



# Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön asenteet työn muutoksissa

Jenna Härkönen

OPINNÄYTETYÖ  
Lokakuu 2020

Liiketalouden koulutusohjelma  
Projektijohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Projektijohtaminen

HÄRKÖNEN, JENNA:

Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön asenteet työn muutoksissa

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Lokakuu 2020

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palkanlaskennan asiantuntijoiden näkemyksiä osaamisensa kehittämisen tarpeista sekä selvittää, miten organisaation tarjoaman tuen ja osaamisen kehittämisen edellytysten koetaan vastaavan henkilöstön tarpeisiin. Lisäksi työn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön asenteita työn muutoksia kohtaan sekä tutkia osaamisen kehittämisen vaikutusta asenteisiin. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon kerättiin aineisto kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen kohderyhmä oli opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiossa toimiva palkkapalveluiden asiantuntijatiimi. Kysely toteutettiin anonymisti verkossa. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen ja aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä verrattiin teoriaosan näkemyksiin.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstö kokee eniten osaamisen kehittämisen tarpeita substanssiosaamisessa ja järjestelmäosaamisessa, mutta myös ongelmanratkaisu- ja tiedonhakutaidoissa, viestintätaidoissa sekä itsensä johtamisessa havaittiin joitain kehittämisen tarpeita. Työnantajan toivotaan tukevan osaamisen kehittämistä etenkin järjestämällä enemmän koulutuksia ja mahdollistamalla arjen keskellä enemmän aikaa itsensä kehittämiseen. Näiden osalta koetaan, ettei nykytilanne organisaatiossa vastaa henkilöstön tarpeita riittävästi. Palkanlaskijat suhtautuvat tuleviin työn muutoksiin pääasiassa myönteisesti ja avoimesti, mutta muutosten hyväksymiseksi kaivataan myös hyviä perusteluja muutoksen hyödyistä ja tarpeellisuudesta. Työntekijät kokevat, että osaamisen kehittäminen helpottaisi myönteisempää suhtautumista muutoksiin.

Tutkimustulosten perusteella laadittiin työnantajalle kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää päivittäisessä esimiestyössä sekä kehitettäessä osaamisen kehittämisen toimintamalleja organisaatiossa. Ehdotettuja kehitystoimenpiteitä ovat perehdytysuunnitelman kehittäminen, konkreettisten ja yksilöityjen tavoitteiden ja suunnitelmien laatiminen, itsensä johtamisen taitojen kehittäminen, säännöllisesti kehittämiseen omistetun ajan järjestäminen, säännöllisten koulutusten järjestäminen, työhöjeiden kehittäminen sekä henkilöstön ottaminen mukaan muutosten suunnitteluun aikaisessa vaiheessa.

---

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, osaamisen kehittäminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Project Management

HÄRKÖNEN, JENNA:

Competence Development and Personnel's Attitudes in the Changes of Work

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 3 pages

Lokakuu 2020

---

The objective of this Bachelor's thesis was to gather information on the views of payroll specialists regarding their needs for competence development. In addition, the purpose was to identify what kind of support in competence development is expected from the organisation and how well the employees' needs are met. Another aim was to examine the attitudes payroll specialists have towards changes regarding their work and how competence development affects these attitudes.

This study was conducted as a qualitative research and the research data were collected through an online survey. The data were collected from a payroll services team in the client organisation of this thesis. The data were analysed by using qualitative content analysis.

According to the results, the payroll specialists find the most needs for development in system skills and substance knowledge of payroll. Skills in problem solving, communication and self-management could also be improved. The main needs concerning the support given by the organisation were to provide more courses and time for competence development. The attitudes towards changes were mainly positive and the respondents stated that competence development would enhance positivity during changes.

Based on the findings of this study, some suggestions for development were made. These suggestions include developing an orientation plan, personal and practical goals and plans, developing self-management skills, providing more time and courses regularly, improving work instructions and involving the personnel in planning the changes.

---

Key words: human resource management, change management, competence development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät .....	7
2	TYÖN MUUTOS PALKANLASKENNAN ALALLA.....	8
2.1	Digitalisaatio ja työn muutos .....	8
2.2	Palkanlaskijan työnkuva.....	10
2.3	Palkanlaskijan osaamistarpeet tulevaisuudessa .....	13
3	MUUTOSTEN JOHTAMINEN JA ASENTEET MUUTOKSISSA .....	15
3.1	Muutokseen suhtautuminen ja tunteet muutoksessa .....	15
3.1.1	Muutoksen käsittelyprosessi ja psyykkinen työ .....	16
3.1.2	Muutosten sietokyky .....	20
3.2	Muutoksen johtaminen .....	21
3.2.1	Esimiehen rooli muutoksessa .....	22
3.2.2	Muutoksen johtamisen työkalut .....	23
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	28
4.1	Osaamisen kehittämisen merkitys.....	29
4.2	Osaaminen.....	30
4.2.1	Organisaation osaaminen ja osaamisen johtaminen .....	30
4.2.2	Yksilön osaaminen .....	31
4.3	Osaamisen arviointi.....	33
4.4	Oppiminen.....	35
4.4.1	Oppimistyyliä .....	37
4.4.2	Oppiminen muutoksessa .....	39
4.5	Osaamisen kehittämisen menetelmät .....	40
5	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
5.1	Osaamisen kehittämisen koetut tarpeet .....	42
5.2	Kokemukset osaamisen kehittämisestä kohdeorganisaatiossa ...	45
5.3	Henkilöstön asenteet muutoksissa.....	49
6	POHDINTA .....	53
6.1	Kehitysehdotukset.....	53
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	56
6.3	Prosessin arviointi .....	57
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET .....	61
	Liite 1. Kyselylomake .....	61

## 1 JOHDANTO

Teknologinen kehitys vaikuttaa merkittävästi niin työelämään yleisesti kuin koko yhteiskunnan toimintaan. Tässä työssä keskitytään palkanlaskennan alaan, joka on kehittymässä vauhdilla kohti digitaalisempaa ja automatisoidumpaa työtä. Tämän kehityssuunnan myötä alan ammattilaisen työnkuvan uskotaan kehittyvän vahvemmin asiantuntijarooliksi, kun rutiininomaiset yksinkertaiset työt siirtyvät järjestelmien vastuulle. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 61)

Suuret muutokset horjuttavat ihmisten hallinnan tunnetta ja aiheuttavat monenlaisia tunteita, joita ihmisten täytyy käsitellä. Näiden käsittelemättömyys voi aiheuttaa suuriakin työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyviä ongelmia. Työn muutokset, kuten uudet järjestelmät, vaativat usein osaamisen kehittämistä, mikä on toisaalta myös yksi keskeinen muutoksenhaallintakeino, jolla yksilö pyrkii selviytymään muutoksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 137; Järvinen 2008, 143, 146, 150)

Tavanomaisten työelämän muutosten lisäksi ajankohtaisen pandemian aiheuttaman poikkeustilan myötä etätyöhön siirtyminen on aiheuttanut muutoksia työtapoihin, viestintään ja työympäristöön. Suomen yrittäjien tekemän gallupin perusteella toimitusjohtaja Mikael Pentikäinen (2020) kertoo, että lähes 100 000 yritystä aikoo lisätä monipaikkatyötä yrityksessään pysyvästi, joten kyseessä on hänen mukaansa radikaali ja pysyvä muutos työelämässä. (Pentikäinen 2020)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa ollaan parhaillaan toteuttamassa suuria järjestelmiin liittyviä muutoksia. Uusi palvelupyyntöjen tikettijärjestelmä on otettu vaiheittain käyttöön keväällä 2020 ja alkusyksystä 2020. Tiedossa on myös palkkajärjestelmän vaihtuminen seuraavana vuonna 2021. Kohdeorganisaatiossa myös pyritään jatkuvaan työtapojen ja prosessien kehitykseen ja esimerkiksi automaation tehokkaampaan hyödyntämiseen. Myös monipaikkatyön lisääminen on lähitulevaisuudessa keskeinen kehitysaskel kyseisessä organisaatiossa. Näiden lisäksi osaamisen kehittämiseen aiotaan organisaatiossa lisätä panostusta ja systemaattisesti kehittää siihen liittyviä prosesseja. Useita merkittäviä muutoksia on siis käsillä, ja siksi tämä työ on hyvin ajankohtainen.

## 1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää palkkapalveluiden tiimin asiantuntijoiden näkemyksiä osaamisensa kehittämisen tarpeista alan muuttuvassa työkentässä sekä selvittää, miten kohdeorganisaatiossa tarjottujen osaamisen kehittämismahdollisuuksien koetaan vastaavan henkilöstön tarpeisiin. Tavoitteena on myös tutkia asenteita ja suhtautumista työhön liittyviin ajankohtaisiin sekä tulevaisuuden muutoksiin ja selvittää, millaista tukea osaamisen kehittämisessä kaivattaisiin, jotta muutosvastarintaa voitaisiin minimoida tältä osin.

Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle lisää tietoa ja ymmärrystä henkilöstön asenteista muutoksia kohtaan sekä henkilöstön kokemista tuen tarpeista osaamisensa kehittämisessä. Tulosten perusteella pohditaan mahdollisia kehitysehdotuksia, joilla toimeksiantaja voi kehittää toimintamallejaan vastatakseen henkilöstön tarpeisiin ja edesauttaakseen muutosten onnistunutta läpivientiä.

Työ on laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehty tapaustutkimus kohdeorganisaation palkkapalveluiden asiantuntijatiimin osalta. Tutkimusaineisto kerättiin anonymisti kyselylomakkeella, joka muodostui avoimista kysymyksistä. Työn tavoitteisiin pääsemiseksi on määriteltä seuraavat konkreettiset tutkimustehtävät, joihin tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan:

1. Mitä osaamisen kehittämisen tarpeita palkanlaskijat kokevat?
2. Millaista tukea palkanlaskijat kaipaavat osaamisensa kehittämisessä?
3. Miten organisaation tarjoama tuki ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen vastaavat henkilöstön tarpeita?
4. Miten palkanlaskijat suhtautuvat työn muutoksiin?
5. Miten henkilöstö kokee osaamisen kehittämisen vaikuttavan asenteisiin työn muutoksissa?

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään työn muutoksen vaikutusta palkanlaskennan alaan ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin, muutoksen johtamisen teemoja työntekijän ja esimiehen näkökulmasta sekä osaamisen kehittämistä ja oppimisen teorioita. Lopuksi tutkimustuloksia analysoidaan näiden teorioiden valossa.

## 1.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tämän työn tutkimusote on laadullinen ja tutkimusstrategiaa voidaan kuvata tapaustudkimukseksi. Tapaustudkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa valitusta tapauksesta eikä niinkään pyritä tulosten yleistettävyyteen. Kuitenkin pyrittäessä ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäistapauksia voidaan saada tietoa ilmiön lainalaisuuksista ja prosesseista siten, että tuloksilla voidaan nähdä olevan jonkinasteista yleistettävyyttä. (Jyväskylän yliopisto 2015)

Tässä työssä tutkittava tapaus on rajattu ryhmä ihmisiä, jotka muodostavat palkanlaskennan asiantuntijoiden tiimin kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa pyritään siis muodostamaan syvälinen käsitys tiimin kokemista osaamisen kehittämisen tarpeista ja työn muutoksiin liittyvistä asenteista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin verkossa, sillä kohde-ryhmän jäsenet työskentelivät pääasiassa etänä tutkimuksen ajankohtana. Verkko-toteutus nähtiin käytännöllisimpänä tapana kerätä aineistoa tässä tilanteessa. Aineistonkeruumenetelmänä kyselylomake myös mahdollistaa anonymiteetin, toisin kuin esimerkiksi puhelu- tai videohaastattelut. Tätä pidettiin tärkeänä, jotta mahdollistettaisiin avoimempi ja rehellisempi vastaaminen. (Kaikkonen n.d., 7)

Tutkimuskyselyn kysymykset laadittiin laadullisen tutkimusotteen mukaisesti avoimiksi. Tämä mahdollistaa sen, että vastauksista voi nousta esiin asioita, joita suljetuissa kysymyksissä ei välttämättä huomattaisi kysyä. Avointen kysymysten avulla voidaan muodostaa syvällisempi ymmärrys vastaajien näkemyksistä ja asenteista, mihin tässä tutkimuksessa pyrittiin. (Kananen 2014, 16-17)

Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä, jossa aineistoa lähestyttiin etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroja. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin koodaustekniikoita, eli jäsenteleviä merkintöjä ja luokitteluja. Koodauksesta jatkettiin varsinaiseen analyysiin, jossa sisällön jäsentämisestä pyrittiin tekemään tulkintaa ja johtopäätöksiä. Analyysiä tehtiin teoriaohjaavalla menetelmällä eli edettiin ensin aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa aineistosta tehtyjä löydöksiä tulkittiin teoreettisen viitekehyksen sekä oman ajattelun avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 96-97)

## 2 TYÖN MUUTOS PALKANLASKENNAN ALALLA

Teknologista murrosta kuvaavat monenlaiset termit ovat aikamme trendisanoja ja ajankohtaisia yhteiskunnallisia puheenaiheita. Teknologian kehitykseen liittyy kuitenkin monenlaisia huolenaiheita kuten vaikutukset työllisyyteen. Teknologian kehityksellä on vaikutuksensa alalla kuin alalla, mutta toisilla aloilla vaikutukset näkyvät suurempana kuin toisilla. Palkanlaskenta on ala, jossa teknologialla ja sen kehityksellä on merkittävä vaikutus. Työn luonne on jo muutosvoimien alla ja työnkuva todennäköisesti muuttuu tulevaisuudessa yhä enemmän.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä on arvioinut, että seuraavan 10-20 vuoden aikana jopa kolmannes nykyisistä ammateista Suomessa häviää tai muuttuu olennaisesti. Palkanlaskijan ammatin on arvioitu kuuluvan uhatuimpien ammattien joukkoon ja katoavan tai muuttuvan olennaisesti 97 prosentin todennäköisyydellä. Pitkällä tähtäimellä palkanlaskijan ammatti nykymuodossaan on siis todennäköisesti katoava ammatti, mutta uusia alaan liittyviä ammattinimikkeitä voi muodostua sen tilalle. (Pajarinen & Rouvinen 2014; Laakso 2014)

Aikaisemmin teknologian tuoma kehitys on liittynyt pitkälti mekaanisen rutiini-työn korvaamiseen, mutta digitalisaation myötä myös aivotyötä vaativia rutiineja voidaan korvata. Nykyisellään analytiikka ja digitaaliset tietovarastot mahdollistavat myös luovan ihmistyön korvaamisen tiettyyn rajaan asti. Ohjelmistot ja koneet, jotka toimivat autonomisesti, ymmärtävät kontekstiaan ja toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa tulevat varmasti muuttamaan työtä tulevien vuosikymmenten aikana, mutta nähtäväksi jää millä tavoin ja missä määrin. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 77-78)

### 2.1 Digitalisaatio ja työn muutos

Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisten teknologioiden yleistymistä, mutta nykyään lähes kaikki teknologia alkaa olla digitaalista, joten digitalisaatiolla voidaan tarkoittaa myös yleisesti teknologista kehitystä. Digitalisaatiosta puhutaan usein



automaation ja robottienkin kohdalla, mutta tavallisesti termillä tarkoitetaan fyysisten asioiden muuttamista sähköiseen muotoon. (Marttinen 2018, 141)

Automaatio tarkoittaa itsetoimivaa, eli termiä käytetään esimerkiksi koneista, jotka suorittavat työtehtävänsä ilman ihmisen suoranaista vaikutusta. Automaatio tekee prosessista toistettavan ja tasalaatuisen, mistä seuraa tavallisesti tuotannon kasvua ja vähentynyttä työvoiman tarvetta. Automaatiolla on kuitenkin eri aseteita, ja harvoin koneet toimivat täysin ilman ihmistä. Korkean automaatioasteen järjestelmissä ihmisen roolissa korostuu valvonta, ylläpito ja kokonaisvaltaisemat ohjaustoiminnot. (Marttinen 2018, 64-65)

Tekninen kehitys on ollut erittäin nopeaa digitalisaation aikakaudella, mutta on myös teknologian soveltamista hidastavia tekijöitä. Kaikki ammatit ja useat työtehtävät ovat moniulotteisia eli niihin sisältyy useita työvaiheita ja erilaisia panoksia. Näin tarkasteltuna voidaan huomata, että useat ihmisen työt ovat koneen näkökulmasta huomattavasti monimuotoisempia kuin yleensä kuvitellaan. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 80)

Tietokone ei myöskään ole yleisälykäs, vaan sitä hyödynnetään melko pienissä ja täsmällisissä tehtävissä. Robotti voidaan suunnitella liikkumaan vaivatta metsässä tai opettaa kulkemaan hissillä sairaalassa, mutta niistä ei ole juuri hyötyä, jos ne viedään toistensa ympäristöön. Samalla tavoin tietokoneet ja ohjelmistot ovat täsmällisiä ratkaisuja juuri siihen tehtävään mihin ne suunnitellaan. Sen sijaan ihminen on monikäyttöinen ja joustava. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 80)

Monet työtehtävät ovat koneelle vaikeita myös tulevana vuosikymmeninä ja paraskin tekoäly tarvitsee ihmistyötä tuekseen. Koneet voivat avustaa tietojen tuottamisessa, kokoamisessa ja käsittelyssä, mutta ihmisen rooliksi jää edelleen ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä tietojen muokkaaminen koneavusteista käsittelyä varten. Samoin ihmisen vastuulle jää saatujen tulosten mielekkyyden arviointi ja tarvittaessa lähtöasetelman ja -tietojen muokkaaminen. Tällaista ison kuvan hahmottamista sekä näkökulman ja lähestymistavan muuttamista voidaan kuvata meta-ajatteluksi. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 84-85)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa suuri osa viestinnästä tapahtuu varsinaisen puheen ja sen sisällön ulkopuolella. Tällaista viestintää ovat esimerkiksi tarinan rakenne, kaksoismerkitykset ja kielikuvat, eleet ja kehon kieli, puhetapa ja äänenpainot sekä pukeutuminen. Koneen ja ihmisen välinen vuorovaikutus ei ole vielä kovin kehittynyttä edes informaatioyhteiskunnan näkökulmasta. Siksi uskotaan, että ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys säilyy ylivertaisena jatkossakin, vaikka viestintä teknistyy monin tavoin. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 85)

Täysautomaatio on kiehtova ajatus, mutta todennäköisemmin ihmisten ja koneiden yhdistelmät tulevat nopeammin ja ovat usein parempia kuin kone tai ihminen yksinään. Ihmiselle lopulta jäävät työt liittyvät koneille vaikeisiin tehtäviin, joita on yhä paljon ja jotka ovat kokonaisuuden kannalta luultavasti kaikkein merkityksellisimpiä. Ihmisten tekemien työtuntien määrän ei odoteta vähenevän, mutta työn jakautuminen muuttuu niin, että korkeamman osaamistason työ lisääntyy vähemmän osaamista vaativan työn kustannuksella. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 86-87)

## **2.2 Palkanlaskijan työnkuva**

Palkanlaskenta kuuluu jokaisen palkkoja maksavan yrityksen välttämättömiin hallinnollisiin toimintoihin. Palkkahallinto on suurissa yrityksissä useimmiten henkilöstöhallinnon osa-aluetta, mutta pienissä yrityksissä palkat usein hoidetaan muiden talousasioiden yhteydessä. Suurissa yrityksissä palkkahallinnon palvelut on usein myös keskitetty palvelukeskuksiin, jotka palvelevat yrityksen kaikkia toimipaikkoja Suomessa. Palkkahallinto voidaan myös ulkoistaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. (Viitala 2007, 154-155)

Palkanlaskenta on haastava ala, jossa tarvitaan ajantasaista asiantuntemusta laajasta lainsäädännön ja työehtosopimusten kentästä. Erilaisten työehtosopimusten lisäksi palkka-asioita sääntelee Suomessa työlainsäädäntö, johon kuuluu muun muassa seuraavat lait: työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhden-

vertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki, vuorotteluvapaalaki, opintovapaalaki, palkkaturvalaki ja yhteistoimintalaki. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.; Viitala 2007, 155)

Palkkahallintoon sisältyy useita toistuvia tehtäviä, jotka hoidetaan palkanmaksujaksoittain eli yleensä vähintään kuukausittain. Tällaisia tavallisimpia tehtäviä ovat palkan laskenta ja maksaminen työntekijöille sekä ennakonpidätysten ja henkilösivukulujen tilitykset. Monenlaista laskentaa ja raportointia laaditaan monissa yrityksissä neljännesvuosittain esimerkiksi tuottavuus- ja suoritusseurantaa varten. Joitain palkkahallinnon tehtäviä kuten ilmoituksia ja yhteenvetoja tehdään puolivuositain tai vuosittain. Lakien ja työehtosopimusten sääntelemien sääntönmukaisten tehtävien lisäksi palkkahallinnossa hoidetaan monenlaisia satunnaisia tehtäviä ja osana palkka-asiantuntijan työnkuvaa on usein myös esimiesten tai muiden sidosryhmien palkkoihin liittyvää neuvontaa ja muuta viestintää. (Viitala 2007, 155)

Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen vaikutus on voimakkaampaa toisissa tehtävissä ja ammateissa kuin toisissa riippuen työtehtävän luonteesta. Ymmärtääksemme teknologian vaikutuksia palkanlaskennan alalla ja työnkuvassa, on ensin ymmärrettävä, millaista työtä palkanlaskenta on luonteeltaan. Vaikutusten vertailutarkoitukseen työtehtävät voidaan luokitella sisältönsä mukaan viiteen kategoriaan Taulukon 1 mukaisesti. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 13)

TAULUKKO 1. Työtehtävien luokittelu (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 14)

Tehtäväluokka	Tyyppi	Esimerkki
Asiantuntija-ajattelua vaativat tehtävät	Abstrakti ajattelu	Asiantuntijatyö
Monimutkaisen kommunikaation tehtävät	Abstrakti ajattelu	Myynti
Kognitiiviset rutiinitehtävät	Rutiini	Laskutus
Manuaaliset rutiinitehtävät	Rutiini	Lajittelu
Manuaaliset ei-rutiinitehtävät	Palvelu	Autolla ajo

Tehtäväluokkia voidaan kuvailla seuraavasti:

1. Asiantuntija-ajattelua vaativissa tehtävissä edellytetään luovaa ongelmanratkaisua, koska ratkottaviin ongelmiin ei ole selviä sääntöihin perustuvia ratkaisuja. Suurin osa asiantuntijatehtävistä kuuluu tähän luokkaan.
2. Monimutkaisen kommunikaation tehtävissä edellytetään ihmisten välistä vuorovaikutusta informaation hankkimiseksi, välittämiseksi tai toisten suostuttelunsa tämän informaation pohjalta. Tähän luokkaan kuuluu esimerkiksi myynti- ja esimiestyö.
3. Kognitiiviset rutiinitehtävät voidaan kuvata loogisilla säännöillä. Tällaisia tehtäviä ovat monet yksinkertaiset toimistotehtävät kuten laskutus ja erilaisten hakemusten hyväksyntä.
4. Manuaaliset rutiinitehtävät ovat fyysisiä tehtäviä, jotka voidaan kuvata säännöillä. Tähän luokkaan kuuluvat esimerkiksi monet kokoonpano- ja lajittelutyöt.
5. Manuaaliset ei-rutiinitehtävät ovat havaitsemista ja hienomotoriikkaa vaativia fyysisiä tehtäviä. Esimerkkejä tällaisista tehtävistä ovat autolla ajo kaupungissa ja rakennusten siivoaminen.

Nämä voidaan vielä jakaa abstraktia ajattelua vaativiin tehtäviin, rutiinitehtäviin ja palvelutehtäviin. Asiantuntija-ajattelun ja monimutkaisen kommunikaation tehtävät voidaan kuvata tehtävätyypiltään abstrakteiksi, kun taas rutiininomaisuus määrittää sekä kognitiivisia että manuaalisia rutiinitehtäviä. Viidenteen ryhmään kuuluvat manuaaliset ei-rutiinitehtävät sen sijaan ovat tyypillisesti palvelutehtäviä. Useisiin ammatteihin sisältyy eriluonteisia tehtäviä, mutta vaihtelevissa suhteissa. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 14)

Nykyisellään palkanlaskijan työnkuvaan kuuluu työtehtäviä useista eri tehtäväluokista. Kuten edellä on todettu, palkanlaskijalta vaaditaan laajaa asiantunte- musta palkanlaskennasta ja sitä sääntelevistä laeista ja työehtosopimuksista sekä taitoa soveltaa tietojaan luovassa ongelmanratkaisussa. Kuitenkin vaikka yhä enemmän varsinaisen laskennan hoitaa kone, voi palkanlaskennan proses- sissa olla edelleen myös useita manuaalisia sekä kognitiivisia rutiinitehtäviä. Li- säksi palkanlaskijan on yleensä viestittävä sidosryhmien kanssa palkka-asioihin liittyen ja erilaiset ongelmatilanteet ja niiden selvittely vaativat usein monimut- kaista ihmisten välistä kommunikaatiota.

### 2.3 Palkanlaskijan osaamistarpeet tulevaisuudessa

Tietotekniikan kehittyminen vaikuttaa edellä kuvattuihin eri tehtäväluokkiin eri tavoin johtuen tietotekniikan ominaispiirteistä. Tehtävät, jotka voidaan määritellä säännöillä, tietokone pystyy yleensä suorittamaan ihmistä nopeammin, tarkemmin ja halvemmalla. Tämän takia kognitiiviset sekä manuaaliset rutiinitehtävät ovat korvattavissa tietotekniikalla lähes kokonaan. Sen sijaan asiantuntija-ajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota vaativat tehtävät eivät ole yhtä helposti korvattavissa, vaan näissä ihmisillä on vielä selkeä etu koneisiin verrattuna. Toisaalta tietotekniikka voi olla näissäkin tehtävissä ihmisen apuna tuomalla päätöksentekoon lisää informaatiota tai helpottamalla tiedon analysointia. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 60-61)

Tästä voidaan päätellä, että palkanlaskijan työnkuvasta tulee poistumaan erilaiset selkeät rutiinitehtävät ja manuaaliset työvaiheet, jotka saadaan tietotekniikan avulla automatisoitua. Aikaisemmin esimerkiksi loma-aikojen, poissaolojen sekä palkka- ja työsuhdemuutosten tallentaminen ohjelmistoihin kuului olennaisesti palkanlaskijan työhön, mutta moderneilla järjestelmillä tällaiset muutokset hoituvat jo automaattisesti ja palkanlaskijan työnkuva on koko ajan enemmän palkka-prosessin tarkastelua kuin varsinaista laskemista. (Seppänen 2017)

Palkanlaskijan työssä tulee oletettavasti korostumaan nykyistäkin enemmän meta-ajattelua, ongelmanratkaisua ja monimutkaista viestintää edellyttävät työtehtävät, ja sen myötä ammatti luultavasti muuttuu muotoaan enemmän työsuhdeasiantuntijan rooliin. Palkkahallinto on myös tiiviisti yhteydessä moniin muihin yrityksen toimintoihin kuten henkilöstöhallintoon ja talouteen, joten tulevaisuudessa kokonaisvaltainen ymmärrys myös näistä eri toiminnoista voi olla korkeassa arvossa. (Accountor n.d.; Seppänen 2017)

Näin ollen palkanlaskijan työnkuvan siirtyessä kohti työsuhdeasiantuntijan roolia, ammattiin liittyvä substanssiosaaminen sisältäisi palkanlaskennan lisäksi työsuhteen elinkaareen liittyvien muidenkin prosessien osaamista. Seppäsen (2017) mukaan ei kuitenkaan tule unohtaa palkanlaskennan, lainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemusta, mitä tarvitaan tulevaisuudessakin. (Seppänen 2017)

Rutiininomaisten tehtävien siirtyessä järjestelmän vastuulle ihmisen rooliksi jää palkanlaskentaohjelmistojen asiantuntijuus ja ylläpito, joten järjestelmäosaaminen tulee olemaan tulevaisuudessa entistäkin olennaisempi osa ammattiosaamista. Tämä ei välttämättä vaadi syvällistä tietoteknistä osaamista, mutta pääkäyttäjän tulee silti ymmärtää järjestelmän toimintaa riittävästi osatakseen toimia ongelmatilanteissa. (Accountor n.d.; Seppänen 2017)

Palkanlaskijan tai työsuhdeasiantuntijan voidaan nähdä tulevaisuudessa linkittyvän myös vahvemmin yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Henkilöstöhallinnon on toimittava yhteisessä linjassa yrityksen liiketoiminnallisten suunnitelmien kanssa ja työsuhdeasiantuntijan on mahdollista ottaa aktiivisempaa roolia tuomalla esiin laajaa osaamistaan ja kehittämällä keinoja yrityksen tuottavuuden, tehokkuuden ja eri toimintojen yhteensovittamiseen. (Accountor n.d.; Palkanlaskijan työ muuttuu... 2020)

Asiantuntijatyön ajatellaan olevan itsenäistä ja autonomista työtä, jossa korostuu itsensä johtamisen kyky. Itsensä johtamisella tarkoitetaan ihmisen taitoja suunnata omaa toimintaansa tietoisesti kohti tavoitteidensa saavuttamista. (Janhonen 2017) Tällaisiin itsensä johtamisen taitoihin kuuluu esimerkiksi työtehtävien organisointi, aikatauluttaminen ja priorisointi, joita palkanlaskijan työssä tarvitaan merkittävästi nykyiselläänkin.

Etätyön ja työaikojen joustavuuden lisääntyminen tuo myös haasteita itsensä johtamiseen, kun perinteiset fyysiset tai ajalliset rakenteet eivät ohjaa tai rajoita työntekoa ja työsuoritteestaan vastuun kantamisen lisäksi huomiota on kiinnitettävä myös omaan hyvinvointiin. (Harju 2014) Näin ollen työnkuvan painottuessa yhä enemmän asiantuntijatehtäviin sekä joustavan työajan ja monipaikkatyön lisääntyessä itsensä johtamisen tarve korostuu luultavasti tulevaisuudessa vielä enemmän.

### 3 MUUTOSTEN JOHTAMINEN JA ASEENTEET MUUTOKSISSA

Muutoksissa ihminen haluaa ymmärtää muutoksen hyödyn ja merkityksen, mutta yksilön näkökulmasta muutoksen syyt voivat tuntua etäisiltä ja vaikeasti käsitettäviltä, koska johto määrittelee uudistukset ensisijaisesti koko organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta. Työntekijää kiinnostaa lähtökohtaisesti enemmän hänen oma työnsä, jaksamisensa, hyvinvointinsa, taloutensa ja tulevaisuutensa. Ilman onnistunutta vuoropuhelua johdon ja henkilöstön voi olla vaikeaa ymmärtää toistensa näkökulmia muutoksissa, mistä voi syntyä ristiriitoja ryhmien välille. (Järvinen 2008, 151-153) Tästä syystä tässä luvussa käsitellään muutosta niin yksilön kokemuksen tasolla, kuin myös esimiehen roolista käsin liittyen muutosten johtamiseen ja esimiehen työkaluihin muutostilanteissa.

Onneksi useimmiten työpaikoilla uudistukset ja kehittämishankkeet ovat helposti perusteltavissa, ymmärrettävissä ja hyväksyttävissä, koska niissä yhdistyvät sekä yrityksen, että työntekijöiden intressit. Esimerkiksi töiden uudelleen organisointi tai uusittu tietotekninen järjestelmä voi lisätä tehokkuutta ja parantaa laatua, mutta samalla henkilöstö voi kokea työn sujuvammaksi ja mielekkäämmäksi muutoksen myötä, jolloin muutos palvelee niin yritystä kuin henkilöstöäkin. (Järvinen 2008, 154)

#### 3.1 Muutokseen suhtautuminen ja tunteet muutoksessa

Suuret muutokset käynnistävät ihmisessä stressireaktion, koska ne horjuttavat ihmisen hallinnan tunnetta (Järvinen 2008, 150). Muutokset aiheuttavat ihmisissä tunneaaltoja käyden läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon. Ihminen on todella sinut muutoksen kanssa vasta käsiteltyään ja käytyään läpi nämä muutoksen tuottamat tunteet, mikä vaatii oman aikansa. Työkulttuuri, jossa tunteita ei pystytä käsittelemään, voi johtaa loppuun palamisen kierteeseen. Kuitenkaan lapsenomainen raivo ja kapina ei ole tarpeen, vaan aikuismainen tunteiden työstäminen edellyttää sitä, että kykenemme puhumaan tunteista

avoimesti myös työpaikoilla. Eli työyhteisöjen kulttuurin ja johtamistapojen täytyisi aidosti tukea ja sallia tunteista puhumisen. (Arikoski & Sallinen 2007, 41; Juuti & Virtanen 2009, 120-121)

Muutoksen aiheuttamat pelon ja vihan tunteet jäävät liian usein käsittelemättä, jolloin ne saattavat objektivoitua työyhteisössä, mikä tarkoittaa, että työyhteisön jäsenten kokemat kielteiset tunteet kohdistetaan johonkuhun henkilöön tunteiden työstämisen sijaan. Kielteisten tunteiden työstämiselle on edellytys, että niiden olemassaolo tunnustetaan. Mikäli johto kieltää näiden tunteiden olemassaolon, ei niiden työstämisestä yhteisötasoisesti tule mitään. Silloin kielteisten tunteiden työstäminen jää jokaisen yhteisön jäsenen omalle vastuulle vain osaksi yksilöllistä selviytymisstrategiaa, mikä ei niinkään edesauta organisaation toimintaa. (Juuti & Virtanen 2009, 120-122)

Perustunteiden hyväksyminen ja niiden käsittely ajan kanssa on tärkeää välttääksemme sitkeämmät jäännöstunteet kuten masennuksen, ahdistuksen tai katkeruuden. Nämä kertovat yleensä siitä, ettei alkuperäistä tunnetta ole kyetty kohtaamaan. Perustunteet energisoivat käyttäytymistämme, mutta jäännöstunteet vievät energiaa ja voimavaroja, joita tarvitsisimme itse muutokseen sopeutumiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 43)

### **3.1.1 Muutoksen käsittelyprosessi ja psyykinen työ**

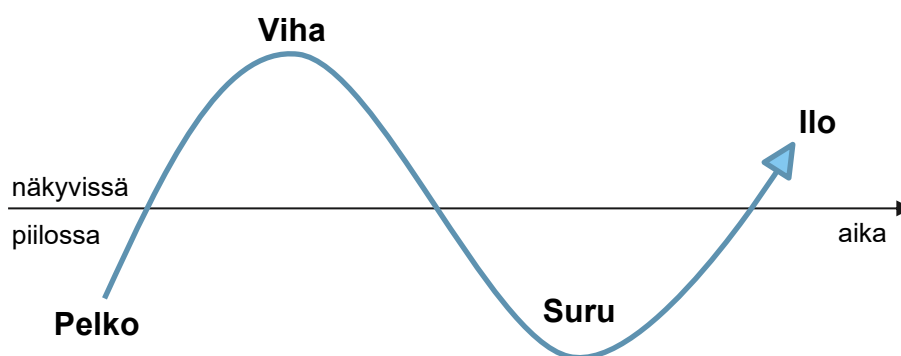
Järvisen (2008) mukaan muutos horjuttaa ihmisen suhdetta työhön, työpaikkaan ja mahdollisesti koko elämään ja tulevaisuuteen, minkä takia muutos vaatii psyykkistä työtä. Psyykkisessä työssä on keskeistä kohdata tunteet, ajatukset, asenteet ja mielikuvat, joita tilanne herättää ja pohtia muutoksen hyviä ja huonoja puolia sekä omaa suhtautumista siihen. Koska mielen sisäinen tasapaino on horjunut, psyykkisen työn avulla tapahtuu mielen sisäistä uudelleenjärjestelyä, jonka myötä muodostuu uusi suhde muuttuneisiin asioihin ja sen myötä hallinnan tunne palautuu. Tämä ajatusten, asenteiden ja tunteiden muokkaustyö vaatii aina aikaa, vakavissa kriiseissä jopa vuosia. (Järvinen 2008, 143, 148)



Muutoksessa ihmiset tarvitsevat paljon tietoa esimerkiksi muutoksen tarkoituksesta, koska psyykkinen työ vaikeutuu, jos ihminen ei ymmärrä mistä on kyse. Epätietoisuus kasvattaa rauhattomuutta ja pelkoja työyhteisössä, mikä voi johdattaa levottomuutta lietsoviin huhupuheisiin. Tulevaan varautuminen on helpompaa tietoon perustuvien tosiasioiden avulla. (Järvinen 2008, 143, 149-150)

Ihminen voi käyttää psyykkisen työn tukena myös muita ihmisiä. Työpaikan muutoksissa on tärkeää, että työyhteisön jäsenet pystyvät jakamaan toisilleen ajatuksiaan ja tunteitaan muutoksen suhteen. Toisaalta myös työpaikan ulkopuolella on hyvä olla tukiverkostoja, kuten ystävät ja läheiset tai ammattihenkilöt kuten työterveyshuollon edustajat, joiden kanssa voi käydä läpi tuntemuksiaan, kypsyttellä ajatuksiaan ja testata aikomuksiaan. (Järvinen 2008, 151)

Arikoski ja Sallinen (2007) kuvaavat muutoksen käsittelyprosessia tunteiden aaltona, kuvattuna kuviossa 1, jossa vuorottelevat aiemmin mainitut neljä perustunnetta. Esimiehen on hyödyllistä tunnistaa muutosajan vaiheet, jolloin hänen on helpompi säilyttää perspektiivi vaikeissakin tilanteissa. (Arikoski & Sallinen 2007, 56)



KUVIO 1. Perustunteet muutoksessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 56) Muokattu.

### **Pelko**

Muutoksessa ensimmäinen tunne on pelko, vaikka se ei useinkaan juuri näy, vaan kytee pinnan alla. Pelkovaiheessa ihminen on taipuvainen torjumaan uusia asioita, joten johdolta vaaditaan tässä vaiheessa rauhallista tiedottamista. Esimiehen on olennaista tunnistaa ja käsitellä myös omat pelon tunteensa, jotta hän kykenee tukemaan henkilöstöä tässä muutoksen alkuvaiheessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 57)

Psykologian lisensiaatti, terapeutti ja työnohjaaja Petri Mäntynen (2002) on määritellyt kolme ryhmää sen mukaan, miten ihmiset reagoivat pelkoon muutoksessa. Aktiivisten ryhmällä on yleensä uskoa selviytymiseen ja myönteinen asenne oppimista ja uusia asioita kohtaan. He saattavat olla kriittisiä, mutta joustavia mikä on muutoksessa rakentavaa ja esimiehen kannattaakin kyetä vastaanottamaan sekä hyödyntämään heiltä saatua kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 57)

Näennäisaktiivisille ominaista on ristiriitainen suhtautuminen muutokseen. He vaikuttavat mukautuvan muutokseen, mutta saattavat silti tehdä muutoksenvastaista työtä. Näiden ihmisten kanssa avoin keskustelu ja tuki on tärkeää, jotta he pääsevät epävarmuudesta itseluottamukseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 57-58)

Passiivisten ryhmä puolestaan pakenee ja torjuu uhkaavaa ja pelottavaa muutosta. He ovat haluttomia ymmärtämään muutostarvetta, mutta vuorovaikutus on avain heidänkin sitouttamiseksi muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 58)

### **Viha**

Pelko voi alkaa muuttua vihaksi ja uhmaksi, jotka ovat myös luonnollisia tunteita siinä missä pelkokin. Jos pelkovaiheessa kuitenkin onnistutaan tarjoamaan työntekijälle riittävästi tietoa ja hän löytää muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, voi vihan vaihe jäädä välistä tai vihan tunteet voivat olla lievempiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 59)

Kun vihan tai uhman vaihe on jo käsillä, on protestoinnille annettava tilansa ja aikansa ja esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijää. Viha usein vain kasvaa, jos esimies reagoi siihen omalla vihalla tai liikaa perustelemalla. Viha on pelkoa näkyvämpää, joten esimies saattaa tehdä virheen havaitessaan vain vihaiset ihmiset ja olemalla vihainen heille takaisin. Aktiivisella kuuntelemisella ja aktivoivan kysymisen avulla vihan seasta saadaan kaivettua rakentavakin kritiikki. (Arikoski & Sallinen 2007, 60)

## **Suru**

Luovuttamisen ja luopumisen myötä viha vaihtuu lopulta suruksi, kun ihminen hyväksyy, ettei muutos ole estettävissä. Suruun voi liittyä toivottomuuden tunteita, jolloin työntekijä kokee, ettei hän pärjää, jaksaa tai osaa. Tässä vaiheessa henkilöstöä on tärkeää tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa kohti tulevaa muutosta. Surutyö vaatii aikaa kenties kaikista vaiheista eniten, koska siinä on kyse vanhasta luopumisesta. Surutyön vaiheen kesto kuitenkin on erittäin yksilöllistä ja riippuu esimerkiksi muutoksen luonteesta, aiemmin koetuista muutoksista, henkilön ominaisuuksista ja asenteesta sekä erityisesti johtamisesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 61-62)

## **Ilo**

Ilo merkitsee muutoksen toteutumista, mutta ilon vaihe voi myös jäädä kokematta vaikka muutos toteutuisi esimerkiksi silloin, jos uudet muutokset painavat jo päälle. Muutoksen loppuun asti vieminen ei ole itsestään selvää, ja jos sitä sellaisena pidetään se voi tuntua muutokseen osallistuneista heidän työpanoksensa vähättelyltä. Onnistuneen muutoksen tuomaa iloa kannattaisi kuitenkin vaalia ja tarjota ansaittu hetki hengähdykselle ja saavutusten juhlimiselle. (Arikoski & Sallinen 2007, 63)

Esimieheltä vaaditaan erilaista reagointia ja johtamista muutoksen eri vaiheissa saadakseen työntekijät sitoutumaan muutokseen. Muutoksissa on kolme perusvaihetta, jotka voidaan sijoittaa edellä käsitellyn muutosaallon sisään. Ensimmäinen vaihe on muutosvastarinta, joka alkaa pelkovaiheesta ja päättyy vihavaiheen loppuun. Tämä on muutoksessa tärkeä vaihe, jossa pelosta siirrytään näkyvään kritiikkiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 68)

Muutosvastarinta yleensä tarkoittaa, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen, vaan hän tarvitsee aikaa ja mahdollisesti tukea ja apua selvitäkseen muutoksesta. Muutosvastarinnan vaiheessa voi pyytää työntekijöitä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta, sillä muutosvastarintaan sitoutunut energia kannattaa valjastaa muutoksen edistämiseen vastustamisen sijasta. Tällöin esimiehen ja johdon on kuitenkin kyettävä sietämään kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-69)

Toinen muutoksen perusvaihe on surutyön tai vanhasta pois oppimisen vaihe, jolloin työntekijä siirtyy vihasta surun pohjalle. Tässä vaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea ja aikaa käsitellä surunsa ja poisopetella vanhoista käytännöistä. Kolmas vaihe on surusta iloon siirryttäessä tapahtuva uuden oppimisen vaihe eli varsinainen muutos. Tässä vaiheessa ihmiset saattavat jopa nauttia muutoksesta huomattaessaan oppivansa ja sisäistävänsä uusia asioita sekä suoriutensa uusien vaatimusten mukaisesti. Usein työntekijät myös huomaavat tällöin, että vanhasta oli tarpeenkin luopua. (Arikoski & Sallinen 2007, 69-70)

### **3.1.2 Muutosten sietokyky**

Yksilön suhtautuminen muutokseen riippuu usein paljon hänen aiemmista muutuskokemuksistaan työ- tai yksityiselämässään (Järvinen 2008, 145). Juuti ja Virtanen (2009) kuvailevat kokemuksia tunteiden varaan rakentuviksi mielikuviksi, joiden kautta pyrimme tulkitsemaan meitä ympäröivää maailmaa. Kokemukset muokkautuvat mielessä uskomuksiksi, jotka vaikuttavat ajatteluamme ja havaintoihimme jatkuvasti. Kohtaamamme tilanteet ja asiat saavat aina itse luomamme merkityksen sosiaalisesti ja kulttuurisesti määrittäneellä tavalla, joten emme kohtaakaan mitään tilannetta koskaan täysin objektiivisesti, vaikka niin luulisimme. (Juuti & Virtanen 2009, 110-111)

Aiemmin koetut onnistuneet muutokset auttavat tulevissa muutoksissa, minkä takia useita muutoksia läpikäyneet kokeneet työntekijät voivat suhtautua muutokseen rauhallisemmin ja rakentavammin kuin kokemattomammat työntekijät. Toisaalta kokenut työntekijä voi tarvita uudempia kollegoitaan enemmän aikaa vanhasta poisoppimiseen, jos toimintatavat muuttuvat merkittävästi. Aiemmat kokemukset eivät kuitenkaan aina ole avuksi, sillä heikosti johdetut ja kuormittavat muutuskokemukset jäävät vahvasti muistiimme. (Arikoski & Sallinen 2007, 51)

Muutokseen suhtautuminen myönteisesti ja realiteetit hyväksyen viittaa yleensä hyviin muutoksenhallintakeinoihin. Lähtökohtaisesti aina negatiivinen asenne uudistuksia kohtaan ja jatkuva protestointi kuluttaa paljon ylimääräistä energiaa ja myrkyttää oman sekä kollegoiden mielen. Negatiiviseen asenteeseen liittyy

yleensä menneeseen takertumista, jolloin ihminen ei halua antaa muille vaihtoehtoisille edes mahdollisuutta. Myönteisen asenteen ei ole tarkoitus olla täyttä kriittikkömyyttä vaan avoimuutta uusien asioita kohtaan. (Järvinen 2008, 146)

Muutoksen suhteettoman vastustamisen sijaan energia kannattaa sijoittaa asioihin, joihin pystyy itse vaikuttamaan ja erittäin keskeinen tällainen asia on omasta ammattitaidosta ja osaamisesta huolehtiminen. Oman osaamisensa kehittämiseen panostaminen on paras keino hallita omaa menestystään työelämässä. Muutokset ja kriisit myös kehittävät ihmistä työssään ja myös elämän- ja stressinhallinnan taidoissa. Jotkut ihmiset itse hakeutuvat erityisen aktiivisesti uusien haasteiden pariin työssään, koska muutokseen liittyy niin paljon oppimismahdollisuuksia. (Järvinen 2008, 146-147)

### **3.2 Muutoksen johtaminen**

Muutoksen aiheuttamien tunneaaltojen käsittely vaatii oman aikansa. Kuitenkin nykyään organisaatioelämä on niin kiivastempoista, ettei muutoksen aiheuttamia tunteita välttämättä ehditä käsitellä ennen kuin seuraava muutos on jo edessä. (Juuti & Virtanen 2009, 119-120) Organisaatiokulttuurissa voi myös olla keskeisenä ajatuksena, että muutos on jatkuva olotila, kun toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti.

Juutin & Virtasen (2009) mukaan tutkimuksissa on todettu, että jatkuvat muutokset ja niiden käsittelemättömyys voi johtaa siihen, että työntekijät pyrkivät vain hoitamaan työnsä jättäen johdon käynnistämät muutosprojektit omaan arvoonsa. Tällöin organisaatio ei välttämättä kulje johdon haluamaan suuntaan ja lopulta vaaditaan entistä jyrkempiä toimia suunnan kääntämiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 119-120)

Organisaation ja esimiesten tehtävänä on huolehtia, että muutoksessakin työnteon puitteet saadaan jälleen kuntoon. Vaarana on, että uudistusta ei saada vietä kunnolla loppuun asti ja toivottujen hyötyjen sijaan muutoksesta seuraa tehottomuutta ja työmotivaation laskua, koska ihmiset eivät osaa toimia uudessa tilanteessa tai eivät tiedä kuka vastaa mistäkin. (Järvinen 2008, 156)

### 3.2.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Kuten edellä on mainittu, ylin johto on hyvin etäällä työntekijöiden arkitodellisuu-  
desta ja työn tekemisen puitteista. Heillä voi olla heikko käsitys siitä, riittävätkö  
resurssit ja edellytykset muutoksen toteuttamiseen heidän suunnittelemassaan  
aikataulussa. He saattavat myös olla epätietoisia henkilöstön asenteista muu-  
tosta kohtaan, mikä voi olla merkittävä haaste muutoksen läpiviemisessä. (Jär-  
vinen 2008, 153)

Keskijohto ja lähiesimiehet toimivat ylimmän johdon ja henkilöstön jännitteiden  
välillä sovittaen yhteen eri näkökulmia ja välittäen tietoa ja ymmärrystä. Esimie-  
hen rooli muutoksessa on haasteellinen, koska hänen on oltava samanaikai-  
sesti muutoksen kokija, työntekijän ymmärtäjä sekä tulevaisuuteen valmistau-  
tuja. Koska esimiehen työkenttä on siis henkilöstön, johdon sekä muiden sidos-  
ryhmien rajapinnassa, työnkuvaan liittyy eri ryhmien ristiriitaisiin odotuksiin liitty-  
vää painetta. Esimies toimii ryhmänsä edustajana muille tahoille ja esimerkiksi  
välittää päättäjille tietoa oman ryhmänsä tarpeista, tilanteesta ja tunnelmista.  
Esimiehen kuitenkin täytyy toteuttaa linjajohdon päätökset ja viime kädessä hä-  
nen on asetettava työnantajan puolelle. (Arikoski & Sallinen 2007, 83, 86; Järvi-  
nen 2008, 153-154)

Muutostilanteessa esimieheen kohdistuu vielä normaalia enemmän odotuksia ja  
esimieheltä vaaditaan muutoksen johtamisessa lujaa paineensietokykyä. Muu-  
toksessa esimiehen on liikuttava rajapinnasta ryhmänsä suuntaan tavallista ah-  
kerammin tiedottaakseen muutoksesta riittävästi ja toisaalta hänen on liikuttava  
enemmän myös ryhmän ulkopuolelle saadakseen lisää tietoa muutoksesta. Esi-  
miehen tulisi myös ennakoida tulevia resurssi- ja osaamistarpeita sekä muutok-  
seen liittyviä tulevia haasteita, mikä edellyttää koko organisaation edun hahmot-  
tamista ja eri ryhmien ja prosessien välisten suhteiden ymmärrystä. Kaiken tä-  
män paineen keskellä esimiehen on myös käytävä läpi oma henkilökohtainen  
muutoksen käsittelyprosessinsa. (Arikoski & Sallinen 2007, 83, 86-87)

### **3.2.2 Muutoksen johtamisen työkalut**

Arikoski ja Sallinen (2007) esittelevät muutosjohtamisen työkaluja, jotka ovat monelta osin johtamisen perusasioita, mutta joiden toimivuus tai toimimattomuus korostuu muutostilanteissa (Arikoski & Sallinen 2007, 90).

#### **Tiedon jakaminen ja kysymällä johtaminen**

Kuten luvussa 3.1.1 kerrottiin, tiedon puute voi muutostilanteissa aiheuttaa huhupuheita ja lisätä levottomuutta, joten runsaan tiedottamisen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Tiedottaa voi siitäkin, ettei mitään erityistä tiedotettavaa ole, sillä sekin tieto rauhoittaa henkilöstöä toisin kuin se, ettei asiasta kuulu mitään uutta. Jos esimiehellä ei ole vielä lupaa kertoa kaikkea tietämäänsä, voi hän kertoa senkin avoimesti ja luvata kertovansa asiasta tarkemmin saatuaan luvan. (Arikoski & Sallinen 2007, 91, 93)

Muutoksesta tiedottaminen on toimivinta, kun luodaan mahdollisimman avoin vuorovaikutus ja kysymykset salliva ilmapiiri. Sellaiseen on eräässä yrityksessä pyritty kannustamalla henkilöstä ottamaan kantaa asioihin yrityksen sisäisellä anonyymillä keskustelupalstalla, jossa voi keskustella asioista suoraan yrityksen johdon kanssa. (Arikoski & Sallinen 2007, 93-94)

#### **Ihmisiin tutustuminen**

Esimiestyö kärsii jatkuvien esimies-alaissuhteiden muutoksista ja erityisesti muutosjohtaminen vaikeutuu, koska se edellyttää ihmisten ja heidän työhistoriansa ja osaamisensa tuntemista. Toisaalta tutustumisen on oltava vastavuoroista ja esimiehen on annettava työntekijöiden tutustua myös itseensä, mikä lisää molemminpuolista luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tutustuminen ja esimiehen epätäydellisyyden tunnustaminen antaa myös esimiehelle tilaa tehdä sekä korjata virheitään, joita hyvin usein muutoksissa tapahtuu, kun esimieheltäkään ei odoteta täydellisyyttä. (Arikoski & Sallinen 2007, 95-96)

## **Liiku ja näy**

Ihmisten johtamisessa yllättävänkin pienillä asioilla voi olla suuri merkitys ja esimerkiksi esimiehen näkymättömyys arjessa voi aiheuttaa hämmennystä ja toisaalta joskus pelkkä johtajan näyttäytyminen voi rauhoittaa ihmisiä tiukoissa kriiseissä. (Arikoski & Sallinen 2007, 97-98)

Henkilöstö voi huomata esimiehen hermostuneisuuden ennen kuin esimies edes itse tunnistaa sen. Tällaisista pienistä asioista huhut ja epävarmuus syntyvät. Avoin keskustelu työyhteisössä säästää väärinymmärryksiin ja huhuihin tuhlaantuvaa aikaa. Esimiehen kannattaa muutostilanteissa näyttäytyä työntekijöiden keskuudessa usein, jotta esimiehen läsnäolo rauhoittaa henkilöstöä. Tämän ei kuitenkaan tule olla hermostunutta pyörimistä ihmisten seassa, mikä vain herättäisi epäluuloja ja kummastusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 98)

## **Henkilöstön osallistaminen**

Työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen on yksi parhaita, mutta usein aliarvioituja tapoja henkilöstön sitouttamiseksi muutokseen. Työntekijä omistautuu muutokselle huomattavasti helpommin, kun esimies onnistuu kytkemään muutokseen edes pienen työn sisältöön tai suorittamiseen liittyvän asian. Henkilöstön sitoutumista edesauttaa, että jokaiselle työntekijälle löytyy sopiva ja mielekäs rooli muutoksen valmistelussa. (Arikoski & Sallinen 2007, 99)

## **Esimerkillä johtaminen**

Esimiehen on haastavaa sitouttaa työntekijät muutokseen, jos hän ei itse ole vielä hyväksynyt muutosta ja omistautunut sille. Esimiehellä ei kuitenkaan ole vaihtoehtoja, vaan hänen on sitouduttava muutokseen ensin itse voidakseen johtaa muutosta omalla esimerkillään. Muutosta vastustavan esimiehen alaisuudessa työntekijöiden on hyvin vaikeaa sopeutua muutokseen, joten organisaation kannalta on erittäin haitallista, jos esimies ei edistä muutosta tai jopa sabotoi sitä. (Arikoski & Sallinen 2007, 100-101)

## **Ennakointi ja ajoitus**

Muutoksen aikana priorisoinnin, ajanhallinnan ja delegoinnin merkitys esimiestyöskentelyssä korostuu ja on tärkeää tunnistaa asiat, joihin todella kannattaa



keskittyä muutosvaiheessa. Turvallisuushakuisuuden takia saatamme pysyä tuuissa ja turvallisissa työtehtävissä suuren osan työajastamme ja uuden opettelu herkästi lykätään myöhemmäksi. Jos uudet asiat opetellaan vasta viime hetkellä pakon sanelemana, syntyy usein kiire tai jopa paniikki. (Arikoski & Sallinen 2007, 101-102)

Muutoksessa voi tuntua, että kaikki on kiireellistä ja tärkeää, jolloin saatamme kokea, että on tärkeämpää saada paljon tehtäviä hoidettua kuin miettiä, tehdäänkö muutoksen kannalta oleellisia asioita. Tällöin tulokseteko perustuu hyvin lyhyen tähtäimen menestykseen ja tällaisen työkuulttuurin organisaatioissa työntekijöillä on suuri riski palaa loppuun. Pidemmällä tähtäimellä parhaiten menestyvät organisaatiot, joiden johtamisessa ja työkuulttuurissa keskitytään ennakointiin, jolloin voidaan havaita ja varautua tuleviin haasteisiin ennalta. Tällaisessa organisaatiossa panostetaan esimerkiksi perehdytykseen, kouluttamiseen ja valmentamiseen, jotka ovat olennaisia asioita muutosten läpiviennissä. Keskittymällä näihin voidaan saada enemmän aikaa omaksua uudet asiat rauhassa. (Arikoski & Sallinen 2007, 104)

### **Toimivat kokoukset**

Toimivat kokoukset luovat työyhteisöön järjestystä muutosprosessin aikana. Kannattaa kuitenkin arvioida huolella kokouksen tarpeellisuus sekä pohtia keiden on todella tarpeen osallistua mihinkin kokoukseen, jottei tuhjata aikaa turhiin kokouksiin. Esimiehen tehtävä on kokouksen jälkeen seurata asioiden toimeenpanoa sekä tarvittaessa puuttua ja korjata suuntaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 108-109)

### **Siirtymäriitit**

Muutostilanteessa siirtymävaihetta vanhasta uuteen voidaan edesauttaa yhteisillä tilaisuuksilla. Nämä erilaiset siirtymäriitit yhdistävät ihmisiä ja vahvistavat ryhmää, kun voidaan yhdessä surra ja luopua vanhasta sekä valmistautua tulevaan. Tällaisia siirtymäriittejä voivat olla esimerkiksi organisaation järjestämät hautajaiset, kastajaiset, eläkkeelle siirtymisen juhlat, vuoden tai tilikauden päätteeksi pidettävät juhlat tai pikkujoulut sekä muut vastaavat tapahtumat. (Arikoski & Sallinen 2007, 110)

## **Valmentaminen ja koulutus**

Valmennuksilla tässä kohtaa tarkoitetaan ulkopuolisen asiantuntijan kutsumista auttamaan muutoksen läpiviemisessä. Tällaisissa oppimistilaisuuksissa asiantuntija pyrkii antamaan neuvoja, vinkkejä ja esimerkkejä hyödyntäen samalla osallistujien ammattitaitoa haasteiden ylittämiseksi. Paras valmennus osaa valjastaa henkilöstön omia voimavaroja, osaamista ja kokemusta muutoksen hyväksi. Merkki valmennuksen onnistumisesta on se, että ihmiset konkreettisesti toimivat muutosta edistävällä tavalla, pelkkä puheen tasolla tapahtuva muutos ei riitä. (Arikoski & Sallinen 2007, 111)

## **Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu on kriiseissä ja muutoksissa vahva työkalu, joka kuitenkin vaatii esimieheltä taitoa, kokemusta ja oikeaa asennetta. Kehityskeskustelun avulla voidaan edistää yksittäisen työntekijän sitoutumista muutokseen ja kehittää työntekijän edellytyksiä työn tekemiseen. Esimies pystyy kartoittamaan ja mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon ihmisten yksilöllisiä tarpeita ja toiveita muutoksen aikana. Keskustelussa esimies voi antaa henkilökohtaista tietoa muutoksesta sekä yksilöllisesti motivoida ja aktivoida työntekijää muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 112)

Hyvin pikaisissa muutoksissa, joissa kehityskeskusteluita ei aina ehditä käymään, voidaan sen sijaan hyödyntää sovellettua muutoskeskustelumallia, jossa esimies käy jokaisen työntekijän kanssa läpi muutokseen liittyvät askarruttavat asiat henkilökohtaisesti. Jos muutos on niin nopea tai alaisia suuri määrä, ettei esimies ehdi käydä henkilökohtaisia keskusteluja, voidaan keskustelut toteuttaa myös ryhmittäin. (Arikoski & Sallinen 2007, 113)

## **Työnohjaus**

Työnohjauksen arvoa muutoksissa ei ole monin paikoin vielä ymmärretty ja käsite on useilla aloilla vielä varsin tuntematon. Kyse ei ole perehdytyksestä, työpastuksesta, konsultoinnista eikä terapiasta, vaikka siinä voi olla terapeuttisia piirteitä ja se voi olla konsultatiivista. (Arikoski & Sallinen 2007, 113)

Koulutettu työnohjaaja auttaa ohjattavia tutkimaan ja tiedostamaan työtapojaan, ajatuksiaan, asenteitaan ja tunteitaan. Työnohjauksen tarkoitus on tukea yksilöä

tai ryhmää löytämään uusia näkökulmia työn suorittamiseen tai työn psyykkisen kuormittavuuden keventämiseen. Työnohjauksen suosio on kasvanut juurikin työstressiä ennaltaehkäisevänä menetelmänä. Työnohjauksessa hyödynnetään vahvaa vuorovaikutusta sekä toiminnallisia menetelmiä, mutta työnohjaajan työskentelyote on yleensä kouluttajaa tai valmentajaa passiivisempi ja kysyvämpi. (Arikoski & Sallinen 2007, 113-115)

Ryhmätyönohjauksella tai jopa koko työyhteisöä koskevalla yhteistyönohjauksella voi olla muutoksen onnistumisessa erityisen merkittävä rooli. Muutosten suhteen työnohjaus on suositeltavaa aloittaa hyvissä ajoin ennen muutoksen käynnistämistä, mutta siitä on toisaalta myös hyötyä rajujen tai äkillisten muutosten jälkihoidossa. (Arikoski & Sallinen 2007, 114-115)

### **Itsensä tunteminen**

Itsetuntemus on omien vahvuuksien, heikkouksien ja tunteiden kanssa sinut olemista. Oppimiskykyinen eli ympäristön muutoksiin mukautuva ja joustava ihminen selviää muutoksista. On kuitenkin tunnistettava, missä asioissa kannattaa joustaa ja missä ei tule antaa periksi. Olisi siis hyvä löytää tasapaino ympäristön muuttamisen ja siihen mukautumisen välillä. Esimiehen roolissa on toimitava muiden mukauttajana, mutta johtaakseen esimerkillään on esimiehen muututtava myös itse. (Arikoski & Sallinen 2007, 117)

## 4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on systemaattista toimintaa, jolla pyritään turvaamaan yrityksen kilpailustrategian vaatima osaamisperusta. Muita kehittämistoiminnan päämääriä ovat työsuoritusten tehostuminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen sekä yksilön motivaation, sitoutumisen, suoriutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2009, 182)

Osaamisen kehittäminen ei ole vain ulkopuolisen kehittäjän vastuulla, vaan jokainen yksilö on vastuussa oman pätevyytensä ajantasaisuudesta sekä yhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Työnantajalla puolestaan on vastuu tarjota edellytyksiä ja mahdollisuuksia oppimiselle sekä työssä että työpaikan ulkopuolella, mikä voi merkitä koulutustapahtumia tai koulutusohjelmia, joihin työntekijä voi osallistua. Vastuu osaamisen kehittämisestä on siis yhteinen, työntekijä sitoutuu pitämään ammatillisen osaamisensa ajan tasalla ja yritys sitoutuu tukemaan häntä siinä. (Viitala 2009, 183; Helsilä 2002, 83)

Työelämässä on tärkeää oppia jokapäiväisessä työssä konkreettisesti tarvittavat tiedot ja taidot, joiden oppimista yrityksissä tuetaan yleensä voimakkaasti. Tällaisen osaamisen kohdalla puhutaan operatiivisesta kyvykkyydestä ja operatiivisista valmiuksista käytännön työssä. Näitä valmiuksia täydentämään tarvitaan myös jatko- ja täydennyskoulutusta, jotka valmistavat henkilöstöä tulevaisuuden vaatimuksiin yrityksessä, vaikka ne eivät aina palvele selkeästi jokapäiväistä toimintaa. Tällöin puhutaan strategisen kyvykkyyden kehittämisestä tai strategisista valmiuksista. Strateginen kyvykkyys on merkityksellinen tekijä suurten muutosten läpiviemisessä ja siinä, pystyykö henkilöstö omaksumaan muutokset ja muuttamaan toimintojaan muutoksen tahdissa vai kohdataanko voimakasta muutosvastarintaa. (Helsilä 2002, 84)

#### 4.1 Osaamisen kehittämisen merkitys

Erityisesti nopeasti kehittyvissä ja tietointensiivisissä yrityksissä osaamisen kehittäminen voi olla merkittävä kustannuserä, mutta kehittämisen tuloksia ei useimmiten voida tarkalleen osoittaa rahassa tai taloudellisina tunnuslukuina. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa kuitenkin keskeisesti yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, joten kyse on enemmän investoinneista kuin kustannuksista. Työn jatkuvan ja nopean muutoksen myötä henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen merkitys kasvaa entisestään ja samalla toiminnan kustannustehokkuudelta ja vaikuttavuudelta vaaditaan enemmän, joten kehittämistoimintaa on suunniteltava huolellisesti myös taloudellisesta näkökulmasta. (Viitala 2007, 184, 187)

Osaamisen kehittäminen on organisaation näkökulmasta väline, jolla vahvistetaan sellaista osaamista ja toimintaa, joka mahdollistaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen. Voidaan myös ajatella, että ylipäätään organisaation oppimista ja kehittymistä edistävä toiminta lisää organisaation hyvinvointia ja ajan tasalla pysymistä ja siten tuloksellisuutta. (Salojärvi 2009, 155)

Matalammat hierarkiat, itsenäisen asiantuntijatyön ja delegoivan johtajuuden myötä työelämän osaamistarpeet ovat muuttuneet. Henkilöstöltä toivotut osaamiset ovat nykyään hyvin lähellä niitä osaamisia, joita aiemmin odotettiin pikemminkin johtajilta ja yrittäjiltä. Nykyään myös yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämisellä on entistä suurempi merkitys organisaation toiminnan kannalta. (Salojärvi 2009, 156)

Yksilölle osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää työmotivaation ja työhön sitoutumisen kannalta, jotka puolestaan edistävät työssä suoriutumista, mikä hyödyttää myös työnantajaa. Työnantajan panostukset henkilöstön kehittämiseen voidaan myös kokea osoituksena siitä, että ihminen ja hänen osaamisensa nähdään tarpeellisena myös yrityksen tulevaisuudessa, mikä luo henkilöstölle turvallisuuden tunnetta, jota tarvitaan etenkin epävarmoina aikoina kuten suurten muutosten yhteydessä. (Salojärvi 2009, 156)

Ihmiselle on luontaista halu tehdä parhaansa, ylittää itsensä ja onnistua. Osamattomuus puolestaan voi aiheuttaa kiirettä, stressiä ja riittämättömyyden tunnetta tilanteessa, jossa töitä on liikaa suhteessa ammattitaitoon ja kykyyn organisoida tai priorisoida tehtäviä. Tilanteen pitkittyessä stressi ja riittämättömyyden tunne voivat johtaa uupumukseen ja viedä työkunnon. Onnistumisen kokemukset puolestaan lisäävät työssä jaksamista ja osaamisen jatkuva kehittyminen on merkittävä tekijä työelämän onnistumisten kokemusten taustalla. Näin ollen henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä investointina sekä ammattitaitoon että työhyvinvointiin. (Helsilä 2002, 82; Salojärvi 2009, 156-157)

## **4.2 Osaaminen**

Osaamisen merkitys suomalaisessa työelämässä on yleisesti hyvin tiedostettu ja korkean osaamisen merkitys on vain kasvanut työn muutoksen myötä, kun perinteisten teollisten työpaikkojen vähentyessä työt ovat siirtyneet enemmän erilaisiin asiantuntija- ja palvelutehtäviin. (Salojärvi 2009, 145)

Osaaminen on monitahoinen käsite, jolla voidaan viitata koko organisaation osaamiseen tai toisaalta sillä voidaan tarkoittaa kykyjä, tietoja ja taitoja, joita yksilöllä tai ryhmällä on. (Salojärvi 2009, 146) Yksilön osaamisen kehittyminen on tärkeää, mutta yrityksen on myös varmistettava, ettei oppiminen jää vain yksilön tasolle, vaan että opitut asiat siirtyvät organisaation omaisuudeksi, jolloin myös organisaatio kokonaisuutena kehittyy. (Helsilä 2002, 89)

### **4.2.1 Organisaation osaaminen ja osaamisen johtaminen**

Yrityksen kilpailukyky on varsin riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan ja miten osaamista hyödynnetään ja uudistetaan. Kaiken osaamisen lähtökohta yrityksessä on yksilöiden osaaminen, mutta jos yksilöiden tai ryhmien osaamista ei onnistuta valjastamaan yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ei osaamisen kehittyminen kanavoidu organisaation toiminnan ja kilpailukykyyn kehittymiseen. (Viitala 2007, 170)

Osaamisen johtaminen käsittää kaiken toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian vaatimaa osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se on siis osaamisen kehittämistä laajempi käsite, jolla viitataan koko johtamisen järjestelmään, jonka varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Tähän kokonaisjärjestelmään sisältyy esimerkiksi suunnittelu- ja seurantajärjestelmä, osaamisen kehittämistoiminta, osaamista tukevat toiminnot kuten rekrytointi, urasuunnittelu ja työhyvinvoinnista huolehtiminen, tietohallinto, organisaatorakenne ja työn organisointitavat, oppimista tukevat toimintamallit sekä osaamisriskien hallinta. (Viitala 2007, 170, 175)

Osaamisen on jatkuvasti uudistuttava, jotta yritys voi menestyä jatkuvassa muutoksessa elävillä markkinoilla. Jos osaamista pidetään yrityksessä nimenomaan kilpailuetukysymyksenä ja toiminnan perustana, on tärkeää rakentaa oppimista tukeva organisaatio. Tällöin osaamisen johtaminen on osa normaalia päivittäistä johtamistoimintaa ja osaaminen on systemaattisen tarkastelun kohteena siinä missä muutkin strategian perustekijät. Osaamisen kehittämistoiminnan tehokkuutta arvioidaan jatkuvasti ja osaamisen edistämisestä palkitaan. Yrityksessä voi olla osaamisen johtamisen erityisasiantuntijoita tukena ja myös esimiehet on valmennettu osaamisen johtamiseen osana heidän työtään. (Viitala 2007, 171)

Osaaminen kehittämisen lisäksi on kehitettävä organisaation järjestelmiä, prosesseja ja johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria. On myös huolehdittava, että henkilöstö voi hyvin ja säilyttää motivaationsa työssään ja itsensä kehittämisessä. Esimerkiksi liiasta työmäärästä uupuneet työntekijät keskittyvät selviytymään välttämättömistä käsillä olevista rutiineista, eikä voimavarat riitä uuden oppimiseen, luovuuteen ja kehittämiseen. (Viitala 2007, 174)

#### **4.2.2 Yksilön osaaminen**

Yksilöiden osaaminen on se perusta, jonka varaan koko organisaation osaaminen, toimintamallit ja prosessit rakentuvat, koska ei ole olemassa osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ytimessä on näin ollen yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2007, 170)

Osaaminen on monella tapaa ja perustavan laatusesti merkityksellistä ihmiselle. Osaaminen on yksilön näkökulmasta se tekijä, jonka myötä ihminen löytää asemansa sosiaalisessa yhteisössä ja saa muilta arvostusta. Parempi osaamisen taso edesauttaa yksilön sujuvampaa ja luotettavampaa suoriutumista työtehtävissään, joten osaaminen on se tekijä, jonka myötä yksilö onnistuu ja kehittyy työssään. Oppiminen on ihmiselle myös luontaisesti mielihyvää tuottavaa ja vahvistaa omaa pystyvyyden tunnetta. (Viitala 2007, 178)

Työviihtyvyytutkimuksissa ihmisten on todettu odottavan työltään muun muassa sitä, että voi tuntea itsensä päteväksi ja tarpeelliseksi. Pätevyyden tunteen saavuttaminen ja sen säilyttäminen muuttuu kuitenkin yhä haastavammaksi jatkuvan muutostilan myötä. Aiemmin kokeneet osaajat pystyivät luottamaan osaamiseensa ja suorituksen varmuuteen pitkän työuran ja kokemuksen myötä, mutta jatkuvassa muutoksessa on kokeneempienkin tekijöiden opittava koko ajan uusia asioita ja kohdattava myös uusia tilanteita, joissa virheiden riski on suuri. (Viitala 2007, 178)

Työssä tarvittavasta osaamisesta voidaan puhua käsitteellä työelämävalmiudet. Ne voivat olla koulutuksessa, työssä ja muissa yhteyksissä kehittyneitä osaamisia tai myös persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu monenlaisista valmiuksista, jotka voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin. Yleisiä valmiuksia tarvitaan yleensä työelämässä tehtävistä riippumatta. Tällaisia ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Tiettyyn ammattialaan liittyvästä sisällöllisestä osaamisesta puhutaan usein substanssiosaamisena. Tehtäväkohtaiset valmiudet liittyvät tehtäväkuvaan. Osaa yksilöiden työelämävalmiuksista voi luontevasti nimitellä osaamisiksi, mutta osa henkilökohtaisista kyvyistä eivät ole suoraan opittavissa koulutuksen tai työkokemuksen kautta. (Viitala 2007, 179)

Ammattitaitoa voitaisiin siis kuvata sellaisten valmiuksien kokoelmaksi, jolla henkilö menestyy työtehtävässään. Kuvion 2. mukaisesti ammattitaitoa voidaan verrata jäävuoreen, jossa vain huipulla sijaitsevat taidot ja tietämys näkyvät ja jäävuoren alaosan piilossa olevat tekijät puolestaan säätelevät taitojen ja osaamisen ilmenemistä. Näitä pinnan alla sijaitsevia tekijöitä ovat aiemmin kuvailut



yleiset valmiudet sekä esimerkiksi sosiaalinen rooli, minäkäsitys, piirteet ja motiivit, joiden osalta kehittyminen on jo enemmän ihmisenä kasvamista, kun taas ylemmissä osissa kehittyminen on omaan työtehtävään liittyvien tietojen ja taitojen eli substanssialueiden hallinnan parantamista. Työelämän lisääntyvässä epävarmuudessa ja ristipaineessa pohjimmaisat valmiudet ovat yksilön menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta yhä tärkeämpiä. (Viitala 2007, 180)



KUVIO 2. Yksilöosaamiset (Viitala 2007, 179) Muokattu.

Tietoisuus oman osaamisen tilasta eli esimerkiksi omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on edellytys niiden onnistuneelle kehittämiselle ja hyödyntämiselle. Oman osaamisen tunteminen on myös tärkeää työssä menestymisen ja viihtyvyyden kannalta. (Viitala 2007, 180)

### 4.3 Osaamisen arviointi

Osaamisen johtaminen sekä kehittäminen edellyttävät osaamisen arviointia. Tarvittavien osaamisten jäsentely ja nimeäminen luovat vertailukohtaan kehittämistarpeiden määrittelylle ja kiintopisteitä kehittämissuunnitelmien laadintaan. Näitä tulisi tarkastella uudelleen säännöllisin väliajoin kuten vuosittain sekä aina isojen muutosten yhteydessä. (Viitala 2007, 181)

Osaamiskartoituksilla voidaan selvittää yrityksessä jo olemassa olevaa osaamista sekä kehittämisalueita. Osaamiskartoitukset siis suuntaavat kehittämistoimintaa ja usein myös olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, kun kartoitukset tuo sen näkyvämmäksi. Osaamisen tietoinen ja harkittu kartoitus mahdollistaa myös realistisempaa aikataulusuunnittelua kehittämistoimien suhteen, koska tiedostetun osaamisen varassa päätöksenteko on perustellumpaa. (Viitala 2007, 182)

Osaamistarpeiden määrittelyssä voidaan käyttää monenlaisia tekniikoita ja erilaisia jäsentelymalleja kuten osaamisprofiileja ja osaamisen tasoja. Tärkeää on tunnistaa työn onnistuneen suorittamisen kannalta merkitykselliset osaamiset ja niiden painoarvot. Osaamisen nykytilaa voidaan sitten peilata tarvittavien osaamisten määritelmiin. Osaamista voidaan arvioida joko niin, että onko kyseistä osaamista vai ei, tai sitten voidaan määritellä osaamisen tasoja, mutta tasojen kriteerit on tällöin laadittava riittävän yksiselitteisesti. (Salojärvi 2009, 152; Viitala 2007, 181-182)

Osaamiskartta tai muu vastaava järjestelmä palvelee tarkoitustaan, kun sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi työnjaon ja työvuorojen suunnittelussa, sijaishauissa, projektien miehityksessä, rekrytoinnissa ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Yksinkertaisimmillaan osaamiskartta voi olla esimerkiksi yhden osaston tarvittavien osaamisten ja henkilöiden ristiintaulukointi. (Salojärvi 2009, 152)

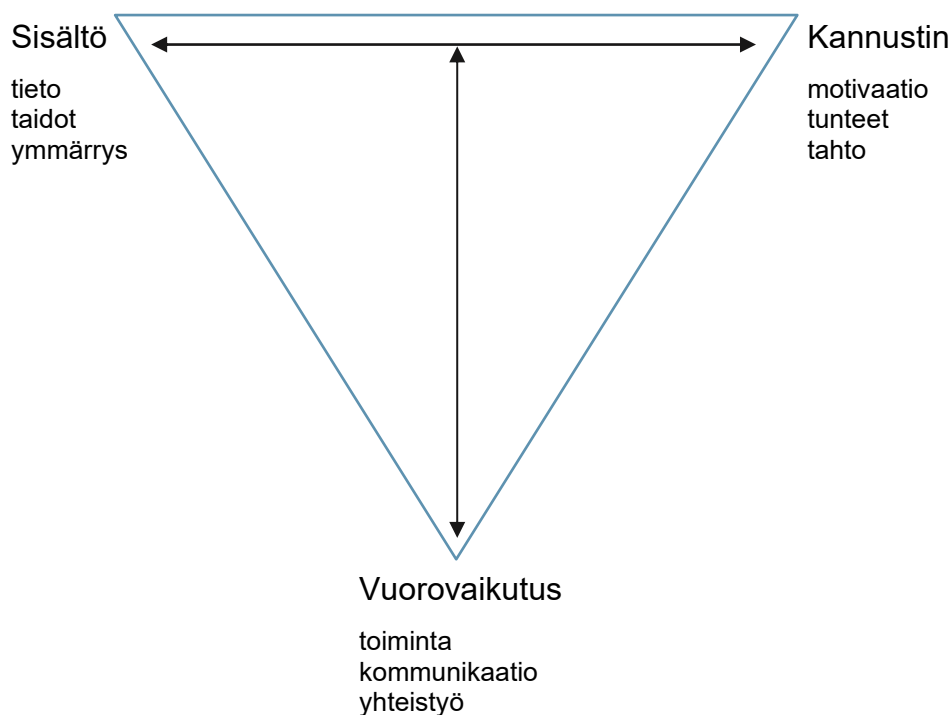
Osaamisten määrittelyssä ja arvioinnissa käytetään yleensä työkaluna siihen laadittuja tietokoneohjelmia. Monet tähän luodut työvälineet mahdollistavat myös yksilötason tietojen koostamisen yksikön tai koko organisaation tason yhteenvedoiksi, joita voidaan hyödyntää laajempien kehittämistoimien suunnittelussa. (Viitala 2007, 181-182)

Yksilötason osaamisen arvioinnissa henkilö itse on yleensä paras osaamisensa arvioija, mutta oman osaamisen ja oppimisen arviointi edellyttää itsereflektiota eli oman osaamisensa kriittistäkin tarkastelua sekä riittävää tietoisuutta kyvyistään. Työntekijän itsensä lisäksi esimiehellä tulisi olla hyvä käsitys alaistensa osaami-

sista vahvuuksineen ja kehittämistarpeineen ja tätä käsitystä hän muodostaa jatkuvasti päivittäisessä johtamisessaan. Työntekijän omakohtaista ja esimiehen näkemystä osaamisen tasosta ja tarpeista voidaan yhdessä tarkastella toisinaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jolloin arvioinnin ja keskustelun pohjalta on tärkeää muodostaa henkilökohtaisia ja selkeitä kehittämistavoitteita ja –suunnitelmia. (Salojärvi 2009, 150-151)

#### 4.4 Oppiminen

Illeris (2007) kuvailee oppimista kolmen ulottuvuuden muodostamana kokonaisuutena, johon kuuluu kaksi tärkeää prosessia: vuorovaikutus yksilön ja tämän ympäristön välillä, sekä yksilön omakohtainen psykologinen prosessi. Nämä prosessit on kuvattu nuolilla kuviossa 3. Yksilön mielensisäiseen oppimisprosessiin liittyy vahvasti yhtenä ulottuvuutena sisältö, eli opittava asia, tieto, taidot ja ymmärrys ja toisena ulottuvuutena oppimisen kannustin, johon liittyy motivaatio, tunteet ja tahto. Oppimisen kolmas ulottuvuus on edellä mainittu vuorovaikutus, johon liittyy toiminta, kommunikaatio ja yhteistyö. (Illeris 2007, 22, 28)



KUVIO 3. Oppimisen kolme ulottuvuutta. (Illeris 2007, 28) Muokattu.

Oppimista tapahtuu monin eri tavoin ja oppiminen voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: kumulaatio, assimilaatio, akkommodaatio ja transformaatio. Kumulatiivinen oppiminen on sellaista oppimista, mitä tapahtuu, kun oppijalla ei ole ennestään mitään käsitystä opittavasta asiasta. Tällainen oppiminen on yleisintä varhaislapsuudessa, mutta sitä tapahtuu myöhemminkin. Kumulatiivista oppimista voisi kuvailla mekaaniseksi ja esimerkiksi puhelinnumeron ulkoa opetteleminen kuuluu tähän kategoriaan. (Illeris 2007, 38-39)

Assimilatiivinen oppiminen on oppimisen muoto, jota tavallisimmin tapahtuu jokapäiväisessä elämässämme. Tällöin opittava asia sulautuu jo olemassa olevaan käsitykseemme kyseisestä aiheesta lisäten tietoaamme ja osaamistamme siihen liittyen. Tällaiseen oppimiseen tyypillisesti pyritään esimerkiksi koulussa. (Illeris 2007, 39-40)

Akkommodatiivinen eli mukauttava oppiminen tarkoittaa tilannetta, jossa oppiesamme uutta muokkaamme edeltävää käsitystämme osittain tai kokonaan välttääksemme ristiriidan uuden tiedon ja olemassa olevan tiedon välillä. Tällainen oppiminen vie enemmän energiaa kuin assimilatiivinen oppiminen, joten ihmisillä on taipumus välttää akkommodatiivista oppimista, jos opittavaan asiaan ei ole erityistä kiinnostusta. Tämä oppimisen muoto liittyy reflektion ja kriittisen ajattelun konsepteihin ja on olennaisessa roolissa kompetenssien kehittämisessä, sillä akkommodatiivinen oppiminen mahdollistaa opitun asian soveltamisen erilaisiin ja yllättäviin tilanteisiin. (Illeris 2007, 41, 43-44)

Transformatiivinen oppiminen on harvinaisinta ja ihmiselle kuluttavinta, joten tällaista oppimista tapahtuu yleensä vain, jos tilanteesta ei ole muuta ulospääsyä, esimerkiksi kriisin käsittelyssä ja siitä ylitsepääsemisessä. Tässä oppimisprosessissa oppija muuttaa itsestäänselvyytenä pitamiään käsityksiä, uskomuksia ja ajattelutapoja, mikä voi tuntua ihmisenä kehittymiseltä. (Illeris 2007, 46-47)

Nämä neljä eri oppimisen tyyppiä kuluttavat energiaa eri tavoin sekä johtavat erilaisiin oppimistuloksiin ja oppimisen soveltamismahdollisuuksiin, mutta ne eivät välttämättä ole toistaan parempia. Sen sijaan on hyödyllistä tunnistaa tilanteeseen sopivin oppimistapa. Assimilatiivisen ja akkommodatiivisen oppimisen vaih-

telu arjessa johtavat yleensä progressiiviseen oppimiseen. Kaksi muuta oppimisen muotoa tapahtuvat yleensä epätavallisemmissa tilanteissa. (Illeris 2007, 49-50)

#### 4.4.1 Oppimistyylit

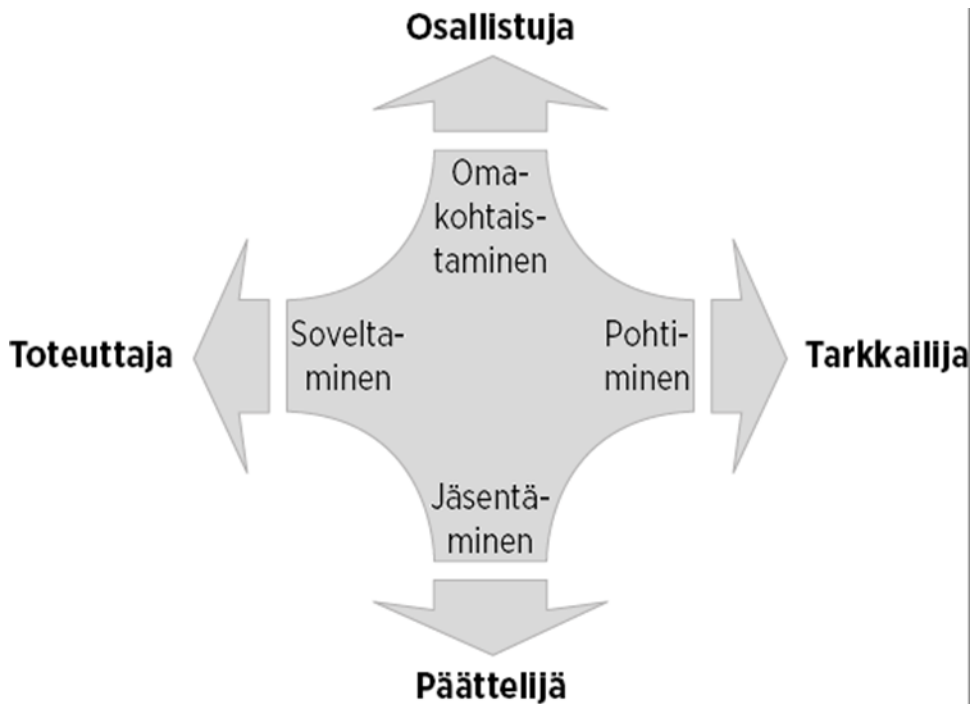
Oppimistyylejä on erilaisia ja etenkin esimiehenä on tärkeää tunnistaa oma oppimistyylinsä ja oppia huomioimaan alaistensa erilaiset oppimistyylit. Erilaisten oppimistyylien monipuolinen huomioiminen ja yhdistäminen esimerkiksi kouluttamistilanteessa auttaa kaikkia osapuolia oppimaan syvällisemmin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Oppimistyylejä voidaan jaotella monin tavoin. Oppimistyylit voidaan yhdestä näkökulmasta jakaa oppimiskanavan ja havainnoinnin mukaan visuaalisiin, auditiiivisiin, kinesteettisiin tai taktiilisiin oppijoihin. Visuaaliset oppijat hyötyvät kuvista ja kokonaisjäsennyksistä. Auditiiiviset oppijat oppivat tehokkaimmin kuuloaistin kautta ja heille asioiden looginen puoli on tärkeää. Kinesteettisille oppijoille liike ja tekeminen on tärkeää ja taktiilisille oppijoille tärkeää on koskettaminen ja käsillä tekeminen. Eroja oppimistavoissa on myös siinä, haluaako mieluummin ensin hahmottaa kokonaiskuvan ja edetä sitten yksityiskohtiin vai toisin päin, eli ovatko ihmiset oppiessaan syvä- vai pintasuuntautuneita. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Näitä erilaisia oppimistyylejä voisi siis huomioida esimerkiksi koulutustilaisuudessa siten, että diamateriaali on visuaalinen ja jäsenneily (visuaaliset oppijat), suullinen esitys on selkeä ja perusteltu (auditiiiviset oppijat) ja koulutettavaa asiaa tai mallikappaletta saa kosketella (taktiiliset oppijat) ja kokeilla (kinesteettiset oppijat). Monipuolisesti erilaisia menetelmiä sisältävä tilaisuus herättää myös kiinnostusta asian oppimiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) nostavat esiin myös Kolbin (1984) kokemukselliseen oppimiseen perustuvat oppimistyylit. Tässä teoriassa oppijat jaotellaan osallistujiin ja päättelijöihin ja toisena ulottuvuutena toteuttajiin ja tarkkailijoihin. Osallistujan oppimisessa korostuu omakohtaiset ja konkreettiset tapahtumat ja

päätelijä puolestaan arvostaa jäsennyksiä, prosessikuvauksia, malleja ja kokonaisuushahmotuksia. Toteuttaja kokee oppimisessa tarvetta aktiiviseen kokeiluun ja harjoitteluun ja tarkkailija sen sijaan mieluummin havainnoi ja pohtii. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)



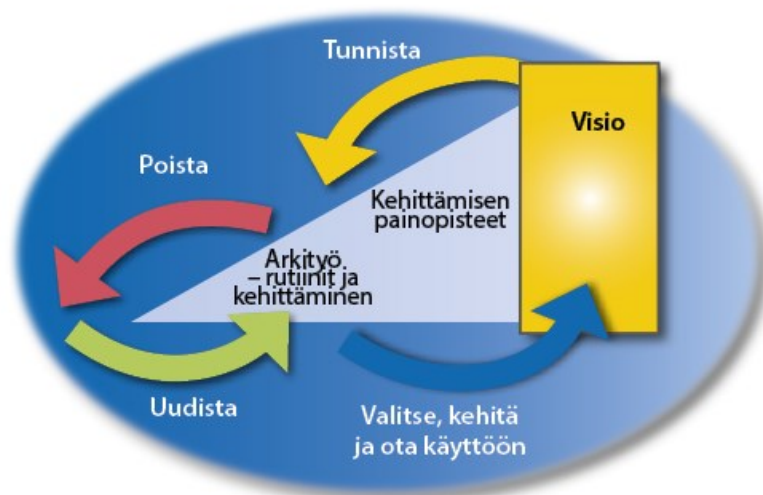
KUVIO 4. Eri oppimistyyliä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Kaikkia oppimistyyliä voidaan hyödyntää laadukkaan oppimisen aikaansaamiseksi ja kaikkien erilaisten oppijoiden innostamiseksi. Osallistujankin on hyödyllistä välillä keskittyä hahmottamaan kokonaisuuksia ja laajempia näkökulmia omien kokemusten ulkopuolelta. Päätelijän taas on hyvä välillä soveltaa myös omakohtaisesti teoreettisia jäsennyksiä ja malleja. Toteuttajan on hyvä reflektoida välillä mitä uuden asian oppiminen merkitsee ja onko kehityssuunta oikea ja tarkkailijaa puolestaan tarvitsee välillä ohjata aktiivisemmän toiminnan ja käytännössä tekemisen suuntaan. (Kupias, Peltola ja Pirinen, 2014) Eli luontaisten oppimistyylien lisäksi on hyödyllistä arvostaa ja hyödyntää myös muita oppimistyyliä monipuolisemman oppimisen edistämiseksi.

#### 4.4.2 Oppiminen muutoksessa

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) rinnastavat kaiken oppimisen jonkinlaiseen muutokseen, oli se sitten muutos toimintatavoissa, ajattelussa, tiedoissa tai taidoissa. Toisaalta myös onnistuneessa muutoksessa on kyse samalla onnistuneesta oppimisesta. Esimerkiksi organisaation prosessien muutokset edellyttävät uusien toimintatapojen oppimista ihmisiltä, joiden työtapoihin muutos liittyy. Jos muutos ei edisty toivotusti, voidaan miettiä, miten oppimista edistetään. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Myös Sumkin ja Tuomi (2012) kuvaavat osaamisen ja työn dynamiikkaa jatkuvana muutostilana, jossa tehdään strategiaan perustuvia valintoja. Menneestä ja nykytilanteesta tunnistetaan ja valikoidaan strategian toteutumista tukevat toimintatavat ja osaamiset ja samalla tunnistetaan sellaiset vanhentuneet toimintatavat tai osaamiset, joista voidaan jo luopua. Tulevaisuuden visiosta tunnistetaan tulevaisuuden osaamistarpeet, joita on tärkeää kehittää. Työn ja osaamisen kehittäminen nähdään tällöin jatkuvana tasapainoiluna menneen, nykytilanteen ja tulevaisuuden tarpeiden välillä. (Sumkin & Tuomi 2012)



KUVIO 5. Osaamisen ja työn dynamiikka. (Sumkin & Tuomi 2012)

Jatkuva muutos on osaamisen kehittämisessä olennaista, sillä organisaation vieminen kohti strategisia tavoitteita tuo jatkuvasti uusia kehitystarpeita. Tällöin on myös oltava valmis luopumaan vanhentuneista tavoista. Arjen kiireessä voi kuitenkin olla vaikeaa tunnistaa niitä asioita, joista olisi aika oppia pois, sillä ne ovat

usein niitä asioita, jotka osataan parhaiten ja jotka ovat tuttua ja turvallista mukavuusaluetta. Poisopittavat asiat voivat olla vanhentuneita tietoja, opittuja rutiineja tai vaikka aina samojen työparien tai ryhmien kanssa työskentelyä. Kehitystä ei kuitenkaan tapahdu, jos aina tehdään asiat samalla tavalla kuin on ennenkin tehty, eikä pysähdytä miettimään mikä olisi tehokkain tai paras tapa. Poisoppiminen vaatii oman työn tietoista ja kriittistä tarkastelua sekä usein myös aikaa ja harjoittelua. (Sumkin & Tuomi 2012)

Myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) pitävät poisoppimista tärkeänä osana kehittämistyötä ja uuden oppimista. He tuovat kuitenkin myös esiin, että vanhaakin osaamista voidaan hyödyntää uuden oppimisessa vertaamalla vanhoja ja uusia toimintamalleja toisiinsa. Esimerkiksi järjestelmän vaihtuessa voidaan perehdyttää uuden järjestelmän käyttöä vertailemalla sitä vanhaan järjestelmään, jolloin voidaan huomata uudessa järjestelmässä tuttujakin piirteitä, jolloin se on helppompaa omaksua peilaten sitä vanhaan ja tuttuun järjestelmään. Näin olemassa olevaa osaamista saadaan hyödynnettyä uuden oppimisessa ja myös tunnustetaan kohdat, jotka ovat erilaisia kuin ennen, ja joihin perehtymisessä voidaan käyttää enemmän aikaa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

#### **4.5 Osaamisen kehittämisen menetelmät**

Osaamisen kehittämisen menetelmiä voidaan ryhmitellä esimerkiksi sen mukaan, kohdistuuko kehittäminen ensisijaisesti yksilön osaamiseen vai ryhmän tai koko yhteisön osaamistason nostamiseen. Toisaalta menetelmiä voidaan jäsenellä myös sen mukaan, toteutetaanko niitä työn äärellä vai sen ulkopuolella. (Viitala 2005, 260)

Yksilön osaamisen kehittämistä voi tapahtua tiiviisti osana normaalia työskentelyä, jolloin työ toimii oppimisen lähteenä sekä opitun asian soveltamisen kohteena. Työssä tapahtuva osaamisen kehittäminen edellyttää aktiivista itsereflektion harjoittelua ja hyödyntämistä. Työtehtävien avulla työntekijän osaamista voidaan kehittää muun muassa seuraavilla menetelmillä: työkierto, sijaisuuksien



hoito ja moniosaaminen, erityistehtävät, työn muotoilu, projekteihin ja kehittämissankkeisiin osallistuminen, tutorointi ja mentorointi, kehityskeskustelut, työnohjaus ja toiminnassa oppiminen. (Viitala 2005, 261-262)

Yksilön osaamista voidaan kehittää myös työtehtävien ja työpaikan ulkopuolella, mutta tällaiset menetelmät ovat usein kalliimpia ja vaativampia organisoida. Nopeasti toteutettavissa muutoksissa ulkopuolinen koulutus voi myös olla liian hidas menetelmä riittävään osaamisen kehittämiseen. Valittaessa erilaisia kehittämistoimenpiteitä voidaan noudattaa 20/80 -sääntöä, jonka mukaan noin 20 prosenttia kehitystoimenpiteistä toteutettaisiin työn ulkopuolella ja 80 prosenttia osaamisen kehittämisestä näin ollen tapahtuisi työn äärellä omatoimisesti sekä työnantajan tuella. (Viitala 2005, 271)

Työtehtävien ulkopuolella tapahtuvia osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi koulutus, parhaista käytännöistä oppiminen, opintomatkat ja vierailut sekä omaehtoinen opiskelu. Itseopiskelua voi olla muun muassa vapaa-ajalla tapahtuva koulutus, verkossa tapahtuva oppiminen tai kirjallisuuteen tutustuminen. (Viitala 2005, 271)

Ryhmätason osaamisen kehittäminen voi koskea koko työyhteisöä tai pienempääkin yhteistyössä toimivaa ryhmää. Ryhmän osaamisen kehittäminen liittyy tilanteisiin, joissa kaikille halutaan tarjota samanlainen tilaisuus jonkin asian omaksumiseen. Tällaisissa menetelmissä on tyypillistä koulutuksellinen luonne, mutta on myös muita mahdollisia menetelmiä kehittää ryhmän osaamista työn äärellä tai sen ulkopuolella. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa ongelmanratkaisutilanteet, palaverit, tiimi- ja työryhmätyöskentely, kehittämisprojektit, kokeilut, hyvistä käytännöistä oppiminen sekä vierailut ja opintokäynnit. (Viitala 2005, 277-281)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Osaamisen kehittämisen koetut tarpeet

Vastaajilta kysyttiin millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita he henkilökohtaisesti kokevat työssään vastaushetkellä ja lähitulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisen tarpeita kysyttiin viidellä eri ammatillisen osaamisen osa-alueella: substanssiosaaminen, järjestelmäosaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja tiedonhaku, viestintätaidot sekä itsensä johtaminen. Näihin osa-alueisiin liittyvää osaamista voidaan pitää olennaisena palkanlaskijan työssä nyt sekä tulevaisuudessa, kuten pohdittiin luvussa 2.3.

#### **Substanssiosaaminen**

Palkanlaskentaan liittyvän substanssiosaamisen osalta vastauksissa korostui etenkin palkanlaskentaan liittyvien lakien, työehtosopimusten ja verottajan ohjeiden muutoksissa ajan tasalla pysyminen. Viime aikojen muutoksista esiin nousi etenkin lisävapaapäivät. Tulorekisterin ja sen tuomien muutosten syvempi ymmärrys nähtiin myös monen mielestä tarpeellisena kehityskohteenä. Kuten luvussa 2.3 käsiteltiin, näihin liittyvää asiantuntemusta tarvitaan tulevaisuudessakin, joten tähän kehityskohtaan kannattaakin panostaa.

Eryisesti osaamisen syventämistä kaivataan harvinaisempien tapausten käsittelyssä, esimerkiksi poissaolojen hallinnassa ja niiden aiheuttamien lomakertymien poikkeustilanteissa. Tätäkin voidaan pitää tulevaisuuden kannalta tärkeänä kehityskohtana, koska kyse on asiantuntijuudesta, lakien ja työehtosopimusten tulkinnasta sekä tiedon soveltamisen taidoista, jotka eivät ole rutiininomaisia koneelle siirrettäviä tehtäviä.

Muutama vastaaja kaipasi myös vielä perusasioiden hiomista ja osaamisen syventämistä yleisesti sekä palkanlaskennan kokonaisuuden ymmärrystä vuositasolla. Muutama vastaaja näki mahdollisuutena vielä laajentaa osaamistaan eri toimialojen työehtosopimusten ja muiden käytäntöjen eroihin tutustumalla.

Yksi vastaaja myös nosti esiin, että tulevaisuuden kannalta olisi hyödyllistä tutustua syvemmin työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin sekä hahmottaa eri tiimien roolit tässä prosessissa. Liittyen luvun 2.3 pohdintaan, tämä olisi askel kohti työsuhteasantuntijan roolia, joka todennäköisesti on palkanlaskijoiden tulevaisuus. Mielenkiintoista on, että vain yksi vastaaja nosti tämän esiin, vaikka organisaatiossa tehdään paljon yhteistyötä sekä ristiin tekemistä yli tiimirajojen. Tulevaisuutta ajatellen voisi olla hyvä idea kehittää palkanlaskijoiden tietämystä muiden tiimien rooleista ja työsuhteen elinkaaren prosesseista, vaikka ajatus olikin vasta yhdellä vastaajalla tässä kohtaa.

### **Järjestelmäosaaminen**

Järjestelmäosaamisen kehittämisessä useita mainintoja keräsi eri järjestelmien välisen tiedonsiirron parempi ymmärtäminen. Tästä esimerkkinä mainittiin mm. tietojen siirtyminen palkkajärjestelmästä Tulorekisteriin sekä palkka-aineiston siirtyminen asiakkaiden työaikajärjestelmästä palkkajärjestelmään. Tähän liittyen myös toivottiin mahdollisuutta oppia asiakkaiden järjestelmien toimintalogiikkaa heidän näkökulmastaan, jotta voisi paremmin ohjeistaa esimiehiä toimimaan niin, että aineisto saataisiin virheettömänä palkkajärjestelmään.

Edellä mainitut kehityskohteet ovat juuri sellaista järjestelmäosaamista, jota tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän eli tiedonsiirron valvontaa ja järjestelmän ongelmatilanteiden ratkaisua. Tärkeää on niin ikään asiakkaiden huomioiminen ja proaktiivisuus heidän suuntaansa, koska myös asiakaspalvelu ja neuvontatyö ovat palkanlaskijan työssä tulevaisuudessa entistäkin suuremmassa roolissa kuten todettiin luvussa 2.3.

Uusien järjestelmien käyttöönoton nähtiin tuovan tarpeita osaamisen kehittämiseksi. Tähän liittyen mainittiin tiedossa oleva palkkajärjestelmän vaihtuminen sekä palvelupyyntöjen tikettijärjestelmä, joka oli vastaushetkellä jo osalla vastaajista käytössä ja osalla käyttöönotto oli tiedossa lähitulevaisuudessa.

Useat vastaajat kokivat järjestelmiin liittyvän osaamisensa olevan jo hyvällä tasolla. Muutamaa vastaajaa myös kiinnosti tekoälyn ja automatisaation mahdollisuuksien tehokkaampi hyödyntäminen omassa työssään tulevaisuudessa.

## **Ongelmanratkaisutaidot ja tiedonhaku**

Useat vastaajat eivät nähneet tai osanneet määritellä omalla kohdallaan suuria kehitystarpeita ongelmanratkaisu- tai tiedonhakutaidoissa, mutta moni heistä myös myönsi, että aina voi kuitenkin kehittyä entisestään myös tällä osa-alueella.

Tiedonhaussa haasteena nähtiin parhaiden tiedonlähteiden sekä oikeiden ja ajantasaisten työohjeiden löytäminen. Koettiin myös, että substanssiosaamisen kehittäminen sekä järjestelmäosaamisen kehittäminen eri järjestelmien (Tiketti, Teams) hakutoimintoihin liittyen tehostaisi myös tiedonhakua. Niin ikään paremman järjestelmäosaamisen- ja substanssiosaamisen nähtiin edistävän ongelmanratkaisutaitoja yleisesti.

Moni piti tärkeänä hyödyntää työkavereiden osaamista kysymällä neuvoa sekä tiedon jakamista tiimin sisällä. Tähän liittyen myös ehdotettiin, että tiimin kesken listattaisiin kunkin käyttämiä hyödyllisiä tiedonlähteitä, jotta muutkin saisivat vinkkejä hyvistä tiedonhaun kanavista.

## **Viestintätaidot**

Lähes puolet vastaajista koki, ettei heillä itsellään ole erityisiä kehittämistarpeita viestintätaidoissa, mutta moni kuitenkin ilmaisi, että yleisesti ottaen voi aina kehittyä.

Useat kuitenkin nostivat esiin työvälineiden muutosten tuovan osaamiselle kehittämistarpeita. Esimerkiksi lisättäessä asiakaspalvelua ja neuvontaa puhelimen välityksellä kaivataan suullisten viestintätaitojen kehittämistä ja viestintä perinteisen sähköpostin lisäksi tikettijärjestelmän ja Teams-ohjelman kautta vaativat niin ikään harjoitusta monen mielestä. Moni myös kehittäisi tiedon jakamista tiimilleen.

Myös viestien muotoiluun liittyen mainittiin kehityskohteiksi kansankielisyyden huomioiminen eli palkanlaskentaan liittyvän ammattitermistön muokkaaminen työntekijöille ja esimiehille ymmärrettävään muotoon, asian tiivistäminen ja yksinkertainen ilmaiseminen ajan säästämiseksi sekä viestin sävy, esimerkiksi tasapainon löytäminen asiallisuuden ja toisaalta persoonallisuuden välillä.

Viestinnän suhteen kaivattiin myös enemmän selkeyttä sen suhteen, että missä menee oman vastuun raja ja milloin asia siirretään esimiehen tai jonkin muun tahon hoidettavaksi.

### **Itsenäinen työn organisointi ja itsensä johtaminen**

Tälläkin osa-alueella lähes puolet kokivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla ja koettiin, että työn organisointi on hyvin itsenäistä jo nykyisellään. Moni kuitenkin näki tässä tärkeänä jatkuvan kehittämisen ja ajanhallinnan parantamisen nähtiin lisäävän työn tasalaatuisuutta ja tehokkuutta.

Osa koki tärkeäksi kehittää taitojaan priorisoida ja aikatauluttaa töitään ennakkoivasti varsinkin kiireessä, esimerkiksi tehden hankalammat tehtävät ensisijaisesti, jotta jäljelle jääviin helpompiin tehtäviin kuluva aikaa on helpompi ennakoita ja tehtävät ovat helpommin delegoitavissa työkavereille. Palkanlaskentaan kuluvan ajan arviointi ja ennakoiti olikin monella kehityskohteenä. Kehitettävää oli myös tehtävien delegoimisessa työkavereille tarpeeksi ajoissa, jotta itselle ei tulisi liian kiire.

Muutama vastaaja piti tärkeänä oppia karsimaan turhia työvaiheita sekä luopua monen asian samanaikaisesta hoitamisesta, ja sen sijaan keskittyä yhteen asiaan kerrallaan kiireestä huolimatta.

Lisääntyneen etätöiden myötä mainittiin tarve löytää työkaluja omasta jaksamisesta huolehtimiseen. Yhdessä vastauksessa myös tuotiin esiin vastuun ottaminen itsenäisestä osaamisen kehittämisestä, joka vaatii samalla enemmän vastuuta omasta työajastaan.

## **5.2 Kokemukset osaamisen kehittämisestä kohdeorganisaatiossa**

### **Osaamisen kehittämisen menetelmien toimivuus**

Vastaajilta kysyttiin, millaisilla osaamisen kehittämisen menetelmillä he kokevat oppivansa parhaiten ja myös, mitkä menetelmät he kokevat heikoiten toimiviksi.

Vastauksissa selvästi enemmistöllä oli mainittu hyvinä menetelminä työssä oppiminen ja toisilta oppiminen sekä näiden jälkeen suosituimpina noin puolessa vastauksista mainittiin perehdytys ja koulutus. Sen sijaan heikosti toimivien menetelmien osalta eniten yhtä mieltä oltiin siitä, että erilaiset koulutukset, luennot tai kirjalliset ohjeet ilman käytännössä kokeilemisen mahdollisuutta eivät toimi. Usein vastauksissa toistuivat näiden neljän tai osan niistä yhdistelmät, eli voidaan päätellä, että monen mielestä uusi asia tulisi ensin kouluttaa tai perehdyttää, ja sitä tulisi päästä sitten harjoittelemaan käytännön työssä ja konsultoida tarvittaessa asiasta enemmän tietäviä kollegoita.

Monissa vastauksissa toimivina menetelminä toistui myös itse opiskelu, projektit ja tiimityöskentely. Nämä eivät kuitenkaan saaneet yhtä suurta suosiota ja yksimielisyyttä kuin edellä luetellut menetelmät. Itseopiskelu oli osalle yksi toimivimpia menetelmiä, ja toisille puolestaan yksi heikoimmin toimivia, joten sen suhteen on selvästi yksilöllisiä eroja tiimin sisällä. Itseopiskelun toimimattomuutta perusteltiin esimerkiksi sillä, että asian saattaa ymmärtää väärin tai se ei jää mieleen, etenkin ilman konkreettisia esimerkkejä teorian lisäksi. Lisäksi yksittäisten vastaajien kokemia hyviä oppimisen menetelmiä olivat sijaisuuksien hoito, vierailu asiakkaiden arjessa sekä palaverit. Toisaalta palavereista kuitenkin moni koki, ettei asia yleensä jää mieleen tai sitä ei sisäistä tarpeeksi syvällisesti palaverissa, vaikka ne ovat hyvä paikka tuoda esiin asioita, joihin tulisi keskittyä osaamisen kehittämisessä.

Luvussa 4.4.1 käsiteltiin oppimistyyplejä, ja näistä tuloksista voidaan päätellä, että vastaajista enemmistö on oppimistyyliältään ainakin jossain määrin kinesteettisiä oppijoita tai toisen luokituksen mukaan toteuttajia, jotka oppivat aktiivisen kokeilemisen ja itse tekemisen avulla parhaiten. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa, etteivät kaikki kuulu tähän oppimistyylin ryhmään, joten on tärkeää huomioida myös erilaiset oppijat. Tuloksista huomataan myös, että kuten kyseisessä luvussa huomautettiin, erilaisten oppimistyylien huomioiminen ja erilaisten menetelmien monipuolinen yhdistely edesauttaa kaikkien oppimista ja herättää kiinnostusta oppimiseen. Yksi vastaajistakin mainitsi toiveenaan esimerkin tällaisesta menetelmien yhdistämisestä, että Teams-palavereissa uutta asiaa selitettäessä olisi hyvä esitellä esimerkkejä jaetun näytön kautta, jolloin oppimista tapahtuisi kuuntelemisen lisäksi visuaalisesti.

## **Työnantajalta toivottu tuki ja kokemukset nykytilanteesta**

Kyselyssä kysyttiin, millä tavoin työnantajan toivotaan tukevan osaamisen kehittämistä sekä pyydettiin arvioimaan työnantajan nykyisellään tarjoamia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja niiden vastaamista omiin tarpeisiin. Lisäksi kartoitettiin, kuinka hyvin työympäristön, työkultuurin ja resurssien koettiin mahdollistavan osaamisen kehittämisen.

Enemmistö vastaajista korosti etenkin toivovansa työnantajan tukevan osaamisen kehittämistä tarjoamalla erinäisiä koulutusmahdollisuuksia säännöllisemmin. Konkreettisesti toivottiin esimerkiksi koulutus- tai perehdytysportaalien rakentamista tai kehittämistä, sisäisten koulutustilaisuuksien järjestämistä tai kurssien tilaamista ulkoisilta tahoilta esimerkiksi verottajalta tai ammattiliitoilta.

Koulutusten suhteen suuri osa ei kokenut työnantajan vastaavan tarpeeseen riittävästi ja useampi perusteli, ettei työnantaja tarjoa juurikaan nimenomaan palkanlaskentaan liittyviä koulutuksia. Tarjolla olevat koulutukset on usein suunnattu toimialan tehtäviin sekä erilaisiin myynnin tehtäviin, jolloin hallinnollisten tehtävien koulutukset ovat jääneet taka-alalle. Osa vastaajista myös koki, ettei ole riittävän tietoinen siitä, millaisia koulutusmahdollisuuksia ylipäätään tarjotaan, joten näihin liittyen kaivattaisiin näkyvämpää viestintää. Lisäksi toivottiin, että työntekijöiden näkemys jonkin koulutuksen tarpeellisuudesta otettaisiin enemmän huomioon, koska oman työnsä asiantuntijana palkanlaskija todennäköisesti itse tunnistaa tarpeen parhaiten.

Toisena asiana moni vastaajista toivoi työnantajan mahdollistavan enemmän aikaa, jonka voi hyvällä omalla tunnolla omistaa osaamisen kehittämiseen. Vastavasti resurssien riittämättömyys ja ainainen kiire nousivat myös esiin merkittävänä ongelmakohtana kysyttäessä resurssien, työympäristön ja työkultuurin edellytyksistä osaamisen kehittämiseen. Työympäristön ja työkultuurin koettiin tukevan osaamisen kehittämistä pääasiassa hyvin tai jopa erinomaisesti, etenkin korostettiin tiimin sekä esimiehen tukea ja kannustavaa ilmapiiriä. Kuitenkin merkittävä osa vastaajista kuvaili, ettei työaikaa tunnu riittävän osaamisen kehittämiseen, koska yritetään vain suoriutua perustöistä ja kiire tuntuu jatkuvalta. Vaikka

työkulttuuri koettiin pääasiassa kannustavaksi, vastauksista esiin nousi myös kuvaus, että usein tuntuu epävarmalta, saako rajallista aikaa käyttää osaamisen kehittämiseen tai perehtymiseen, joka ei ole asiakkaalta laskutettavaa työtä.

Jatkuva kiire on kriittinen ongelma, koska se lisää riskiä työntekijöiden uupumiseen ja työmotivaation heikentymiseen. Kuten luvussa 4.2.1 todettiin, liian uupuneet työntekijät yrittävät vain selviytyä käsillä olevista rutiineista, eivätkä voimavarat riitä uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Erityisesti tulevia suuria muutoksia silmällä pitäen on riski, jos henkilöstön voimavarat ovat koetuksella jo valmiiksi. Muutama vastaaja piti myös tärkeänä, että työnantajan tuella määriteltäisiin osaamisen kehittämiseksi henkilökohtaiset ja konkreettiset tavoitteet sekä toteutussuunnitelma, ja kokivat ettei tämä nykyisellään toteudu heidän tarpeitaan vastaavalla tasolla.

Lisäksi muutama vastaaja toivoi työnantajan mahdollistavan erilaisiin palkanlaskennan kehitysprojekteihin osallistumisen sekä muutama piti tärkeänä uralla etenemisen mahdollisuuksia ja yleisesti vastuun ja haasteiden lisäämistä osaamisen kehittymisen mukana. Näiden osalta vastauksissa ei ilmennyt erityistä kritiikkiä sen suhteen vastataanko näihin tarpeisiin riittävästi.

Kokonaisuudessaan vastaajista kolmasosa koki, että työnantajan tarjoamat mahdollisuudet ja tuki osaamisen kehittämisessä vastaavat heidän tarpeitaan pääasiassa tai riittäväällä tasolla.

### **Henkilöstön näkemys osaamisen kehittämiseen panostamisen hyödyistä**

Lopuksi vastaajilta kysyttiin vielä, miten se näkyisi heidän työarjessaan ja työn tekemisessä, jos osaamista kehitettäisiin heidän toivomillaan tavoilla.

Yksilön kannalta suurempi panostus ja toivotunlainen osaamisen kehittäminen lisäisi työn sujuvuutta ja varmuutta. Luonnollisesti yksilön näkökulmasta tärkeitä ja merkittäviä hyötyjä olisi myös työmotivaation ja työssä jaksamisen parantuminen.



Tiimin kannalta huomioitavia hyötyjä olisi koko tiimin tietotaidon lisääntyminen ja töiden tasaisempi jakaantuminen, kun osaamista löytyisi kaikilta entistä tasaisemmin. Näin ollen kollegoilta ei tarvitsisi kysyä apua yhtä usein, joten työn keskeytykset voisivat vähentyä.

Työnantajan kannalta hyödyt näkyisivät lisääntyvänä tehokkuutena sekä parempana työn laatuna. Tämä myös lisäisi asiakastyytyvää ja virheiden väheneminen säästäisi aikaa muuhun kuin niiden korjailuun. Moni myös koki, että paremman osaamisen ja säästyvän ajan myötä pystyisi aktiivisemmin kehittämään palkanlaskennan prosesseja ja työtapoja. Ja kaiken lisäksi työnantajan panostuksen henkilöstön osaamiseen koettaisiin lisäävän työnantajan arvostusta henkilöstön silmissä sekä vahvistavan sitoutumista organisaatioon.

### **5.3 Henkilöstön asenteet muutoksissa**

Kyselyssä haluttiin kartoittaa kohderyhmän asenteita työn muutoksissa sekä heidän näkemyksiään osaamisen kehittämisen hyödyistä muutoksen käsittelyssä. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan suhtautumistaan tuleviin työn muutoksiin, kuten uusiin järjestelmiin, uusiin työtapoihin ja automaation lisääntymiseen. Lisäksi kysyttiin, kokevatko he, että osaamisen kehittäminen vaikuttaisi heidän henkilökohtaiseen suhtautumiseensa muutoksiin ja pyydettiin myös kuvailemaan millä tavalla.

Vastauksissa korostui yleisellä tasolla muutosmyönteisyys ja monien kohdalla jopa innokas ja odottava asenne tiedossa olevia muutoksia kohtaan, joista esimerkkeinä mainittiin uusi palkkajärjestelmä ja uudet työtavat. Innokkuutta kohdistui myös automaation lisääntymiseen, jonka moni palkanlaskija koki helpottavan työtä ja vievän työnkuvaa kohti palkitsevammaksi koettua asiantuntijaroolia turhan ja rutiininomaisen työn vähentyessä.

Innokkaimpien lisäksi moni vastaaja koki suhtautuvansa lähtökohtaisesti avoimesti muutoksiin, mutta myönsivät kokevansa myös epävarmuuden ja varautuneisuuden tunteita. Myös pelkoa ja kielteistä suhtautumista ilmeni vastauksista, mutta näitä oli selkeästi vähemmistö. Heistä osa kuvaili asenteensa yleensä

muuttuvan lopulta myönteisemmäksi saatuaan käsitellä muutosta. Tämän perusteella kyseessä on todennäköisesti muutoksen käsittelyprosessiin kuuluva luonnollinen vaihe, joita käsiteltiin luvussa 3.1.1.

Muutosmyönteisyyttä haittaavia tekijöitä vastauksista tuli myös ilmi. Kielteisimmät asenteet vaikuttivat liittyvän aiempiin kokemuksiin epäonnistuneista muutoksista, mikä on tavallista, sillä aiemmat kokemukset vaikuttavat suuresti asenteisiimme luvun 3.1.2 teorioiden mukaan. Tähän liittyen mainittiin esimerkiksi, että aiemmin on koettu, ettei perehdytykseen ja käyttöönottoon ole annettu riittävästi aikaa eli muutos on tapahtunut liian nopeasti suhteessa oppimiseen ja muutoksen omaksumiseen tarvittavaan aikaan. Etenkin uusiin järjestelmiin liittyen todettiin, ettei järjestelmiä ole aina luotu käyttäjiä huomioiden ja tämä on aiheuttanut ylimääräisiä haasteita työn teolle.

Edellä mainittuihin haasteisiin auttaisi se, että henkilöstö otettaisiin mukaan suunnittelemaan muutoksia aikaisemmassa vaiheessa kuten kuvailtiin luvussa 3.2.2 muutosjohtamisen työkaluna. Tällöin henkilöstö saisi enemmän aikaa käsitellä muutosta, kehittää osaamistaan sekä kokisi pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen. Näin myös esimerkiksi järjestelmässä voitaisiin aikaisessa vaiheessa huomioida varsinaisten käyttäjien näkemykset siitä, mikä toimii ja mikä ei, jolloin lopputuloksesta tulisi mahdollisesti käyttäjäystävällisempi.

### **Asenteiden tarkastelu suhteessa kokemusvuosiin**

Erilaisia asenteita ja muutoksiin suhtautumista löytyi vaihtelevasti eri kokemusvuosiryhmistä, mutta joitain yhdistäviä piirteitä löytyi myös. Yli 10 vuotta eli eniten kokemusta omaavien ryhmässä korostui muutosmyönteisyys, mutta myös aktiivisuus rakentavan kritiikin esittämisessä, jotta uudistusta voidaan kehittää toimivammaksi. He myös painokkaimmin kertoivat kaipaavansa tietoa muutoksen tuomista hyödyistä ja edellyttävänsä vakuuttavia perusteluja sitoutuakseen muutokseen.

Palkanlaskennan konkareiden esittämää kritiikkiä kannattaa osata ottaa vastaan ja kuunnella, koska se on muutoksessa rakentavaa ja ohjaa työntekijöiden energiaa muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijasta, kuten luvussa 3.1.1

kerrottiin. Tällöin työntekijät myös kokevat tulevansa kuulluksi, mikä on tärkeää viha- ja uhmavaiheeseen kuuluvan protestoinnin käsittelyssä.

Muiden kokemusvuosiluokitusten (alle 1 vuosi, 1-4 vuotta, 5-9 vuotta) osalta ei noussut esiin merkittäviä ryhmien välisiä eroavaisuuksia. Näiden ryhmien vastauksissa näkyi positiivisuutta ja innokkuuttakin muutoksia ja uuden oppimista kohtaan. Erityisesti automaation lisäämistä pidettiin todella tervetulleena, koska vastaajat tiedostivat sen poistavan turhia rutiininomaisia työvaiheita ja lisäävän asiantuntijatyön määrää.

Näissäkin ryhmissä näkyi kuitenkin myös varautuneisuutta liittyen aiempiin negatiivisiin kokemuksiin, informaation tai perehdytyksen puutteeseen tai resurssien riittämättömyyteen. Näissäkin vastauksissa useat kokivat tarvitsevansa perusteluja muutokselle, mutta avoin kritiikin esiin tuominen ei vastauksissa korostunut yhtä vahvasti kuin yli 10 vuotta kokemusta omaavien ryhmässä. Myös vähemmän kokemusta omaavien ryhmää kannattaa rohkaista esittämään kritiikkiä ääneen, jotta hekin saisivat enemmän kaipaamiaan perusteluja ja sen kautta varmuutta.

### **Osaamisen kehittämisen vaikutus asenteisiin**

Vastauksista kävi ilmi, että muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta osaamisen kehittämisen uskottiin vaikuttavan muutoksiin suhtautumiseen myönteisesti. Muutama vastaaja ei joko ollut varma asiasta tai ei kokenut tällä olevan vaikutusta omaan suhtautumiseensa. Näihin valtavirrasta poikkeaviin näkemyksiin voi kuitenkin vaikuttaa se, että kyseiset vastaajat pitivät suhtautumistaan positiivisena, jolloin osaamisen kehittäminen ei ehkä tunnu vaikuttavan jo myönteiseen asenteeseen tai vaikutusta ei huomata. Huomionarvoista on myös, että ne vastaajat, jotka kuvailivat suhtautuvansa muutoksiin jossain määrin kielteisesti, uskoivat osaamisen kehittämisen edesauttavan myönteisempää asennetta.

Osaamisen kehittämisen myönteistä vaikutusta perusteltiin muun muassa sillä, että parempi tietotaito mahdollistaa laajemman ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen koko prosessista, jolloin pystyy vaikuttamaan tuleviin muutoksiin aktiivisemmin. Kuten luvussa 3.2.2 todettiin, kokemus siitä, että voi vaikuttaa muutokseen yleensä auttaa suhtautumaan siihen myönteisemmin.

Moni myös oli sitä mieltä, ettei muutos tunnu niin pelottavalta, kun on itsevarmempi osaamisestaan ja voi siten luottaa suoriutuvansa työstään hyvin, vaikka asiat muuttuisivat. Esiin tuotiin myös, että substanssiosaamisen ja järjestelmäosaamisen kehittymisen myötä voi paremmin havaita tarpeen muutokselle pidemmällä tähtäimellä ja, kuten luvussa 3.1.1 todettiin, tarpeellisena ja perusteltuna nähty muutos on helpompi hyväksyä. Lisäksi vastauksissa huomautettiin, että osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja säännöllistä, koska muutostilakin on alalla jatkuvaa.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Kehitysehdotukset

Nämä kehitysehdotukset on muodostettu yhdistäen tutkimuskyselyssä henkilöstön itse ehdottamia kehitystoimenpiteitä sekä opinnäytetyön tekijän omia johtopäätöksiä, jotka perustuvat tutkimustuloksiin kokonaisuudessaan.

#### **Perehdytysuunnitelma uusille työntekijöille**

Laatimalla selkeän ja käytännönläheisen suunnitelman uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja määrittelemällä perehdytykseen vastuuhenkilöt, voidaan edesauttaa yhtenäisten toimintamallien rakentumista. Perehdytysuunnitelma voi olla esimerkiksi lista, jonka perusteella käydään systemaattisesti ennalta määritellyt asiat läpi. Perehdytyksestä vastaava vastuuhenkilö huolehtii perehdytyksen laadukkaasta toteutuksesta ja siitä, että tarvittavat asiat tulevat käsitellyksi.

#### **Henkilökohtaiset tavoitteet ja suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi**

Nykyinen kehityskeskustelun pohja ei palvele työntekijää itseään erityisesti, sillä tavoitteet ovat pääasiassa ulkopuolelta annettuja, eivätkä riittävän käytännönläheisiä ja henkilökohtaisia. Kehottaisin määrittelemään yksilölliset ja konkreettiset tavoitteet ja suunnitelmat, kuinka yksilön osaamista lähdetään kehittämään.

Suunnittelussa voitaisiin kartoittaa ja pyrkiä huomioimaan yksilön luontainen oppimistyyli ja siten yksilöidä kehityssuunnitelmassa käytettäviä osaamisen kehittämisen menetelmiä siinä määrin kuin käytännön toteutus sallii. Tavoitteiden kannattaa olla konkreettisia, mitattavia ja aikaan sidottuja. Näin on mahdollista myös seurata edistymistä sekä antaa säännöllistä ja konkreettista palautetta osaamisen kehitymisestä. Suunnitelmia tulisi myös aktiivisesti päivittää osaamisen kehittämisen tahdissa.

#### **Ajan järjestäminen**

Ehdotuksena on määritellä säännöllinen itsensä kehittämiseen käytettävä aikamäärä esimerkiksi viikoittain. Tähän ehdotettiin esimerkiksi 1-8 tuntia viikossa,

jonka voi käyttää sellaiseen osaamisen kehittämiseen mihin kokee eniten tarvetta. Ajan järjestäminen myös edellyttää resursoinnin kunnostusta siten, että työtehtävät jakaantuvat tasaisesti ja tiimin konkareilta saadaan vapautettua enemmän aikaa, jotta he ehtivät paremmin jakamaan tietotaitoaan muille omien töidensä ohella.

### **Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen**

Itsensä johtamiseen liittyy myös vastuun ottaminen oman osaamisensa kehittämistä, josta suuri vastuu on työntekijällä, vaikka työnantajan onkin tuettava häntä siinä. Tutkimustulosten perusteella itsensä johtamisessa on vielä parantamisen varaa, jotta palkanlaskijat osaisivat tehokkaammin järjestää aikaa työnsä lomassa osaamisensa kehittämiseen. Itsenäinen töiden organisoiminen on yksi tärkeä tekijä ajan järjestämisessä, vaikka se ei toki ole yksin työntekijän vastuulla tai kontrolloitavissa.

Itsensä johtamisen kehittäminen on hyvin paljon yksilön omalla vastuulla ja kehittyminen tapahtuu luonnollisesti suurelta osin työtä tehdessä. Näiden taitojen kehittymistä voitaisiin kuitenkin edesauttaa työyhteisössä esimerkiksi aiheeseen liittyvillä koulutuksilla tai vaikka tiimin kanssa yhdessä keskustellen ja jakaen toimiviksi todettuja vinkkejä ja työkaluja töiden aikataulutukseen ja organisointiin.

### **Säännölliset koulutukset**

Koulutuksia voisi järjestää säännöllisesti esimerkiksi 1-2 kertaa kuukaudessa. Nämä koulutukset voidaan järjestää sisäisesti ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää ulkoisten tahojen, kuten ammattiliittojen ja verohallinnon, tarjoamia kursseja.

Säännölliset sisäiset koulutukset voisivat olla kestoaltaan lyhyitä ja niissä voitaisiin käsitellä yhtä rajattua aihetta tai käytännön ongelmatilannetta kerrallaan. Näin käsitelty asia ymmärrettäisiin ja muistettaisiin paremmin, kun informaatiota ei tule liikaa kerralla. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi ryhmämentorointina, jossa kyseisen asian jo hallitseva osaaja tiimin sisältä jakaisi osaamistaan koko tiimille. Oppimisen tehostamiseksi kannattaa hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä, kuten ääntä, kuvia, videota, sekä käytännön kokeilua tai konkreettisia tapausesimerkkejä.

Koulutustarjontaa voitaisiin lisätä myös hyödyntämällä verkkokoulutuksia, jotka voivat olla ulkopuolisen tahon laatimia tai organisaation sisäisiä. Käytännössä toteutuksena voisi olla verkkokoulutusportaali, josta työntekijä pystyisi valitsemaan sopivalla ajalla käymään hyödyllisiksi kokemiaan koulutuksia itsenäisesti. Koulutustarjonnasta myös tulisi viestiä henkilöstölle riittävän näkyvästi.

### **Järjestelmäkoulutukset**

Uuden järjestelmän käyttöönotossa suosittelen huomioimaan tiimin oppimistyylit ja hyödyntämään monipuolisesti erilaisia menetelmiä järjestelmän perehdyttämisessä. Tärkeänä kuitenkin pitäisin ainakin palkanlaskijoiden mahdollisuutta päästä käytännössä kokeilemaan järjestelmää testiympäristössä koulutuksen yhteydessä. Uuden järjestelmän perehdytyksessä voitaisiin myös hyödyntää palkanlaskijoiden olemassa olevaa osaamista vertaamalla uuden ja edellisen järjestelmän yhtäläisyyksiä ja eroja, jolloin kaikki järjestelmän ominaisuudet eivät tuntuisi niin vieraalta ja uudelta.

Palkanlaskijoilla itsellään käytössä olevien järjestelmien lisäksi ehdottaisin järjestämään palkanlaskijoille koulutusta asiakkaiden järjestelmistä, joista tietoa siirretään palkanlaskentaan. Näin palkanlaskijat voisivat paremmin ymmärtää ja neuvoa asiakkaita, jotta tiedot saataisiin palkanlaskentaan oikein. Järjestelmien välisten yhteyksien ymmärrys olisi tärkeää, jotta osattaisiin toimia paremmin eteen tulevissa järjestelmiin liittyvissä ongelmatilanteissa.

### **Työohjeiden kehittäminen ja tiedonlähteiden jakaminen tiimissä**

Laadukkaat työohjeet mahdollistavat itsenäisen osaamisen kehittämisen ja käytännön harjoittelun itsenäisesti perehdytyksen jälkeen. Ohjeiden tulisi olla kattavat, selkeät ja ajantasaiset ja ne tulisi löytää helposti. Kohdeorganisaatiossa on jo käynnistetty projekti ohjeiden kehittämiseen, mikä on hyvä, koska tämän tutkimuksen perusteella projektille on tarvetta. Kyselyssä myös ehdotettiin, että tiimin kesken laadittaisiin yhteinen lista kaikkien käyttämistä hyödyllisistä tiedonlähteistä linkkeineen, jotta saataisiin parhaat tiedonhaun kanavat jakoon kaikille.

### **Henkilöstön osallistaminen muutosten valmisteluun**

Muutosmyönteisyyden lisäämiseksi sekä muutosten onnistuneeksi läpiviemiseksi ehdottaisin henkilöstön osallistamista esimerkiksi uusien järjestelmien

suunnitteluun tai muihin kehitysprojekteihin mahdollisimman ajoissa. Näin lopputuloksessa olisi todella huomioitu käyttäjien näkemys ja mahdolliset epäkohdat todennäköisemmin huomattaisiin jo rakennusvaiheessa, eikä vasta käyttöönoton jälkeen.

Käytännössä henkilöstöä voidaan ottaa mukaan esimerkiksi muutosagenttien kautta. Muutosagentit voivat olla tiimin jäseniä, jotka valitaan edustamaan työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita muutoksen suunnittelussa ja toisaalta välittämään tiimille tietoa muutoksesta. Muutosagentit pyrkisivät myös oman esimerkin ja kannustuksen avulla luomaan muutosmyönteistä asennetta työyhteisöön. Muutosagentit voisivat myös esimerkiksi järjestää tiimille yhteisiä tilaisuuksia, kuten hautajaiset vanhan järjestelmän poistuessa, jotta luopumista ja sen tuomia tunteita voitaisiin käsitellä yhdessä tiiminä myös leikkimielisellä ja yhteishenkeä nostattavalla tavalla.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään perustelemalla valitut menetelmät, mikä on Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan olennaisinta tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämisessä. He myös pitävät tärkeänä, että analyysin tekemistä ohjaavat tutkimusongelmat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tässä työssä kyselylomake on suunniteltu tutkimustehtävien kannalta ja tulokset on myös analysoitu pyrkien vastaamaan johdannossa määriteltäisiin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustuloksia analysoidessa tehtyjä johtopäätöksiä on pyritty peilaamaan ja vertaamaan jo olemassa oleviin alan teorioihin etsien yhdenmukaisuuksia tai eroavaisuuksia. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan yhteneväisyydet olemassa oleviin teorioihin ja aiempiin tutkimustuloksiin lisäävät tulosten luotettavuutta ja informaatioarvoa.

Kyselyyn vastaaminen toteutettiin anonyymisti, jotta vastaukset saataisiin mahdollisimman rehellisinä eivätkä esimerkiksi sosiaaliset suhteet esimieheen tai opinnäytetyön tekijään vaikuttaisi vastaamiseen. Lisäksi kysymykset pyrittiin



muotoilemaan mahdollisimman avoimiksi ja neutraaleiksi, jotta ne eivät ohjaisi vastaajia mihinkään suuntaan. Myöskään tutkimuksen kohdeorganisaation nimeä ei julkaista, jotta tuloksia voidaan käsitellä avoimesti.

Huomionarvoista on kuitenkin se, että tutkimus on aina yhdenlainen versio tutkitavasta aiheesta ja tulokset ovat sidottuja muun muassa aikaan, paikkaan ja tutkijaan. Näin ollen on hyväksyttävä, ettei tutkimus ole koskaan täysin luotettava, mutta kriittisellä ja arvioivalla työasenteella voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa kyse on kokonaisvaltaisesta kriittisestä tarkastelusta, mihin tätäkin työtä tehdessä on pyritty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

### **6.3 Prosessin arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen ja pitkä prosessi, jonka haasteet liittyivät pääasiassa aiheen valintaan ja rajaamiseen sekä ajanhallintaan. Ajankohtainen pandemia toi omat haasteensa jo prosessin alkuvaiheilla, sillä alkuperäinen ideani opinnäytetyön aiheeksi osoittautui poikkeustilanteessa melko toimimattomaksi ja päätin sen vuoksi jatkaa prosessia uuden aiheen kanssa. Tämä oli mielestäni hyvä päätös ja huomasin tämän aiheen olevan hyvin ajankohtainen ja hyödyllinen toimeksiantajalle sekä itselleni aiheena erittäin mielenkiintoinen. Inspiroivan aiheen kanssa haasteellista oli kuitenkin rajata aihetta riittävästi, jotta työstä ei tulisi liian laaja.

Määriteltyäni uuden aiheen opinnäytetyölle laadin myös tutkimussuunnitelman ja suunnittelin alustavan aikataulun koko opinnäytetyöprosessille. Aikataulussa pysyminen osoittautui kuitenkin haastavaksi kokopäiväisen kesätyön ohella. Kesätyön päättyessä pystyin kuitenkin omistamaan enemmän aikaa opinnäytetyölle ja onnistuin kirimään aikataulun kiinni.

Tutkimuskyselyn toteutin suunnitellussa aikataulussa ja sen käytännön toteutus toimi hyvin. Kyselyyn laatimani kysymykset toimivat tarkoituksenmukaisesti ja niiden avulla sain selville juuri niitä asioita, joita tutkimuksessa oli tarkoituskin selvittää.

Löysin mielestäni laadukasta lähdekirjallisuutta työtäni varten, mutta lisäksi olisin voinut etsiä vielä enemmän ensisijaista tutkimustietoa. Kuitenkin oma tietotaitoni työn aihealueisiin liittyen syventyi huomattavasti tutustuessani alan kirjallisuuteen ja teorioihin. Erityisesti koin oppivani paljon, kun pyrin analyysivaiheessa vertaamaan tutkimustuloksia teoriaan ja siten soveltamaan hakemaani tietoa konkreettisesti.



Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 13.1.2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Luettu 5.7.2020. <https://www.etla.fi/julkaisut/computerization-threatens-finnish-employment/>

Pentikäinen, M. 13.8.2020. Yrittäjägallup: Yritysten tilanne parantunut selvästi, etätöitä aiotaan jatkaa laajalti pysyvästi. Luettu 26.9.2020. <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/631784-yrittajagallup-yritysten-tilanne-parantunut-selvasti-etaitoita-aiotaan-jatkaa>

Rantalainen, 7.9.2020. Palkanlaskijan työ muuttuu, osaamista tarvitaan edelleen. Luettu 22.9.2020. <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/tyo-muuttuu-osaamista-tarvitaan-edelleen/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 2.6.2020. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Seppänen, P. 2017. Viekö robotiikka palkanlaskijoiden työt? Luettu 5.7.2020 <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/vieko-robotiikka-palkanlaskijoiden-tyot>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: SanomaPro. [https://verkkokirjahylly.al-matalent.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly.al-matalent.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b1)

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. N.d. Työlainsäädäntö. Luettu 22.9.2020. <https://tem.fi/tyolainsaadanto>

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

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

**LIITTEET**

## Liite 1. Kyselylomake

1 (3)

## Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön asenteet työn muutoksissa

\*Pakollinen

Työkokemus palkanlaskennan alalla

- Alle 1 vuosi
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

1. Kuvaile, millaisia henkilökohtaisia osaamisen kehittämisen tarpeita koet työssäsi tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa seuraavilla ammatillisen osaamisen osa-alueilla:

Substanssiosaaminen (palkanlaskentaan liittyvä tietotaito) \*

Oma vastauksesi

---

Järjestelmäosaaminen \*

Oma vastauksesi

---

Ongelmanratkaisutaidot ja tiedonhaku \*

Oma vastauksesi

---

Viestintätaidot \*

Oma vastauksesi

---

Itsenäinen työn organisointi ja itsensä johtaminen \*

Oma vastauksesi

---

2. Kuvaile miten suhtaudut tuleviin työn muutoksiin, kuten uusiin järjestelmiin, uusiin työtapoihin ja automaation lisääntymiseen. \*

Oma vastauksesi

---

3. Koetko, että osaamisen kehittäminen vaikuttaisi suhtautumiseesi tuleviin muutoksiin ja millä tavalla? \*

Oma vastauksesi

---

4. Millaisilla osaamisen kehittämisen menetelmillä koet oppivasi parhaiten? (Esim. perehdytys, koulutus, työssä oppiminen, toisilta oppiminen, itse opiskelu, mentorointi, tiimityöskentely, palaverit, sijaistus, erityistehtävät, projektit yms.) \*

Oma vastauksesi

---

5. Millaiset osaamisen kehittämisen menetelmät ovat sinulle vähiten toimivia? \*

Oma vastauksesi

---

6. Millä tavoin toivot työnantajan tukevan sinua ammatillisen osaamisesi kehittämisessä? \*

Oma vastauksesi

---

7. Millaiseksi koet nykyisellään työnantajan tarjoamat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja koetko niiden vastaavan omia tarpeitasi? \*

Oma vastauksesi

---

8. Kuvaile perustellen, kuinka hyvin työympäristö, työkuulttuuri ja resurssit (aika) mahdollistavat osaamisesi kehittämisen. \*

Oma vastauksesi

---

9. Mitä kehittäisit tai muuttaisit nykytilanteessa, jotta pystyisit kehittämään osaamistasi paremmin ja saisit tarvitsemasi tuen työnantajalta? \*

Oma vastauksesi

---

10. Jos osaamisen kehittämistä toteutettaisiin toivomillasi tavoilla, miten se näkyisi työarjessasi ja tekemisessäsi? \*

Oma vastauksesi

---

Lähetä