstöryhmistä aktiivisimmin. Erikoisupseereilla on järjestelmään kirjattavia työaikakirjauksia henkilöstöryhmistä kaikista harvimmin.

Taulukko 18. PVSAP:n sähköisen työajankirjauksen käyttö henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki (N)
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa	59,6	10,0	40,0	53,8	45,0
Noin joka toinen maksujakso	14,9	10,0	25,0	0,0	14,0
Noin joka kolmas maksujakso	8,5	15,0	5,0	15,4	10,0
3-4 maksujaksossa vuoden aikana	10,6	15,0	10,0	15,4	12,0
Harvemmin	6,4	50,0	20,0	15,4	19,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

PVSAP:n sähköisen työajankirjauksen käyttö ikäryhmittäin on esitetty taulukossa 19. Alle 30-vuotiaita vastaajia oli vain yksi, joten tulosten vertailun kannalta vastaus ei ole merkittävä. Kaikista vastaajista lähes puolet (45,1 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta jokaisessa maksujaksossa. Viidesosa (19,6 %) ilmoitti käyttävänsä

järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää joko noin joka toisessa maksujaksossa (13,7 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (11,8 %). Kymmenesosa (9,8 %) vastaajista ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta noin joka kolmannessa maksujaksossa.

31 - 40-vuotiaista vastaajista lähes puolet (44,8 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta jokaisessa maksujaksossa. Vajaa viidesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää joko noin joka kolmannessa maksujaksossa (17,2%) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (17,2 %). Reilu kymmenesosa (13,8 %) 31 - 40-vuotiaista ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana.

41 - 50-vuotiaista lähes puolet (45 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Viidesosa (20 %) 41 - 50-vuotiaista ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Vajaa viidesosa (16,7 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta noin joka toisessa maksujaksossa. Kymmenesosa (10 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana.

Myös 51 - 60-vuotiaista vastaajista lähes puolet (45,1 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Viidesosa (19,6 %) 51 - 60-vuotiaista vastaajista ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toisessa maksujaksossa (13,7 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (11,8 %).

Tuloksista voidaan todeta, ettei ikäryhmien välillä ole merkittäviä eroja järjestelmän käytön aktiivisuuden kannalta.

Taulukko 19. PVSAP:n sähköisen työajankirjauksen käyttö ikäryhmittäin

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki (N)
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa	0,0	44,8	45,0	45,1	45,1
Noin joka toinen maksujakso	0,0	6,9	16,7	13,7	13,7
Noin joka kolmas maksujakso	0,0	17,2	8,3	9,8	9,8
3-4 maksujaksossa vuoden aikana	0,0	17,2	10,0	11,8	11,8
Harvemmin	6,4	13,8	20,0	19,6	19,6
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

PVSAP:n sähköisen työajankirjauksen käyttö koulutustason mukaan ilmenee taulukosta 20. Taulukossa on käytetty numerokoodeja kuvaamaan koulutustasoa seuraavasti:

1 = Toisen asteen tutkinto (lukio tai nykyinen ammattiopisto)

2 = Opistoasteen tutkinto (esim. Insinööri)

3 = Alempi korkeakoulututkinto (esim. Insinööri AMK, Sotatieteiden kandidaatti)

4 = Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (esim. Insinööri YAMK, Sotatieteiden maisteri)

5 = Jatkotutkintoaste (esim. Yleisesikuntaupseeri, Sotatieteiden tohtori)

Kaikista vastaajista lähes puolet (45,1 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta jokaisessa maksujaksossa. Lähes viidesosa vastaajista (19,6 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Reilu kymmenesosa vastaajista ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toisessa maksujaksossa (13,7 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (11,8 %). Kymmenesosa (9,8 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka kolmannessa maksujaksossa.

Toisen asteen tutkinnon suorittaneista lähes yli puolet (60 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää joko 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (13,3 %) tai harvemmin (13,3

%). Opistoasteen tutkinnon suorittaneista kolmasosa (33,3 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Lähes kolmasosa (28,6 %) vastasi käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Reilu kymmenesosa opistoasteen tutkinnon suorittaneista ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajan kirjausta noin joka toisessa maksujaksossa (14,3 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (14,3 %).

Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes puolet (44,4 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Noin viidesosa vastaajista (22,2 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Reilu kymmenesosa vastaajista ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toinen maksujakso (11,1 %), noin joka kolmas maksujakso (11,1 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (11,1 %).

Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes puolet (45,5 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Vajaa viidesosa ilmoitti käyttävänsä sähköistä työaikakirjausta noin joka toisessa maksujaksossa (15,9 %) tai harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana (15,9 %). Reilu kymmenesosa (13,6 %) vastasi käyttävänsä järjestelmää noin joka kolmannessa maksujaksossa.

Jatkotutkintoasteen suorittaneista yli puolet (61,5 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työaikakirjausta jokaisessa maksujaksossa. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toisessa maksujaksossa (15,4 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (15,4 %). Alle kymmenesosa (7,7 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana.

Tuloksista voidaan todeta, että aktiivisimmin järjestelmää käyttävät toisen asteen tai jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneet. Harvimmin järjestelmää käyttävät alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet.

Taulukko 20. PVSAP:n sähköisen työajankirjauksen käyttö koulutustason mukaan

	1 N= 15	2 21	3 9	4 44	5 13	Kaikki (N) 102
	%	%	%	%	%	%
Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa	60,0	33,3	22,2	45,5	61,5	45,1
Noin joka toinen maksujakso	6,7	14,3	11,1	15,9	15,4	13,7
Noin joka kolmas maksujakso	6,7	9,5	11,1	13,6	0,0	9,8
3-4 maksujaksossa vuoden aikana	13,3	14,3	11,1	9,1	15,4	11,8
Harvemmin	13,3	28,6	44,4	15,9	7,7	19,6
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

PVSAP:n sähköisen työajankirjauksen käyttö aseman mukaan esitetään taulukossa 21. Kaikista vastaajista vajaa puolet (45,1 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Viidesosa (19,6 %) ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toisessa maksujaksossa (13,7 %) tai 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (11,8 %).

Alaisen asemassa vastanneista reilu kolmasosa (38,8 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Reilu viidesosa (22,5 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta joko 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana (15 %) tai noin joka toisessa maksujaksossa (13,8 %). Kymmenesosa (10 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka kolmas maksujakso.

Esimiehistä yli puolet (68,2 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Reilu kymmenesosa (13,6 %) vastasi käyttävänsä järjestelmää noin joka toisessa maksujaksossa. Vajaa kymmenesosa vastasi käyttävänsä sähköistä työajankirjausta noin joka kolmannessa maksujaksossa (9,1 %) tai harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana (9,1 %). Kukaan esimiehistä ei ilmoittanut käyttävänsä järjestelmää 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana.

Tulosten mukaan esimiehet ovat aktiivisempia järjestelmän käytössä kuin alaiset. Hyvin merkittävää eroa järjestelmän käytön aktiivisuudessa ei aseman perusteella kuitenkaan ole huomioiden, että esimiehillä asema asettaa tietyt velvoitteet järjestelmän käyttöön liittyen.

Taulukko 21. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö aseman mukaan

	Alainen	Esimies	Kaikki (N)
	N=80	22	102
	%	%	%
Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa	38,8	68,2	45,1
Noin joka toinen maksujakso	13,8	13,6	13,7
Noin joka kolmas maksujakso	10,0	9,1	9,8
3-4 maksujaksossa vuoden aikana	15,0	0,0	11,8
Harvemmin	22,5	9,1	19,6
YHTEENSÄ	100	100	100

PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö alaisten lukumäärän mukaan on esitetty taulukossa 22. Kenelläkään vastanneella esimiehellä ei ollut alaisia 11 - 20 kappaletta, joten ko saraketta ei nostettu ristiintaulukointiin. Myöskään järjestelmän käyttöön liittyvälle arvolle 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana ei tullut yhtään tulosta.

Kaikista vastanneista yli puolet (68,2 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa. Reilu kymmenesosa (13,6 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toinen maksujakso. Vajaa kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä sähköistä työajankirjausta noin joka toisessa maksujaksossa (9,1 %) tai harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana (9,1 %).

Esimiehistä, joilla on alle viisi alaista, suurin osa (71,4 %) vastasi käyttävänsä järjestelmää jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toinen maksujakso (14,3 %) tai harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana (14,3 %). Esimiehistä, joilla on 6 - 10 alaista reilu puo-

let (61,5 %) vastasi käyttävänsä sähköistä työajankirjausta jokaisessa maksujaksossa. Reilu kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää noin joka toinen maksujakso (15,4 %) tai noin joka kolmas maksujakso (15,4 %).

Kyselyyn vastasi vain kaksi esimiestä, joilla on yli 20 alaista. Molemmat heistä vastasi käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, ettei järjestelmän käytön aktiivisuus ole lineaarinen suhteessa alaisten määrään. Jokaisen kolmeviikkoisjakson käytön riviä tarkasteltaessa voidaan todeta, että alle viiden alaisen esimiehet käyttävät järjestelmää hieman aktiivisemmin kuin esimiehet, joilla on 6 - 10 alaista. Toisaalta "harvemmin" -vastausten riviä tarkasteltaessa voidaan todeta, että alle viiden alaisen esimiesten ryhmästä löytyy useampia esimiehiä, jotka käyttävät järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana.

Taulukko 22. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö alaisten lukumäärän mukaan

	Alle 5 N=7 %	6-10 13 %	Yli 20 2 %	Kaikki (N) 22 %
Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa	71,4	61,5	100	68,2
Noin joka toinen maksujakso	14,3	15,4	0,0	13,6
Noin joka kolmas maksujakso	0,0	15,4	0,0	9,1
3-4 maksujaksossa vuoden aikana	0,0	0,0	0,0	0,0
Harvemmin	14,3	7,7	0,0	9,1
YHTEENSÄ	100	100	100	100

PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö esimieskokemuksen mukaan on esitetty taulukossa 23. Alle vuoden verran esimiesasemassa toimineita vastaajia oli 4, jotka kaikki vastasivat käyttävänsä järjestelmää jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa. Kaikista vastaajista yli puolet (68,2 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää jokaisessa maksujaksossa. Reilu kymmenesosa (13,6 %) vastasi käyttävänsä järjestelmää noin joka toises-

sa maksujaksossa. Vajaa kymmenesosa ilmoitti käyttävänsä järjestelmää joko joka kolmannessa maksujaksossa (9,1 %) tai harvemmin (9,1 %). Kukaan ei vastannut käyttävänsä järjestelmää 3 - 4 maksujaksossa vuoden aikana.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että aktiivisimpia järjestelmän käyttäjiä ovat uudet esimiehet. Seuraavaksi aktiivisimpia ovat 6 - 10 vuotta esimiestehtävissä toimineet esimiehet. Yli 10 vuotta esimiesasemassa toimineiden ryhmästä viidesosa (22,2 %) ilmoitti käyttävänsä järjestelmää harvemmin kuin kolmessa maksujaksossa vuoden aikana. Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei järjestelmän aktiivisuus ole lineaarinen suhteessa esimiesten työkokemuksen määrään.

Taulukko 23. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö sen mukaan, kuinka kauan on toiminut esimiestehtävissä

	Alle v	1-5v	6-10v	Yli 10v	Kaikki (N)
	N=4	5	4	9	22
	%	%	%	%	%
Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa	100	60,0	75,0	55,6	68,2
Noin joka toinen maksujakso	0,0	0,0	25,0	22,2	13,6
Noin joka kolmas maksujakso	0,0	40,0	0,0	0,0	9,1
3-4 maksujaksossa vuoden aikana	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Harvemmin	0,0	0,0	0,0	22,2	9,1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Seuraavissa taulukoissa esitetään PVSAP:n eri työaikakirjausten osaamisen tasojen jakautuminen henkilöstöryhmittäin.

1 = Ei lainkaan

2 = Vähäinen

3 = Jonkin verran

4 = Melko hyvä

5 = Erittäin hyvä

Komennus -kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 24. Kaikista vastaajista noin kolmasosa (32 %) arvioi osaavansa komennuksen kirjaamisen melko hyvin. Reilu viidennes (23 %) arvioi osaamisensa olevan vähäinen. Viidesosa (20 %) arvioi osaavansa komennuksen kirjaamista jonkin verran. Reilu kymmenesosa vastasi osaavansa komennuksen kirjaamisen erittäin hyvin (13 %) tai ei lainkaan (12 %).

Henkilöstöryhmien välisiä eroja tarkasteltaessa voidaan todeta, että sekä upseereista (19,1 %) että aliupseereista (23,1 %) noin viidesosa arvioi osaavansa komennuksen kirjaamisen erittäin hyvin. Opistoupseereista vain pieni osa (5 %) arvioi osaavansa komennuksen kirjaamisen erittäin hyvin. Erikoisupseereista kukaan ei arvioinut osaavansa tätä kirjaamista erittäin hyvin. Opistoupseereista yli kolmasosa (40 %) arvioi osaavansa komennuksen kirjaamisen melko hyvin. Upseereista (34 %) ja aliupseereista (30,8 %) noin kolmasosa arvioi osaavansa komennuksen kirjaamisen melko hyvin. Erikoisupseereiden osalta ”melko hyvin” -vastausten määrä oli pienin, viidesosa (20 %).

Erikoisupseereista reilu kolmasosa (35 %) ja opistoupseereista kolmasosa (30 %) arvioi osaavansa komennuksen kirjaamista jonkin verran. Upseereista noin kymmenesosa (12,8 %) ilmoitti osaavansa tätä kirjaamista jonkin verran. Aliupseerien osalta ”jonkin verran” -vastausten määrä oli pienin, alle kymmenesosa (7,7 %). Vähäiseksi osaamisensa arvioi tasaisesti jokaisesta henkilöstöryhmästä noin viidesosa (20 -25,5 %). Erikoisupseerien ryhmässä ”ei lainkaan” -vastausten määrä oli suurin, 25 prosenttia. Aliupseereista reilu kymmenesosa (15,4 %) ilmoitti, ettei osaa komennuksen kirjaamista lainkaan. Upseereista alle kymmenesosa (8,5 %) vastasi, ettei osaa tätä kirjaamista lainkaan. Opistoupseereista vain pieni osa (5 %) ilmoitti, ettei osaa komennuksen kirjaamista lainkaan.

Tulosten mukaan parhaiten komennuksen kirjaamisen hallitsevat upseerit ja aliupseerit. Henkilöstöryhmistä heikointa osaaminen on erikoisupseereilla.

Taulukko 24. Komennus-kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	8,5	25,0	5,0	15,4	12,0
2	25,5	20,0	20,0	23,1	23,0
3	12,8	35,0	30,0	7,7	20,0
4	34,0	20,0	40,0	30,8	32,0
5	19,1	0,0	5,0	23,1	13,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Taulukossa 25 on esitetty koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin. Kaikista vastaajista lähes kolmasosa (29 %) arvioi osaamisensa olevan vähäinen tämän kirjauksen osalta. Neljännes (25 %) ilmoitti osaavansa koulutuskomennuksen kirjaamista jonkin verran. Reilu viidesosa (22 %) vastasi, ettei osaa koulutuskomennuksen kirjaamista lainkaan. Vajaa viidesosa (18 %) arvioi osaavansa tämän kirjaamisen melko hyvin. Vain pieni osa (5 %) arvioi osaamisensa erittäin hyväksi.

Henkilöstöryhmien välisiä eroja tarkasteltaessa voidaan todeta, että parhaiten koulutuskomennuksen kirjauksen hallitsevat aliupseerit. Heistä reilu kymmenesosa (15,4 %) arvioi osaavansa koulutuskomennuksen kirjauksen erittäin hyvin ja yli kolmasosa (38,5 %) melko hyvin. Heikointa osaaminen on opistoupseereilla, joista kymmenesosa (10 %) ilmoitti osaamisensa olevan melko hyvä. Kukaan opistoupseereista ei ilmoittanut osaamisensa olevan erittäin hyvä.

Taulukko 25. Koulutuskomennus-kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	21,3	35,0	15,0	15,4	22,0
2	34,0	30,0	25,0	15,4	29,0
3	21,3	15,0	50,0	15,4	25,0
4	14,9	20,0	10,0	38,5	18,0
5	6,4	0,0	0,0	15,4	5,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Taulukossa 26 on esitetty virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin. Kaikista vastaajista yli kolmasosa (41 %) ilmoitti, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan. Lähes kolmasosa (27 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Reilu kymmenesosa ilmoitti osaavansa virkapaikalla tehdyn mutta liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjausta jonkin verran (15 %) tai melko hyvin (11 %). Vain pieni osa vastaajista (5 %) arvioi osaamisensa erittäin hyväksi.

Erikoisupseereista (55 %) ja aliupseereista (53,8 %) yli puolet ilmoitti, etteivät osaa tätä kirjausta lainkaan. Muista henkilöstöryhmistä, upseereista (36,2 %) ja opistoupseereista (30 %) kolmasosa ilmoitti, ettei osaa kyseistä kirjausta lainkaan. ”Vähäinen” -vastausten määrissä ei ollut henkilöstöryhmien välillä merkittäviä eroja, keskimäärin vajaa kolmasosa kustakin ryhmästä arvioi osaamisensa vähäiseksi. Opistoupseereista neljännes (25 %) ilmoitti osaavansa virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjausta jonkin verran. Upseereista vajaa viidesosa (17 %) ja opistoupseereista kymmenesosa (10 %) vastasi osaavansa tätä kirjausta jonkin verran. Aliupseerien ryhmästä ei tullut yhtään ”jonkin verran” -vastausta.

Upseereista reilu kymmenesosa (14,9 %) ja erikoisupseereista kymmenesosa (10 %) arvioi osaamisensa melko hyväksi. Aliupseerien (7,7 %) ja opistoupseerien (5,5 %) osalta ”melko hyvä” -vastausten määrä jäi vähäisemmäksi. Vain pieni osa upseerien

(6,4 %), opistoupseerien (5 %) ja aliupseerien (7,7 %) ryhmistä arvioi osaamisensa erittäin hyväksi. Erikoisupseereista kukaan ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että parhain osaaminen, joskin sekin melko pienellä joukolla ryhmän jäseniä, on upseereilla. Suurin osaamisen puute, yli puolella ryhmän jäseniä, on erikoisupseereilla ja aliupseereilla.

Taulukko 26. Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	36,2	55,0	30,0	53,8	41,0
2	25,5	25,0	30,0	30,8	27,0
3	17,0	10,0	25,0	0,0	15,0
4	14,9	10,0	5,0	7,7	11,0
5	6,4	0,0	5,0	7,7	5,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Matkapäivän kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 27. Kaikista vastaajista lähes puolet (48 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Kolmasosa vastaajista ilmoitti, ettei osaa matkapäivän kirjausta lainkaan. Reilu kymmenesosa (15 %) ilmoitti, ettei osaa matkapäivän kirjausta lainkaan. Vajaa kymmenesosa (7 %) arvioi matkapäivän kirjauksen taitonsa melko hyväksi. Juuri kukaan (1 %) ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi.

Erikoisupseereista yli kolmasosa (45 %) ja aliupseereista kolmasosa (30,8 %) ilmoitti, ettei osaa matkapäivän kirjausta lainkaan. Upseereiden (25,5 %) ja opistoupseereiden (20 %) osalta viidennes totesi osaamisen puuttuvan kokonaan. Opistoupseereista suurin osa (65 %) arvioi matkapäivän kirjauksen osaamisensa vähäiseksi. Upseereista (48,9 %) ja aliupseereista (46,2 %) lähes puolet totesi osaamisensa olevan vähäinen. Erikoisupseereista kolmasosa (30 %) totesi osaamisensa vähäiseksi.

Upseereista vajaa viidesosa (17 %) arvioi osaavansa jonkin verran matkapäivän kirjausta. Opistoupseereista (15 %) ja aliupseereista (15,4 %) reilu kymmenesosa ilmoitti osaavansa matkapäivän kirjausta jonkin verran. Erikoisupseereista kymmenesosa (10 %) vastasi osaavansa tätä kirjausta jonkin verran.

Erikoisupseereista reilu kymmenesosa (15 %) ja upseereista alle kymmenesosa (8,5 %) arvioi matkapäivän kirjauksen osaamisensa melko hyväksi. Opistoupseereista ja aliupseereista kukaan ei arvioinut osaamistaan melko hyväksi. Henkilöstöryhmistä vain aliupseerien ryhmästä arvioitiin osaamista erittäin hyväksi. Tosin ”erittäin hyvä”-vastausten määrä oli pieni, alle kymmenesosa (7,7 %).

Tuloksista voidaan päätellä, että matkapäivän kirjaus on koettu hankalaksi kaikissa henkilöstöryhmissä ja osaaminen rajoittuu jokaisessa henkilöstöryhmässä pieneen henkilömäärään.

Taulukko 27. Matkapäivän kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	25,5	45,0	20,0	30,8	29,0
2	48,9	30,0	65,0	46,2	48,0
3	17,0	10,0	15,0	15,4	15,0
4	8,5	15,0	0,0	0,0	7,0
5	0,0	0,0	0,0	7,7	1,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 28. Kaikista vastaajista yli kolmasosa (45 %) ilmoitti, ettei osaa kirjausta lainkaan. Noin viidesosa (22 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Reilu kymmenesosa (14 %) totesi osaavansa päivystyspalvelun kirjauksen melko hyvin. Vajaa kymmenesosa arvioi osaavansa päivystyspalvelun kirjauksen erittäin hyvin (9 %) tai osaavansa jonkin verran (7 %). Opistoupseereista (60 %), erikoisupseereista (55 %) ja aliupseereista

(53,8 %) yli puolet ilmoitti, ettei osaa päivystyspalvelun kirjausta lainkaan. Upseereista noin kolmasosa (31,9 %) ilmoitti, ettei osaa päivystyspalvelun kirjausta lainkaan ja vajaa kolmasosa (27,7 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Erikoisupseereista (20 %) ja opistoupseereista (20 %) viidesosa totesi osaamisensa olevan vähäinen. Aliupseereista alle kymmenesosa (7,7 %) arvioi osaavansa päivystyspalvelun kirjausta vain vähän.

Aliupseereista reilu kymmenesosa (15,4 %) ja erikoisupseereista kymmenesosa (10 %) ilmoitti osaavansa päivystyspalvelun kirjausta jonkin verran. Opistoupseereista (5 %) ja upseereista (4,3 %) vain pieni osa ilmoitti osaavansa tätä kirjausta jonkin verran. Upseereista viidesosa (21,3 %) totesi osaamistasonsa olevan melko hyvä. Erikoisupseereista kymmenesosa (10 %) arvioi osaamisensa melko hyväksi. Aliupseereista alle kymmenesosa (7,7 %) ja opistoupseereista vain pieni osa (5,0 %) arvioi osaamisensa melko hyväksi.

Aliupseereista reilu kymmenesosa (15,4 %) arvioi osaamisensa erittäin hyväksi. Upseereista (10,6 %) ja opistoupseereista (10 %) kymmenesosa ilmoitti osaamisensa olevan erittäin hyvä. Erikoisupseereista kukaan ei arvioinut päivystyspalvelun kirjauksen osaamistaan erittäin hyväksi.

Tuloksista voidaan todeta, että parhain osaaminen päivystyspalvelun kirjauksessa on upseereilla. Seuraavaksi parhain osaaminen löytyy aliupseereilta. Erikoisupseerien, opistoupseerien ja aliupseerien henkilöstöryhmissä osaaminen puuttuu kokonaan yli puolelta henkilöistä.

Taulukko 28. Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	31,9	55,0	60,0	53,8	45,0
2	27,7	20,0	20,0	7,7	22,0
3	4,3	10,0	5,0	15,4	7,0
4	21,3	10,0	5,0	7,7	14,0
5	10,6	0,0	10,0	15,4	9,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 29. Kaikista vastaajista yli kolmasosa (42 %) ilmoitti osaamisensa olevan melko hyvä. Kolmasosa (30 %) arvioi osaamisensa erittäin hyväksi. Kymmenesosa kaikista vastaajista arvioi osaavansa tätä kirjausta jonkin verran (12 %) tai osaamisensa olevan vähäinen (11 %). Vain pieni osa (4 %) totesi, ettei osaa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta lainkaan.

Opistoupseereista yli kolmasosa (45 %) arvioi osaamisensa erittäin hyväksi. Muiden henkilöstöryhmien osalta ”erittäin hyvä” -vastausten määrä jäi vähäisemmäksi, upseereiden osalta kolmasosaan (29,8 %) ja erikoisupseereiden (20 %) ja aliupseereiden (23,1 %) viidesosaan. ”Melko hyvä” -vastausten osalta ei henkilöstöryhmien välillä ollut merkittäviä eroja, kaikissa henkilöstöryhmissä yli kolmasosa (40 - 46,2 %) arvioi osaamisensa melko hyväksi. Upseereista (17 %) ja opistoupseereista (15 %) reilu kymmenesosa arvioi osaavansa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta jonkin verran. Aliupseereista alle kymmenesosa (7,7 %) ilmoitti osaavansa tätä kirjausta jonkin verran. Erikoisupseereista kukaan ei vastannut osaavansa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta jonkin verran.

Erikoisupseereista reilu kolmasosa (35 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Aliupseerien (15,4 %) ja upseereiden (4,3 %) osalta ”vähäinen” -arvioiden määrä oli selkeästi pienempi kuin erikoisupseereilla. Opistoupseereista kukaan ei arvioinut osaamistaan

vähäiseksi. Henkilöstöryhmistä vain aliupseereista (7,7 %) ja upseereista (6,4 %) alle kymmenesosa ilmoitti, ettei osaa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta lainkaan.

Tuloksista voidaan todeta, että kotimaan sotilaallisen harjoituksen osaaminen on melko hyvällä tasolla kaikissa henkilöstöryhmissä. Vahvinta osaaminen on opistoupseerien ryhmässä.

Taulukko 29. Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	6,4	0,0	0,0	7,7	4,0
2	4,3	35,0	0,0	15,4	11,0
3	17,0	0,0	15,0	7,7	12,0
4	40,4	45,0	40,0	46,2	42,0
5	29,8	20,0	45,0	23,1	30,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Taulukossa 30 on esitetty ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin. Kaikista vastaajista yli kolmasosa (40 %) ilmoitti, etteivät osaa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta lainkaan. Noin kolmasosa (32 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Reilu kymmenesosa arvioi osaamisensa melko hyväksi (14 %) tai ilmoitti osaavansa tätä kirjausta jonkin verran (12 %). Juuri kukaan (2 %) ei vastannut osaavansa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta erittäin hyvin.

Aliupseereista yli puolet (53,8 %), upseereista yli kolmasosa (38,3 %) ja opistoupseereista neljäsosa (25 %) vastasi, etteivät osaa kirjausta lainkaan. Opistoupseereista (40 %) ja aliupseereista (38,5 %) reilu kolmasosa arvioi osaamisensa vähäiseksi. Upsee-

reista osaamisensa arvioi vähäiseksi kolmasosa (29,8 %) ja erikoisupseereista neljännes (25 %). Opistoupseereista kolmasosa (30 %) ilmoitti osaavansa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta jonkin verran. Muiden henkilöstöryhmien osalta ”jonkin verran” -vastausten määrä oli huomattavasti pienempi. Upseereista kymmenesosa (10,6 %) ja erikoisupseereista pieni osa (5 %) ilmoitti osaavansa kirjausta jonkin verran.

Aliupseereista alle kymmenesosa (7,7 %) arvioi osaavansa kirjauksen erittäin hyvin. Upseereista juuri kukaan (2,1 %) ei ilmoittanut osaavansa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta erittäin hyvin. Erikoisupseereista (20 %) ja upseereista (19,1 %) viidesosa arvioi osaavansa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta melko hyvin. Erikoisupseereista ja opistoupseereista kukaan ei ilmoittanut osaavansa kirjausta erittäin hyvin.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tämä kirjaus koetaan hankalaksi kaikissa henkilöstöryhmissä. Upseereiden, erikoisupseereiden ja opistoupseereiden ryhmissä löytyy pienehkö määrä osaajia. Heikointa osaaminen on aliupseerien ryhmässä.

Taulukko 30. Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	38,3	50,0	25,0	53,8	40,0
2	29,8	25,0	40,0	38,5	32,0
3	10,6	5,0	30,0	0,0	12,0
4	19,1	20,0	5,0	0,0	14,0
5	2,1	0,0	0,0	7,7	2,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Varallaolo-kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 31. Kaikista vastaajista yli puolet (54 %) ilmoitti, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan. Kolmasosa vastaajista totesi osaamisensa olevan vähäinen. Alle kymmenesosa (9 %) arvioi osaavansa varallaolon kirjausta jonkin verran. Vain pieni osa vastaajista ilmoitti osaavansa kirjauksen melko hyvin (3 %) tai erittäin hyvin (4 %).

Ei lainkaan -vastausten määrä oli suuri jokaisessa henkilöstöryhmässä (46,8 - 69,2 %). Yli kolmasosa opistoupseereista (35 %) ja upseereista (34 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Erikoisupseereista neljäsosa (25 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Aliupseereista reilu kymmenesosa (15,4 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. ”Jonkin verran” -vastauksissa ei ollut henkilöstöryhmien välillä suuria eroja, vastausten määrä oli kaikissa ryhmissä joko hieman alle kymmenesosan (7,7 - 9 %) tai kymmenesosa (10 %). Vain upseerien ryhmään tuli pieni määrä (6,4 %) ”melko hyvin” -vastauksia. Aliupseereista alle kymmenesosa (7,7 %) ilmoitti osaavansa varallaolon kirjauksen erittäin hyvin. Opistoupseereista (5 %) ja upseereista (4,3 %) vain harva arvioi osaamisensa erittäin hyväksi. Erikoisupseerien ryhmästä kukaan ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurimmalle osalle sotilashenkilöstöstä varallaolon kirjaus ei ole lainkaan tuttua tai osaaminen on vähäistä. Osaaminen jää kokonaisuudessaan yksittäisten henkilöiden varaan.

Taulukko 31. Varallaolon kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	46,8	65,0	50,0	69,2	54,0
2	34,0	25,0	35,0	15,4	30,0
3	8,5	10,0	10,0	7,7	9,0
4	6,4	0,0	0,0	0,0	3,0
5	4,3	0,0	5,0	7,7	4,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 32. Kaikista vastaajista yli puolet (61 %) ilmoitti, ettei osaa kirjausta lainkaan. Vajaa kolmasosa (28 %) vastaajista totesi osaamisensa olevan vähäinen. Alle kymmenesosa (7 %) ilmoitti osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta jonkin verran.

Erikoisupseereista kymmenesosa (10 %) arvioi osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta jonkin verran. Upseereista (8,5 %) ja aliupseereista (7,7 %) alle kymmenesosa ilmoitti osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta jonkin verran. Aliupseereista alle kymmenesosa vastasi osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta melko hyvin (7,7 %) tai erittäin hyvin (7,7 %). Opistoupseereista kukaan ei arvioinut osaamistaan melko hyväksi mutta pieni määrä (5 %) ilmoitti hallitsevansa kirjauksen erittäin hyvin. Upseereista juuri kukaan (2,1 %) ei ilmoittanut osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta melko hyvin.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurin osa henkilöstöstä ei hallitse hälytyskorvauksen kirjausta lainkaan tai osaaminen on vähäistä. Osaaminen jää yksittäisten henkilöiden varaan.

Taulukko 32. Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

	UPS	EUPS	OU	AU	Kaikki
	N=47	20	20	13	100
	%	%	%	%	%
1	63,8	65,0	55,0	53,8	61,0
2	25,5	25,0	40,0	23,1	28,0
3	8,5	10,0	0,0	7,7	7,0
4	2,1	0,0	0,0	7,7	2,0
5	0,0	0,0	5,0	7,7	2,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Seuraavissa taulukoissa esitetään PVSAP:n eri työaikakirjausten osaamisen tasojen jakautuminen ikäluokittain.

- 1 = Ei lainkaan
- 2 = Vähäinen
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko hyvä
- 5 = Erittäin hyvä

Komennuksen kirjaamisen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 33. Komennuksen kirjauksen osalta voidaan todeta, että kolmasosa (31,4 %) vastaajista osaa komennuksen kirjaamisen melko hyvin. Lähes neljäsosan (24,5 %) osalta osaaminen on vähäistä. Lähes viidesosa (19,6 %) ilmoitti osaavansa jonkin verran. Reilu kymmenesosa vastaajista ei osannut lainkaan (11,8 %) tai osasi erittäin hyvin (12,7 %).

31 - 40-vuotiaista vastaajista reilu kolmasosa (34,5 %) ilmoitti osaavansa komennuksen kirjausta melko hyvin ja vajaa viidesosa (17,2 %) erittäin hyvin. Reilu kymmenesosa (13,8 %) ilmoitti osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran. Viidesosa (20,7 %) 31 - 40-vuotiaista ilmoitti osaamisensa olevan komennuksen kirjauksen osalta vähäinen. Reilu kymmenesosa (13,8 %) ei osannut komennuksen kirjausta lainkaan.

41 - 50-vuotiaista reilu kolmasosa (33,3 %) ilmoitti osaavansa komennuksen kirjausta melko hyvin. Reilu kymmenesosa ilmoitti osaavansa erittäin hyvin. Viidesosa 41 - 50-vuotiaista (20,0 %) ilmoitti osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran. Reilu viidesosa (23,3 %) ilmoitti osaamisensa olevan komennuksen kirjauksen osalta vähäinen. Kymmenesosa (10,0 %) ilmoitti, ettei osaa komennuksen kirjausta lainkaan.

Kukaan 51 - 60-vuotiaista ei ilmoittanut osaavansa komennuksen kirjausta erittäin hyvin. Alle viidesosa 51 - 60-vuotiaista ilmoitti osaavansa komennuksen kirjausta melko hyvin. Kolmasosa (33,3 %) 51 - 60-vuotiaista ilmoitti osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran. 51 - 60-vuotiaista vastaajista vajaa puolet (41,7 %) ilmoitti osaamisensa olevan komennuksen kirjauksen osalta vähäinen. Alle kymmenesosa (8,3 %) ilmoitti, ettei osaa komennuksen kirjausta lainkaan.

Tuloksista voidaan todeta, ettei 31 - 40-vuotiaiden ja 41 - 50-vuotiaiden ryhmien välillä ole merkittäviä eroja. 51 - 60-vuotiaiden ryhmän osaaminen on jonkin verran heikompaa kuin 31 - 40-vuotiaiden ja 41 - 50-vuotiaiden ryhmissä.

Taulukko 33. Komennuksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	13,8	10,0	8,3	11,8
2	0,0	20,7	23,3	41,7	24,5
3	0,0	13,8	20,0	33,3	19,6
4	0,0	34,5	33,3	16,7	31,4
5	0,0	17,2	13,3	0,0	12,7
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 34. Kolmasosa (30,4 %) vastaajista ilmoitti hallitsevansa koulutuskomennuksen kirjausta jonkin verran. Noin neljäsosa vastaajista ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen (24,5 %) tai melko hyvä (24,5 %). Viideosa vastaajista (21,6 %) ei osannut koulutuskomennuksen kirjausta lainkaan. Pieni osa vastaajista (4,9 %) vastasi osaamisen tasonsa olevan erittäin hyvä.

31 - 40-vuotiaista vastaajista kolmasosa (31 %) ilmoitti, ettei osaa koulutuskomennuksen kirjausta lainkaan. Lähes neljäsosa (24,1 %) vastasi osaamisensa olevan melko hyvä. Viideosa (20,7 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Vajaa viidesosa (17,2 %) osasi koulutuskomennuksen kirjausta jonkin verran. Kymmenesosa 31 - 40-vuotiaista (10,3 %) ilmoitti osaamisensa olevan erittäin hyvä.

41 - 50-vuotiaista reilu kolmasosa (35 %) ilmoitti osaavansa koulutuskomennuksen kirjausta jonkin verran. Noin neljäsosa vastaajista ilmoitti osaamisensa olevan melko hyvä (25 %) tai vähäinen (23,4 %). Vajaa viidesosa (16,7 %) ilmoitti, ettei osaa koulu-

tuskomennuksen kirjausta lainkaan. Hyvin pieni osa (3,3 %) 41 - 50-vuotiaista ilmoitti osaamisensa olevan erittäin hyvä.

51 - 60-vuotiaista reilu kolmasosa ilmoitti osaamisensa olevan joko vähäinen (41,7 %) tai osaavansa koulutuskomennuksen kirjausta jonkin verran (41,7 %). Neljäsosa vastaajista ilmoitti osaamisensa olevan melko hyvä. Vajaa viidesosa (16,7 %) vastaajista ilmoitti, ettei osaa koulutuskomennuksen kirjausta lainkaan. Kukaan 51 - 60-vuotiaista ei ilmoittanut osaavansa koulutuskomennuksen kirjausta erittäin hyvin.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, ettei ikäluokkien välillä ole merkittäviä eroja koulutuskomennuksen kirjauksen osaamisessa. Kokonaisuudessaan osaamista löytyy noin neljäsosalta henkilöstöä jokaisessa ikäluokassa.

Taulukko 34. Koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	31,0	16,7	16,7	21,6
2	0,0	20,7	23,3	41,7	24,5
3	0,0	17,2	35,0	41,7	30,4
4	0,0	24,1	25,0	25,0	24,5
5	0,0	10,3	3,3	0,0	4,9
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjaamisen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 35. Suurin osa vastaajista (42,2 %) ilmoitti, ettei osaa kyseistä kirjausta lainkaan. Vajaa kolmasosa (26,5 %) vastaajista ilmoitti osaavansa kyseistä kirjausta vähän. Reilu kymmenesosa (14,7 %) vastaajista ilmoitti osaavansa liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjausta jonkin verran ja kymmenesosa (10,8 %) melko hyvin. Pieni osa (4,9 %) ilmoitti osaavansa kyseistä kirjausta erittäin hyvin.

Vastaukset olivat ikäluokittain saman suuntaisia kautta linjan. Suurin osa, noin 40 prosenttia vastaajista jokaisessa ikäluokassa ilmoitti, ettei osaa virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjausta lainkaan. Vajaa kolmasosa, alle 30 prosenttia 31 - 40- ja 41 - 50-vuotiaiden ikäluokista ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. 51 - 60-vuotiaiden ikäluokassa hieman reilu kolmasosa (33,3 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. 41 - 50- ja 51 - 60-vuotiaiden ikäluokissa vajaa viidesosa (16,7 %) ilmoitti osaavansa kyseistä kirjausta jonkin verran. 31 - 40-vuotiaista jonkin verran liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjausta ilmoitti osaavansa kymmenesosa (10,3 %).

31 - 40-vuotiaiden ikäluokasta reilu kymmenesosa (13,8 %) ilmoitti osaamisensa olevan melko hyvä. 41 - 50-vuotiaiden ikäluokassa melko hyväksi osaamisensa arvioi kymmenesosa (10,0 %) ja 51 - 60-vuotiaiden ikäluokassa alle kymmenesosa (8,3 %). 31 - 40- ja 41 - 50-vuotiaiden ikäluokissa erittäin hyväksi osaamisensa arvioi pieni osa vastaajista. 51 - 60-vuotiaiden ikäluokassa kukaan ei ilmoittanut osaamisensa olevan erittäin hyvä.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tulokset olivat hyvin saman suuntaiset 31 - 40-, 41 - 50- ja 51 - 60-vuotiaiden ikäluokissa. Ei lainkaan -vastauksia tuli jokaisessa ikäluokassa yli kolmannekselta, mikä osoittaa, että matkapäiväkirjauksen lisäkoulutukselle on tarvetta. Osaaminen rajoittuu tällä hetkellä yksittäisten henkilöiden osaamiseen.

Taulukko 35. Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	44,8	40,0	41,7	42,2
2	0,0	24,1	26,7	33,3	26,5
3	0,0	10,3	16,7	16,7	14,7
4	0,0	13,8	10,0	8,3	10,8
5	0,0	6,9	5,0	0,0	4,9
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Matkapäivän kirjauksen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 36. Vastaajista vajaa puolet (47,1 %) ilmoitti osaamisensa olevan matkapäivän kirjauksen osalta vähäinen. Kolmasosa (30,4 %) vastaajista ilmoitti, ettei osaa matkapäivän kirjausta lainkaan. Reilu kymmenesosa (14,7 %) vastaajista ilmoitti osaavansa matkapäivän kirjausta jonkin verran. Alle kymmenesosa (6,9 %) ilmoitti osaamisensa olevan melko hyvä.

Ikäluokkien välisiä eroja tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurin osa vastaajista (41,7 % - 55,2 %) kaikissa ikäluokissa ilmoitti osaamisensa olevan matkapäivän kirjauksen osalta vähäinen. Myös ei lainkaan -vastausten osalta ikäluokkien vastaukset olivat saman suuntaisia. 31 - 40-vuotiaiden ikäluokassa reilu kolmasosa (37,9 %) ilmoitti, ettei osaa matkapäivän kirjausta lainkaan. 41 - 50- ja 51 - 60-vuotiaiden ikäluokissa vastaava määrä oli noin neljäsosa vastaajista (25,0 - 26,7 %).

51 - 60-vuotiaiden ikäluokasta jonkin verran matkapäivän kirjausta ilmoitti osaavansa neljäsosa (25 %) vastaajista. 41 - 50-vuotiaiden ikäluokassa jonkin verran ilmoitti osaavansa vajaa viidesosa (18,3 %). 31 - 40-vuotiaiden ikäluokassa jonkin verran ilmoitti osaavansa vain hyvin pieni määrä (3,4 %). Melko hyvänä osaamistaan piti vajaa

kymmenesosa 41 - 50-vuotiaista (8,3 %) ja 51 - 60-vuotiaista (8,3 %). 31 - 40-vuotiaista osaamistaan piti melko hyvänä vain pieni määrä (3,4 %).

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurin osa (77,5 %) vastaajista ei hallitse matkapäivän kirjausta lainkaan tai osaamisen taso on vähäinen. Osaaminen rajoittuu tällä hetkellä vain harvoihin henkilöihin, joten lisäkoulutustarve on selkeästi olemassa.

Taulukko 36. Matkapäivän kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	37,9	26,7	25,0	30,4
2	0,0	55,2	45,0	41,7	47,1
3	0,0	3,4	18,3	25,0	14,7
4	0,0	3,4	8,3	8,3	6,9
5	0,0	0,0	1,7	0,0	1,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 37. Kaikista vastaajista lähes puolet (46,1 %) ilmoitti, ettei osaa kyseistä kirjausta lainkaan. Viidesosa (21,6 %) kaikista vastaajista ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Reilu kymmenesosa (13,7 %) ilmoitti osaamisensa olevan melko hyvä. Kaikista vastaajista vajaa kymmenesosa ilmoitti osaamisensa olevan erittäin hyvä (8,8 %) tai osaavansa matkapäivän kirjausta jonkin verran (6,9 %).

31 - 40-vuotiaista yli puolet (55,2 %) ilmoitti, ettei osaa päivystyspalvelun kirjausta lainkaan. 41 - 50-vuotiaista ei lainkaan -vastauksen antoi vajaa puolet (43,3 %) ja 51 - 60-vuotiaista noin kolmasosa (33,3 %). 51 - 60-vuotiaista noin kolmasosa (33,3 %), 31 - 40-vuotiaiden ikäluokassa reilu viidesosa (24,1 %) ja 41 - 50-vuotiaista vajaa viidesosa (18,3 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen.

31 - 40-vuotiaista kymmenesosa (10,3 %) ilmoitti osaavansa päivystyspalvelun kirjausta jonkin verran. 41 - 50-vuotiaista vajaa kymmenesosa (6,9 %) ilmoitti osaavansa kyseistä kirjausta jonkin verran. 51 - 60-vuotiaista neljäsosa (25 %) ja 41 - 50-vuotiaista reilu kymmenesosa (15 %) vastasi osaavansa päivystyspalvelun kirjauksen melko hyvin. 31 - 40-vuotiaiden ikäluokan osalta ”melko hyvin” -tason vastausmäärä oli huomattavasti pienempi, 6,9 %. 41 - 50-vuotiaista reilu kymmenesosa (13,3 %) ja 51 - 60-vuotiaista alle kymmenesosa (8,3 %) ilmoitti osaavansa päivystyspalvelun kirjauksen erittäin hyvin. 31 - 40-vuotiaiden ikäluokasta kukaan ei vastannut osaavansa päivystyspalvelun kirjausta erittäin hyvin.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että lähes puolella (46,1 %) vastaajista ei ole osaamista lainkaan. Myös vähäisen osaamisen prosentti, yli viidesosa (21,6 %) vastaajista, on verrattain suuri. Heikointa osaaminen on tällä hetkellä 31 - 40-vuotiaiden ikäluokassa, mutta osaamisen kehittämisen tarve on selkeästi jokaisella ikäluokalla. Osaaminen rajoittuu tällä hetkellä vain pieneen määrään sotilashenkilöstöä.

Taulukko 37. Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	55,2	43,3	33,3	46,1
2	0,0	24,1	18,3	33,3	21,6
3	0,0	10,3	6,7	0,0	6,9
4	0,0	6,9	15,0	25,0	13,7
5	0,0	0,0	13,3	8,3	8,8
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 38. Kaikissa ikäluokissa ”melko hyvin” -vastauksen osuus oli hyvin samanlainen, noin 41 prosenttia. Myös ”erittäin hyvin” vastausten määrä oli ikäluokkien välillä samansuuntainen, 31 - 40-vuotiaiden reilusta viidesosasta (24,1 %) 41 - 50-

vuotiaiden reiluun kolmasosaan (33,3 %). ”Jonkin verran” ilmoitti kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta osaavansa reilu kymmenesosa sekä 31 - 40-vuotiaista (13,8 %) että 41 - 50-vuotiaista (15 %). 51 - 60-vuotiaista kukaan ei vastannut osaavansa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta ”jonkin verran”.

51 - 60-vuotiaiden ikäluokasta neljäsosa (25 %) ja 31 - 40-vuotiaista reilu kymmenesosa (13,8 %) ilmoitti kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaamisensa olevan vähäinen. 41 - 50-vuotiaiden ikäluokassa vähäisen osaamisen vastausten osuus oli muita ikäluokkia pienempi, 6,7 %. Vajaa kymmenesosa sekä 51 - 60-vuotiaiden (8,3 %) että 31 - 40-vuotiaiden (6,9 %) ikäluokista ilmoitti, ettei osaa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta lainkaan. 41 - 50-vuotiaiden ikäluokassa vain harva (1,7 %) ilmoitti, ettei osaa kyseistä kirjausta lainkaan.

Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaamisen voidaan todeta olevan melko hyvällä tasolla kaikkien tarkasteltujen ikäluokkien osalta. Yli neljäkymmentä prosenttia kussakin ikäluokassa ilmoitti osaavansa kirjauksen melko hyvin. Myös erittäin hyvän osaamisen vastausmäärä oli verrattain suuri, liki kolmasosa (29,4 %). Osaamisen kehittämiseksi ei ole yhtä suurta tarvetta kuin muille kirjauksille.

Taulukko 38. Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	6,9	1,7	8,3	4,9
2	0,0	13,8	6,7	25,0	10,8
3	0,0	13,8	15,0	0,0	12,7
4	0,0	41,4	41,7	41,7	41,2
5	0,0	24,1	33,3	25,0	29,4
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Taulukossa 39 on esitetty ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahaman kirjauksen osaminen ikäluokittain. Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen kirjaus eroaa koti-

maan harjoituksen kirjauksesta siinä, että PVSAP:n Itsepalvelussa tulee kirjata paitsi osallistumisensa ulkomaan harjoitukseen myös kohdemaan päiväraha kullekin harjoituspäivälle. Ulkomaan harjoituksiin osallistumisia on huomattavasti harvemmin, mikä aiheuttaa sen, ettei rutiinia kirjaamiselle pääse syntymään.

Kaikista vastaajista vajaa puolet (41,2 %) ilmoitti, ettei osaa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta lainkaan. 51 - 60-vuotiaista yli puolet (58,3 %) ilmoitti, ettei osaa kirjausta lainkaan. 31- 40-vuotiaista vajaa puolet (41,4 %) ja 41 - 50-vuotiaiden ikäluokasta reilu kolmasosa (36,7 %) ilmoitti, ettei osaa kyseistä kirjausta lainkaan.

Kaikissa ikäluokissa kolmasosa (31,0 - 33,3 %) vastaajista ilmoitti ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaamisensa olevan vähäinen. Reilu kymmenesosa sekä 31 - 40-vuotiaista (13,8 %) ja 41 - 50-vuotiaista (13,3 %) ilmoitti osavansa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta jonkin verran. 41 - 50-vuotiaiden ikäluokasta vajaa viidesosa (16,7 %) ilmoitti kyseisen kirjauksen osaamisensa olevan melko hyvä. 31 - 40-vuotiaista melko hyväksi osaamisensa ilmoitti kymmenesosa (10,3 %) vastaajista. 51 - 60-vuotiaiden osalta melko hyväksi osaamisensa arvioi vajaa kymmenesosa (8,3 %). Erittäin hyväksi ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaamisensa arvioi vain harva 31 – 40-vuotiaiden (3,4 %) ja 41 - 50-vuotiaiden (1,7 %) ikäluokista. 51 - 60-vuotiaiden ikäluokasta kukaan ei vastannut osaamisensa olevan erittäin hyvä.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurimmalla osalla (41,2 %) vastaajista osaamista ei ole lainkaan tai osaaminen on vähäistä (31,4 %). Heikointa osaaminen on 51 - 60-vuotiaiden ikäluokassa, mutta osaamisen kehittämisen tarve on selkeästi kaikilla ikäluokilla. Osaaminen rajoittuu tällä hetkellä vain pieneen määrään sotilashenkilöstöä.

Taulukko 39. Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	41,4	36,7	58,3	41,2
2	0,0	31,0	31,7	33,3	31,4
3	0,0	13,8	13,3	0,0	11,8
4	0,0	10,3	16,7	8,3	13,7
5	0,0	3,4	1,7	0,0	2,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Varallaolon kirjauksen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 40. Kaikista vastaajista yli puolet (54,9 %) vastasi, ettei heillä ole varallaolon kirjauksen osaamista lainkaan. 31 - 40-vuotiaiden ikäluokassa "ei lainkaan" -vastausten määrä oli suurin, 62,1 %. Myös 41 - 50 -vuotiaiden ikäluokassa yli puolet (53,3 %) ilmoitti, ettei heillä ole osaamista lainkaan. 51 - 60-vuotiaiden ikäluokassa vajaa puolet (41,7 %) ilmoitti, ettei varallaolon kirjauksen osaamista ole lainkaan.

51 - 60-vuotiaiden ikäluokasta puolet (50 %) ilmoitti varallaolon osaamisensa olevan vähäinen. Muissa ikäluokissa "vähäinen" -vastausten määrä oli pienempi, 31 - 40-vuotiaiden ikäluokassa reilu viidesosa (24,1 %) ja 41 - 50-vuotiaiden ikäluokassa vajaa kolmasosa (28,3 %). 31 - 40-vuotiaiden ikäluokasta kymmenesosa (10,3 %) ilmoitti osaavansa varallaolon kirjausta jonkin verran. "Jonkin verran" kyseistä kirjausta sekä 41 - 50- että 51 - 60-vuotiaiden ikäluokassa ilmoitti osaavansa vajaa kymmenesosa (8,3 %). 31 - 40- ja 41 - 50-vuotiaiden ikäluokista vain harva, reilu kolme prosenttia ilmoitti osaamisensa olevan varallaolon kirjauksen osalta melko hyvä. 51 - 60-vuotiaista kukaan ei ilmoittanut osaamisensa olevan melko hyvä. Erittäin hyväksi osaamisensa arvioi 41 - 50-vuotiaiden ikäluokasta vajaa kymmenesosa (6,7 %). Muista ikäluokista kukaan ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että yli puolella (54,9 %) henkilöstöä ei ole varallaolon kirjauksen osaamista lainkaan. Noin kolmanneksella (29,4 %) osaaminen on vähäistä. Osaamisen kehittämislle on selkeä tarve, sillä osaaminen rajoittuu tällä hetkellä hyvin harvoihin henkilöihin.

Taulukko 40. Varallaolon kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	62,1	53,3	41,7	54,9
2	0,0	24,1	28,3	50,0	29,4
3	0,0	10,3	8,3	8,3	8,8
4	0,0	3,4	3,3	0,0	2,9
5	0,0	0,0	6,7	0,0	3,9
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain on esitetty taulukossa 41. Kaikista vastaajista suurin osa (61,8 %) vastasi, ettei hälytyskorvauksen kirjauksen osaamista ole lainkaan. Suurin määrä ”ei lainkaan” -vastauksia tuli 31 - 40-vuotiaiden ikäluokassa, 72,4 %. 41 - 50- ja 51 - 60-vuotiaiden ikäluokissakin yli puolet (56,7 %-58,3 %) ilmoitti, ettei heillä ole osaamista lainkaan. 51 - 60-vuotiaiden ikäluokassa vajaa puolet (41,7 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Noin neljännes sekä 31 - 40-vuotiaiden (24,1 %) ja 41 - 50-vuotiaiden (26,7 %) ikäluokista vastasi hälytyskorvauksen kirjauksen osaamisensa olevan vähäinen.

Kymmenesosa (10 %) 41 - 50-vuotiaiden ikäluokasta ilmoitti osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta jonkin verran. 31 - 40-vuotiaiden ikäluokasta vain harva, 3,4 % ilmoitti osaavansa kyseistä kirjausta jonkin verran. 51 - 60-vuotiaiden ikäluokasta kukaan ei vastannut osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta jonkin verran. 41 - 50-vuotiaiden ikäluokassa harva ilmoitti osaavansa hälytyskorvauksen kirjauksen joko melko hyvin

(3,3 %) tai erittäin hyvin (3,3 %). Muista ikäluokista kukaan ei ilmoittanut osaavansa kyseistä kirjausta melko hyvin tai erittäin hyvin.

Yli puolella (61,8 %) sotilashenkilöstöstä ei ole hälytyskorvauksen kirjauksen osaamista lainkaan. Lähes kolmanneksella (27,5 %) osaaminen on vähäistä. Voidaan todeta, että osaamisen kehittämiseksi on selkeä tarve. 41 - 50-vuotiaiden ikäluokassa osaamista on pienellä määrällä henkilöitä, muissa ikäluokissa ei juuri lainkaan.

Taulukko 41. Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

	Alle 30v	31-40v	41-50v	51-60v	Kaikki
	N=1	29	60	12	102
	%	%	%	%	%
1	100	72,4	56,7	58,3	61,8
2	0,0	24,1	26,7	41,7	27,5
3	0,0	3,4	10,0	0,0	6,9
4	0,0	0,0	3,3	0,0	2,0
5	0,0	0,0	3,3	0,0	2,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100

Seuraavissa taulukoissa esitetään PVSAP:n eri työaikakirjausten osaamisen tasojen jakautuminen koulutustason mukaan.

1 = Ei lainkaan

2 = Vähäinen

3 = Jonkin verran

4 = Melko hyvä

5 = Erittäin hyvä

A = Toisen asteen tutkinto (lukio tai nykyinen ammattiopisto)

B = Opistoasteen tutkinto (esim. Insinööri)

C = Alempi korkeakoulututkinto (esim. Insinööri AMK, Sotatieteiden kandidaatti)

D = Ylempi korkeakoulututkinto (esim. Insinööri YAMK, Sotatieteiden maisteri)

E = Jatkokoulutusaste (esim. Yleisesikuntaupseeri, Sotatieteiden tohtori)

Komennuksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan on esitetty taulukossa 42. Kaikista vastaajista kolmasosa (31,4 %) ilmoitti osaavansa komennuksen kirjauksen melko hyvin. Noin neljäsosa (24,5 %) kaikista vastaajista ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Noin viidesosa (19,6 %) vastasi osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran. Reilu kymmenesosa vastaajista ilmoitti, ettei osaa komennuksen kirjausta lainkaan (11,8 %) tai osaa erittäin hyvin (12,7 %).

Koulutustaustakohtaisia eroja tarkasteltaessa suurimmat erot komennuksen osaamisen kirjauksessa tulivat ”jonkin verran” -vastausten osalta. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes puolet (44,4 %) vastasi osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran. Noin viidesosa opistoasteen (19 %) ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (20,5 %) suorittaneista vastasivat osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista vastasi reilu kymmenesosa (13,3 %) osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran. Jatkokoulutusasteen suorittaneista alle kymmenesosa (7,7 %) vastasi osaavansa komennuksen kirjausta jonkin verran.

Seuraavaksi suurimmat erot tulivat ”melko hyvin” -rivin vastausten määriin. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista vajaa puolet (42,9 %) vastasi osaavansa komennuksen kirjausta melko hyvin. Reilu kolmannes toisen asteen (33,3 %) ja jatkotutkintoasteen (38,5 %) suorittaneista vastasi osaavansa kyseistä kirjausta melko hyvin. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista melko hyvin vastasi osaavansa alle kolmasosa (27,3 %) ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista vain noin kymmenesosa (11,1 %).

Reilu kolmasosa opistoasteen tutkinnon (33,3 %) ja jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista (38,5 %) vastasi osaamisensa olevan komennuksen kirjauksen osalta vähäinen. Viidesosa toisen asteen (20 %) ja ammattikorkeakoulututkinnon (22,2 %) suorittaneista vastasi osaamisensa olevan vähäinen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista vajaa viidesosa (18,2 %) ilmoitti komennuksen kirjauksen taitonsa olevan vähäinen. ”Ei lainkaan” -tason vastauksia tarkasteltaessa suurimman

vastausmäärän, viideosan (22,2 %) antoivat ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet. Vajaa viidennes (15,9 %) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista ja reilu kymmenesosa toisen asteen tutkinnon suorittaneista vastasi, ettei osaa komennuksen kirjausta lainkaan. Jatkotutkintoasteen suorittaneista vajaa kymmenesosa (7,7 %) vastasi, ettei osaa komennuksen kirjausta. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista kukaan ei todennut, ettei osaisi komennuksen kirjausta lainkaan.

Toisen asteen tutkinnon suorittaneista viidesosa (20 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes viidesosa (18,2 %) vastasi osaavansa komennuksen kirjauksen erittäin hyvin. Jatkotutkintoasteen suorittaneista vajaa kymmenesosa (7,7 %) vastasi hallitsevansa komennuksen kirjauksen erittäin hyvin. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista vain harva (4,8 %) vastasi osaavansa komennuksen kirjauksen erittäin hyvin. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista kukaan ei vastannut osaavansa komennuksen kirjausta erittäin hyvin.

”Melko hyvin” ja ”erittäin hyvin” -vastausten yhteismäärää tarkasteltaessa taustakoulutuksen näkökulmasta voidaan todeta, että komennuksen kirjauksen osaavat parhaiten toisen asteen tutkinnon suorittaneet. Huonoiten komennuksen kirjauksen hallitsevat ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet, mikä erottui tuloksellaan muista koulutustasoryhmistä.

Taulukko 42. Komennuksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	13,3	0,0	22,2	15,9	7,7	11,8
2	20,0	33,3	22,2	18,2	38,5	24,5
3	13,3	19,0	44,4	20,5	7,7	19,6
4	33,3	42,9	11,1	27,3	38,5	31,4
5	20,0	4,8	0,0	18,2	7,7	12,7
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan on esitetty taulukossa 43. Kaikista vastaajista kolmasosa (30,4 %) vastasi osaamisensa olevan vähäinen. Noin neljäsosa (24,5 %) vastaajista totesi osaavansa koulutuskomennuksen kirjausta jonkin verran. Noin viidesosa (21,6 %) kaikista vastaajista totesi, ettei osaa koulutuskomennuksen kirjausta lainkaan. Vajaa viidesosa (17,6 %) ilmoitti osaavansa koulutuskomennuksen kirjauksen melko hyvin. Vain pieni osa (4,9 %) vastasi osaavansa koulutuskomennuksen kirjauksen erittäin hyvin.

Suurimmat erot nousivat esille ”melko hyvin” -vastausten määrissä. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista ilmoitti osaavansa melko hyvin lähes kolmasosa (26,7 %) ja opistoasteen tutkinnon suorittaneista reilu viidesosa (23,8 %). Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista vajaa viidesosa (18,2 %) ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista noin kymmenesosa (11,1 %) vastasi osaavansa koulutuskomennuksen kirjauksen melko hyvin. Jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista kukaan ei vastannut osaavansa koulutuskomennuksen kirjausta melko hyvin.

Toisen asteen tutkinnon suorittaneista reilu kymmenesosa (13,3 %) vastasi osaavansa koulutuskomennuksen kirjauksen erittäin hyvin. Jatkotutkintoasteen suorittaneista vajaa kymmenesosa (7,7 %) ilmoitti osaavansa koulutuskomennuksen kirjauksen erittäin hyvin. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vain harva (4,5 %) vastasi osaavansa koulutuskomennuksen kirjauksen erittäin hyvin. Opistoasteen ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista kukaan ei vastannut osaavansa tätä kirjausta erittäin hyvin.

”Jonkin verran” -vastauksia tuli eniten opistoasteen tutkinnon suorittaneiden ryhmään, reilu kolmasosa (38,1 %). Noin kolmasosan verran vastauksia tuli myös ammattikorkeakoulun (33,3 %) suorittaneiden ja jatkotutkintoasteen tutkinnon (30,8 %) suorittaneiden ryhmiin. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista viidesosa (20 %) totesi osaavansa koulutuskomennuksen kirjausta jonkin verran. Vähiten ”jonkin verran” -tuloksia tuli ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmään, vajaa viidesosa (15,9 %).

Eniten osaamisensa vähäiseksi arvioineita oli ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmässä, reilu kolmasosa (36,4 %). Jatkotutkintoasteen suorit-

taneista osaamisensa vähäiseksi arvioi kolmasosa (30,8 %). Toisen asteen tutkinnon suorittaneista osaamisensa ilmoitti vähäiseksi vajaa kolmasosa (26,7 %). Reilu viidesosa ilmoitti osaamisensa vähäiseksi sekä opistoasteen (23,8 %) että ammattikorkeakoulututkinnon (22,2 %) suorittaneista.

Osaamista ei ollut lainkaan kolmasosalla ammattikorkeakoulututkinnon (33,3 %) ja jatkotutkintoasteen tutkinnon (30,8 %) suorittaneista. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista reilu viidesosa (22,7 %) vastasi, ettei osaa koulutuskomennuksen kirjausta lainkaan. Reilu kymmenesosa sekä toisen asteen (13,3 %) että opistoasteen (14,3 %) tutkinnon suorittaneista vastasi, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan.

Koulutuskomennuksen kirjauksen ”melko hyvä” ja ”erittäin hyvä” -vastausten lukumääriä tarkastellessa voidaan todeta, että parhaiten koulutuskomennuksen kirjauksen hallitsevat toisen asteen tutkinnon suorittaneet. Huonoiten tämän kirjauksen osaavat jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneet.

Taulukko 43. Koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	13,3	14,3	33,3	22,7	30,8	21,6
2	26,7	23,8	22,2	36,4	30,8	30,4
3	20,0	38,1	33,3	15,9	30,8	24,5
4	26,7	23,8	11,1	18,2	0,0	17,6
5	13,3	0,0	0,0	4,5	7,7	4,9
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan on esitetty taulukossa 44. Tällä kysymyksellä haettiin paitsi vuorotyötä tekevien kirjaamisen osaamisen kartoitusta, myös poikkeamien, esimerkiksi ylityömääräyksen alle kuuluvan työn kirjauksen osaamista. Kaikista vastaajista

vajaa puolet (42,2 %) ilmoitti, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan. Lähes kolmasosa (26,5 %) vastasi osaamisensa olevan vähäinen. Reilu kymmenesosa (14,7 %) vastasi osaavansa kirjausta jonkin verran. Kymmenesosa (10,8 %) vastasi osaavansa melko hyvin. Vain harva (4,9 %) koki osaavansa kirjauksen erittäin hyvin.

Tulokset osoittivat selkeästi, että virkapaikalla tehdyn mutta liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjaus oli haasteellista koulutustaustasta riippumatta. "Ei lainkaan" -vastauksia tuli eniten alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmään, yli puolet (55,6 %) vastauksista. Lähes puolet "ei lainkaan" -vastauksia tuli toisen asteen (46,7 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (45,5 %) suorittaneiden ryhmään. Opistoasteen (33,3 %) ja jatkokoulutusasteen (30,8 %) tutkinnot suorittaneista kolmasosa vastanneista ei osannut tätä kirjausta lainkaan.

Eniten taustakoulutusten välistä hajontaa tuli vähäisen osaamisen kohdalle. Toisen asteen (40 %) ja jatkotutkintoasteen (38,5 %) koulutuksen suorittaneista yli kolmasosa vastasi osaamisensa olevan vähäinen. Opistoasteen koulutuksen suorittaneista lähes kolmasosa (28,6 %) totesi osaamisensa olevan vähäinen. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista viidesosa (20,5 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden osalta tuli vähäisen osaamisen kohdalle vastauksia vähiten, noin kymmenesosalta (11,1 %).

Alemman korkeakoulu- (22,2 %) ja opistoasteen (19 %) tutkinnon suorittaneista noin viidesosa vastasi osaavansa liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjausta jonkin verran. Jatkotutkintoasteen (15,4 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (13,6 %) suorittaneista kirjausta ilmoitti osaavansa jonkin verran reilu kymmenesosa. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista kyseistä kirjausta ilmoitti osaavansa jonkin verran vain pieni osa (6,7 %).

Jatkotutkintoasteen (15,4 %) ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (13,6 %) suorittaneista reilu kymmenesosa arvioi osaavansa liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjausta melko hyvin. Alemman korkeakoulu- (11,1 %) ja opistoasteen tutkinnon suorittaneista kymmenesosa arvioi osaavansa kyseisen kirjauksen melko hyvin. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista kukaan ei arvioinut osaamistasoaan melko hyväksi. Erittäin hyväksi osaamisensa arvioi vain harva ylemmän korkeakoulu- (6,8

%), toisen asteen (6,7 %) ja opistoasteen (4,8 %) tutkinnon suorittaneista. Alemman korkeakoulu- tai jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista kukaan ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi.

Tuloksista voidaan todeta, että virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen taidoissa on vielä kehitettävää kaikkien koulutustasojen osalta. Osaaminen on kautta linjan yksittäisten henkilöiden varassa.

Taulukko 44. Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	46,7	33,3	55,6	45,5	30,8	42,2
2	40,0	28,6	11,1	20,5	38,5	26,5
3	6,7	19,0	22,2	13,6	15,4	14,7
4	0,0	9,5	11,1	13,6	15,4	10,8
5	6,7	4,8	0,0	6,8	0,0	4,9
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Matkapäivän kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan on esitetty taulukossa 45. Myös matkapäivän kirjauksen osalta voidaan todeta, että vastaukset ovat painottuneet kautta linjan ”ei lainkaan” ja ”vähäinen” -vastauksiin. Kaikista vastaajista lähes puolet (47,1 %) arvioi osaamisensa olevan vähäinen. Kolmasosa (30,4 %) vastaajista totesi, ettei osaa matkapäivän kirjausta lainkaan. Reilu kymmenesosa (14,7 %) vastasi osaavansa matkapäivän kirjausta jonkin verran. Vain alle kymmenesosa (6,9 %) arvioi osaamisensa yltävän melko hyvän tasolle.

Opistoasteen tutkinnon suorittaneista suurin osa (66,7 %) arvioi matkapäivän kirjauksen osaamisensa olevan vähäinen. Jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista osaamisensa arvioi vähäiseksi yli puolet (53,8 %). Muidenkin taustakoulutusten osal-

ta vähäiseksi osaamisensa arvioi reilu kolmasosa vastaajista (38,6 - 44,4 %). Jonkin verran matkapäivän kirjausta arvioi osaavansa toisen asteen (20 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (18,2 %) suorittaneista noin viidesosa. Alemman korkeakoulu- (11,1 %) ja opistoasteen (9,5 %) tutkinnon suorittaneista vastasi osaavansa matkapäivän kirjausta jonkin verran noin kymmenesosa. Jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista vastasi osaavansa matkapäivän kirjausta jonkin verran alle kymmenesosa (7,7 %).

Melko hyväksi matkapäivän kirjauksen osaamisensa arvioi alemman korkeakoulu- (11,1 %) ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (9,1 %) suorittaneista noin kymmenesosa. Jatkotutkintoasteen koulutuksen saaneista alle kymmenesosa (7,7 %) ja opistoasteen koulutuksen saaneista vain harva (4,8 %) arvioi osaamisensa melko hyväksi. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista muutama (6,7 %) arvioi osaavansa matkapäivän kirjauksen erittäin hyvin. Muiden taustakoulutusten osalta kukaan ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että myös matkapäivän kirjauksen taidoissa on kehitettävää kautta linjan. Koulutustasojen välillä ei ole havaittavissa merkittäviä eroja.

Taulukko 45. Matkapäivän kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	33,3	19,0	33,3	34,1	30,8	30,4
2	40,0	66,7	44,4	38,6	53,8	47,1
3	20,0	9,5	11,1	18,2	7,7	14,7
4	0,0	4,8	11,1	9,1	7,7	6,9
5	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Taulukossa 46 esitetään päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan. Tuloksista voidaan todeta, että myös päivystyspalvelun kirjauksen osalta ”ei lainkaan” -vastauksia tuli runsaasti kautta linjan, kaikista vastaajista lähes puolet (46,1 %). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista suurin osa (66,7 %) vastasi, ettei osaa päivystyspalvelun kirjausta lainkaan. Jatkotutkintoasteen koulutuksen saaneiden ryhmästä ”ei lainkaan” -vastausten määrä oli vähäisin. Heistä kolmasosa (30,8 %) vastasi, ettei osaa kyseistä kirjausta lainkaan.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista noin kolmasosa (29,5 %) arvioi päivystyspalvelun kirjauksen osaamisensa olevan vähäinen. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista reilu viidesosa (23,8 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista reilu kymmenesosa (15,4 %) ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista kymmenesosa (11,1 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Toisen asteen koulutuksen suorittaneista vain harva (6,7 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi.

Noin kymmenesosa toisen asteen (13,3 %) tai alemman korkeakoulututkinnon (11,1 %) suorittaneista arvioi osaavansa päivystyspalvelun kirjausta jonkin verran. Muiden taustakoulutusten osalta arvioi tätä kirjausta osaavansa jonkin verran vain harva (4,5 - 7,7 %). ”Melko hyvä” -vastausten osalta taustakoulutusten välillä oli eniten hajontaa. Jatkotutkintoasteen vastaajista kolmasosa (30,8 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes viidesosa (18,2 %) arvioi osaavansa päivystyspalvelun kirjausta melko hyvin. Toisen asteen (6,7 %) ja opistoasteen (4,8 %) osalta osaamisensa arvioi melko hyväksi vain harva.

Toisen asteen tutkinnon suorittaneista reilu kymmenesosa (13,3 %) arvioi osaamisensa erittäin hyväksi. Alemman korkeakoulu- (11,1 %) ja opistoasteen (9,5 %) tutkinnon suorittaneista noin kymmenesosa arvioi osaamisensa erittäin hyväksi. Ylemmän korkeakoulu- (6,8 %) tai jatkokoulutusasteen (7,7 %) tutkinnon suorittaneista vain pieni osa vastasi päivystyspalvelun kirjauksen osaamisensa olevan erittäin hyvä. Taustakoulutusten välisiä eroja tarkasteltaessa voidaan todeta, että parhain osaaminen päivystyspalvelun kirjaukseen on jatkokoulutustason tutkinnon suorittaneilla.

Taulukko 46. Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	60,0	57,1	66,7	36,4	30,8	46,1
2	6,7	23,8	11,1	29,5	15,4	21,6
3	13,3	4,8	11,1	4,5	7,7	6,9
4	6,7	4,8	0,0	18,2	30,8	13,7
5	13,3	9,5	11,1	6,8	7,7	8,8
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan on esitetty taulukossa 47. Tuloksista voidaan todeta, että tämä kirjaus hallitaan Ilma-voimien esikunnassa melko hyvin. Kaikista vastaajista yli kolmasosa (41,2 %) arvioi osaavansa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen melko hyvin. Erittäin hyvin kirjauksen arvioi hallitsevansa lähes kolmas osa (29,4 %). Noin kymmenesosa kaikista vastaajista arvioi osaavansa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjausta jonkin verran (12,7 %) tai osaamisensa olevan vähäinen (10,8 %). Vain pieni osa (4,9 %) vastaajista ilmoitti, ettei osaa kirjausta lainkaan.

Jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista suurin osa (61,5 %) vastasi osaavansa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen melko hyvin. Kaikkien muidenkin taustakoulutusten osalta yli kolmasosa (33,3 - 40 %) arvioi osaavansa tämän kirjauksen melko hyvin. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista lähes puolet (47,6 %) arvioi osaavansa kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen erittäin hyvin. Ylemmän ammatikorkeakoulututkinnon suorittaneista noin kolmasosa (29,5 %) sekä toisen asteen koulutuksen (26,7 %) ja alemman korkeakoulututkinnon (22,2 %) suorittaneista reilu viidesosa arvioi osaavansa kirjauksen erittäin hyvin. Vain jatkotutkintoasteen suorittaneiden ”erittäin hyvin” -vastausten määrä jäi alle kymmenesosaan (7,7 %). Huomattakoon kuitenkin, että tällä ryhmällä oli suurehko ”melko hyvin” -vastausten määrä.

Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista noin viidesosa (22,2 %) sekä toisen asteen (13,3 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (15,9 %) suorittaneista reilu kymmenesosa arvioi osaavansa tätä kirjausta jonkin verran. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista noin viidesosa (22,2 %) ja jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista reilu kymmenesosa (15,4 %) arvioi osaamisensa vähäiseksi. Opistoasteen tutkinnon (9,5 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (9,1 %) suorittaneista lähes kymmenesosa arvioi osaamisensa olevan vähäinen. Toisen asteen tutkinnon suorittaneista alle kymmenesosa (6,7 %) vastasi kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen taitonsa olevan vähäinen.

”Ei lainkaan” -vastauksia tuli eniten toisen asteen tutkinnon suorittaneiden ryhmään, reilu kymmenesosa (13,3 %). Jatkotutkintoasteen (7,7 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (4,5 %) suorittaneista vain pieni määrä ilmoitti, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan. Opistoasteen ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista kukaan ei ilmoittanut, ettei osaisi tätä kirjausta lainkaan.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että parhain osaaminen löytyy opistoasteen koulutuksen suorittaneiden ryhmästä, jossa lähes puolet (47,6 %) vastaajista totesi hallitsevansa kirjauksen erittäin hyvin. Osaamista voidaan todeta löytyvän tulosten perusteella jokaisesta koulutustasoryhmästä.

Taulukko 47. Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	13,3	0,0	0,0	4,5	7,7	4,9
2	6,7	9,5	22,2	9,1	15,4	10,8
3	13,3	4,8	22,2	15,9	7,7	12,7
4	40,0	38,1	33,3	38,6	61,5	41,2
5	26,7	47,6	22,2	29,5	7,7	29,4
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja ulkomaan päivärahan kirjaamisen osaaminen koulutustaustan mukaan on esitetty taulukossa 48. Tämä kirjaus vaatii tekijältään paitsi itse harjoituksen kirjaamisen taidon, myös tiedon kohdemaan päivärahan suuruudesta ja taidon tehdä päivärahojen osalta tallennus järjestelmään. Koska ulkomaan sotilaallisia harjoituksia on vain harvoin, ei tälle kirjaamiselle pääse muodostumaan rutiinia kuten kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjaamiselle.

Tulokset puolsivat yllä mainittua. Kaikista vastaajista yli kolmasosa (41,2 %) ilmoitti, ettei osaa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta lainkaan. Kolmasosa (31,4 %) arvioi osaamisensa olevan vähäinen. Reilu kymmenesosa kaikista vastaajista ilmoitti osaavansa tämän kirjaamisen melko hyvin (13,7 %) tai jonkin verran (11,8 %). Juuri kukaan ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi.

Alemman korkeakoulututkinnon (66,7 %) ja toisen asteen tutkinnon (53,5 %) suorittaneista yli puolet ilmoitti, ettei osaa ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjausta lainkaan. Yli kolmasosa (43,2 %) ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastasi, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan. Jatkotutkintoasteen suorittaneista kolmasosa (30,8 %) ja opistoasteen tutkinnon suorittaneistakin reilu viidesosa (23,8 %) ilmoittivat, ettei osaamista tämän kirjaamisen tekemiseen löydy.

Vähäiseksi osaamisensa arvioi opistoasteen tutkinnon suorittaneista yli kolmasosa (42,9 %) ja jatkotutkintoasteen (30,8 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (29,5 %) suorittaneista kolmasosa. Myös toisen asteen (26,7 %) ja alemman korkeakoulututkinnon (22,2 %) osalta osaamisensa arvioi vähäiseksi reilu viidesosa.

Jatkotutkintoasteen ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet osasivat tämän kirjaamisen tulosten mukaan paremmin kuin muun taustakoulutuksen suorittaneet. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista kukaan ei arvioinut osaamistaan melko tai erittäin hyväksi. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurimmalla osalla vastaajista ei ole osaamista ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjaukseen lainkaan tai osaaminen on vähäistä. Lisäkoulutustarvetta voidaan todeta olevan jokaisessa koulutustasoryhmässä. Tällä hetkellä osaamista löytyy jokaisesta koulutustasoryhmästä mutta erityisesti toisen asteen ja alemman korkeakoulutason

koulutuksen suorittaneiden osalta osaaminen rajoittuu melko pieneen määrään henkilöitä.

Taulukko 48. Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	53,3	23,8	66,7	43,2	30,8	41,2
2	26,7	42,9	22,2	29,5	30,8	31,4
3	13,3	19,0	11,1	6,8	15,4	11,8
4	0,0	14,3	0,0	18,2	23,1	13,7
5	6,7	0,0	0,0	2,3	0,0	2,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Varallaolon kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan on esitetty taulukossa 49. Tulokset antoivat selkeän viitteen siitä, että varallaolon kirjausta ei juurikaan osata Ilmavoimien esikunnassa. Huomioitavaa toki on, että varallaolo koskee tällä hetkellä vain pientä osaa Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstöä. Kaikista vastaajista yli puolet (54,9 %) ilmoitti, ettei osaa varallaolon kirjausta lainkaan. Noin kolmasosa (29,4 %) totesi osaamisensa olevan vähäinen. Alle kymmenesosa (8,8 %) ilmoitti osaavansa varallaolon kirjausta jonkin verran. Hyvin pieni määrä vastaajista arvioi osaavansa varallaolon kirjauksen melko tai erittäin hyvin.

Suurin osa toisen asteen (73,3 %), alemman korkeakoulututkinnon (66,7 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (59,1 %) suorittaneista vastasi, ettei osaa varallaolon kirjausta lainkaan. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista yli kolmasosa (42,9 %) ja jatkokotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista kolmasosa (30,8 %) vastasi, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan. Reilu kolmasosa jatkokotutkintoasteen (38,5 %) ja opistoasteen (33,3 %) tutkinnon suorittaneista ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Ylemmän korkea-

koulututkinnon suorittaneista noin kolmasosa (29,5 %) sekä alemman korkeakoulututkinnon (22,2 %) ja toisen asteen tutkinnon (20 %) suorittaneista viidesosa arvioi osaamisensa vähäiseksi.

Opistoasteen tutkinnon suorittaneista lähes viidesosa (19 %) arvioi osaavansa varallaolon kirjausta jonkin verran. Ylemmän korkeakoulututkinnon (9,1 %) ja jatkotutkintoasteen tutkinnon (7,7 %) suorittaneista vajaa kymmenesosa arvioi osaavansa varallaolon kirjausta jonkin verran. Jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneiden ryhmä oli lähes ainoa ryhmä, johon tuli osaamisen kannalta ”melko hyvin” vastauksia. Tästä ryhmästä reilu kymmenesosa (15,4 %) ilmoitti osaavansa varallaolon kirjausta melko hyvin. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista kymmenesosa (11,1 %) sekä jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneista (7,7 %) ja toisen asteen tutkinnon suorittaneista (6,7 %) alle kymmenesosa vastasi osaavansa varallaolon kirjauksen erittäin hyvin. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista vain harva (4,8 %) ilmoitti osaavansa tämän kirjauksen erittäin hyvin.

Tulosten mukaan parhain osaaminen varallaolon kirjauksesta on jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneiden keskuudessa. Myös alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskuudessa löytyy hieman osaamista. Heikointa varallaolon kirjauksen osaaminen on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmässä.

Taulukko 49. Varallaolon kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	73,3	42,9	66,7	59,1	30,8	54,9
2	20,0	33,3	22,2	29,5	38,5	29,4
3	0,0	19,0	0,0	9,1	7,7	8,8
4	0,0	0,0	0,0	2,3	15,4	2,9
5	6,7	4,8	11,1	0,0	7,7	3,9
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

Hälytyskorvauksen kirjausten osaaminen koulutustason mukaan on esitetty taulukossa 50. Tulosten mukaan hälytyskorvauksen kirjausta ei osata juuri lainkaan Ilma-voimien esikunnassa. Kaikista vastaajista suurin osa (61,8 %) ilmoitti, ettei osaa tätä kirjausta lainkaan. Vajaa kolmasosa (27,5 %) ilmoitti osaamisensa olevan vähäinen. Vain pieni osa (6,9 %) vastaajista ilmoitti osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta jonkin verran. Hälytyskorvauksen kirjaus ei myöskään ole rutiinikirjauksiin lukeutuvaa, vaan kirjaustarve tulee äkillisten tilanteiden johdosta esimerkiksi vuorotyössä työskentelevien keskuudessa sairaustapauksen paikkaamisen tarpeen osuessa kohdalle.

”Ei lainkaan” -vastausten määrä oli suuri kautta linjan opistoasteen tutkinnon suorittaneiden 47,6 %:sta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden 70,5 %:iin. Myös vähäisen osaamisen määrät olivat melko suuret kautta linjan toisen asteen tutkinnon suorittaneiden viidesosasta (20 %) opistoasteen tutkinnon suorittaneiden reiluun kolmasosaan (38,1 %). ”Jonkin verran” arvioi osaavansa pieni määrä henkilöitä kautta linjan. Eniten ”jonkin verran” -vastauksia tuli alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskuudessa yltäen kymmenesosaan (11,1 %). Melko hyväksi tai erittäin hyväksi arvioi osaamisensa vain harva toisen asteen, opistoasteen tai jatkotutkintoasteen tutkinnon suorittaneiden keskuudessa. Alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista kukaan ei vastannut osaavansa hälytyskorvauksen kirjausta melko tai erittäin hyvin.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että lisäkoulutukselle on olemassa selkeä tarve kaikkien koulutustasoryhmien osalta. Tällä hetkellä osaaminen rajoittuu vain harvoihin henkilöihin kautta linjan. Heikointa osaaminen on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmässä.

Taulukko 50. Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

	A	B	C	D	E	Kaikki
	N=15	21	9	44	13	102
	%	%	%	%	%	%
1	60,0	47,6	55,6	70,5	61,5	61,8
2	20,0	38,1	33,3	25,0	23,1	27,5
3	6,7	9,5	11,1	4,5	7,7	6,9
4	6,7	0,0	0,0	0,0	7,7	2,0
5	6,7	4,8	0,0	0,0	0,0	2,0
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

## 5 Johtopäätökset

Kyselyn tuloksista kävi selkeästi ilmi, että PVSAP-järjestelmä koetaan hankalaksi, monimutkaiseksi ja aikaa vieväksi käyttää. Sähköisten työaikakirjausten tallentaminen vaatii käyttäjältä järjestelmän tuntemusta ja tietoa kirjauksiin tarvittavista numero-koodeista. Vastauksissa heijastui myös jonkin verran muutosvastarintaa ylipäättään sähköisen itsepalvelun käyttöön. Useat vastaajat muistivat parempana ajan, jolloin työaikakirjaukset kirjattiin ainoastaan paperiselle lomakkeelle, jotka työaikakirjaaja keskitetysti tallensi sähköiseen järjestelmään.

Hankalana koetaan, etteivät käytössä olevat sähköiset järjestelmät, PVSAP:n Ajanhallinta-moduuli ja liukuvan työajan seurantajärjestelmä Työteho Pro keskustelee keskenään. Työaikamerkintöjä joudutaan kirjaamaan useampaan paikkaan. Tämä koetaan turhan paljon aikaa vieväksi prosessiksi. Epävarmuutta ilmenee kirjausten jakamisesta eri järjestelmiin niin, etteivät kirjaukset pääse aiheettomasti tuottamaan päällekkäistä hyötyä sekä vapaan että rahallisen korvauksen muodossa.

Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa järjestelmää ilmoitti käyttävänsä kaikista vastaajista lähes puolet. Koska järjestelmään kirjataan vain normaalityöajasta poikkeavat, haittatyökorvauksia tuottavat työajat, voidaan todeta, että lähes puolella Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstöstä on korvauksiin oikeuttavia poikkeamia jokaisessa kolmeviikkoisessa maksujaksossa. Henkilöstöryhmistä upseerit ovat aktiivisimpia järjestelmän käyttäjiä. Tähän mahdollisesti vaikuttaa se, että esimiestehtävissä työskentelevistä suurin osa on upseereita. Upseereihin kohdistuu myös esimerkiksi päivystyspalvelukorvauksista suurin osa.

Ilmavoimien esikunnan henkilöstön voidaan tulosten perusteella todeta olevan aktiivista kysymään tarvittaessa neuvoa hankalilta tuntuvien työaikakirjausten tekemiseksi. Esimiesten ja alaisten välinen yhteistyö sujuu hyvin. Erityisen hyvin esimiesten ja alaisten välillä toimii paperisen työaikasuunnitelman läpikäyminen ja sen hyväksyntä sekä esimiesten järjestelmässä tekemä toteumakirjausten hyväksyntä. Kuten Nurminen (2007, 41) totesi, tulee organisaation toimintakulttuurin tukea osaamisen jakamista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttöön liittyviä vinkkejä jaetaan kollegoille mielellään. Henkilöstöllä on matala

kynnys selvittää toimenpiteisiin liittyviä ongelmia joko henkilöstösihteereiltä tai oman osaston sihteeriltä ja hakea vertaistukea osaston sisältä.

E erityisen silmiinpistävä heikkous oli, kuinka ainoastaan puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä käyttää sähköistä työaikasuunnittelutyökalua. Tulokset osoittivat, ettei alaisten lukumäärällä ole vaikutusta esimiesten aktiivisuuteen järjestelmän käytössä. Kaikista aktiivisimpia järjestelmän käytössä ovat uudet esimiehet. Tuloksesta voidaan vetää johtopäätös, että uusien esimiesten aktiivisuus perustuu uudelleen asemaan ja siihen, ettei heillä ole takanaan vertailupohjaa toimintatavoista. Uudet esimiehet ovat aktiivisia oppimaan ne toimintatavat, jotka ovat tällä hetkellä käytössä. Tässä nousee esille myös Kolehmainen (2009, 52) esille nostama esimiehen omalla esimerkillään johtaminen. Mikäli esimies toimii itse aktiivisesti työaikaprosessin läpiviejänä, ymmärtävät myös alaiset paremmin tehtävien toimepiteiden tärkeyden.

Vastaajista suurin osa koki, että parhaimmat neuvot kirjausten tekemiseen saadaan henkilöstö- ja osastosihteereiltä. Myös kollegoilta saatava vertaistuki koetaan tärkeäksi. Perinteistä luokkamuotoista koulutusta ei suosita niinkään, vaan parhaimmaksi koetaan kootut, helposti löydettävät sähköiset ohjeet esikunnan yhteiseltä R- asemalta tai osaston omien tarpeiden mukaan räätälöidyt koulutukset.

Kuten Holm (2017, 13) totesi, saattaa uuden teknologian käyttöönotto tuoda tullessaan laajojakin muutoksia henkilöstön työskentelyrutiineihin. Usein muutos aiheuttaa organisaation sisällä muutosvastarintaa. Teknologian ja erilaisten sähköisten sovellusten hyödyntäminen on kuitenkin tätä päivää alalla kuin alalla. Uusien toimintojen ottaminen osaksi rutiineja vie aikansa.

Venkatesh & Davis (2000, 187) nostivat esille TAM-mallissa kaksi keskeistä käsitettä, koetun hyödyllisyyden ja koetun helppokäyttöisyyden. Kun näitä käsitteitä verrataan saatuihin tuloksiin ja erityisesti avoimiin kommentteihin, voidaan todeta, että kummankin käsitteen osalta PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käyttö sai osakseen kritiikkiä. Järjestelmää ei koeta helppokäyttöiseksi, pikemminkin päinvastoin. Kirjausten tekemiseen ja ohjeiden etsimiseen kuluu liian paljon aikaa, joka on pois muusta työstä. Näin ollen järjestelmän koettu hyödyllisyys helposti kyseenalaistetaan henkilöstön keskuudessa.

### **PVSAP:n Ajanhallinta -moduulin omaksumisen taso**

Tulokset tukivat hyvin olettamusta, että parhaiten Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö hallitsi maksujaksosta toiseen toistuvat kirjaukset, joihin on muodostunut rutiini. Erityisesti kotimaan sotilallisen harjoituksen ja komennuksen kirjaus hallitaan hyvin. Heikoimmin hallitaan kirjaukset, jotka koskevat vain satunnaisia tilanteita, kuten hälytyskorvauksen kirjaus.

Vastaajat arvioivat kykynsä uusien tietojärjestelmien omaksumiseen tasolle 3,7 ja kykynsä omaksua nopeasti uusia tietojärjestelmiä tasolle 3,5. Myös tietoisuus työaikaprosessin hoitamiseen liittyvistä vaadittavista toimenpiteistä nousi tasolle 3,5. Tuloksia voidaan pitää kokonaisuutena melko hyvinä. Tulokset puolsivat ajatusta siitä, että vaikka järjestelmä koetaan hankalaksi ja aikaa vieväksi käyttää, järjestelmää kyetään kuitenkin tarpeen vaatiessa käyttämään ja tekemään tarvittavat tallennustoimenpiteet. Esille nousee ennemminkin turhautuneisuus järjestelmän monimutkaisuutta tai heikkoa perehdytystä kohtaan, kuin kyvyttömyys oppia uusia teknologisia ratkaisuja osaksi työaikakirjausprosessia. PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käyttö sopivana tapana hoitaa työaikakirjaukset Ilmavoimien esikunnassa sai arvon 3. Tämä osoittaa, että järjestelmä on hyväksytty ja omaksuttu keskinkertaisella tasolla käyttöön. Mahdollisesti lisäkoulutuksen myötä arvoa olisi mahdollista nostaa tulevaisuudessa.

Esimiesten kyky tallentaa järjestelmään sijaisuustoiminto lomiansa ajalle jäi arvolle 2,9. Tämän arvon toivottaisiin nousevan tulevaisuudessa korkeammalle, sillä toiminto on oleellinen sen kannalta, että alaiset saavat haittakorvauksensa ajallaan esimiehen poissaolosta huolimatta. Sijaisuuksista huolehtiminen ja toimenpiteen tallentaminen järjestelmään tulee ottaa huomioon esimiesportaan lisäkoulutusta suunniteltaessa.

### **Osaamisen kehittäminen työaikamoduulin käytössä**

Esimiesten aktiivisuutta tulisi saada nostettua ja lisätä tietoisuutta myös ns. kovan kannan kautta käytettävän työaikasuunnittelutyökalun transaktio PP61:n käytön

mahdollisuudesta. Kyselyn vastauksissa kävi ilmi, etteivät kaikki esimiehet tiedneet, että työaikasuunnittelun työkaluissa on valinnanvaraa. Molempia mahdollisuuksia kokeilleet esimiehet totesivat transaktio PP61:n nopeammaksi väyläksi tallentaa järjestelmään alaisten työaikasuunnitelmat. Alaiset kokivat, ettei järjestelmästä puuttuva, esimiehen tallentama työaikasuunnitelma juurikaan haitannut heidän toimenpiteidensä suorittamista. Toteumakirjausten pohjalta puuttuva työaikasuunnitelma saattaa kuitenkin vaikuttaa oleellisesti korvausten oikeellisuuteen ja kirjausten lisääminen järjestelmään työllistää työaikakirjaajaa/ henkilöstösihteeriä, mikäli suunnitelma jää esimieheltä kirjaamatta. Asia olisi hyvä tuoda lisäkoulutuksessa ilmi sekä alaisten että esimiesten näkökulmasta. Sekä alaisella että esimiehellä on omat velvollisuutensa kirjausten ja maksuun lähtevien korvausten oikeellisuuden varmistamiseksi. Samoin maksujaksojen poiminta-aikataulujen noudattaminen on ensiarvoisen tärkeää korvausten oikea-aikaisen maksun kannalta.

Vastauksista kävi ilmi, että perehdytys järjestelmän käyttöön on koettu puutteelliseksi. Tämä tulee huomioida jatkossa koulutuksia suunniteltaessa. Luokkamuotoisia perehdytyskoulutuksia ei ole enää järjestetty vähäisen osallistujamäärän vuoksi, mutta tilalle tulisi järjestää korvaavaa koulutusta sekä uusille alaisille että esimiehille. Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on useita mahdollisuuksia erilaisista työssäoppimisen muodoista ulkopuolelta hankittuihin koulutuksiin, kuten luvussa 2.4 todettiin.

Matkapäivän ja päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen jäi tulosten mukaan melko vähäiseksi. Kyse on kuitenkin melko yleisistä kirjauksista, joten osaamisen kehittämiseksi on selkeä tarve. Harvoin tarvittavat kirjaukset, kuten ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjaus koetaan hankaliksi, sillä tallennusten tekemiseen ei pääse syntymään rutiinia. Juuri näiden kirjausten osalta lisäkoulutustarve on ilmeinen, jotta tarpeen tullen henkilöstöltä löytyisi taito kirjauksen suorittamiseen. Varallaolon kirjaus koskee vain pientä osaa Ilmavoimien esikunnan henkilöstöä. Näin ollen tämän kirjauksen osaamista ei koeta kovin merkitykselliseksi. Hälytyskorvauksen kirjaus koskee satunnaisia tilanteita. Esimerkiksi vuorotyötä tekevien keskuudessa tyyppillinen tilanne on henkilön hälyttäminen töihin paikkaamaan sairaustapausta. Vaikka hälytyskorvauksen kirjaus ei ole rutiininomaista, olisi se hyvä ottaa lisäkoulutuksessa

kuitenkin esille jo sillä perusteella, että henkilöstö tietää olevansa oikeutettu kyseen korvaukseen hälytystilanteen osuessa omalle kohdalle.

Kuten Viitala (2006, 23-24) on todennut, on kaikilla yrityksen palveluksessa työskentelevillä ihmisillä yhteinen vastuu osaamisen kehittämisestä. Myös Ilmavoimien esikunnassa esimiehillä on vastuu motivoida ja opastaa alaisiaan kehittämään omaa osaamistaan. Henkilöstöhallinnon parissa työskentelevät henkilöt opastavat ja tukevat puolestaan esimiehiä löytämään sopivat toimintatavat ja ratkaisut jalkautettavaksi edelleen omilla sektoreillaan. Henkilöstön osaaminen tulee nähdä voimavarana, jota kannattaa vaalia ja kehittää edelleen.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö on omaksunut vuonna 2015 käyttöön otetun PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin eli sähköisen työaikakirjauksen itsepalvelun käyttöönsä. Tavoitteena oli myös löytää osaamisen puutteet, joihin tarvitaan lisäkoulutusta, sekä keinot, joilla voitaisiin kehittää sähköistä työajankirjausprosessia toimivammaksi. Tutkimuskysymyksinä oli:

- *Miten PVSAP:n Ajanhallinta-moduuli on omaksuttu käyttöön Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstön keskuudessa?*
- *Mitkä ovat Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käytössä?*
- *Mikä on sotilashenkilöstön oma näkemys osaamisestaan työaikakirjauksen eri osa-alueilla?*

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena syntyi ymmärrys sotilashenkilöstön omaksu-  
misen nykytilanteesta sekä siitä, mitkä asiat yleisesti työaikakirjausprosessissa suju-  
vat hyvin ja missä olisi parannettavaa. Aiheena osaamisen kartoittaminen oli mielen-  
kiintoinen, sillä se liittyi olennaisesti omaan työnkuvaani. Tuloksia on mahdollista  
hyödyntää laajemminkin järjestelmän sekä sähköisen työaikakirjauksen mallin kehit-  
tämässä henkilöstöä paremmin palvelevaksi prosessiksi.

### **Menetelmien arviointi**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus. Kyse-  
ly toteutettiin sähköisenä Webropol-järjestelmässä. Järjestelmän valintaa puolsi, että  
kyseinen järjestelmä on Puolustusvoimissa käytössä muissakin kyselyissä. Sen uskot-  
tiin helpottavan vastaamista. Sähköisen kyselyn todettiin olevan tätä päivää ja autta-  
van mahdollisimman hyvän vastausprosentin saavuttamisessa.

Kyselyn laadinnassa vasta järjestelmään tullut päivitys tuotti kuitenkin jonkin verran  
haasteita. Järjestelmän uusi versio erosi jonkin verran edellisestä, eikä uudempaa  
versiota oltu vielä käytetty kyselytarkoituksessa Ilmavoimien esikunnassa. Tarkoituk-  
sena oli laatia kysymykset niin, että alaisille tulisivat näkyviin vain tietyt kysymykset ja

esimiehille omat kysymyksensä. Kyselyn testaus osoitti kuitenkin, ettei järjestelmä täysin taipunut tähän. Siksi päädyttiin ohjaamaan vastaajaa sanallisin ohjein. Pääosin vastaaminen sujui ongelmitta, mutta muutaman kysymyksen kohdalla jäi täysi vastaajien määrä saavuttamatta, kun vastaaja oli päässyt hyppäämään kysymyksen yli.

Kyselyn ajankohta oli hieman epäedullinen, sillä loppukevään aikana suuri osa henkilöstöä osallistui erilaisiin sotilaallisiin harjoituksiin. Rauhallisempaa ajankohtana olisi luultavasti saavutettu vielä parempi vastausprosentti.

Kyselyssä oman osaamisen arviointi virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksesta olisi jälkikäteen ajateltuna vaatinut ehkä enemmän asian avaamista. Kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs. Tarkoitus oli yhdistää tähän kohtaan ne poikkeukset, jotka vaativat kirjauksen järjestelmään mutta eivät lukeudu sinänsä minkään erikseen mainitun, omalla koodillaan kirjattavan kirjauksen alle. Tällaisia ovat esimerkiksi vuorotyötä tekevien vuorot tai esimiehen määrämä, virkapaikalla suoritettava ylityö. Kyse ei sinänsä ole teknisesti hankalasta kirjauksesta, mutta kysymyksen tarkoitus saattoi jäädä vastaajille epäselväksi.

### **Tulosten tarkastelu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin**

Tutkimuksen tulosten avulla saatiin selville, miten Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö on omaksunut PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käyttöönsä. Tärkeää informaatiota saatiin myös käytännön asioiden sujumisesta, kuinka alaisten ja esimiesten välinen yhteistyö työaikakirjausprosessissa sujuu ja kuinka uudet henkilöt ovat kokeneet järjestelmän käytön perehdytyksen sujuneen. Selville saatiin myös, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota järjestelmän käyttöön liittyvän lisäkoulutuksen suunnittelussa ja millä tavoin koko prosessia voidaan kehittää edelleen.

Tehty kyselytutkimus loi hyvän pohjan mahdollisille jatkotutkimuksille. Kysymyslomakkeen muotoilusta saatiin informaatiota siitä, millaiseen kysymyslomakkeeseen henkilöstö vastaa mielellään. Kysymyslomakkeeseen toivottiin esimerkiksi enemmän vapaan sanan tilaa.

## Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaiheen pohjana oli työelämän tarve selvittää, miten sotilashenkilöstö on omaksunut vuonna 2015 käyttöön otetun PVSAP:n Ajanhallinta-moduulin käyttöönsä.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettiin Ilmavoimien esikunnan kanslian päälliköitä ja muutamaa henkilöstön edustajaa, jotka lukivat materiaalia läpi ja toteivat esitettyjen tietojen paikkansapitävyyden. Kyselylomake testattiin ennen sen julkaisua ja muokattiin vielä viimeiseen muotoonsa, jotta julkaistavista kysymyksistä saatiin tarpeeksi selkeät. Näin pyrittiin välttymään kysymysten mahdollisilta väärinymmärtämisiltä tai monitulkinnan mahdollisuuksilta. Kuitenkin, kuten edellä todettiin, jälkikäteen ajateltuna yhteen kysymykseen jäi mahdollisesti tulkinnanvaraisuutta. Tutkimuksen tuloksia verrattiin teoriaosuudessa käytettyyn, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä pohdittiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja pidettiin mielessä läpi tutkimuksen toteutuksen.

Otoksena tutkimuksen rajaaminen koskemaan ainoastaan Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstöä osoittautui hyväksi valinnaksi. Kyselyllä tavoitettiin sekä alaisen että esimiehen asemassa toimiva henkilöstö. Tutkimuksesta olisi tullut liian laaja ja hankalasti käsiteltävä kokonaisuus, mikäli kysely olisi kohdistettu lisäksi siviilihenkilöstöön. Vaarana olisi ollut myös tulosten vääristyminen.

Ilmavoimien sotilashenkilöstön osaamisen kartoitus perustui pääasiassa subjektiivisiin arvioihin omasta osaamisesta. Likertin asteikko oli hyvä valinta tähän, jotta vastauksiin saatiin hajontaa. Selvää on kuitenkin, että arvoinnissa oli henkilöiden välillä eroa. Toiselle vastaajalle ”vähäinen” osaaminen saattoi olla toiselle ”jonkin verran”. Likertin asteikon avulla saavutettiin kuitenkin kokonaisnäkemys tämän hetkisestä osaamisen tasosta ja siitä, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota lisäkoulutusten suunnittelussa ja itsepalveluna toimivan prosessin edelleen kehittämisessä.

Ajankohta kyselytutkimuksen suorittamiselle ei ollut otollisin huomioiden henkilöstön kiireet. Toisena ajankohtana kyselylle olisi voitu saavuttaa mahdollisesti korkeampi vastausprosentti, mikä olisi edesauttanut myös entistä luotettavamman tuloksen yleistettävyyden kannalta.

### **Suosituksia jatkotoimenpiteistä**

Tällä opinnäytetyöllä kartoitettiin, miten Ilmavoimien esikunnan sotilashenkilöstö on omaksunut PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen itsepalvelun käyttöönsä. Jatkotoimenpiteenä henkilöstön jatkokouluttaminen järjestelmän käytössä, perehdyttämisprosessin parantaminen sekä koko työajankirjausprosessin kehittäminen mahdollisimman sujuvaksi olisi hyvä ottaa huomioon osana esikunnan henkilöstön osaamisen johtamista. Sähköisen työaikakirjauksen käytön perehdyttämisen kannalta tulee määrittää, millä taholla on vastuu uusien henkilöiden opastamisessa järjestelmän käyttöön.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esimiesasemassa työskentelevistä vain puolet käyttävät sähköistä työvuorosuunnittelutyökalua. PVSAP:n sähköisen työaikakirjausprosessin toimivuuden parantamiseksi tarvitaan esimiesportaalta entistä suurempaa aktiivisuutta työaikasuunnitelmien tallentamiseen ja poiminta-aikataulujen noudattamiseen, jotta voidaan varmistaa korvausten oikeellisuus ja ajantasainen maksu. Esimiesten vastuuta prosessin toimivuuden kannalta tulee korostaa jatkossa entistä enemmän.

Alaisen asemassa kirjauksia tekevien osaamisen kehittämiseksi olisi hyvä laatia helpokäyttöinen koonnos eri kirjausten laatimisesta Ilmavoimien esikunnan yhteiselle R-asemalle. Osastokohtaiset tarpeet olisi myös hyvä kartoittaa sekä järjestää niiden pohjalta täsmäkoulutus kunkin osaston henkilöstölle.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksena ehdotetaan tutkimuksen ulottamista muille käyttöönotetuille sähköisen itsepalvelun toiminnoille, kuten virkavapausanomusten laadintaan ja niiden käsittelyprosessiin sekä vuosilomien ja työaikapankkivapaiden anomiseen. Myös matkanhallinnan itsepalvelun omaksumisesta voitaisiin tehdä kartoitus yhdessä Puolustusvoimien Palvelukeskuksen kanssa. Sähköisen työaikakirjauksen itsepalvelun käytön omaksumisen tutkiminen voidaan ulottaa jatkotutkimuksena siviilihenkilöstön puolelle, mikäli tälle koetaan tarvetta.

## Lähteet

Aalto, H., Ahokas, I. & Kuosa, T. 2008. Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 – Menestyksen eväät tulevaisuudessa. Hankkeen loppuraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun kauppakorkeakoulu. Julkaisu 1/2008. Viitattu 10.10.2017.

[https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu\\_2008-1.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2008-1.pdf)

Aladwani, A. M. 2001. Change management strategies for successful ERP implementation. Artikkelij. Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 3, pp. 266-273.

MCB University Press. Kuwait University, College of Administrative Sciences, Kuwait.

Viitattu 9.4.2018. <http://strategia.is/wp-content/uploads/2013/10/5->

[changemanagementstrategiesforsuccessfulerpimplementation-090720231604-phpapp02.pdf](http://strategia.is/wp-content/uploads/2013/10/5-changemanagementstrategiesforsuccessfulerpimplementation-090720231604-phpapp02.pdf)

Alakärppä, I. 2014. Teknologiasta käytäntöihin – Käytäntöteoreettinen malli hyvinvointitekniologian hyväksyttävyyden arviointiin. Väitöskirja. Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta. Viitattu 12.10.2017.

[http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61719/Alak%c3%a4rpp%c3%a4\\_Ac taE137\\_pdfA.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61719/Alak%c3%a4rpp%c3%a4_Ac taE137_pdfA.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Berio, G. & Harzallah, M. 2005. Knowledge Management for Competence Management. Journal of Universal Knowledge Management, vol. 0, no. 1, pp 21-28. Viitattu 28.11.2017.

[http://jucs.org/jukm\\_0\\_1/knowledge\\_management\\_for\\_competence/berio.pdf](http://jucs.org/jukm_0_1/knowledge_management_for_competence/berio.pdf)

Davis, F. D. 1998. Perceived usefulness, perceived ease to use, and user acceptance of information technology. Viitattu 3.4.2017.

<https://pdfs.semanticscholar.org/3969/e582e68e418a2b79c604cd35d5d81de9b35d.pdf>

Davis, F.D. & Venkatesh, V. 2004. Toward preprototype user acceptance testing of new information systems: implications for software project management. Viitattu 20.4.2017.

[https://www.researchgate.net/profile/Fred\\_Davis2/publication/3076634\\_Toward\\_Preprototype-User-Acceptance-Testing-of-New-Information-Systems-Implications-for-Software-Project-Management/links/54934b350cf25de74db4f195/Toward-Preprototype-User-Acceptance-Testing-of-New-Information-Systems-Implications-for-Software-Project-Management.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fred_Davis2/publication/3076634_Toward_Preprototype-User-Acceptance-Testing-of-New-Information-Systems-Implications-for-Software-Project-Management/links/54934b350cf25de74db4f195/Toward-Preprototype-User-Acceptance-Testing-of-New-Information-Systems-Implications-for-Software-Project-Management.pdf)

Delamare Le Deist, F. & Winterton, J. 2005. What Is Competence? Artikkel. Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27-46. Toulouse Business School, France. Viitattu 5.12.2017.

<https://pdfs.semanticscholar.org/4935/1fda77b8c3ac6e376b3ea9299f926628a4d9.pdf>

Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. Artikkel. Studies in Continuing Education, 26:2, 247-273. University of Sussex, Brighton, UK. Viitattu 2.12.2017.

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/158037042000225245?needAccess=true>

Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J. & Kuang, J. 2001. Critical Factors for successful implementation of enterprise systems. Article. Business Process Management Journal Vol. 7 No. 3, 285-296. MCB University Press. Nebraska, USA. Viitattu 10.3.2018.

[https://www.researchgate.net/profile/Fiona\\_Nah/publication/235313093\\_Critical\\_Factors\\_for\\_Successful\\_Implementation\\_of\\_Enterprise\\_Systems/links/540872fa0cf2bba34c28edb6.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fiona_Nah/publication/235313093_Critical_Factors_for_Successful_Implementation_of_Enterprise_Systems/links/540872fa0cf2bba34c28edb6.pdf)

Hautamäki, J. 2015. Osaamisen kehittämisen motivaatiotekijät organisaation muutosprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 10.10.2017. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201512082277.pdf>

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.uud.p. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.

Holm, Taru. 2013. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja sen hyväksymiseen vaikuttavat tekijät. Kandidaatin työ. Jyväskylän yliopisto, tietojärjestelmätieteiden laitos. Viitattu 16.9.2017.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41388/Taru%20Holm.pdf?sequence>

Hustad, E. & Munkvold, B.E. 2005. It-supported competence management: A case study at Ericsson. Artikkel. Agder University College. Norway. Viitattu 3.12.2017. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/766570/Hustad\\_Munkvold-ISM.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1512300781&Signature=TyyBNb23em0wJCSjd9ZrCWUMdB4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIT-Supported+Competence+Management+A+Cas.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/766570/Hustad_Munkvold-ISM.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1512300781&Signature=TyyBNb23em0wJCSjd9ZrCWUMdB4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIT-Supported+Competence+Management+A+Cas.pdf)

Håland, E. & Tjora, A. 2006. Between asset & process: Developing competence by implementing a learning management system. Artikkel. Human Relations Vol. 59(7): 993-1016. Viitattu 3.12.2017.

[https://www.researchgate.net/profile/Aksel\\_Tjora/publication/254097540\\_Between\\_asset\\_and\\_process\\_Developing\\_competence\\_by\\_implementing\\_a\\_learning\\_management\\_system/links/56882cbb08ae1e63f1f737c5.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aksel_Tjora/publication/254097540_Between_asset_and_process_Developing_competence_by_implementing_a_learning_management_system/links/56882cbb08ae1e63f1f737c5.pdf)

Hätönen, H. 2009. Mistä liikkeelle? – Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. & Rovio, E. (toim). 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

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

Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim). 2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Julkaisu. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja Keskustelua ja raportteja 9/ 2005. Tampere: Esa Print Tampere.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Viitattu 4.10.2017.  
[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)

Kolehmainen, I. 2009. Johda osaamista – Osallistava osaamisen johtamismalli. Opinnäytetyö, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Viitattu 11.10.2017.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3825/Kolehmainen\\_Irmeli.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3825/Kolehmainen_Irmeli.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence Management and Human Resource Development – A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations. Haaga-Helia Research 1/2007. Haaga-Helia University. Helsinki: Edita.

Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 22.9.2017.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1>

Lindberg, J. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia.

Lindgen, R., Henfridsson, O. & Schultze, U. Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. 2004. Artikkel. MIS Quarterly Vol. 28, No. 3, pp. 435-472. Viitattu 3.12.2017.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/eb09/a3e5ec3c91e25bffce63e9637c14303eac07.pdf>

Lintula, A. 2015. Ilmavoimien esikunnan työaikakirjausprosessi. Kaavio.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Myyry, L. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Loppuraportti. Osaamisen johtamisen oppimisverkosto -hanke. Helsinki: Tykes.

Nurminen, R. (toim.) 2007. Osaaminen hallintaan – ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 74. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Otala, L. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

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

Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – Uudistumisen sykkettä palveluihin. Helsinki: Edita.

Pihlava, J. 2011. Tietojärjestelmän hyväksyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, tietojärjestelmätiede. Viitattu 17.9.2017.

<http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114005/10186.pdf?sequence=1>

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2015. Viitattu 8.9.2017.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös. 2016. Viitattu 26.2.2018.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen – Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. Viitattu 10.10.2017.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35927/nbnfi-fe20051231.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sotilaan käsikirja. 2017. Helsinki: Pääesikunta. Viitattu 27.8.2018.

Sotilasaikakauslehti 3/2018. 2018. Helsinki: Upseeriliitto ry. Viitattu 27.8.2018.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6.p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Julkaisu. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Venkatesh, V. & Bala, H. 2008. Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. Decision Sciences Institute. Vol. 39 No 2.

[https://www.researchgate.net/publication/247644487 Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions](https://www.researchgate.net/publication/247644487_Technology_Acceptance_Model_3_and_a_Research_Agenda_on_Interventions)

Venkatesh, V. & Davis, F. D. 2000. A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*. Nro 2, 186-204.

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42921312/20002\\_MS\\_Venkatesh\\_Davis\\_ext\\_TAM\\_NO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492712797&Signature=CEX9G32Vw4daWQpm1zGrEI08HZo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA\\_Theoretical\\_Extension\\_of\\_the\\_Technolog.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42921312/20002_MS_Venkatesh_Davis_ext_TAM_NO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492712797&Signature=CEX9G32Vw4daWQpm1zGrEI08HZo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_Theoretical_Extension_of_the_Technolog.pdf)

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F.D. 2003. User Acceptance of Information Technology: Toward A Unified View. *MIS Quarterly*. Vol 27 No 3. 425– 478.  
<http://nwresearch.wikispaces.com/file/view/Venkatesh+User+Acceptance+of+Information+Technology+2003.pdf>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Julkaisu. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Viitattu 3.4.2017.

[https://www.researchgate.net/profile/Riitta\\_Viitala/publication/275097041\\_Johda\\_osaamis-ta\\_Osaamisen\\_johtamisen\\_teorista\\_kaytaantoon/links/57ffc8d508aec3e477eac58c/Johda-osaamista-Osaamisen-johtamisen-teoriasta-kaeytaentoeoen.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Riitta_Viitala/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teorista_kaytaantoon/links/57ffc8d508aec3e477eac58c/Johda-osaamista-Osaamisen-johtamisen-teoriasta-kaeytaentoeoen.pdf)

Viitala, R. 2006. Johda osaamista, osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.p. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Julkaisussa Tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. P. Sydänmaanlakka. Helsinki: Pertec Consulting Oy.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei,

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (Tradenomi YAMK) Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Olen tekemässä opinnäytetyötäni Ilmavoimien esikuntaan, aiheena ”Sotilashenkilöstön osaamisen kehittäminen PVSAP:n Ajanhallinta -moduulin käytössä”. Pyytäisin Sinua, **sotilasvirassa** työskentelevä esikuntalainen vastaamaan oheiseen kyselyyn PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen osaamisen tilan kartoittamiseksi ja kehittämiseksi. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista, mutta jokainen vastaus on tärkeä kattavien tulosten saamiseksi. Kyselyn suorittamiselle on Pääesikunnan henkilöstöosaston lupa.

Kyselyyn pääset kopioimalla linkin

<https://link.webropolsurveys.com/S/C7F5D8C883EF9772> Internet Explorerin selaimeen. Vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia.

Kysely sisältää kaikkiaan 19 valintakysymystä. Näistä kysymykset 1-6 sekä 16-19 on tarkoitettu kaikille vastattaviksi. Kysymykset 7-13 on tarkoitettu vain esimiestehtävissä toimiville ja kysymykset 14-15 vain alaisena järjestelmää käyttäville.

Vastausaika on 2.-15.5.2018.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Sanna Behm

Liite 2. Kyselylomake

## **PVSAP Työajankirjaus**

### **1. Vastaajan henkilöstöryhmä**

- Upseeri
- Erikoisupseeri
- Opistoupseeri
- Aliupseeri

### **2. Vastaajan ikä**

- Alle 30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- Yli 60 vuotta

**3. Vastaajan koulutustaso (Valitse korkein suoritettu tutkinto)**

- Toisen asteen tutkinto (lukio tai nykyinen ammattiopisto)
- Opistoasteen tutkinto (esim. Insinööri)
- Alempi korkeakoulututkinto (esim. Insinööri AMK, Sotatieteiden kandidaatti)
- Ylempi korkeakoulututkinto (esim. Insinööri YAMK, Sotatieteiden maisteri)
- Jatkotutkintoaste (esim. Yleisesikuntaupseeri, Sotatieteiden tohtori)

**4. Valitse rooli, jossa useimmiten toimit PVSAP:ssa työaikakirjausten osalta**

- Alainen
- Esimies

**5. Kuinka usein käytät PVSAP:n sähköistä työajankirjausta?**

- Jokaisessa kolmeviikkoisjaksossa
- Noin joka toinen maksujakso
- Noin joka kolmas maksujakso
- 3-4 maksujaksossa vuoden aikana
- Harvemmin

**6. Arvioi osaamistasi seuraavien PVSAP:n työaikakirjausten osalta valitsemalla mielestäsi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = ei lainkaan**

**2 = vähäinen**

**3 = jonkin verran**

**4 = melko hyvä**

**5 = erittäin hyvä**

	1	2	3	4	5
Komennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuskomennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkapaikalla tehty, liukuvaan työaikaan kuulumaton työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matkapäivä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivystyspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotilaallinen harjoitus kotimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotilaallinen harjoitus ja päivärahakirjaus ulkomaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varallaolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hälytyskorvaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kysymykset 7-13 ovat vain esimiehille. Mikäli vastaat alaisen asemassa, siirry kysymykseen 14.**

**7. Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä?**

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

**8. Kuinka monta alaista sinulla on tällä hetkellä?**

- Alle 5
- 6-10
- 11-20
- Yli 20

**9. Oletko käyttänyt PVSAP:n työvuorosunnittelutyökalua (transaktio PP61 tai portaali)?**

- Kyllä
- Ei

**10. Mikäli olet käyttänyt työvuorosunnittelutyökalua, kumpaa olet käyttänyt?**

- Transaktio PP61
- Portaali

**11. Miksi olet valinnut tämän vuorosunnittelutyökalun käyttöösi?**

**12. Arvioi osaamistasi seuraavilla PVSAP:n työaikasuunnittelun osa-alueilla valitsemalla mielestäsi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5.**

- 1 = ei lainkaan**  
**2 = vähäinen**  
**3 = jonkin verran**  
**4 = melko hyvä**  
**5 = erittäin hyvä**

	1	2	3	4	5
Työvuorojen suunnittelu (vuorotyö tai poikkeavat työajat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuskomennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotilaallinen harjoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivystyspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasoisuusvapaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitelman päättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten toteumakirjausten hyväksyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisuuden asettaminen järjestelmään poissaolon ajaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon seuraavat työaikaprosessiin liittyvät asiat aiheuttavat osaltasi haasteita tarvittavien toimenpiteiden suorittamiseksi?**

- 1 = ei lainkaan**  
**2 = vähän**  
**3 = jonkin verran**  
**4 = melko paljon**  
**5 = erittäin paljon**

	1	2	3	4	5
Järjestelmän hitaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän monimutkaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajan puute tarvittavien toimenpiteiden suorittamiseksi aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten tekemien työaikasuunnitelmien saapuminen myöhässä tai niiden puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman osaamisen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittavien ohjeiden puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

**Kysymykset 14 ja 15 on tarkoitettu vain alaisen asemassa vastaaville. Mikäli vastaat esimiehen asemassa, voit siirtyä kysymykseen 16.**

**14. Kuinka paljon seuraavat tekijät aiheuttavat osaltasi haasteita työaikakirjaustoimenpiteiden suorittamiseen? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5.**

- 1 = ei lainkaan  
 2 = vähän  
 3 = jonkin verran  
 4 = melko paljon  
 5 = erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Järjestelmän hitaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän monimutkaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman osaamisen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksujaksojen poiminta-ajojen aikataulujen noudattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmästä puuttuva esimiehen laatima työvuorosuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmästä puuttuva esimiehen sijaisuusjärjestely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeiden puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

**15. Kuinka koet yhteistyön onnistuvan esimiehesi kanssa seuraavien työaikaprosessin vaiheiden kannalta? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5.**

- 1 = ei lainkaan  
 2 = huonosti  
 3 = kohtalaisesti  
 4 = melko hyvin  
 5 = erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Paperisen työaikasuunnitelman hyväksyntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorosuunnitelman laadinta järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallisen ylityömääräyksen laadinta tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteumakirjausten hyväksyntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksujaksojen poiminta-aikataulujen noudattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

**16. Mistä kanavasta koet saavasi parhaimman ohjeistuksen työaikakirjauksiin liittyviin pulmiin? Valitse yksi vaihtoehdoista.**

- Ohjeet PVSAP:n Itsepalveluportaalissa
- R-asemalle kootut ohjeet
- Koulutustilaisuudet
- Kollegoilta saatu vertaistuki
- Osastosihteeri
- Henkilöstösihteeri
- Muu, mikä?

**17. Seuraavassa kysytään osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista. Valitse asteikolla 1-5 mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto omaan näkemykseen perustuen.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = melko samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

	1	2	3	4	5
Olen osallistunut järjestettyihin työaikakoulutuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tutustunut R-asemalta löytyviin koottuihin ohjeisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tutustunut R-asemalta löytyvään Ilmavoimien esikunnan tukitoimintaohjeeseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saaneeni riittävästi perehdytystä PVSAP:n työaikamoduulin käyttöön liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että uusien tietojärjestelmien omaksuminen on minulle helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen nopea oppimaan uusia työaikakirjausmenetelmiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni PVSAP:n sähköinen itsepalvelu on sopiva tapa hoitaa työaikakirjaukset Ilmavoimien esikunnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen minulta vaadittavista toimenpiteistä työaikakirjauksiin liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikakirjaukset sujuvat minulta rutiiniluonteisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyn tarvittaessa neuvoa, mikäli jokin työaikakirjauksiin liittyvä asia askarruttaa minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksujaksojen poiminta-aikataulujen noudattaminen ei tuota minulle vaikeuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että yhteistyö esimieheni kanssa sujuu työaikakirjausteni hoitamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innokas kehittämään omaa osaamistani työaikakirjauksiin liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Mille PVSAP:n työaikakirjausten osa-alueille kaipaisit lisää koulutusta?**

- Järjestelmän käyttö yleisesti
- Työaikakirjausprosessi Ilmavoimien esikunnassa
- Toteumakirjausten syöttäminen järjestelmään
- Alaisten työvuorosunnittelu
- Alaisten toteumakirjausten hyväksyminen
- Muu, mikä?

**19. Mikä mielestäsi olisi sopivin tapa lisäkoulutuksen järjestämiseksi?**

- R-asemalle kootut ohjeet
- Luokkakoulutus
- Verkkokoulutus PVMoodlessa
- Täsmäkoulutus osastokohtaiset tarpeet huomioiden
- Muu, mikä?

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla

[Klikkaa tästä](#) ja lue lisää

## **Kuviot**

Kuvio 1. Ilmavoimien esikunnan työaikakirjausprosessi (Lintula 2015, muokattu.)

Kuvio 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51, muokattu.)

Kuvio 3. TAM -malli (Davis 1986, muokattu.)

Kuvio 4. TAM2 -malli (Venkatesh & Davis 2000, muokattu.)

Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 6. Vastaajien näkemys osaamisestaan PVSAP:n eri työaikakirjauksissa

Kuvio 7. Esimiesten näkemys osaamisestaan PVSAP:n eri työaikasuunnitelmakirjauksissa

Kuvio 8. Esimiesten kokemat haasteet työaikaprosessin toimenpiteiden suorittamisessa

Kuvio 9. Alaisten kokemat haasteet työaikakirjaustoimenpiteiden suorittamisessa

## **Taulukot**

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneet ikäryhmittäin

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneet koulutustaustan mukaan

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneet henkilöstöryhmän mukaan

Taulukko 4. Kyselyyn vastanneet järjestelmän käytön mukaan

Taulukko 5. Henkilöstön osaaminen eri työaikakirjauksissa

Taulukko 6. Kyselyyn vastanneiden esimieskokemus

Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden esimiesten alaisten määrä

Taulukko 8. Työaikasuunnittelutyökalun käyttöaste

Taulukko 9. Työaikasunnittelutyökalujen käytön jakautuminen vastanneiden esimiesten kesken

Taulukko 10. Esimiesten osaaminen työaikasunnittelun eri osa-alueilla

Taulukko 11. Esimiesten kokemat haasteet työaikaprosessissa

Taulukko 12. Alaisten kokemat haasteet työaikaprosessissa

Taulukko 13. Alaisten kokemus yhteistyöstä lähiesimiesten kanssa

Taulukko 14. Vastaajien kokemus parhaimman avun saamisesta

Taulukko 15. Vastaajien aktiivisuus oman osaamisen kehittämisessä

Taulukko 16. Vastaajien ilmoittamat lisäkoulutustarpeet aihealueittain

Taulukko 17. Vastaajien toiveet lisäkoulutuksen järjestelmisen tavoista

Taulukko 18. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö henkilöstöryhmittäin

Taulukko 19. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö ikäryhmittäin

Taulukko 20. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö koulutustason mukaan

Taulukko 21. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö aseman mukaan

Taulukko 22. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö alaisten lukumäärän mukaan

Taulukko 23. PVSAP:n sähköisen työaikakirjauksen käyttö sen mukaan, kuinka kauan on toiminut esimiestehtävissä

Taulukko 24. Komennuksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 25. Koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 26. Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 27. Matkapäivän kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 28. Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 29. Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 30. Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 31. Varallaolon kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 32. Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen henkilöstöryhmittäin

Taulukko 33. Komennuksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 34. Koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 35. Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 36. Matkapäivän kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 37. Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 38. Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 39. Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 40. Varallaolon kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 41. Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen ikäluokittain

Taulukko 42. Komennuksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 43. Koulutuskomennuksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 44. Virkapaikalla tehdyn, liukuvaan työaikaan kuulumattoman työn kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 45. Matkapäivän kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 46. Päivystyspalvelun kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 47. Kotimaan sotilaallisen harjoituksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 48. Ulkomaan sotilaallisen harjoituksen ja päivärahan kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 49. Varallaolon kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

Taulukko 50. Hälytyskorvauksen kirjauksen osaaminen koulutustason mukaan

