

Osaamismatriisin hyödyntäminen palkanlas- kijoiden osaamisen mittarina

Case: Azets Insight Oy

Tiivistelmä

Tekijä Alisa Huolman	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 47 sivua, 7 liitesivua	
Työn nimi Osaamismatriisin hyödyntäminen palkanlaskijoiden osaamisen mittarina		
Tutkinto ja koulutusala Liiketalous (AMK) Tradenomi		
Toimeksiantajaorganisaatio Azets Insight Oy		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa tapoja, joiden avulla voidaan tukea toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamisen kehitystä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin osaamismatriisi toimii osaamisen mittaamisen työkaluna.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valikoitui monimenetelmätutkimus. Tutkimusaineiston keruu painottui kvalitatiiviseen tutkimukseen, mutta kvantitatiivisen tutkimuksen piirteet tukivat tulosten ke-ruussa. Menetelmä valikoitui tutkimukseen, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin täydempiä vas-tauksia.</p> <p>Teoriaosuus jakaantui kahteen lukuun, joista ensimmäinen käsittelee työssä oppimista. Lu-vussa tarkastellaan organisaation keinoja tukea yksilötyössä oppimista, sekä esitellään PDSA-malli. Toinen luku käsittelee osaamisen kehittämisen mittaamista. Aiheeseen syvennyttiin tar-kastelemalla mittarin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Luvussa esitellään myös osaamisen tason määritelmiä sekä osaamismatriisi.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Azets Insight Oy. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla perusjoukosta rajatulle osajoukolle. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin, kuinka hyvin osaamismatriisi toimii ja soveltuu toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamisen mittaam-iseen. Lisäksi tutkimuksessa määritettiin osaamisen kehittämisen tapoja ja toiveita, millä ta-voilla työntekijät haluaisivat jatkossa omaa ammatillista osaamista kehittää.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tuki tutkimustuloksia ja siitä tehtyjä päätelmiä. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että osaamismatriisi sopii hyvin osaamisen mittaamiseen. Tu-losten perusteella yksittäisten koulutusten valinta itsenäisesti monipuolisesta ja laadukkaasta koulutusmateriaalista sekä sen aikatauluttaminen koetaan kuitenkin hankalaksi sovittaa palkan-laskennan vaihtelevaan työarkeen.</p>		
Asiasanat työssä oppiminen, osaamisen kehittäminen, osaamismatriisi, PDSA-malli		

Abstract

Author Alisa Huolman	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 47 pages, 7 appendix pages	
Title of Publication Utilization of the Competence Matrix method as a meter of competence for payroll accountants		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client Azets Insight Oy		
<p>The purpose of this thesis was to identify ways that can be used to support competence development of payroll accountants of the Azets Insight Oy. In addition, the purpose of the study was to find out how well the Competence Matrix works as a tool for measuring competence.</p> <p>A multi-method study was chosen as the research method. The collection of research material was focused on qualitative research, but the features of quantitative research supported the collection of results. The method was selected for the study to get more complete answers to the research questions.</p> <p>The theory part consists of two chapters, the first of which deals with learning on the job. The chapter examines the organization's means of supporting individuals' learning at work and introduces model of continuous improvement. The second chapter deals with the measurement of competence development. The subject was deepened by examining the factors that influence the choice of meters. The chapter also introduces definitions for the level of competence and the competence matrix.</p> <p>The client of the thesis was Azets Insight Oy. The research was carried out with the help of a questionnaire from the basic group to a limited subset. With the help of the questionnaire, conclusions were made of how well the Competence Matrix works and is suitable for measuring the competence of the payroll accountants of the commissioning company. In addition, the study determined the ways and wishes of competence development, in which ways the employees would like to develop their own professional competence in the future.</p> <p>The theoretical reference framework of the study supported the research results and the conclusions drawn from them. Based on the results of the study, it can be concluded that the Competence Matrix is well suited for measuring competence. Based on the results, the independent selection of individual trainings from the versatile and high-quality training material and its scheduling is perceived as difficult to fit into the varied workday of payroll.</p>		
Keywords learning at work, competence development, competence matrix, PDSA-model		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta ja toimeksiantajayrityksen esittely	1
1.2	Rajaus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	2
1.4	Rakenne	3
2	Työssä oppiminen.....	4
2.1	Työssä oppiminen käsitteenä	4
2.1.1	Työssä kehittymisen kulmakivet	5
2.1.2	Organisaation vaikutus työssä oppimiseen	6
2.2	Yksilöiden oppimisen tukeminen organisaatiossa.....	8
2.3	PDSA-malli.....	11
3	Osaamisen kehittymisen mittaaminen.....	14
3.1	Osaamisen määritelmä.....	14
3.1.1	Osaamisen jäävuorimalli.....	14
3.1.2	Osaamisympyrä.....	16
3.2	Osaamisen mittaaminen	17
3.2.1	Mittarin valitsemiseen vaikuttavat tekijät	21
3.2.2	Osaamismatriisi	23
3.2.3	Osaamisen tason arviointi	24
4	Tutkimuksen toteutus.....	26
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	26
4.2	Tutkimusmenetelmä	26
4.3	Aineiston keruumenetelmä	27
5	Tutkimustulokset.....	30
5.1	Vastaajaprofiilit	30
5.2	Oman ammatillisen osaamisen määrittäminen itselle ja muille	32
5.3	Kokemus osaamismatriisista	33
5.4	Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen työyhteisössä.....	35
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta	38
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset	38
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdintaa.....	41
6.3	PDSA-mallin soveltaminen	42
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	42
6.5	Yhteenveto	43

7	Lähteet	45
---	---------------	----

Liite 1. Haastattelukysymykset esihenkilölle

Liite 2. Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Tausta ja toimeksiantajayrityksen esittely

Nykypäivän muutostrendit kuten globalisaatio, väestön ikääntyminen, teknologian nopea kehitys ja kestävä kehitys luovat uusia oppimisvaatimuksia ja lisäävät työelämän tarpeita osaamisen jatkuvalle kehitykselle. Työelämän muuttuessa jatkuvasti, työikäisten osaamista on kehitettävä ja päivittävä koko työuran ajan, jotta muuttuviin osaamistarpeisiin voidaan vastata ja reagoida ajoissa. Jatkuva oppiminen ja aikuisten oppimisen kehittäminen on erityisen tärkeää yksilölle ja yritykselle, mutta myös yhteiskunnan kannalta. (Lemmetty ym. 2022, 14–20.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palkanlaskijoiden näkökulmasta osaamismatriisin hyödyntämistä osaamisen kehityksen mittarina. Toimeksiantajayrityksenä toimii Azets Insight Oy. Yritys tarjoaa ulkoistettuja taloushallintopalveluita, henkilöstöpalveluja sekä kokonaispalveluja yrityksille pohjoismaissa ja niiden ulkopuolella. Azets perustettiin 2016, kun BPO-divisioonaa irtaantui Vismasta. Suomessa yritys on toiminut samalla y-tunnuksella kuitenkin jo vuodesta 1977 lähtien. Suomessa yritys työllistää 15 paikkakunnalla yli 700 asiantuntijaa. (Azets Insight Oy.)

Azets käyttää vuosittain paljon resursseja osaamisen kehittämiseen, jonka avulla ylläpidetään työntekijöiden korkeaa ammattitaidon tasoa. Toimeksiantajayritys on huomannut, että osaamismatriisin hyödyntämistä tulisi uudistaa entisestään vastaamaan yrityksen ja työntekijöiden tarpeita. Osaamismatriisin kehittäminen Azetsin tarpeisiin aloitettiin syksyllä 2021. Osaamismatriisi otettiin käyttöön, sillä sen avulla voidaan helposti seurata ja havainnoida palkanlaskijoiden osaamista yksilö- ja tiimitasolla. Osaamismatriisia käytetään myös kehityskeskusteluissa, kun puhutaan tulevaisuuden osaamistarpeista ja kehittymissuunnista. Se tuo läpinäkyvyyttä koko organisaatioon ja sen avulla yritys saa ajantasaista tietoa myös osaamisen kehittämistarpeista. Osaamismatriisin avulla voidaan tunnistaa osa-alueita, joissa työntekijät tarvitsevat perehdytystä ja koulutusta, tiimikohtaisesti tai henkilökohtaisesti. Matriisia käytetään Azetsin koulutussuunnittelun työkaluna. (Mäkäraainen & Niiranen 2023.)

Azetsin koulutussuunnittelu pohjautuu liiketoiminnan toiveisiin. Ennen osaamismatriisin käyttöönottoa palkanlaskennan osaamista on varmistettu kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on ollut järjestää koko henkilöstölle ajankohtaisista asioista valmennuksia. Aiheet ovat käsitelleet ajankohtaisia asioita, joita ovat olleet esimerkiksi lainsäädännön muutokset, automaatioissa tehdyt muutokset, asiakaspalveluun ja järjestelmiin liittyvät valmennukset. Toinen tapa on ollut pidempiä valmennuskokonaisuuksien järjestäminen vuorovuosittain

tuoreille palkanlaskijoille ja kokeneemmille osajille. Näiden valmennusten sisällöt on suunniteltu täyttämään kohderyhmän osaamistarpeet. (Mäkäraainen & Niiranen 2023.)

1.2 Rajausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön teoreettinen rajausta käsittelee työssä oppimista ja osaamisen mittaamista. Aiheeseen syvennyttään tarkemmin yksilön näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen rajausta tehdään perusjoukosta valitsemalla sattumanvaraisesti osajoukko, yksi toimeksiantajan palkanlaskennan tiimi. Ryhmäksi valikoitui lopulta yksi 8 hengen tiimi, joilla on monipuolista osaamista erilaisilla taustoilla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa tapoja, joiden avulla voidaan mitata ja tukea toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamisen kehitystä hyödyntäen osaamismatriisia.

Työn päätutkimuskysymyksenä on;

Soveltuuko osaamismatriisi toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamisen kehitystä tukevaksi työkaluksi?

Päätutkimuskysymyksen ratkaisemisessa tukevat seuraavat apukysymykset;

Mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittymiseen?

Miten työntekijä tunnistaa oman osaamisen kehittymisen?

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luo pohjan tutkimukselle. Se koostuu tieteellisestä kirjallisuudesta ja muusta kirjoitetusta aineistosta. Viitekehys muodostuu usein monista eri näkökulmista ja rakentuu tutkimusongelman perusteellaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisuuden perusteella työssä oppimisesta ja osaamisen mittaamisesta. Teoreettisen viitekehysten aineisto kerättiin kirjoitetun kirjallisuuden, sähköisten artikkeleiden ja tutkimusten avulla. Teorian tukena tässä työssä hyödynnetään jatkuvan parantamisen mallia tukemaan teoriaa. Aineistoa rajattiin niin, että ne käsittelevät yksilön näkökulmasta työntekijän osaamisen kehitystä.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään monimenetelmällistä tutkimusmenetelmää (eng. mixed methods), jolla tarkoitetaan kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän hyödyntämistä tulosten selvittämiseksi. Monimenetelmätutkimus hyödyntää molempien tutkimusmenetelmien vahvuuksia, jonka avulla pystytään käsittelemään aihetta syvällisemmin ja laajemmin (Flick ym. 2012). Tämä menetelmä valikoitui tähän opinnäytetyön, jotta

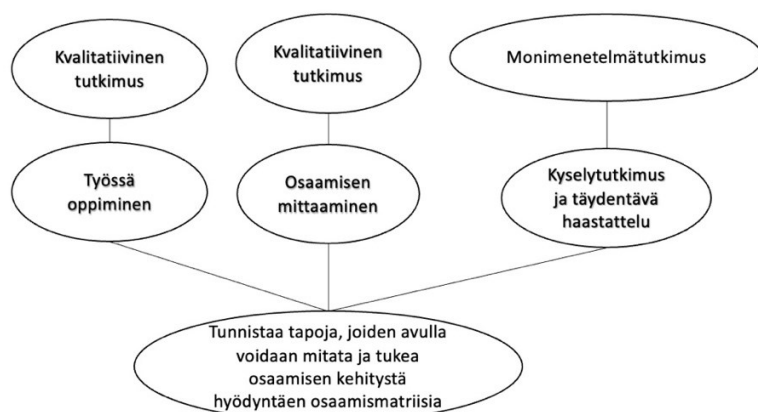
tutkimuskysymykseen saadaan täydempiä vastauksia. Aineiston keruu tehdään kyselylomakkeen avulla, joka koostuu asteikoista, avoimista- ja monivalintakysymyksistä. Kysely toteutetaan Google Forms -kyselyllä valitulle osajoukolle.

1.4 Rakenne

Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkimuksen sisältö, joka koostuu tutkimusmenetelmästä, tutkimuksen tietoperustasta sekä opinnäytetyön tavoitteesta. Tutkimus jakaantuu kuuteen lukuun. Ensimmäinen luku sisältää johdannon, jossa kerrotaan tutkimuksen tavoitteista ja määritetään tutkimuksen tarkempi sisältö, tutkimuskysymykset sekä menetelmät, joita tässä työssä hyödynnetään.

Toisessa luvussa käsitellään työssä oppimista ja tarkastellaan organisaation keinoja tukea yksilöä työssä oppimiseen sekä esitellään jatkuvan parantamisen eli PDSA-malli, jonka avulla pystytään edesauttamaan organisaatiossa tai yksilötasolla jatkuvaa kehitystä. Tässä tutkimuksessa työssä oppimisella ei tarkoiteta formaalista koulutusorganisaatioon sidoksissa olevaa oppimista, vaan työn lomassa tai työn vuoksi tapahtuvaan oppimista. Kolmannessa luvussa käsitellään osaamisen mittaamista ja mittarin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Luvussa esitellään myös osaamisen tason määritelmiä sekä osaamismatriisi.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusmenetelmä eli miten kysely on toteutettu. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä teoreettista viitekehystä. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimustuloksia; kerätty aineisto käydään läpi ja analysoidaan osaamismatriisia osaamisen mittarina. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätökset, määritetään jatkotutkimusaiheet sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Työn lopussa on liitteenä kyselylomake ja esihenkilölle esitetyt kysymykset.



Kuvio 1. Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen tietoperusta ja opinnäytetyön tavoite

2 Työssä oppiminen

2.1 Työssä oppiminen käsitteenä

Historiassa työssä oppiminen käsitteenä liittyy usein käsityöammatteihin, jossa ammatin oppiminen tapahtuu oppimispolun avulla aidossa työympäristössä. Suomalaisessa kirjallisuudessa työssä oppimista on alettu käsittelemään vasta 2000-luvun puolella välissä. Työpaikoilla tapahtuvan oppimisen tutkimus pohjautuu terveydenhuollon alalle, jossa työssä oppimisesta on tehty ensimmäisiä tutkimuksia. (Kurtti 2012, 11–27.)

Työssäoppimisella tarkoitetaan puolestaan ammatilliseen koulutukseen liittyvää työelämäjaksoa. Tällöin oppiminen tapahtuu työpaikalla, aidossa toimintaympäristössä. Tämän lisäksi se on tavoitteellista, ohjattua ja sitä arvioidaan. Työssäoppimisen avulla opiskelijat pääsevät harjoittamaan osaamistaan työelämässä. Käsitteiden tarkoituksen määrittää sen kirjoitusasu. Työssäoppiminen on huomattavasti suppeampi käsite, kuin työssä oppiminen. (Eteläpelto ym. 2010, 216–218.) Kun tässä tutkimuksessa viitataan työssä oppimiseen, sillä tarkoitetaan työn vuoksi tai työn lomassa tapahtuvaa prosessia, jonka avulla työntekijän tiedoissa, taidoissa tai tunteissa tapahtuu muutoskehitystä.

Tänä päivänä työ vaatii jokaiselta yhä enemmän panostusta, sillä työ tehtävät muuttuvat ja järjestelmät kehittyvät nopeaa vauhtia. Työelämän tahti ja tavoitteet sekä muutokset ohjaavat yksilöä itsensä kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2019, 11.) Työssä oppiminen voi tapahtua äkillisesti tai yleensä pikkuhiljaa ja huomaamatta. Useasti sitä ei huomaa esihenkilö, kollega tai itse oppija, jos sitä ei erikseen mitata. Edessäpäin oleva muutos tai kehittymisen tarve koetaan kuitenkin usein valtavana oppimisvaateena. Kun haluttu osaaminen on saavutettu, yksilö unohtaa nopeasti oppimisponnistelut, joita sen eteen on tehty. Saavutettua osaamista aletaan pitämään itsestäänselvyytenä. Oman osaamisen kehittäminen työelämän tarpeisiin on erityisen tärkeää, jos haluaa onnistua ja menestyä nykypäivän työelämässä. (Kupias & Peltola 2019, 11–12.)

Työssä oppiminen ei ole rajattu vain tietyille aloille, vaan sitä tapahtuu alasta riippumatta. Collin (2007, 123–154) kuvaa teoksessa työssä oppimista kolmen temaattisen havainnon avulla:

1. *Työssä oppiminen on satunnaista, ja se kytkeytyy vahvasti työn tekemiseen*
2. *Aikaisempi (työ)kokemus on oppimisen perusta*
3. *Työssä oppiminen sosiaalista ja yhteistä, ja se on sidoksissa ympäristöön.*

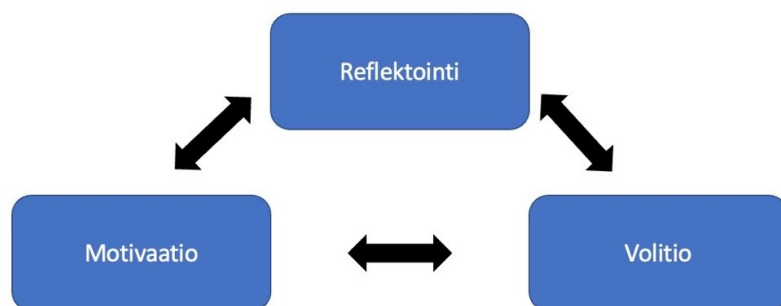
Oppiminen on tiedon lisäämistä, ymmärtämistä, tiedon soveltamista, ajattelun muuttumista sekä opitun toistamista tarvittaessa (Kupias & Peltola 2019, 35–36). Huomattavin ero työn- ja kouluoppimisen välillä on se, ettei työn keskeinen tarkoitus ole oppia vaan suoriutua työtehtävistä. Tästä huolimatta työympäristö on hyvin monipuolinen oppimisen ympäristö. Työssä oppimisessa korostuukin hyvin Collinin tulkinta satunnaisesta oppimisesta, sillä useasti emme edes huomaa oppimisen tapahtumista. Aikaisempaa oppimista pidetään Collinin mukaan perustana, jonka ympärille yksilö pystyy kehittämään omaa osaamistaan. Työssä oppiminen on sosiaalista ja aina sidoksissa ympäristöön. Työtehtävät ja toimintaympäristöt määrittävät pitkälti sen, mitä työssä opitaan ja on mahdollista oppia. Ne pitävät sisällään esimerkiksi ilmapiirin, muut ihmiset ja johtamisen.

Työn teon aikana yksilö oppii jatkuvasti itsestään ja kollegoistaan työntekijöinä ja ihmisinä (Eteläpelto ym. 2010, 202–209). Collinin (2007, 124) mukaan työssä oppimisen merkitys on kasvanut ja laajentunut tutkimusalueena, sillä työssä tapahtuvan oppimisprosessin laajempi ymmärtäminen on huomattu edistävän yksilöiden osaamista ja koko organisaation toimintaa.

2.1.1 Työssä kehittymisen kulmakivet

Työsopimuslaissa oleva velvoite tehdä työ huolellisesti ohjaa työntekijää kehittämään omaa toimintaansa. Tämä tarkoittaa oppimista, koska työvälineet, -tavat, -menetelmät tai järjestelmät muuttuvat ajan myötä jatkuvasti. Tietoa ei voi siirtää, vaan oppijan täytyy itse työstää ja rakentaa eli konstruoida opittua asiaa. Yksilön aikaisemmat kokemukset, tiedot ja taidot vaikuttavat siihen, miten uutta asiaa otetaan vastaan. Kokemukset ja aikaisempi osaaminen voivat olla oppimista helpottavia tai hankaloittavia tekijöitä. (Kupias & Peltola 2019, 109–110.)

Kupias ja Peltola (2019, 249–253) halusivat luoda yksinkertaisen mallin kuvaamaan työssä kehittymisen kulmakivet, jonka avulla yksilö tai organisaatio voi tarkastella ja kehittää työssä oppimista. Työssä kehittymisen kulmakivet koostuvat yksilön omasta motivaatiosta, toimeenpanotaidosta eli volitiosta ja reflektoinnista. Malli on kuvattu kuviossa 2.

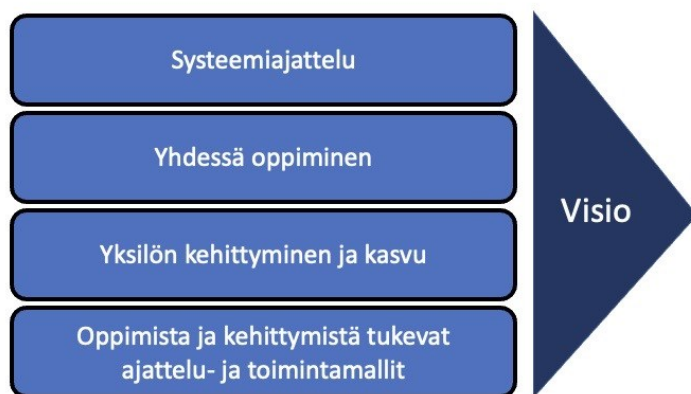


Kuvio 2. Työssä kehittymisen kulmakivet (mukailtu Kupias & Peltola 2019, 253)

Yksilön motivaatio säätelee, mihin huomio kiinnittyy ja millä intressillä siihen paneudutaan. Motivaatiota voi surkastuttaa kiire, paine tai jokin muu itsestä riippumaton syy. Tällöin yksilön täytyy uudelleen sytyttää motivaatio, jotta oppiminen on edes mahdollista. Yksilö tarvitsee aina jonkinlaista motivaatiota, jotta voi ylipäänsä ryhtyä kehittämään omaa osaamista. Motivaatio sytyttää tarpeen yksilön kehittymiselle, mutta oppimista varten tarvitaan volitiota. Oppimisprosessissa volitio auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja aikaansaamisessa. Konkreettisella tekemisellä voi kehittää omaa osaamista ja toisaalta nostaa pintaan opittavia asioita. Työssä oppimisen kannalta on tärkeää myös pysähtyä ja pohtia omaa osaamista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Kokemusten reflektointi ja osaamisen jakaminen onkin erityisen tärkeää työyhteisön kehittymisen kannalta. Muuten osaamisen kehittämisen esimerkiksi tietyllä osa-alueella tai tavalla voi toistaa itseään ilman, että asiaa oppii tai sisäistää. (Kupias & Peltola, 2019 249–253.) Reflektointia voi tehdä yksin tai työyhteisön sisällä esimerkiksi työkaverin tai esihenkilön kanssa. Pohdinnat voi dokumentoida kirjallisesti, suullisesti tai muulla itselle toimivalla tavalla.

2.1.2 Organisaation vaikutus työssä oppimiseen

Kun tarkastellaan yksilön työssä oppimista, on huomioitava myös organisaatio, jossa työskennellään. Peter M. Senge esitteli 1990 luvulla oppivan organisaation, jonka perusajatuksena on toiminnan parantaminen ja jatkuva kehittyminen. Sen avulla tiimit ja yksilöt voivat etsiä muutoksia, jotka tarjoavat pitkän aikavälin parannuksia. (Crookes, 2007.) Kuviossa 3 on kuvattu oppivan organisaation malli, joka rakentuu yhteisestä visiosta, tavoitteista, yhdessä oppimisesta sekä ajattelu- ja toimintamallien uudistamisesta. Yhdessä kehitettyjä toimintamalleja ja jaettua ymmärrystä kehittyy yhteisöissä, jossa koko organisaatio oppii toinen toisiltaan. Oppiva organisaatio muodostuu lopulta kaikkien työntekijöiden yhteisten näkemysten eli visioiden sekä oppimista ja kehitystä tukevien toimintamallien ja kulttuurin pohjalta. (Kupias & Peltola 2019, 188–190).



Kuvio 3. Oppiva organisaatio (Kupias & Peltola 2019, 189; mukailtu Senge 1990)

Oppivan organisaation jäsenet tiedostavat, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää, miten haluttuun lopputulokseen päästään, ja miksi yhteisössä ajatellaan ja toimitaan tietyllä tavalla. Tiedon ja ymmärryksen jakaminen avoimesti organisaatioissa mahdollistaa osaamisen kehittymisen yhä laajemmin yhteisön eri jäsenille. (Senge 1990.) Näin voidaan myös estää tilanne, jossa osaaminen keskittyy vain tietyille henkilöille.

Yhteistä oppimista voidaan kutsua myös nimellä tiimioppiminen. Sengen (1990) mukaan jokaisen henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen vaikuttaa siihen, millaiseksi tiimioppiminen todella muodostuu. Tiimioppiminen alkaa dialogilla, ryhmän jäsenten kyvyllä keskeyttää olettamukset ja ryhtyä todelliseen ajattelu- ja keskusteluprosessiin. Muinaisille kreikkalaisille dialogos tarkoitti merkityksen vapaata virtaamista ryhmän läpi, mikä antoi ryhmälle mahdollisuuden löytää oivalluksia, joita ei voida saavuttaa yksittäin. Nykyään dialogin periaatteet ja käytännöt löydetään uudelleen ja asetetaan nykyaikaiseen kontekstiin. Ryhmäoppiminen on elintärkeää, koska tiimit ovat perustavanlaatuinen oppimisyksikkö nykyaikaisissa organisaatioissa. (Crookes 2007.)

Oppivan organisaation näkökulmana pidetäänkin systeemiajattelua, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen, jolloin keskinäinen riippuvuus korostuu. Parhaimmillaan se ohjaa työntekijöitä ymmärtämään yhteisen vastuun merkityksen. Samaan aikaan työntekijöiden tulisi huomioida se, miten yhdenkin asian muuttuminen voi vaikuttaa moneen muuhunkin asiaan. (Kupias & Peltola 2019, 188–190.) Systeemiajattelu on käsitteellinen viitekehys, tiedon ja työkalujen joukko, jota on kehitetty viimeisen 50 vuoden aikana. Se sai alkunsa järjestelmädynamiikan alalta, jotta kuvioita (eng. patterns) oli selkeämpiä tulkita. Järjestelmädynamiikka on järjestelmäsuunnittelun sivuhaara. Jay Forrester kehitti sen ensimmäisen kerran teollisena dynamiikkana 1950- ja 1960-luvuilla, ja sitä käytetään edelleen laajalti ympäri maailmaa. Pohjimmiltaan systeemiajattelu tarjoaa lähestymistavan monimutkaisuuden hallintaan. Se on työkalu, joka auttaa päätöksentekijöitä ymmärtämään tiedon, taidon ja ihmisten

välisiä syy-seuraussuhteita. Se laajentaa yksilön ja kollektiivisen ajattelun taitoja sekä parantaa yksilöllistä ja kollektiivista päätöksentekoa keskittymällä suorituskykyongelmien syihin ja parempia tuloksia tuottaviin järjestelmämuutoksiin. (Crookes 2007.)

Oppiva organisaatio mallin lisäksi on huomioitava, että oppiminen lähtee yksilön omasta aloitteesta ja se vaatii itseohjautuvuutta. Etenkin työelämässä korostetaan itseohjautuvaa oppimista. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvaa oppimista ja toimintaa, joka nähdään aikuisille ominaisena kykynä ja taitona. (Lemmetty 2020a.) Decin ja Ryanin (2000) ovat luo-neet itseohjautuvuusteorian (eng. self dermination theory), jota pidetään yhtä aikamme vii-tatuimmista psykologista motivaatioteorioista. Sen avulla pyritään tulkitsemaan yksilön ke-hitystä, motivoitumista ja hyvinvointia. Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön motivaation ymmärtäminen edellyttää synnynnäisten psykologisten tarpeiden huomioon ottamista. Psy-kologiset perustarpeet tarpeet ovat: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Myöhemmin Frankela ja Ryan (2015) ovat lisänneet hyväntekemisen neljännen psykologiseksi perustar-peeksi heidän yhteisen tutkimushankkeensa perusteella. Decin ja Ryanin (2000) teorian mukaan itseohjautuvuus kuvataan myönteisenä, yksilölähtöisenä toimintana, jonka kautta itseohjautuvat aikuiset saavat aikaan, tuottavat luovia lopputuloksia ja voivat hyvin. Lem-metyn (2020a.) tutkimuksen mukaan ajatus yksilölähtöisestä itseohjautuvuudesta jättää huomiotta ympäristön ja yhteisöllisyyden merkityksen. Tästä syystä itseohjautuvaa oppi-mista tulisi lähestyä enemmänkin sosiokulttuurisesta kuin yksilöllisestä näkökulmasta, sillä yksilö on työelämässä aina osa suurempaa sosiokulttuurista kokonaisuutta. Itseohjautuvaa oppimista ei tulisi tulkita myöskään yksiselitteiseksi yksilön hallitsevaksi toiminnaksi, vaan on otettava huomioon myös itseohjautuvuutta mahdollistavat ja rajoittavat organisaatio- ja tilannekohtaiset tekijät (Lemmetty 2020b).

2.2 Yksilöiden oppimisen tukeminen organisaatiossa

Työssä oppiminen on työn käytäntöihin ja yksilön aikaisempiin kokemuksiin pohjautuvaa, sosiaalista ja kollektiivista. Oppimisen kollektiivisuuden vuoksi ohjauksella ja opetuksella on merkittävä rooli työssä oppimiseen. Tiedon ja osaamisen siirtymiseen vaikuttaa myös työil-mapiiri, kuten luottamus työntekijöiden, sekä johdon välillä. Sujuva tiedonkulku, tilan ja ajan antaminen myös epävirallisille innovaatioille ja tilanteille edesauttavat työssä oppimista. Työssä oppimiseen vaikuttaa myös yksilön kokemukset, jotka ovat omanlaisensa jokaisella yksilöllä ja jatkuvasti muuttuvat. Yksilön työssä oppimista voidaan tukea esimerkiksi kolle-gan, esimiehen tai valitun mentorin toimesta. (Eteläpelto ym. 2010, 213–214.)

Toimintatapojen kehittäminen yksilöiden ja tiimien toiminnassa kuuluu esihenkilöiden toi-menkuvaan. Yksilöt voivat tarvita tukea esimerkiksi tärkeimpien työtehtävien valinnassa tai oman osaamisen kehittämiseen. Puolestaan tiimin toiminnan tukeminen on ohjausta

etenemään samaan suuntaan koko tiimin kesken. (Kupias & Peltola 2019, 94–95.) Esihenkilön oma visio tulee olla kuitenkin organisaation kanssa yhdenmukainen. Esihenkilöitä on myös helpompi lähestyä, kun linjaukset tulevat heiltä itseltään eivätkä ylimmältä johdolta. (Hodgkinson 2002.) Esihenkilöt voivat edistää oppimista esimerkiksi tukemalla yksilöiden omia oivalluksia, kokeiluja, harjoitteluja ja perustekemistä. Oppimisen tukena voi hyödyntää opintosuunnitelmia tai erilaisia menetelmiä. Oppimisnäkemykset ohjaavat esihenkilöä toimimaan kehittäjänä sekä valmentajana. Tämä takia sillä on merkitystä, millainen näkemys esihenkilöllä on oppimisen ja osaamisen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2019, 96.) Tiimi-kohtaisesti on kuitenkin eroja pitkälti esihenkilöiden takia. Parhaimmillaan esihenkilö voi näyttää suuntaa ja saada motivoitua tiimiä kehittymään. (Kupias & Peltola 2019, 92–94.)

Puolestaan organisaation ylin johto tukee työssä oppimista laajemmasta näkökulmasta, huomioiden isot linjat ja yhdessä oppimisen (Kupias & Peltola 2019, 92). Mitä enemmän ylin johto sitoutuu vaikuttamaan oppimisen edistämiseen, sitä enemmän oppimisen johtamista huomioidaan organisaation strategiassa (Hyrkäs 2009, 21). Työlainsäädäntö velvoittaa työnantajaa oppimisen tukemiseen ja sen edistämiseen. Ylin johto vaikuttaa siihen, mihin se suuntaa oppimisen, miten oppimista seurataan ja mahdollistetaan organisaatiossa. Organisaatiotasolla asetetaan kehittymisen raamit. (Kupias & Peltola 2019, 92–93.) Hyrkään (2009, 21) tekemän tutkimuksen mukaan organisaation ilmapiirillä on merkittävä vaikutus oppimiseen, osaamisen kehittämiseen sekä johtamiseen. Oppimisen edistäminen sekä sen johtaminen on sosiaalista toimintaa yhdessä muiden työntekijöiden sekä organisaation eri tasojen kanssa. Negatiivinen ilmapiiri organisaation sisällä heijastuu suoraan osaamisen kehittämisen tukemiseen. Tällöin oppimisen johtaminen linkittyy heikommin organisaation strategiaan.

Kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, uuden oppimisen apuna on hyvä hyödyntää tulokasperehdytysuunnitelmaa, johon on koottu yksityiskohtaisesti työtehtävässä suoriutumisen kannalta tärkeät asiat. Tällöin kokeneempi työntekijä tai mentori ohjaa uutta työntekijää sopeutumaan ja oppimaan uuden työtehtävän. Osa organisaatioista hyödyntää yhtä tiettyä perehdyttäjää ja osa useampaa henkilöä, jotka ovat vastuussa uuden työntekijän oppimisen tukemisesta. Parhaimmillaan perehdyttäminen ei koske ainoastaan tulokasta vaan se sulkee sisäänsä koko tiimin. Perehdytysuunnitelman teossa tai perehdytyksen aikana on tärkeä huomioida se, että uusi työntekijä vaikuttaa aina myös koko tiimiin toimintaan. Organisaatioittain perehdytysuunnitelmien sisällöissä on eroja, mutta sen tärkeys sopeutumisen ja työssä oppimisen kannalta on aina yhtä tärkeä alasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2019, 88–90.)

Organisaation kohdatessa tavallista isompia muutoksia, tarvitaan muutosperehtymistä ja -perehdytystä. Tämän kaltaisissa tilanteissa organisaation jäseniltä vaaditaan suurempia oppimisponnisteluja, jotta päästään haluttuun lopputilanteeseen. Muutostilanteita voivat olla esimerkiksi suuret digiloikat tai työn teon kannalta oleelliset uudistukset. Tällaiset tilanteet herättävät useasti kielteistä tunnelmaa tai pelon tunnetta sekä epävarmuutta omista kyvyistä tai oppimismahdollisuuksista. Yksittäisen työntekijän lisäksi organisaation on otettava huomioon oppimisen edistäminen sekä tiimien toiminnan tukeminen koko organisaatiossa, riippuen muutoksen laajuudesta. (Kupias & Peltola 2019, 89–90.)

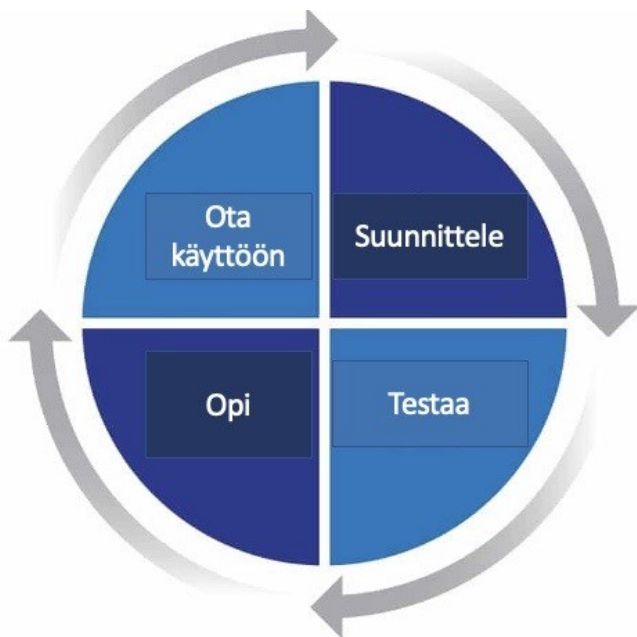
On hyvä huomioida, että työpaikoilla tapahtuu jatkuvasti myös arkioppimista, jolla tarkoitetaan päivittäistä oppimista yksin tai työkaverin kanssa työn lomassa. (Kupias & Peltola 2019, 90–91.) Degreedin (2016) tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa työntekijöistä kääntyy ongelman tullen ensimmäisenä työkaverin puoleen ja vasta sen jälkeen apua pyydetään esihenkilöiltä. Vertaisoppiminen on tehokas kehitystyökalu, joka parhaimmillaan sisältää neljä oppimisen pilaria: tiedon hankintaa, hankitun tiedon soveltamista, palautteen saamista ja opitun tiedon pohtimista (Palmer & Blake 2018). On huomattu, että vertaisoppiminen työssä oppimisen muotona lisää työntekijöiden sitoutumista sekä keskittymistä opetukseen (Lee ym. 2021). Vertaisoppiminen on myös vastavuoroista ja se auttaa yksilöä kehittämään sekä ohjaamaan itsensä johtamistaitoja että tukea ja ohjata toisen työssä oppimista. Ryhmäkeskustelut auttavat työntekijöitä hallitsemaan vaikeita taitoja rehellisen, rakentavan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Koska palaute virtaa molempiin suuntiin, vertaisoppimisen osallistujat käyttävät yleensä enemmän aikaa ja energiaa varmistaakseen, että heidän antamansa palaute on merkityksellistä. (Palmer & Blake 2018.) Yhdessä oppimisessa on hyvät puolensa, mutta on tärkeä ymmärtää myös se, että joku tai jotkut voivat pahimmillaan olla kehittymisen esteenä tai tukkona. (Kupias & Peltola 2019, 90–91.)

Kun puhutaan vuorovaikutuksen ja kollektiivisen oppimisen merkityksestä työssä oppimiseen, on tärkeä huomioida sosiaalisuuden dialektinen luonne. Työkäyttäytymiseen ja työtehtävien hoitaminen ei määrity yksin yrityksen johdon, esihenkilötoiminnan tai yrityksen strategian tuloksena, ikään kuin ulkoa käsin. Työntekijä määrittää ja vaikuttaa aina lopulta itse omaan työkäyttäytymiseen, joka muodostuu yhdessä lähimpien kollegojensa kanssa. Se millaiseksi työntekijä ja työntekijäryhmät itsensä mieltävät ja miten asemoivat osaksi laajempaa toimintaympäristöä voidaan kuitenkin ohjata sekä vaikuttaa esimerkiksi yksilön ja esihenkilötoiminnan vuorovaikutuksessa. (Eteläpelto ym. 2010, 202–209.)

2.3 PDSA-malli

PDSA-malli on menetelmä, jonka avulla voidaan johtaa muutosta organisaatiossa. Menetelmää kuvataan syklinä, sillä se pohjautuu jatkuvaan parantamiseen ja kehittymiseen. Malli tunnetaan usealla eri nimellä, sillä sen historia on monivaiheinen ja sen kehittämisessä on ollut vuosien saatossa useita tutkijoita. Tässä tutkimuksessa menetelmästä käytetään nimeä PDSA-malli, joka on sen yleisesti tunnetuin nimi. Malli koostuu neljästä osa-alueesta: suunnittele (eng. plan), testaa (eng. do), opi (eng. study) ja ota käyttöön (eng. act). Jokaisella kohdalla on oma merkityksensä jatkuvan parantamisen sekä kehittymisen tukemisessa, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. PDSA-malli sopii eri organisaatioille sekä kehittämisen kohteille.

Sir Francis Bacon sekä Galileo Galilei esittivät 1600-luvun alkupuolella ajatuksen hypoteesin muodostamisesta havaintojen perusteella. Sen tarkoituksena oli aluksi seurata ilmiötä, jonka jälkeen havainnot vahvistettiin empiirisesti kokeilemalla. Tämän avulla voi muodostaa yleistettäviä lainalaisuuksia. Näihin aikoihin nykyinen tieteen tekemisen malli alkoi kehittyä. Tämän jälkeen monet tutkijat ovat luoneet omia näkökulmia ja ajatuksia Baconin ja Galileon tulkintojen pohjalta. PDSA-menetelmän merkittävänä tutkijana pidetään yhdysvaltalaista W. Edwards Demingia (1900–1993). Hän kehitti PDSA-menetelmän Walter A. Shewhartin (1891–1967) tulkinnan ja teorioiden pohjalta. Deming muutti menetelmän nelivaiheiseksi 1950-luvulla ja painotti sen jatkuvasti pyörivän tuotteen tai palvelun laadun ympärillä. Vasta myöhemmin hän halusi laajentaa sen käytön yhä laajemmin sovellettavaksi oppimiseen ja kehittymiseen kaikissa yrityksissä. (Moen & Norman 2009.) Demingiä pidetään yhtenä Lean-ajattelun kehittäjänä. Demingin teoria koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat systeemiajattelu, vaihtelun ymmärtäminen, uuden tiedon luominen PDSA-syklin avulla sekä psykologia. Lean-ajattelulla tarkoitetaan tarvittavan ajan lyhentymistä ja muuttumista ennustettavaksi. (Torkkola 2016, 14–40.) Kun tässä työssä viitataan PDSA-malliin, tarkoitetaan sillä kuviossa 4 esitettyä Demingin (1993) tulkintaa jatkuvan parantamisen menetelmästä.



Kuvio 4. PDSA-malli (The W. Edwards Deming Institute; mukailtu Deming 1993)

Kuviossa 4 on kuvattu PDSA-mallin neljä vaihetta. Malli kuvataan syklimuodossa ja se alkaa suunnittelulla. Tällöin käsitellään parannusideaa ja suunnitellaan konkreettisia keinoja sen kehittämiseksi. Suunnittelu sisältää tavoitteen tai tarkoituksen tunnistamisen, teorian muotoilun, menestysmittareiden määrittämisen ja suunnitelman toteuttamisen. (The W. Edwards Deming Institute.) Lisäksi tässä vaiheessa kuvataan hypoteesi hyvin konkreettisesti pohtien toteutustapoja ja syy-seuraussuhteita (Torkkola 2016, 41).

Suunnitteluvaiheen jälkeen testataan esille tulleita parannusideoita tai ratkaisuja (The W. Edwards Deming Institute). Parannusidean testaaminen on hyvä tehdä pienessä mittakavassa, jotta kokeilusta ei tule turhan hidasta ja kallista. Hyvä suunnitelma, josta pidetään kiinni sekä yksityiskohtainen raportointi auttaa testaamisen toteutuksessa. (Torkkola 2016, 41–42.)

Syklin seuraava vaihe on nimeltään opi, jossa tuloksia seurataan suunnitelmaan pätevyyden testaamiseksi (The W. Edwards Deming Institute). Tämän lisäksi tutkitaan halutun lopputuloksen edistymisen ja onnistumisen kannalta merkkejä tai ongelmia ja parannettavia kohtia. Apuna voidaan käyttää tilastollisia menetelmiä, esimerkiksi teettämällä kysely osajoukolle. (Torkkola 2016, 42.)

Viimeinen vaihe on nimeltään käyttöönotto, joka päättää syklin. Tässä vaiheessa pohditaan, otetaanko muutos laajempaan käyttöön. Tämä valinta on ennuste syklin aikaisempien vaiheiden perusteella. Viimeisen syklin aikana voidaan muuttaa tavoitetta, muuttaa menetelmiä, muotoilla teoria kokonaan uudelleen tai laajentaa oppimis-parannussykliä pienimuotoisesta kokeilusta isompaan toteutukseen, jonka jälkeen voidaan toistaa sykli uudelleen.

uusien tavoitteiden mukaisesti. Vaihtoehtona on myös ottaa käyttöön saavutettu lopputulos huomioiden mahdolliset muutosehdotukset. (Torkkola 2016, 42.)

Nämä neljä vaihetta voidaan toistaa yhä uudelleen ja uudelleen, osana jatkuvan oppimisen ja parantamisen loputonta kiertokulkua. Jokainen pyörähdys käyttää hyväkseen edellisillä kierroksilla opittuja ja esiin tulleita asioita. PDSA-sykliä voidaan hyödyntää eri mittakaa-voissa. Sykli voi pyörähtää kerran tunnissa, kerran viikossa tai kerran vuodessa, tämä riippuu mallin vaiheiden pituuksista ja halutun kehityksen laajuudesta. (Torkkola 2016, 40–42.)

3 Osaamisen kehittymisen mittaaminen

3.1 Osaamisen määritelmä

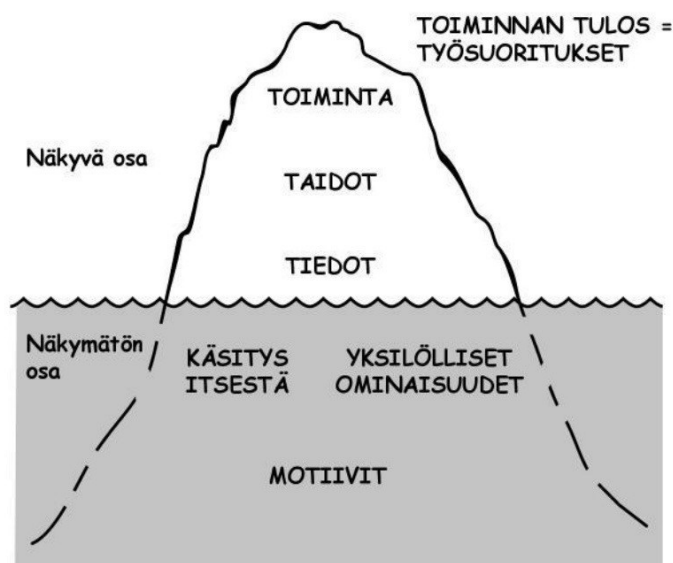
Työelämässä osaamista voidaan kuvata tiedon ja taidon monipuolisena yhdistämisenä, jossa yhdistyy työn organisointi, ryhmässä työskentely, oppimistaidot, luova ajattelu, kyky joustaa, mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa sitä samalla kehittäen. Osaaminen koostuu työntekijän ja työn yhdistämisestä. Osaaminen rakentuu aina siinä tilanteessa ja ympäristössä, jossa yksilö toimii. (Hätönen 2011, 9–10.) Näiden lisäksi osaaminen on kykyä löytää tietoa ja tietäjiä, käytännön kokemusta, kumppanuuksien luomista ja verkostoissa toimimista. Jokaisella yksilöllä on oma osaamisprofiili, jota voidaan tarkastella henkilökohtaisena muutoksen ja dynaamisena resurssina. (Ojala 2008, 51.)

Osaamista voidaan kuvata usealla tavalla, tunnetuimpia tulkintoja ovat Spencereiden Jäävuorimalli sekä Greenin Osaamisympyrä. Tässä opinnäytetyössä esitellään molemmat osaamisen määritelmät, mutta tässä työssä osaamista tulkitaan osaamisen jäävuorimallin näkökulmasta.

3.1.1 Osaamisen jäävuorimalli

Spencerin ja Spencerin (1993, 9–11) jäävuorimalli on osoittautunut käytännössä toimivaksi tavaksi tulkita osaamista kuvio 5. Heidän mukaansa osaamisen avulla voidaan ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä. Osaamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa näkyvään ja näkymättömään osaan. Kokonaisuudessaan mallin sisältö osaamiseen vaikuttavista tekijöistä voidaan määritellä viiden käsitteen avulla, jotka ovat motivointi, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä sekä tiedot ja taidot. (Hätönen 2011, 11–12.)

Jäävuorimalli osaamisesta



Kuvio 5. Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011, 11; mukailtu Spencer & Spenceriä 1993)

Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tietoisesti tai tiedostamattomasti. Käsitys itsestä muodostuu yksilön asenteista ja arvoista, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä sekä suhtautumista ympäristöön. Yksilölliset ominaisuudet määritetään sisältämään yksilön tavan reagoida riippumattomassa tilanteessa esimerkiksi ympäristöärsykkeisiin ja käsiteltävään tai vastaanotettavaan tietoon. Näitä kokonaisuuksia kuvataan kuviossa 5 harmaalla alueella, jotka ovat yksilön toiminnassa näkymätöntä eli implisiittistä, mutta vaikuttavat kuitenkin toimintaan. Näkymätöntä osaa on vaikea täsmentää tai konkretisoida ja sitä pidetäänkin piilevänä osaamisena. Vaalealla taustalla kuvataan kuviossa 5 yksilön toiminnassa näkyvää eli eksplisiittistä osaa, jota voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Tämä sisältää tiedon, taidon ja toiminnan. Tiedolla Spencer ja Spencer (1993) tarkoittaa yksilön spesifiä tietämystä johonkin tiettyyn alueeseen, jota yksilö tosiasiallisesti osaa. Tieto on myös heidän mukaansa hyvin tilannesidonnaista ja se voi olla abstraktia tai konkreettista. Puolestaan taitojen avulla yksilö pystyy suoriutumaan erilaisista tehtävistä. Taidot ohjaavat käyttämään tietoa oikealla tavalla, joka näyttäytyy yksilön toiminnassa. (Hätönen 2011, 11–12.)

Jäävuoren huippuna pidetään osaamista, jossa näkyvän toiminnan perustan luo yksilön näkymätön osaaminen. Yksilön toiminnan taustalla olevat tekijät luovat kausaalisen suhteen, jossa motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys itsestä vaikuttavat käyttäytymiseen. On kuitenkin muistettava, että osaamiseen vaikuttaa aina jokin tarkoitus, joka luo toimintaa

tavoitteita kohti. Spencerin ja Spencerin (1993, 12) mukaan osaamisen määrittävä tekijä on näkyvän ja näkymättömän tekijöiden lisäksi syy-seuraussuhteet. (Hätönen 2011, 12.)

Työympäristössä osaaminen ilmenee ja sitä voidaan arvioida aina suhteessa johonkin, kuten tavoitteisiin ja työtehtäviin (Hätönen 2011, 12). Jäävuorimallin näkyvää osaa on helpompaa kehittää, sillä sen mittaaminen on yksinkertaisempaan, kuin yksilön näkymättömän osan mittaaminen ja määrittäminen. Näkymättömän osan mittaaminen on haastavaa, sillä sen laajuutta on vaikea määrittää, vaikka se sisältää ovat juuri ne tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikista eniten yksilön osaamiseen. (Spencer & Spencer 1993, 9–11.)

3.1.2 Osaamisympyrä

Green (1999) on luonut osaamiseen liittyvien käsitteiden välisten erojen myötä osaamisympyrän (eng. competence scope), joka kuvataan kuviossa 6. Sen tarkoituksena on tuoda esille osaamisen eri ulottuvuuksia ja tasoja samaan viitekehykseen. Osaamisympyrä koostuu kahdesta osaamisen ulottuvuudesta, jotka ovat kuvattu kuviossa 6 pystysuoralla ja vaakasuoralla akselilla. Pystysuoralla akselilla kuvataan tasoulottuvuuksia osaamista yksilön ja organisaation näkökulmasta. Vaakasuoralla akselilla kuvataan tyyppiulottuvuuksia, jotka ovat tiedot, taidot, vuorovaikutustaidot sekä työskentelytavat. (Hätönen 2011, 13.)



Kuvio 6. Osaamisympyrä (Hätönen 2011, 13; mukailtu Green 1999)

Pystyakseli ja vaaka-akseli luovat kuvioon neljä eri lohkoa, joista muodostuu koko organisaation osaamisen tarve. Lohkot 1 ja 2 muodostavat organisaation identiteetin ja ovat hyvin kytköksissä siihen työympäristöön, jossa toimitaan. Lohko 1 sisältää organisaation ydinosaamisen, jolla tarkoitetaan erityisosaamista, jota on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa. Sen avulla organisaatio saa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Ydinosaamista voidaan soveltaa organisaation kaikilla tasoilla. (Hätönen 2011, 13–15.)

Lohko 2 koostuu arvoin ja toimintatapoihin liittyvästä osaamisesta, johon kuuluu myös työntekijöiden yhteiset uskomukset, työkultturi ja käyttäytymisnormit. Arvot antavat suuntaviivat toiminnalle, ja niiden avulla voidaan määrittää, mitä organisaatiossa saa tehdä ja mitä ei. Lohkot 3 ja 4 koostuvat siitä osaamisesta, jota yksilöt käyttävät työtehtävien tekemiseen konkreettisesti. Lohko 3 koostuu työelämässä yleisesti tarvittavassa osaamisessa, joita ovat esimerkiksi tietotekniset tai kokonaisuuden hallintataidot. Kun työelämä muuttuu, työelämän osaamisen alueet muuttuvat myös. Eriytyvä ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen sisältyy lohkoon 4. Substanssiosaamista pidetään työtehtävistä suoriutumisen kannalta välttämättömänä ja se opitaan alakohtaisesti. Useasti työelämässä substanssiosaamisen kehittäminen sisältää aikaisemmin opitun laajentamista tai syventymistä. (Hätönen 2011, 13–15.)

Ympyrän keskelle voidaan lisätä aina se näkökulma, josta halutaan tarkastella osaamista. Kun organisaation osaamista halutaan kehittää, on hyvä määrittää, mihin osaamisalueeseen halutaan keskittyä vai otetaanko kaikki alueen huomioon. On muistettava, että osaamisen eri lohkot ja ulottuvuudet vaikuttavat toinen toisiinsa ja niiden täyttymisen myötä saavutetaan organisaatioille tarvittavaa osaamista. (Hätönen 2011, 13–15.)

3.2 Osaamisen mittaaminen

Osaamisen mittaamisen avulla voidaan esimerkiksi tukea, motivoida ja ohjata työntekijöitä tekemään työn kannalta merkitseviä asioita. Sen avulla saadaan aikaan muutakin kuin suorituksen arviointia. Tulosten avulla pystytään seuraamaan asetettuja tavoitteita ja määrittämään toimintasuunnitelma, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. (Fitz-enz 2001, 17–18.)

Osaamisen kehittämisen liittyy keskeisesti työntekijöiden osaamisen nykytilan selvittäminen esimerkiksi erilaisten mittareiden tai arvioiden avulla. Osaamisen mittaaminen määritellään tässä tutkimuksessa mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Lönnqvistin ym. (2006, 13) mukaan mittari tarkoittaa täsmällisesti määriteltynä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Menestystekijöillä tarkoitetaan strategian ja liiketoiminnan menestymisen kannalta tärkeitä asioita. Organisaation

menestystekijät voidaan luokitella usealla tavalla. Menestystekijät ovat perinteisesti luokiteltu taloudellisesti ja ei-taloudellisesti. Taulukossa 1 on havainnollistettu esimerkkejä tästä luokittelusta.

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmistuskustannukset	Tuottavuus

Taulukko 1. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (mukailtu Lönnqvist ym. 2006, 22)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen kehittymisen mittaamista, jota pidetään ei-taloudellisena menestystekijänä. Lönnqvistin ym. (2006, 23–29) mukaan ei-taloudelliset menestystekijät voidaan jakaa vielä tarkemmin aineettomaan ja fyysiseen pääomaan. Aineettomaksi pääomaa sisältää esimerkiksi henkilöstön osaamisen organisaation prosessit ja asiakassuhteet. Puolestaan organisaation fyysinen pääoma sisältää esimerkiksi kiinteistöt, laitteet ja taloudellisen pääoman. Aineetonta pääomaa on vaikea mitata, sillä sitä ei voi fyysisesti havaita. Esimerkiksi tuotteiden määrää ja niiden valmistukseen kuluva aikaa on helppo laskea sekä määrittää. Sen sijaan osaamisen taso on hyvin vaikea mitata, koska sitä on hyvin vaikea täsmällisesti määrittää. Taulukossa 2 on kuvattu esimerkkejä aineettomasta ja fyysisestä pääomasta. Kirjallisuudessa esiintyy myös rinnakkaisia termejä aineettomalle pääomalle, kuten tietopääoma (eng. knowledge assets), älyllinen pääoma (eng. intellectual capital) ja näkymätön pääoma (eng. invisible assets). Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään termiä aineeton pääoma.

Ei-taloudelliset menestystekijät	
Aineettomat	Fyysiset
Asiakastyytyväisyys	Asiakkaiden lukumäärä
Henkilöstön osaaminen	Reklamaatioiden lukumäärä
Innovaativuus	Toimitusaika
Työilmapiiri	Tuottavuus

Taulukko 2. Esimerkkejä aineettomasta ja fyysisestä pääomasta. (mukailtu Lönnqvist ym. 2006, 29)

Aineeton pääoma voidaan luokitella erilaisilla tavoilla. Seuraavaksi esitellään Brookingin sekä Lönnqvistin ym. jaotelmia aineettomasta pääomasta. Mallit ovat saaneet kritiikkiä niiden kolme tai neljä osaisista jaoista, sillä jakotapaa ei pidetä riittävän laajana. Mallien jaottelu yksityiskohtaisemmin voisi helpottaa aineettoman pääoman analysointia ja erottelua. Nykyisiä malleja voidaan kuitenkin pitää riittävinä, sillä mallien perimmäinen tarkoitus on auttaa organisaatiota ymmärtämään ja havainnollistamaan aineetonta pääomaa.

Taulukossa 3 on kuvattu Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen tulkinta aineettoman pääoman jaottelusta, joka koostuu inhimillisestä pääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Inhimillinen pääoma sisältää työntekijöiden tiedot, taidot, koulutuksen ja kokemuksen. Myös ongelmanratkaisukyky ja luovuus kuuluvat inhimilliseen pääomaan. Näitä osa-alueita organisaatio ei voi omistaa vaan ne muodostuvat työntekijöistä. (Lönnqvist ym. 2006, 25.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa mitataan inhimillistä pääomaa. Lönnqvistin ym. (2006, 25–26) mukaan toinen aineettoman pääoman osa-alue on suhdannepääoma, joka sisältää suhteet, sopimukset eri sidosryhmien kanssa ja organisaation brändi sekä imago. Usein suhdepääoma on organisaation omistama. Tosin asiakassuhteet ja erilaiset verkostot ovat joskus yksittäisten henkilöiden omistamia. Kolmantena ryhmänä pidetään rakennepääomaa, joka koostuu organisaation teknologioista, tietojärjestelmistä, tietokannoista ja toimintaprosesseista. Rakennepääoma on usein työntekijöiden luomaa, mutta organisaatio omistaa sen. Kaikissa organisaatioissa on nähtävissä näiden kolmen aineettoman pääomaa kuuluvia asioita. On kuitenkin huomioitava, että eri organisaatioissa painotetaan eri osa-alueita toisia enemmän.

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Tieto ja taito	Suhde asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin	Teknologiat, tietokannat ja tietojärjestelmät
Kokemus	Sopimukset sidosryhmien kanssa	Toimintaprosessit
Koulutus	Organisaation imago ja brandit	Arvot ja kulttuuri
Luovuus ja innovatiivisuus		Johtamisfilosofia
Muut ominaisuudet (esim. Johtajuus ja yrittäjyys)		Patentit, tekijänoikeudet ja ammattisalaisuudet sekä muut immateriaaliset oikeudet

Taulukko 3. Aineettoman pääoman osa-alueet (mukailtu Lönnqvist ym. 2006, 25)

Kuviossa 7 on kuvattu Brookingin jaottelu aineettomasta pääomasta. Brooking (1996, 13.) kuvaa aineettoman pääoman neljänä osa-alueena. Organisaatioiden kilpailukykyä ylläpidetään markkinavoimavarojen avulla, jotka koostuvat organisaation sopimuksista, brändistä, asiakassuhteista ja jakelukanavista. Ihmiskeskeisiin voimavaroihin kuuluvat Brookingin

mukaan yksilöiden luovuus, koulutus, ongelmanratkaisukyky ja ammattitaito. Jotta tiedetään miten ja missä roolissa yksilö on organisaatiolle arvokkain, on erityisen tärkeää ymmärtää ja tulkita ihmiskeskeisiä voimavaroja. Immateriaalioikeudelliset voimavarat sisältävät esimerkiksi yrityksen liikesalaisuudet, patentit ja tekijänoikeudet. Puolestaan rakenteellisilla voimavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi teknologioita, tietojärjestelmiä sekä prosesseja ja menetelmiä, joita organisaatiossa hyödynnetään. Tietojärjestelmät, teknologiat ja prosessit eivät kuitenkaan aina ole täysin aineettomia.



Kuvio 7. Aineettoman pääoman jaottelu Brookingin mukaan (mukailtu Brookings 1996,13)

Osaamisen mittaamiseen liittyy myös useita haasteita ja rajoituksia, jotka ilmenevät eri yhteyksissä eri tavalla. Yhtenä mittaamisen haasteena pidetään tilannetta, jossa hankittu osaaminen rinnastetaan koulutukseen tai tutkinnon saavuttamiseen. Sama koulutus voi kuitenkin johtaa hyvin erilaiseen osaamisen määrään tai laatuun, joka voi vaihdella markkina-arvoltaan tai sitä ei välttämättä hyödynnetä täysin työmarkkinoiden epäsuhtaisuuden vuoksi. Henkilöiden itsetekemään arvioon osaamisen kehittymisestä liittyy myös omia haasteita. Osaamisen mittaamiseen itseraportoituna voi johtaa tilanteeseen, jossa vastaajat arvioivat ominaisuutensa liian positiivisesti tai heikosti. Tätä haastetta voidaan minimoida, jos henkilöiden osaamisen kehittymisestä raportoidaan sekä työntekijältä että esimieheltä. Toisaalta Leonin (2012) tutkimuksen mukaan työntekijät pystyvät melko hyvin arvioimaan omaa pätevyyttään, ja minkä tahansa itsearviointivirheen, joko yli- tai aliarvioinnin, oletetaan liittyvän muihin muuttujiin. Useat muut tutkimukset perustelevat itseraportoivaa lähestymistapaa väittämällä, että työntekijöiden arviot olivat hyvin samankaltaisia kuin ulkopuolisten tarkkailijoiden tekemät arviot. Heidän mukaansa puolueellisuutta voidaan minimoida yksinkertaisesti kiinnittämällä huomiota kyselylomakkeissa käytettyyn kielenkäyttöön. Osaamisen mittaamisessa on huomioitava myös tulosten ja havaintojen yleistettävyys, joka on yleisempää laadullisessa arvioinnissa tutkimuksen luonteen takia. (Škrinjaric 2022.)

3.2.1 Mittarin valitsemiseen vaikuttavat tekijät

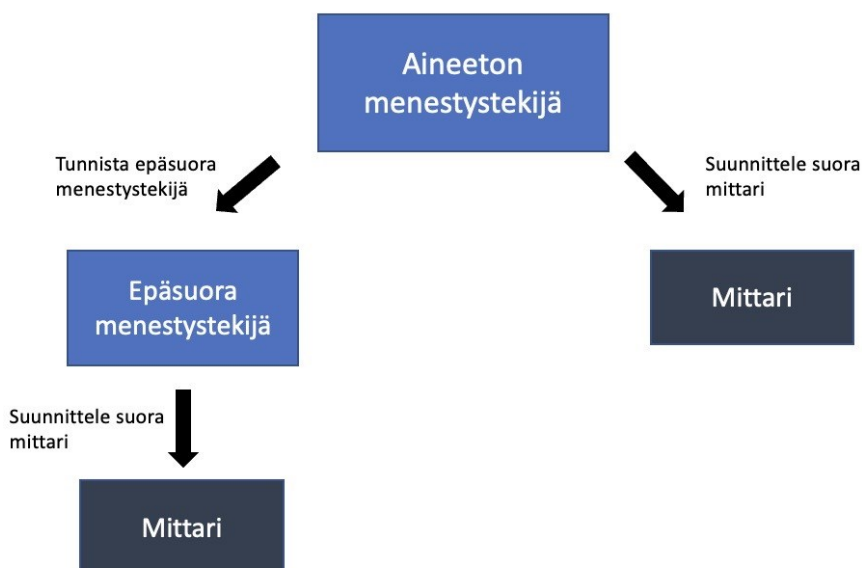
Jotta voidaan valita oikeanlainen mittari, on selvitettävä, millä tarkkuudella ja kustannuksilla tuloksia halutaan saada (Lönqvist ym. 2006, 55–57). Kuten 3.2. kappaleessa todettiin, mittarin valintaan vaikuttaa merkittävästi se mitataanko aineetonta, vai fyysistä pääomaa. Kun mitataan henkilöstön osaamista eli inhimillistä pääomaa, on tehtävä päätös, halutaanko mitata epäsuoraa vai suoraa osaamista (Jääskeläinen 2005, 29).

Jääskeläisen (2005, 29) mukaan epäsuoralla osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi koulutuksiin osallistumista. Suora mittaaminen sisältää henkilön todellista kykyä osata jokin asia. Suoraa mittaamista pidetään parempana keinona, sillä esimerkiksi koulutuksiin osallistumisen mittaaminen ei ole kovin informatiivinen mittari osaamisen kehittymisestä. Kun suunnitellaan suoraa mittaamista, on huomioitava, millä tavoin tieto halutaan kertoa. Toteutetaanko mittaaminen esimerkiksi erilaisten testien avulla, joissa konkreettisesti testataan henkilön osaamista tietyllä osa-alueella vai suoritetaanko mittaus haastattelun avulla, joiden perusteella muodostetaan tunnusluvut.

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007, 305) mukaan tasapainotettua mittarin suunnitteluprosessia voidaan kuvata seuraavien kysymysten avulla:

- Millä tavalla tavoitteeseen päästään?
- Mitkä ovat strategiset tavoitteet?
- Mitkä ovat mittarikohtaiset tavoitearvo haasteet?
- Mitkä menestystekijät liittyvät kuhunkin mittariin?
- Mitkä menestystekijät ovat strategiaan perustuvia?

Kuviossa 8 on havainnollistettu Lönqvistin näkemys epäsuoran ja suoran mittarin suunnittelupolusta. Lönqvist ym. (2006, 57–59) mukaan, jos organisaatiossa päätetään mitata suoraa osaamista, mittarina toimii esimerkiksi osaamismatriisi. Osaamismatriisi on konkreettinen työkalu, jonka avulla voidaan arvioida ja kehittää osaamista. Se sisältää osaamisen tarpeita, joiden kehitystä seurataan ja mitataan, tasaisin väliajoin. Jos organisaatio haluaa mitata epäsuoraa osaamista esimerkiksi koulutusta, on tällöin suunniteltava kuitenkin subjektiivinen tai objektiivinen suora mittari, joka voi olla esimerkiksi tutkinnot tai koulutuksessa käytetty aika.



Kuvio 8. Mittarin suunnittelu aineettomalle menestystekijälle. (mukailtu Lönnqvist ym. 2006, 58)

Mittareita on erilaisia ja siksi niiden valinnassa on hyvä pohtia, mitä sillä halutaan mitata ja millaisessa muodossa tarkasteltavia tuloksia halutaan saada. Mittareiden käyttöperiaate on myös selvitettävä, jotta sitä voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti. Määrittelyn apuna voi käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Kuka tai ketkä mittareita käyttää?
- Missä tuloksia käsitellään?
- Millainen raportointi on havainnollinen (numerotulostus, graafinen kuvaaja tms.)?
- Kenelle tuloksia raportoidaan?
- Miksi tuloksia arvostellaan ja millä perusteilla?
- Mitä osaoptimointivaaroja mittariin mahdollisesti liittyy? (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 309.)

Mittarin käyttöperiaatteen valintaan kuuluu vahvasti tarkka suunnittelu siitä, mitä halutaan mitata ja millä tarkkuudella. Jos työntekijät täydentävät mittaria itse tai yhdessä esihenkilön kanssa, on sen oltava tarpeeksi yksinkertainen ja helppo täyttää. Käyttäjälle mieluisaa mittaria on sujuva käyttää työn lomassa ja näin mittarista saadaan paras mahdollinen hyöty. Mittarin valinnan jälkeen seuraava askel on sen käyttöönotto.

3.2.2 Osaamismatriisi

Kun henkilöstön osaamista halutaan mitata suoraan, on tunnistettava organisaation osaamistarpeet, jonka jälkeen on määritettävä, minkä verran työntekijöillä on kutakin osaamista. Kuten 3.2.1 luvussa todettiin, osaamismatriisi (eng. competence matrix) on työkalu, jonka avulla voidaan mitata ja arvioida henkilöstön osaamista. Osaamisen mittaamisen lisäksi osaamismatriisin tuloksia voidaan käyttää kehityssuunnitelman laadintaan tai henkilöstön osaamista kuvaavana raporttina, joko organisaation sisäisiin tai ulkopuolisiin tarpeisiin. (Lönnqvist ym. 2006, 63.)

Kuviossa 9 on havainnollistettu esimerkin avulla osaamismatriisia. Matriisiin valitaan organisaation tärkeimmät osaamisalueet, johon kootaan jokaisen työntekijän arvioitu osaaminen. Arviointi tapahtuu asteikon avulla niin, että kullekin osaamiselle asetetaan tietty vaativuustaso, joko henkilökohtainen tai koko organisaation kattava. (Lönnqvist ym. 2006, 63.) Osaamismatriisin havainnollisuuden säilyttämiseksi, matriisin osaamisalueiden määrä tulisi pitää kohtuullisena. Hyödyntäen esimerkiksi 20 arvioitavaa osaamista. Arviointi voi tapahtua numerollisesti, kuten kuviossa 9 tai hyödyntäen kirjaimia ja värejä. Mittarin arviointi asteikko on tyypillisesti neliportainen. Jos kirjaimia halutaan hyödyntää mittarissa, voidaan määrittää, että esimerkiksi kirjain "A" tarkoittaa erinomaista osaamista, "B" hyvää osaamista, "C" alkeita ja "D" puolestaan sitä, ettei osaamista ole lainkaan. Värejä voi hyödyntää esimerkiksi niin, että vihreällä kuvataan se osaaminen, joka hallintaan erittäin hyvän, kun taas punaisella voidaan merkitä osaaminen, jota ei vielä hallita täysin tai lainkaan. Osaamismatriisi sopii kaikkiin organisaatioihin, jolla on tarve selvittää työntekijöiden osaamisen tasoa.

Osaamiset	Henkilö A	Henkilö B	Henkilö C	Henkilö D	Henkilö E
Englannin kieli	0	3	1	3	0
Johtamistaidot	2	3	0	0	2
Työelämätaidot	3	3	1	2	1
Teknologia- ja prosessiosaaminen	1	2	2	1	3
Ammattialakohtainen osaaminen	2	1	2	1	3

Osaamista arvioidaan asteikoilla:
 0 = Ei osaamista tällä alueella
 1 = Alkeet
 2 = Hyvät taidot
 3 = Erinomaiset taidot

Kuvio 9. Esimerkki osaamismatriisista (mukailtu Lönnqvist ym. 2006, 63)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeinen haaste on kuitenkin se, että lähes jokaisella työntekijällä on omat kehittymistarpeensa. Tästä syystä mittarin tulokset on hyvä ottaa osaksi kehityskeskusteluja, jotta voidaan luoda jokaiselle konkreettiset kehittymistavoitteet. (Lönngqvist ym. 2006, 64.) Näin pystytään huomioimaan jokaisen henkilön yksilölliset tarpeet ja lähtökohdat osaamisen kehitykselle.

Osaamismatriisin avulla esihenkilöt pystyvät organisoimaan tiimiä niin, että jokaisen osaaminen pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamisen kartoittamisesta hyötyy työntekijöiden ja esihenkilöiden lisäksi yrityksen henkilöstöhallinto. Kun henkilöstöhallinto on tietoinen työntekijöiden osaamisen tasosta, pystytään tarvittaessa rekrytoimaan lisää henkilöstöä, jotta riittävää osaamista on tarpeeksi organisaatiossa. Tämän lisäksi osaamisen nykytilan selvittäminen auttaa esihenkilöitä suunnittelemaan esimerkiksi loma-ajan tuurauksia, jotta aina on riittävästi tarvittavaa osaamista saatavilla. (Valamis 2023.) Osaamismatriisin avulla saadaan tunnuslukuja, jotka voidaan yhdistää osaamiseen liittyvään riskienhallintaan. Mikäli esimerkiksi jonkin tietyn tärkeän osaamisen hallitsee vain yksi henkilö, olisi asialle nopeasti reagoitava.

3.2.3 Osaamisen tason arviointi

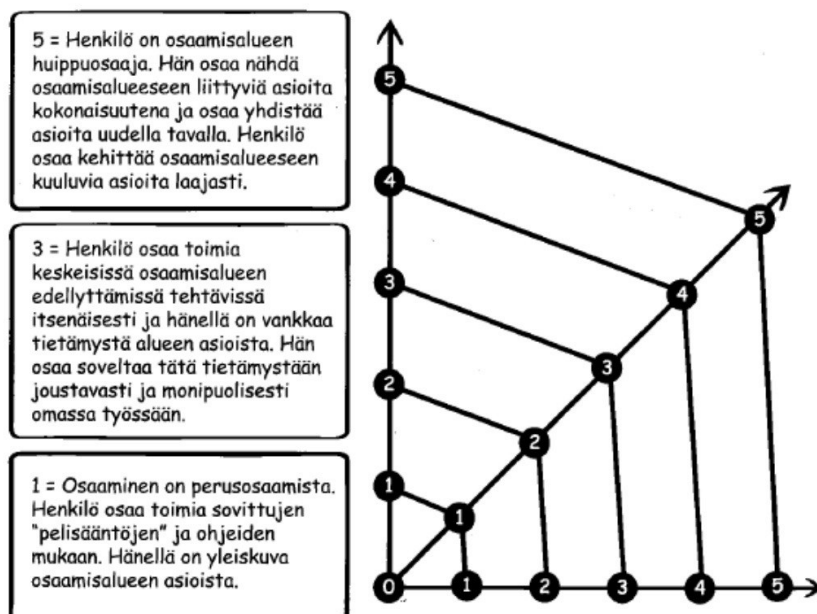
Jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, on aluksi määritettävä osaamisen arvioinnin tapa ja asteikko. Osaamisen arviointiasteikko tulisi olla sellainen, jotta osaamista voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Kun puhutaan osaamisen tasoista, on huomioitava, että alin taso on aina myönteistä osaamista. Monissa tapauksissa alin taso voi olla riittävä. Kaikkien ei siis tarvitse osata kaikkia osa-alueita samalla osaamistasolla. (Hätönen 2011, 22.) Osaamisen tasot sisältävät usein myös elinikäisen oppimisen ja uudistumisen näkökulman, mihin liittyy koko elämän kestoisen osaamisen kehittäminen (Opintokeskus Sivos).

Osaamisen arviointiasteikko on mahdollista määrittää organisaation haluamalla tavalla. Asteikkoja on erilaisia ja sen valintaan vaikuttaa se, millaista ja kuinka tarkkaa tulosta halutaan mitata. (Hätönen 2011, 22.). Usein osaamista kuvataan yksilön kehittymisen kautta kohti asiantuntemusta ja pätevyyttä (Opintokeskus Sivos). Arviointiasteikko voidaan määrittää esimerkiksi yleisilmauksella, joka toistuu samana kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa. Tällainen vaihtoehto voi olla esimerkiksi seuraava:

- Perusosaaminen
- Hyvä osaaminen
- Erinomainen osaaminen

- Huippuasiantuntija-osaaminen (Hätönen 2011, 22).

On kuitenkin todettu, että kaikkia osaamisenalueita koskevaa yleiskuvausta on tietyissä tilanteissa vaikea tehdä. Tällöin myös yleiskuvaukset jäävät useasti hieman ylimalkaisiksi. Kuviossa 10 on kuvattu yksityiskohtaisempi kuvaus osaamisen tasoista, jota voidaan käyttää täydentämään yleiskuvauksia. (Hätönen 2011, 23.)



Kuvio 10. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Hätönen 2011, 23)

Osaamisen tasot toimivat hyvänä apuvälineenä tunnistamaan osaamisen kehitystä. Yksilö voi tunnistaa ja arvioida omaa osaamistaan, peilaten sitä vaadittuun osaamisen tasoon ja hahmottaa osaamisen nykytilaa paremmin. (Opintokeskus Sivas.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa tapoja, joiden avulla voidaan mitata ja tukea toimекsiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamisen kehitystä hyödyntäen osaamismatriisia. Mäkäraisen ja Niirasen (2023) mukaan Azets on ottanut käyttöön syksyllä 2022 osaamismatriisin, jonka avulla pystytään seuraamaan sekä mittaamaan työntekijöiden osaamisen tasoa ja kehittymistä. Matriisin tuloksia voidaan käyttää myös kehityskeskusteluiden tukena, kun puhutaan tulevaisuuden osaamistarpeista ja kehityssuunnista.

Osaamismatriisi tuo läpinäkyvyyttä koko organisaatioon ja sen avulla Azetsin koulutuksista vastaavat saavat ajantasaista tietoa myös osaamisen kehittämistarpeista. Sen avulla voidaan tunnistaa ne alueet, joissa on tarvetta koulutukselle tai perehdytykselle esimerkiksi organisaation, tiimi tai henkilökohtaisella tasolla (Mäkäraisen & Niiranen 2023). Tässä tutkimuksessa käsitellään subjektiivisen osaamisen mittaamista, jolla tarkoitetaan yksilön omakohtaista tulkintaa tai käsitystä oman osaamisen kehittymisestä. Osaamisen mittaamisen avulla voidaan selvittää osaamisen kehittämisen tarpeet, tehostaa osaamisen hyödyn käyttöön ja selvittää tiimin tai yksilöiden osaamisen tasoja.

Osaamismatriisiin tulee määrittää ne osaamisen osa-alueet, jotka korostuvat organisaation työtehtävissä oleellisesti. Mäkäraisen ja Niirasen mukaan (2023) Azetsilla on tunnistettu laajasti osaamistarpeita, jotka vaihtelevat niin yksilöittäin kuin henkilöstöryhmittäin. Suurin osa osaamistarpeista liittyy substanssiosaamisen vahvistamiseen, jolla tarkoitetaan ammattialakohtaista osaamista. Lisäksi järjestelmäosaaminen sekä teknologia- ja prosessi-osaaminen korostuvat osaamistarpeissa. Azetsilla on jaettu osaamistarpeet kuuteen kokonaisuuteen, joita ovat ammattialakohtaiset osaaminen, advisor -osaaminen, teknologia- ja prosessiosaaminen, järjestelmäosaaminen, työelämäntaidot sekä johtamistaidot. Osaamismatriisi on ollut Azetsilla käytössä vajaan vuoden. Yritys haluaa kehittää osaamismatriisin hyödyntämistä entisestään, jonka seurauksena tämä tutkimus sai alkunsa.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä toimi monimenetelmätutkimus (eng. mixed methods), joka toteutettiin kyselylomakkeella. Monimenetelmätutkimus tarkoittaa sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän hyödyntämistä. Tällä tavalla pystytään hyödyntämään molempien tutkimusmenetelmien vahvuuksia sekä käsittelemään aihetta syvällisemmin ja laajemmin (Flick ym. 2012). Menetelmän avulla pieneltä osajoukolta saatiin kyselylomakkeella kerättyä tuloksia asteikoilla, avoimilla ja monivalintakysymyksillä. Menetelmä valikoitui

tutkimukseen, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin täydempiä vastauksia. Tutkimusaineiston keruu painottui kvalitatiiviseen tutkimukseen, mutta kvantitatiivisen tutkimuksen piirteet tulosten keruussa, josta muodostui monimenetelmätutkimus.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on subjektiivinen ja huomioi yksilöiden kokemukset. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan erityisesti yksilöiden omia kokemuksia, havaintoja ja suhteita esimerkiksi paikkaan tai tilanteeseen. Eri tutkimuksien suuntauksissa kokemuksia teoretisoidaan eri tavoilla. Laadullisissa tutkimuksissa yritetään tulkita ja ymmärtää tutkimusaineistoa ja viedä havainnot alkuperäisestä käsitteellisemmälle tasolle. Kvantitatiivinen eli määrällisellä tutkimus hyödyntää määrällisyyttä: määrien eroja, jakautumista sekä muutoksia. Niiden avulla tulkitaan tutkittavaa ilmiötä ja siinä havaittuja ilmiöitä sekä vaikutussuhteita. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittava ilmiö pyritään hajottamaan mitattaviksi osiksi, esimerkiksi kyselylomakkeelle kysymyksiksi. (Ronkainen ym. 2014, 81–86.) Kvantitatiivinen menetelmä mahdollistaa yleensä suuremman tietomäärän, mutta perustuu enimmäkseen henkilöiden osaamisen numeraaliseen itsearviointiin. Puolestaan kvalitatiiviset menetelmät mahdollistavat suuremman hienosäädön osaamisen tunnistamisessa ja mittaamisessa, mutta yleensä ne kärsivät rajallisesta yleistettävyydestä. (Škrinjaric 2022.)

4.3 Aineiston keruumenetelmä

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella toimeksiantajan yhdelle palkanlaskentatiimille, joka koostuu kahdeksasta työntekijästä. Osajoukko valikoitui toimeksiantajan toiveesta, sillä ryhmä oli tarpeeksi monipuolinen ja sopivan kokoinen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää palkanlaskijoiden näkökulmasta osaamisen tunnistamista, mittaamista sekä tukemista, jolloin osajoukoksi sopi pieni ryhmä, jotta saatiin kerättyä henkilöiden subjektiivisia kokemuksia.

Kyselylomake (Liite 2) muodostui asteikoista, avoimista- sekä monivalintakysymyksistä. Asteikolla vastaajilla oli neljä vaihtoehtoa, joiden avulla kerättiin tuloksia. Tällä tavalla johdatteltiin vastaajat pohtimaan valintojaan, sillä asteikossa ei ollut keskimmäistä vaihtoehtoa. Näin tutkimuksessa saatiin myös kerättyä tarkempaa tutkimustulosta.

Lomake on suunniteltu vastaajan kannalta selkeäksi, informatiiviseksi sekä lyhyeksi, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman yksinkertaista. Kyselylomaketta testattiin ennen sen lähettämistä kahdella ulkopuolisella henkilöllä mahdollisten virheiden ja epäselvyyksien välttämiseksi. Näin varmistettiin, että kyselyn sisältö oli loogisesti etenevä ja kysymykset ovat selkeästi muotoiltuja sekä ymmärrettäviä. Kyselylomakkeessa olevat kysymykset on muodostettu oman ammatillisen osaamisen kehittymisen, tunnistamisen ja mittaamisen ympärille. Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien mielipidettä osaamismatriisin toimivuudesta osaamisen mittaamisessa. Kun varsinainen kyselylomake oli muodostettu, pidimme

toimeksiantajayrityksen koulutuksesta vastaavan henkilön kanssa tapaamisen, jossa kävimme yhdessä läpi kysymykset. Näin varmistettiin, että kyselyn kysymykset vastasivat tutkimuskysymyksiä sekä korjattiin lomakkeelta asiavirheet.

Kyselylomakkeen jokainen väliotsikko käsittelee yhtä aihekokonaisuutta. Kyselylomake jakautui neljään osaan. Kyselyn ensimmäinen osa käsittelee vastaajien taustatietoja ja sitä, kuinka pitkään vastaajat ovat työskennelleet palkanlaskijoina. Toinen osio käsittelee oman ammatillisen osaamisen määrittämistä itselle ja muille. Vastaajat pääsivät pohtimaan oman ammatillisen osaamisen määrittämistä ja kertomaan, miltä omasta osaamisesta keskustelu tuntuu toisen henkilön kanssa. Kolmannessa osiossa vastaajat pääsivät kertomaan omia kokemuksia osaamismatriisista. Osiossa vastaajat pääsivät kertomaan, millä osa-alueilla on tapahtunut kehitystä osaamismatriisikierrosten välillä sekä millä konkreettisilla keinoilla vastaajat ovat kehittäneet omaa osaamista. Neljäs osio käsittelee oman ammatillisen osaamisen kehittämistä ja sen tukemista työyhteisössä. Vastaajat pääsivät kertomaan omakohtaisia kokemuksia siitä, miten Azets tukee osaamisen kehittämistä palkanlaskijan työn arjessa. Tämän lisäksi vastaajat pääsivät kertomaan, miten tunnistavat oman osaamisen kehittymisen ja millä tavoin toivoisivat saavan tukea oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

Kyselylomake lähetettiin osajoukon työsähköpostiin ja se oli auki kolme viikkoa. Tutkimuksen suunnittelussa päädyttiin suhteellisen pitkään vastaus aikaan, sillä kyselylomake lähetettiin kesäkuussa, jolloin moni pitää kesälomaa. Palkanlaskennan työ on aika ajoin myös hyvin kiireistä, jolloin kyselyyn vastaamiselle ei ole aina aikaa. Ennen lomakkeen lähettämistä minulla oli tiedossa, että tulen lähettämään muistutussähköposteja osajoukolle. Puolentoista viikon jälkeen lähetin vastaajille ensimmäisen muistutusviestin, sillä lomakkeeseen oli vastannut 3 henkilöä. Kun kyselylomake oli auki viimeistä päivää, vastaajille lähetettiin viimeinen muistutussähköposti sekä esihenkilölle yksityisviesti, jotta hän informoisi heidän aamupalaverissaan henkilöitä vastaamaan kyselyyn. Määräajan loputtua kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 5 henkilöä.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä pidin osajoukon esihenkilön kanssa tapaamisen, jossa kerroin tutkimuksesta, kyselylomakkeen kysymyksistä sekä pidin hänelle pienen haastattelun. Liitteessä 1 on nähtävissä haastattelun kysymykset. Esihenkilö toimii tutkimuksessa anonymyminä. Haastattelussa esihenkilö kertoi, että kaikki tiimiläiset ovat täyttäneet osaamismatriisin ja heidän kanssaan on käyty keskusteluita matriisin osalta. Hänen mukaansa osaamismatriisi on pääpiirteittäin toimiva. Matriisista pystyy hyvin näkemään työntekijöiden osaamisen tasot. Osaamisen tasojen määrittämisen jälkeen matriisia ei ole

kuitenkaan tiimissä sen enempää hyödynnetty. Lisäksi haastattelussa esihenkilö mainitsi osaamismatriisin haasteista, joita oli tullut esille sen täyttämisen yhteydessä.

Asteikko oli hankala siihen olisi tarvittu tarkemmat lisätiedot, jotta kaikki olisivat ymmärtäneet kohdat samalla tavalla. Asteikossa on paljon tulkinnan varaa.

Osaamismatriisin eri kohtien ymmärtäminen toi työntekijöille haastetta, sillä samasta aiheesta oli useassa kohtaa matriisissa kysymyksiä hieman eri muotoilulla.

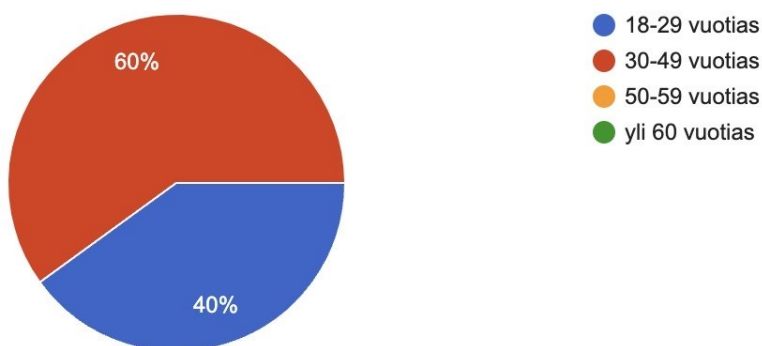
Esihenkilö mainitsi myös, että isommissa koulutuksissa työntekijöillä on useasti isompi kynnys esittää lisäkysymyksiä. Yhdessä tiimin kanssa tai pienemmässä ryhmässä oppiminen on hänen tiimissään osoittautunut toimivaksi tavaksi osaamisen kehittymiselle.

5 Tutkimustulokset

5.1 Vastaajaprofiilit

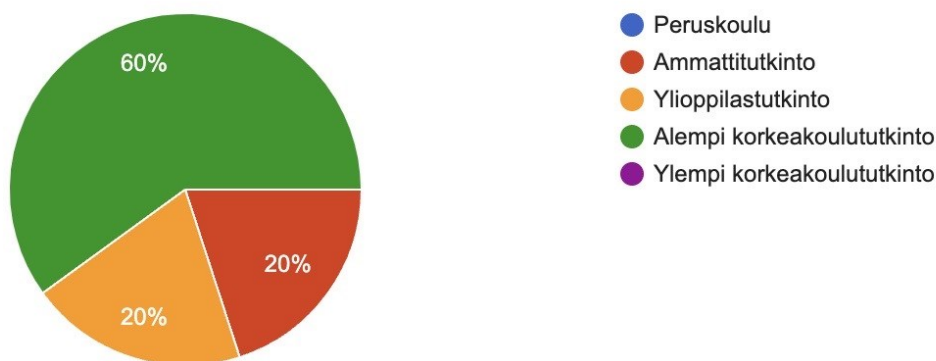
Kyselylomakkeen alussa määritettiin osajoukon vastaajaprofiilit. Kyselylomake lähetettiin 8 hengen osajoukolle. Kyselyyn vastasi lopulta 5 henkilöä. Vastaajilta haluttiin selvittää ikä, koulutustausta ja kuinka monta vuotta heillä on kokemusta palkanlaskennan työstä.

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajat kertoivat ikänsä. Kyselyyn vastanneista 60 % oli 30–49-vuotiaita ja loput 40 % olivat 18–29-vuotiaita. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 11.



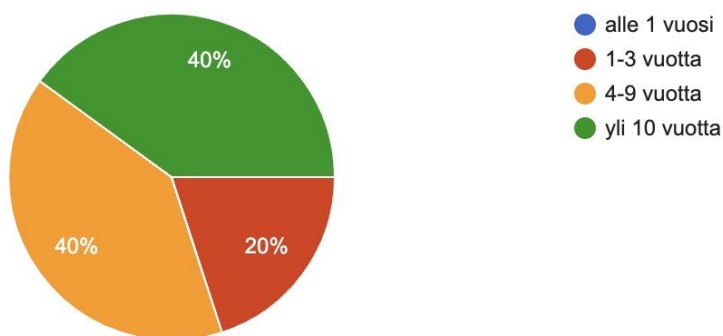
Kuvio 11. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista kaikilla on enemmän koulutusta, kuin pelkkä peruskoulu. Kyselyn mukaan vastaajista 60 % on alempi korkeakoulututkinto. Vastaajista 20 % on ammattitutkinto ja 20 % ylioppilastutkinto. Kenelläkään tutkimukseen vastaajista ei kuitenkaan ole ylempää korkeakoulututkintoa. Kuviossa 12 on esitetty vastaajien koulutustaso.



Kuvio 12. Vastaajien koulutustaso

Kuviosta 13 voidaan nähdä, ettei kenelläkään vastaajista ollut alle 1 vuoden kokemusta palkanlaskennan töistä. 40 % vastaajista oli yli 10 vuoden kokemus, samoin myös 40 % vastaajista oli 4–9 vuoden kokemus. Vain 20 % vastaajista oli 1–3 vuoden kokemus palkanlaskennan töistä. Kaikilla kyselyyn vastanneilla on siis jo useamman vuoden kokemus palkanlaskennan työstä.

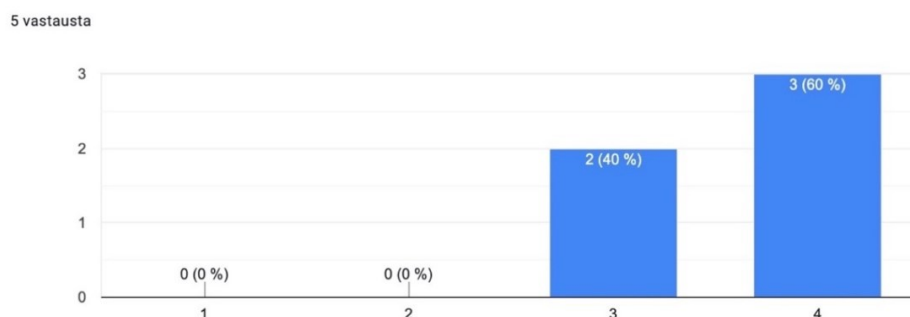


Kuvio 13. Vastaajien kokemus palkanlaskennan töistä

5.2 Oman ammatillisen osaamisen määrittäminen itselle ja muille

Tässä osiossa haluttiin selvittää, kuinka hyvin vastaajat tunnistavat oman ammatillisen osaamisen. Vastaajille tuotiin lomakkeella ilmi, että tässä kyselyssä ammatillisella osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi järjestelmäosaamista, substanssiosaamista ja työelämätaitoja. Vastaajilta kysyttiin, asteikolla 1-4, jossa 1 = en tunnista lainkaan ja 4 = tunnistan erinomaisesti.

Kuviossa 14 on esitetty, kuinka hyvin vastaajat mielestään osaavat määrittää oman ammatillisen osaamisen. 60 % tunnistaa erinomaisesti ja 40 % vastaajista osaa määrittää oman ammatillisen osaamisen. Jos henkilö vastasi numeron 1 tai 2, kyselylomakkeella oli jatkokysymys näille vastaajille. Henkilöitä pyydettiin kertomaan, millaisia haasteita heillä on oman osaamisen tunnistamisessa. Kyselyyn ei kuitenkaan tullut yhtään numeron 1 tai 2 vastausta, jolloin jatkokysymyksen ei tullut myöskään vastauksia.



Kuvio 14. Oman ammatillisen osaamisen määrittäminen itselle

Seuraavaksi kyselylomakkeella esitettiin avoin kysymys, jossa vastaaja pyydettiin kertomaan, millaisena he kokevat omasta ammatillisesta osaamisesta ja sen kehittämisen tarpeista keskustelemisen työyhteisössä. Vastaajien kommenttien mukaan omasta ammatillisesta osaamisesta keskustellaan etenkin kehityskeskusteluissa, mutta sen jälkeen ei niinkään. Osaamista jaetaan kuitenkin jatkuvasti kollegoiden kesken eri kanavien avulla.

Ammatillista osaamista hyödynnetään erilaisissa chat -ryhmissä, joissa kokeneemat voivat jakaa kokemuksiaan ja auttaa muita. Kehittämisen tarpeista keskustellaan esihenkilön kanssa erilaisissa keskusteluissa ja pyritään antamaan mahdollisuus kehittyä itselle haasteellisemmissä asioissa. Koulutustarjontakin on laaja

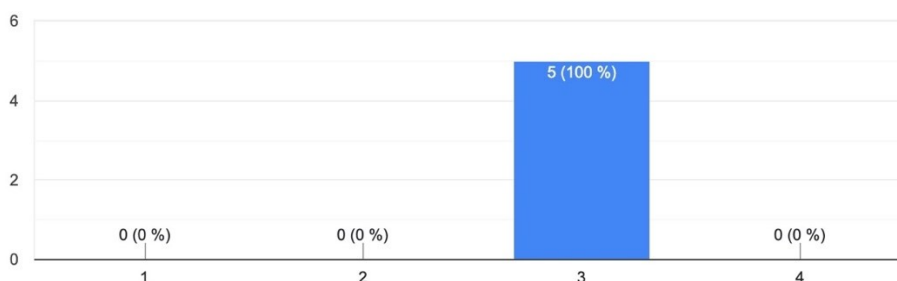
Tärkeää löytää henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja työnantajan tulisi myös olla tietoinen henkilöiden taidoista ja näiden puutteista

5.3 Kokemus osaamismatriisista

Tässä osiossa vastaajilta kysyttiin omakohtaisia kokemuksia osaamismatriisista ja sen hyödyntämisestä osaamisen mittaamisen työkaluna. Aluksi vastaajia pyydettiin kertomaan kuinka hyvin, he pystyvät määrittämään oman ammatillisen osaamisen tason osaamismatriisiin. Vastaajilta kysyttiin, asteikolla 1-4, jossa 1 = en osaa määritellä lainkaan ja 4 = osaan määritellä erinomaisesti.

Kaikki kyselyyn vastanneet valitsivat vaihtoehdon kolme. Kuviossa 15 on kuvattu henkilöiden vastaukset. Voidaan siis todeta, että osaamismatriisiin pystyy hyvin tai melko hyvin määrittämään oman ammatillisen osaamisen tason.

5 vastausta

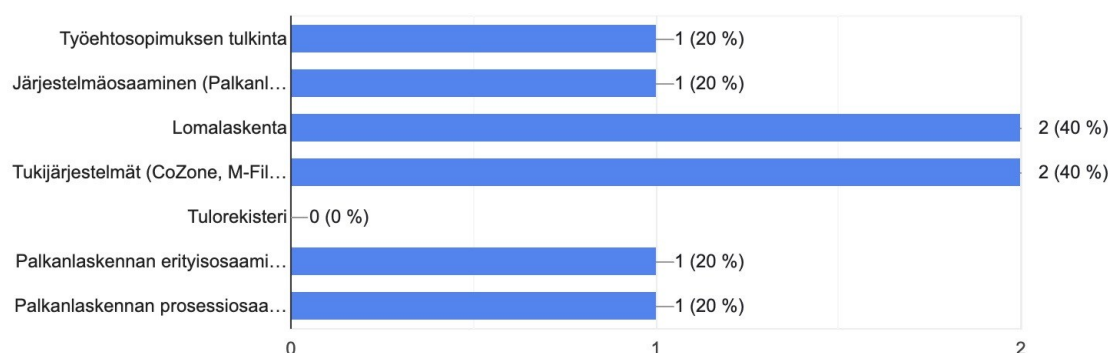


Kuvio 15. Oman ammatillisen osaamisen määrittelemiseen osaamismatriisissa

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin valitsemaan kaksi osa-aluetta kyselylomakkeella mainituista osaamisen tarpeista, joissa ovat eniten kehittyneet syksyn osaamismatriisikierroksen jälkeen. Osaamisen tarpeet valikoitui kyselylomakkeelle toimeksiantajan palkanlaskijoille tarkoitetusta osaamismatriisista. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, missä osaamisen tarpeissa kehitystä on tapahtunut eniten.

Kuviossa 16 esitettyjen vastausten perusteella voidaan sanoa, että eniten kehitystä on tapahtunut lomalaskennassa ja tukijärjestelmien käytössä. Kummatkin osa-alueet ovat saaneet kaksi valintaa. Puolestaan osa-alueet työehtosopimuksen tulkinta, järjestelmäosaaminen, palkanlaskentaprosessi ja palkanlaskennan erityisosaaminen ovat saaneet vain yhden valinnan. Tulorekisterin käytössä ei ollut tapahtunut kehitystä kenenkään osalta. Näissä vastauksissa on huomioitava, kaksi vastaajaa valitsi vain yhden osa-alueen, joissa ovat kehittyneet syksyn osaamismatriisikierroksen jälkeen. Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan vapaaehtoisesti kyselylomakkeen avoimessa kohdassa tarkemmin osa-alueiden sisältöjä, joissa ovat kehittyneet. Vastausten mukaan kehitystä on tapahtunut etenkin järjestelmän monipuolisemmassa käyttämisessä, lomarahojen laskennassa ja tarkistuksessa, ylitöiden laskennassa ja lomalaskennan erikoistilanteissa. Vastaaminen tähän jatkokysymykseen oli vastaajille vapaaehtoista.

5 vastausta

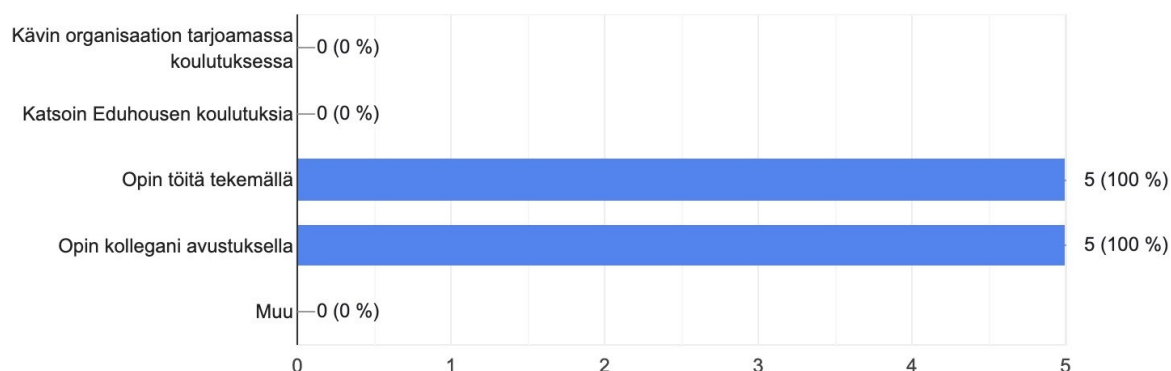


Kuvio 16. Osa-alueet, joissa vastaajat ovat kehittyneet syksyn osaamismatriisikierroksen jälkeen

Vastaajia pyydettiin vielä pohtimaan syksyn osaamismatriisin kierroksen jälkeen kehitettyjä osaamisentarpeita ja määrittelemään, millä kuviossa 17 esiteltujen vaihtoehtojen avulla osaamista on kehitetty. Kuviossa mainittujen vaihtoehtojen lisäksi vastaajilla oli mahdollista valita avoin kohta ”muu” ja täydentää itse, millä tavoin osaamista on kehittänyt.

Kaikki kyselyn vastanneet olivat kehittäneet omaa osaamista töitä tekemällä ja kollegan avustuksella, sillä kaikki kysymykseen vastanneet, olivat valinneet nämä vaihtoehdot (Kuvio 17.) Muut vaihtoehdot eivät saaneet ollenkaan valintoja. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kyseiset tavat ovat ylivoimaisesti suosituimmat tavat osaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksesta ei kuitenkaan selviä, että ovatko kyseiset osaamisen kehittämisen tavat muodostuneet ulkoisista syistä esimerkiksi työarjessa olevan kiireen takia vai koetaanko nämä tavat tehokkaimmiksi tavoiksi osaamisen kehittämiseksi.

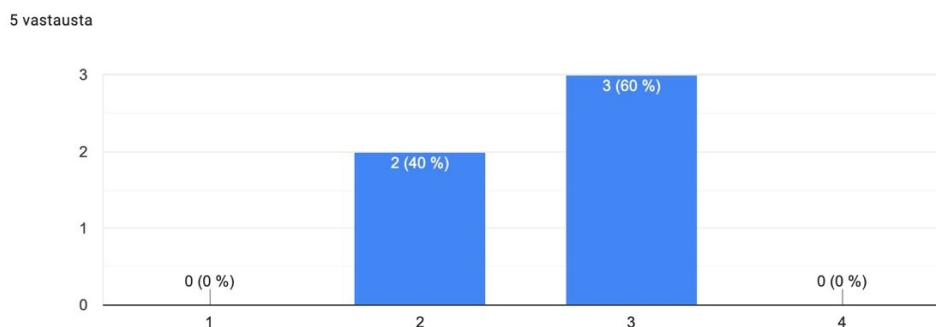
5 vastausta



Kuvio 17. Millä tavoin vastaajat kehittivät omaa osaamista

Tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin, kuinka hyvin osaamismatriisi-työkalu sopii työntekijöiden näkökulmasta ammatillisen osaamisen kehityksen mittaamiseen. Vastaajilta kysyttiin, asteikolla 1-4, jossa 1 = ei sovi lainkaan ja 4 = sopii erinomaisesti.

Kuviossa 18 on esitetty vastaajien valinnat. 60 % vastaajista on sitä mieltä, että osaamismatriisi sopii hyvin tai melko hyvin osaamisen mittaamisen työkaluksi. Puolestaan 40 % vastaajista on sitä mieltä, että matriisi ei sovi kovinkaan hyvin osaamisen mittaamisen työkaluksi. Kuvion 18 esitettyjen vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajien mielipiteet eroavat jonkin verran ja yhtä selkeästi erottuvaa mielipidettä ei vastausten perusteella ole.



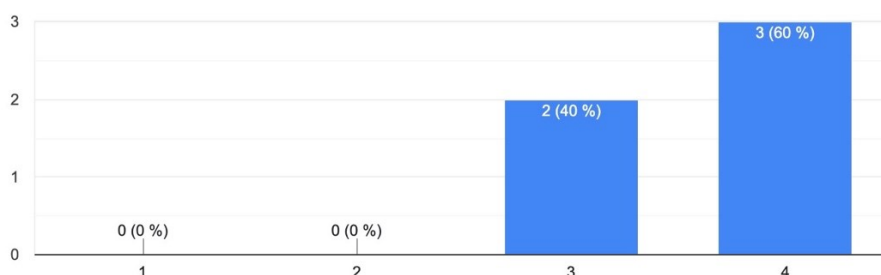
Kuvio 18. Vastaajien mielipide osaamismatriisista osaamisen mittaamisen työkaluna

5.4 Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen työyhteisössä

Viimeisessä osiossa selvitettiin oman ammatillisen osaamisen kehittymistä ja sen tukemista työyhteisössä. Tämän osion kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia tämän tutkimuksen yhteen tavoitteeseen, jonka tarkoituksena oli tunnistaa tapoja, joiden avulla voidaan tukea yhä paremmin toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden työssä oppimista. On erityisen tärkeää, että työntekijöiden osaamista tuetaan ja ohjataan erilaisilla tavoilla, jotta kehittymistä tapahtuu. Jotta työntekijät itse voivat edesauttaa osaamisen kehittymistä esimerkiksi työssä oppimisen avulla on erityisen tärkeää, että myös työntekijät ovat tietoisia, mitä osaamisvaatimuksia edellytetään nykyisessä työtehtävässä.

Tässä tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, kuinka tietoisia ovat siitä, millaisia osaamisvaatimuksia heidän nykyinen työtehtävänsä vaatii. Vastaajilta kysyttiin, asteikolla 1-4, jossa 1 = en ole lainkaan tietoinen ja 4 = olen täysin tietoinen. Kuviossa 19 on esitetty vastaajien valinnat. Tutkimuksen mukaan 60 % vastaajista on sitä mieltä, että on täysin tietoinen työtehtävänsä osaamisvaatimuksista. Loput 40 % on hyvin tai melko tietoisia siitä, millaisia osaamisvaatimuksia heiltä edellytetään. Vastausten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantaja yrityksessä ollaan hyvin tietoisia osaamisvaatimuksista, joita työntekijöiltä edellytetään.

5 vastausta



Kuvio 19. Kuinka tietoisia vastaajat ovat nykyisen tehtäväkuvan osaamisvaatimuksista

Seuraavaksi kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin kertomaan avointen kysymysten avulla, miten kehittävät omaa ammatillista osaamista työn ohella. Vastausten perusteella suurin osa kehittää osaamistaan työn ohella esimerkiksi sisäistämällä asioita selvittämällä ne perinpohjaisesti, pyytämällä kollegoilta apua ongelman tullen ja keskustelemalla muiden alalla olevien henkilöiden kanssa. Vain osa vastaajista mainitsi, että kehittää omaa osaamista katsomalla koulutuksia tai osallistumalla organisaation järjestämiin koulutuksiin. Vastaajien kommenttien mukaan vapaaehtoisin koulutuksiin, joita voi käydä vapaaehtoisesti ajasta riippumatta, ei ole töiden ohella aikaa. Puolestaan organisaation järjestämiin koulutuksiin osallistutaan pienemmällä kynnyksellä, sillä niistä tulee useasti kutsu suoraan jokaisen omaan online-kalenteriin. Yksi vastaajista kehittää työnlomassa osaamistaan oman kiinnostuksensa avulla.

Olen kiinnostunut tekoälystä, ja tämän avulla olen automatisoinut muutamia helpompia prosesseja töissä, ja lisää on tulossa.

Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin kertomaan avoimen kysymyksen avulla, millä tavoin he haluaisivat kehittää omaa ammatillista osaamistaan työpaikalla. Vastaajien kommenttien mukaan yhdessä tekeminen muiden kanssa kehittää riittävästi ja hyviä koulutuksia haluttaisiin hyödyntää enemmän. Näiden lisäksi vastaajat kokivat, että tarvitsevat enemmän aikaa koulutuksien katsomiseen päivittäisessä työarjessa, jotta voivat ottaa rauhassa yhden kokonaisuuden kerrallaan haluun. Yksi vastaajista toi esille, että haluaa kehittää omaa ammatillista osaamistaan auttamalla aktiivisesti muita. Samalla saaden lisää varmuutta ja luottamusta itseensä.

Varmuus ja luottaminen omaan itseen työssä, muiden aktiivinen neuvonta.

Jotta omaa osaamista pystytään mittaamaan tai arvioimaan osaamismatriisissa, vastaajien pitää myös itse tunnistaa oman osaamisen kehittyminen. Tästä syystä tässä tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, mistä asioista työntekijät tunnistavat oman ammatillisen osaamisen kehittymisen. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että osaamisen kehitystä on tapahtunut,

kun apua ei tarvitse pyytää jatkuvasti, epävarmuus on vähentynyt ja pystyy itse luottamaan osaamiseensa.

Kun muut kysyvät ja luottavat osaamiseeni.

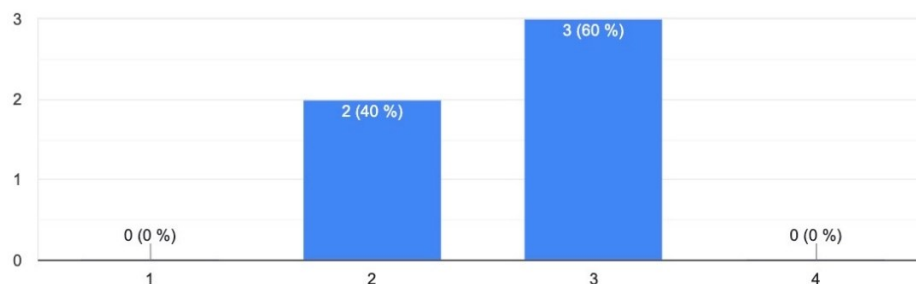
Vähentyneestä avuntarpeesta ja jos kykenee auttamaan muita.

Vähemmän epävarmuutta, jolloin minulla on vähemmän kysyttävää ja näin ollen työtehtävään menee vähemmän aikaa.

Kun kaikki menee oikein.

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, kuinka hyvin osaamisen kehittymistä tuetaan työpaikalla työntekijöiden näkökulmasta. Vastaajilta kysyttiin, asteikolla 1-4, jossa 1 = ei tueta lainkaan ja 4 = tuetaan erinomaisesti. 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että osaamista ei tueta kovinkaan paljoa. 60 % eli suurin osa vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että Azetsilla tuetaan hyvin tai melko hyvin osaamista. Kuviossa 20 on havainnollistettu vastaajien valinnat.

5 vastausta



Kuvio 20. Kuinka hyvin toimeksiantajayritys tukee osaamisen kehitystä.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin vielä haluavatko he tuoda esille jotain, mitä tuli mieleen kyselyyn vastaamisen yhteydessä. Kaikista vastaajista yksi vastasi kommentillaan. Kommentissaan vastaaja tuo esille, että Azetsilla on paljon hyviä tapoja, joilla tuetaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Suurimpana haasteena vastaaja koki oman työmäärän ja koulutuksiin käytetyn ajan tasapainottamisen. Vastaaja toivoo myös, ettei uusia asioita tarvitse opetella kerralla vaan siihen voisi käyttää enemmän aikaa, jotta opeteltavaa asiaa voisi kertailla

Kun on saanut tehtyä päivän työtehtävät, jaksaminen harvoin riittää enää siihen, että jäisi opettelemaan ja katsomaan koulutuksia. Toivoisin, että koulutuksille ja niiden läpikäynnille itsenäisesti olisi varattu enemmän tilaa.

6 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät tunnistavat hyvin tai erinomaisesti oman ammatillisen osaamisensa. Vastaajat olivat tutkimustulosten mukaan hyvin tietoisia siitä, millaisia osaamisvaatimuksia nykyisessä työtehtävässä edellytetään. Tämä auttaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamista, sillä he ovat tietoisia siitä, mitä heiltä edellytetään. Kun osaamisvaatimukset ovat työntekijöille selvillä, pystyvät he oma-aloitteellistemmin pyrkimään niitä kohti.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työpaikalla omasta ammatillisesta osaamisesta keskustellaan harvoin. Keskustelu tapahtuu useasti vain kehityskeskusteluissa yhdessä esihenkilön kanssa. Vastaajien mukaan osaamista jaetaan kuitenkin jatkuvasti kollegoiden kesken eri kanavien avulla. Omasta osaamisesta ja sen kehityksestä keskustelu toisen henkilön kanssa voi kuitenkin parhaimmillaan motivoida, tukea ja auttaa oivaltamaan uusia asioita.

Osaamismatriisin avulla pystytään seuraamaan osaamisen tasoja sekä määrittämään osa-alueet, joita haluaa kehittää. Kyselyn vastanneet olivat kehittäneet syksyn osaamismatriisikierroksen jälkeen omaa osaamista töitä tekemällä ja kollegan avustuksella. Kaikki kysymyksen vastanneet, olivat kehittäneet osaamista edellä mainituilla keinoilla. Eniten kehitystä on tapahtunut vastaajien tulosten perusteella lomalaskennassa ja tukijärjestelmien käytössä. Tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin toimeksiantajayrityksen työntekijät yleensä kehittävät osaamistaan työn lomassa. Tulosten perusteella suurin osa kehittää osaamistaan työn ohella esimerkiksi sisäistämällä asioita selvittämällä ne perinpohjaisesti, pyytämällä kollegoilta apuja haasteiden tullessa sekä keskustelemalla muiden alalla olevien henkilöiden kanssa. Vain osa vastaajista mainitsi, että kehittää omaa osaamista katsomalla koulutuksia tai osallistumalla organisaation järjestämiin koulutuksiin. Tulosten mukaan palkanlaskijoiden hektisen työarjen takia, työntekijät kehittävät osaamistaan pääsääntöisesti työn lomassa. Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät haluaisivat kuitenkin käyttää enemmän aikaa koulutuksien seuraamiseen. Yksittäisten koulutusten valinta itsenäisesti monipuolisesta ja laadukkaasta koulutusmateriaalista sekä sen aikatauluttaminen koetaan kuitenkin hankalaksi sovittaa palkanlaskennan vaihtelevaan työarkeen. Puolestaan organisaation järjestämät ja valmiiksi aikataulutetut koulutukset koetaan mieluisammiksi tavoiksi kehittää osaamista. Työntekijät kaipaavat osaamisen kehittymisen tueksi myös enemmän aikataulutettuja koulutuksia ja enemmän aikaa osaamisen kehittämisen sisäistämiseen.

Lisäksi työntekijät toivovat osaamisen kehittämiseen enemmän aikaa, jotta opitun kokonaisuuden voi rauhassa sisäistää.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, soveltuuko osaamismatriisi toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamisen kehitystä tukevaksi työkaluksi. Osaamisen mittaamisen avulla voidaan tukea, motivoida ja ohjata työntekijöitä tekemään työn kannalta merkitseviä asioita. Luvussa 3 käsiteltiin osaamista käsitteenä sekä osaamisen mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on huomioitava oikeanlaisen mittarin valinnassa. Osaamisen kehittymistä arvioimalla pystytään seuraamaan asetettuja tavoitteita ja määrittämään toimintasuunnitelma, jotta päästään haluttuun lopputulokseen (Fitz-enz 2001, 17–18). Osaamismatriisi soveltuu, kun halutaan mitata suoraan aineetonta ja inhimillistä pääomaa (Lönnqvist ym. 2006, 63). Tällöin on tunnistettava organisaation osaamistarpeet, jonka jälkeen on määritettävä, minkä verran työntekijöillä on kutakin osaamista. Luvussa 3.3. todettiin, että osaamismatriisi on työkalu, jonka avulla voidaan mitata ja arvioida henkilöstön osaamista.

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden näkökulmasta, kuinka hyvin osaamismatriisiin pystyy määrittelemään oman ammatillisen osaamisen kehityksen tason. Tulosten perusteella osaamismatriisiin pystyy määrittämään hyvin tai melko hyvin oman ammatillisen osaamisen tason. Lisäksi työntekijöiltä pyydettiin kertomaan asteikon avulla, kuinka hyvin osaamismatriisi soveltuu heidän mielestään osaamisen kehityksen mittariksi. Tulosten mukaan osaamismatriisi on toimiva työkalu työntekijöiden näkökulmasta osaamisen mittaamisessa. Tutkimuksen avointen vastausten myötä on nähtävissä, että työntekijät haluavat keskittyä ja käyttää ennen kaikkea aikaa oman osaamisen kehittämiseen, jolloin omasta osaamisesta keskustelu ja tason arviointi koetaan enemmänkin pakolliseksi toimenpiteeksi. Tutkimuksen aikana haastattelin otantaryhmän esihenkilöä, jonka mukaan osaamismatriisi on pääpiirteittäin toimiva, mutta sen täyttäminen tuo ajoittain haasteita. Osaamismatriisin osaamisen tasojen asteikot koetaan monitulkinnaiseksi, Tämän lisäksi eri kohtien ymmärtäminen tuo työntekijöille haastetta, sillä samasta aiheesta oli useassa kohtaa matriisissa kysymyksiä hieman eri muotoilulla. Jotta osaamismatriisista saataisiin vielä toimivampi työkalu, tulisi Azetsin kehittää matriisia selkeämmäksi ja korostaa sen hyödyllisyyttä, jolloin voidaan motivoida työntekijöitä keskustelemaan aktiivisemmin sekä huomioimaan oman osaamisen kehittyminen.

Päätutkimusta tukeviin apukysymyksiin saatiin vastauksia teorian ja kyselylomakkeen avulla. Toisena apukysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittymiseen. Tämän tutkimuksen teoria osuudessa käsiteltiin osaamisen kehityksen vaikuttavia tekijöitä. Kuten luvussa 2.1.1 todettiin yksilön aikaisemmat kokemukset,

tiedot ja taidot vaikuttavat siihen, miten uutta asiaa otetaan vastaan. Kokemukset ja aikaisempi osaaminen voi olla oppimista helpottavia tai hankaloittavia tekijöitä. (Kupias & Peltola 2019, 109–110.) Työelämässä ammatillisen osaamisen kehittyminen tapahtuu usein työssä oppimisen avulla. Tutkimusten mukaan jopa 80 % työtä varten tapahtuvasta oppimisesta toteutuu nimenomaan työssä ja työtä tekemällä. (Yeo 2008.)

Tässä opinnäytetyössä tulkitaan osaamista Spencerin ja Spencerin (1993) luoman osaamisen jäävuorimallin näkökulmasta. Osaamisen kehitykseen vaikuttavat tekijät voidaan malli mukaan jakaa näkymättömään ja näkyvään osaan. Näkymätöntä osaa on vaikea täsmentää tai konkretisoida ja sitä pidetäänkin piilevänä osaamisena.

Näkymätön osa sisältää yksilön motivaation, yksilölliset ominaisuudet ja käsityksen itsestä. Motivaatio ohjaa yksilön käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tietoisesti tai tiedostamattomasti. Motivaatio käynnistää yksilön osaamisen kehityksen (Kupias ja Peltola 2019, 249–253). Spencerin ja Spencerin (1993, 9–11) mukaan osaamisen kehittämisen vaikuttaa yksilön käsitys itsestä, joka muodostuu asenteista ja arvoista, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä sekä suhtautumista ympäristöön. Yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat mallin mukaan osaamisen kehityksen, mikä sisältää yksilön tavan reagoida riippumattomassa tilanteessa esimerkiksi ympäristöärsykkeisiin ja käsiteltävään tai vastaanotettavaan tietoon. Jäävuorimallin mukaan osaamiseen ilmenee näkyvällä toiminnalla eli tiedolla, taidolla ja toiminnalla, jonka perustana on yksilön näkymätön osaaminen.

Tämän lisäksi osaamisen kehittämiseen vaikuttaa itseohjautuvuus ja organisaatio, jossa yksilö työskentelee. Crookesin (2007) mukaan oppiva organisaatio rakentuu yhteisestä visiosta, tavoitteista, yhdessä oppimisesta sekä ajattelu- ja toimintamallien uudistamisesta. Oppivan organisaation näkökulmana pidetäänkin systeemiajattelua, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen, jolloin keskinäinen riippuvuus korostuu (Kupias & Peltola 2019, 188–190).

Toinen tutkimuksen apukysymys käsitteli sitä, kuinka työntekijät tunnistavat oman osaamisen kehittymisen. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat hyvin tietoisia omasta osaamisesta ja osaamisvaatimuksista, joita heiltä edellytetään. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan osaamisen kehitystä on tapahtunut, kun apua ei tarvitse pyytää jatkuvasti, epävarmuus on vähentynyt ja työntekijä pystyy itse luottamaan omaan osaamiseensa. Osaamisen kehityksen tunnistaa myös silloin, kun pystyy tukemaan ja auttamaan toista.

Osaamisen kehityksen tunnistamista voi havaita myös reflektoinnin avulla. Reflektointia voi tehdä yksin tai yhdessä työkaverin tai esihenkilön kanssa. Toimeksiantajayrityksessä reflektointi tapahtuu kehityskeskusteluissa ja osaamismatriisin avulla. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan toimeksiantaja yrityksessä osaamisen kehityksestä keskustellaan kuitenkin liian harvoin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdintaa

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida validiteetilla eli pätevyyden avulla ja reliabiliteetin eli toistuvuuden avulla. Validiteetilla viitataan siihen, miten hyvin tutkimus tai mittari kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti kertoo mittauksen todenmukaisuudesta ja toistettavuudesta. (Ronkainen ym. 2014, 131).

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää melko luotettavana. Kyselylomake luotiin tutkimuskysymysten pohjalta, joiden sisältö vastasi toimeksiantajayrityksen tarpeeseen. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdoissa käytettiin erilaisia arvioinnin menetelmiä, kuten vapaata tekstiä ja asteikkoja. Erilaisten menetelmien avulla tutkimuksessa vahvistettiin tulosten validiteettia. Kyselylomakkeen kysymykset olivat riittävän selkeitä ja yksinkertaisesti muodostettuja, mutta silti ei ole täyttä varmuutta, onko kaikki vastaajat ymmärtäneet niiden sisällön.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla otantaryhmälle. Otantaa pidetään varsin yleisenä ratkaisuna selvittää käytännöllisen ongelma (Ronkainen ym. 2014, 147). Koko palkanlaskennan yksikön tutkimisen sijaan tässä tutkimuksessa päädyttiin rajaamaan perusjoukkoa edustavaan osajoukkoon. Ryhmä valikoitui toimeksiantajan toiveesta, sillä kyseinen osajoukko sisälsi monipuolisia osajoukkoja, joilla oli erilaisia taustoja. Näin ollen voidaan todeta, että osajoukon koko oli tähän tutkimukseen nähden sopiva. Kyselylomake lähetettiin 8 hengen tiimille ja kyselyyn vastasi lopulta 5 henkilöä. Tutkimuksen laadun ja pätevyyden arviointi liittyy myös tutkimustulosten yleistettävyyden (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta osajoukoksi olisi kannattanut valita suurempi ryhmä, jotta kyselyyn olisi mahdollisesti vastannut useampi henkilö. Näin tulokset olisivat entistä yleistettävimpiä ja niistä voitaisiin tehdä tarkempia johtopäätöksiä sekä toimenpiteitä.

Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa tulosten on oltava todennettavissa, aineisto tulee analysoida huolella ja se tulee olla asianmukaisesti kerätty. Tutkijan tulee kuvata tutkimuksen eteneminen sellaisena kuin se on toteutunut. Tutkimuksen tulee myös noudattaa eettisiä periaatteita tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Aaltio & Puusa 2020, 167.)

Tutkimuksen eteneminen on kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti sellaisenaan kuin se on toteutunut. Teorian, aineiston keruun sekä tutkimustulosten avulla olen analysoinut tutkimuksen kannalta merkittäviä havaintoja huomioiden osajoukon yksityisyyden sekä eettiset periaatteet läpi tutkimuksen. Tutkimuksen aihe on rajattu selkeästi, huomioiden toimeksiantaja yrityksen toiveet. Tämän tutkimuksen teoreettiset lähdeviitteet ovat mielestäni luotettavia ja hyödynnettävissä myös jossain toisessa osaamisen kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa.

6.3 PDSA-mallin soveltaminen

Tutkimuksen aikana ilmeni, että Azetsilla on sovellettu tietämättä PDSA-mallia. Kuten kapaleessa 2.3 todettiin PDSA-malli eli jatkuvan parantamisen työkalu soveltuu tilanteisiin, kun halutaan kehittää jo olemassa olevia tapoja tai luoda kokonaan uusi toimintatapa.

Azets toteutti suunnitteluvaiheen, kun mahdolliset hypoteesit luotiin osaamisen kehittämisestä ja osaamismatriisi valittiin henkilöstön osaamisen mittaamisen työkaluksi. Osaamistarpeiden suunnittelu strategisten tarpeiden pohjalta sekä kohderyhmän rajausta kuuluivat myös tähän vaiheeseen.

Toimeksiantajayritys sovelsi testaamisvaihetta, kun osaamismatriisi päätettiin ottaa käyttöön. Matriisin ensimmäinen kierros käytiin syksyllä 2022, jolloin määritettiin oman osaamisen nykyinen taso eri osa-alueilla. Matriisin sisältöä hyödynnettiin osaamisen tukemisessa, kehityskeskusteluissa sekä koko organisaation koulutussuunnittelussa. Keväällä 2023 käytiin osaamismatriisin seuraava kierros. Tällöin matriisiin määritettiin jälleen oman osaamisen nykytaso osa-alueittain, huomioiden osaamisen kehittyminen edellisestä kierroksesta.

Kun osaamismatriisia oli käyty Azetsilla kaksi kierrosta, sen toimivuutta haluttiin tutkia tarkemmin. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajayrityksen toiveesta siihen tarkoitukseen. Jatkuvan parantamisen mallissa tätä vaihetta voidaan kutsua oppimisen vaiheeksi. Kuten luvussa 4.1. todettiin, osaamismatriisin toimivuutta osaamisen mittaamisen työkaluna haluttiin tutkia monimenetelmätutkimuksen avulla pienelle osajoukolle, jotta saatiin täydempiä sekä subjektiivisia vastauksia, joita voidaan hyödyntää konkreettisesti. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka on tyypillinen tapa jatkuvan parantamisen mallin raportoinnissa.

Tulosten keruun jälkeen toteutettiin jatkuvan parantamisen mallin viimeinen vaihe, joka on tulosten tulkinta. Kuten luvussa 5. tutkimustuloksia tarkasteltiin ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä. Jatkuvan parantamisen mallin mukaan tulosten tulkintaan kuuluu myös keskeisesti yhteenveto sekä jatkotutkimusaiheet.

Kun jatkuvan parantamisen mallin kaikki neljä vaihetta on käyty, voidaan se pyöräyttää käyntiin uudelleen huomioiden edellisen kierroksen jatkotutkimusaiheet sekä kehityksen kohdat. Tämän mallin avulla saadaan luotua organisaatioihin yhä eheämpiä sekä toimivampia muutoksia sekä uudistuksia. (Torkkola 2016, 40–42.)

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena toimeksiantaja voisi tutkia esihenkilöiden näkökulmasta työntekijöiden osaamisen tukemista. Jotta esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä kehittämään

osaamista monipuolisesti ja laadukkaasti olisi hyvä tarkastella, kuinka esihenkilöt voivat hyödyntää osaamisen kehittämisen keinoja yhä paremmin. Tällä hetkellä osaamista tuetaan esimerkiksi keskustelemalla kehityskeskusteluissa, osaamismatriisi työkalun avulla sekä tarjoamalla koulutuksia. Jatkotutkimuksen avulla voidaan yhdenmukaistaa ja selkeyttää nykyisiä prosesseja, jotta työntekijöiden osaamista pystytään tukemaan entistä paremmin. Tämän avulla voidaan löytää myös uusia tapoja tukea osaamista.

Jatkotutkimuskohteena voitaisiin tutkia laajemmin toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamismatriisikierroksen tuloksia vertailemalla syksyn ja kevään tuloksia toisiinsa. Tutkimuksen avulla voidaan löytää, millä osa-alueilla ja tavoilla osaamisen kehitystä on saavutettu. Tutkimuksen myötä voidaan löytää uusia osaamisen kehittämisen tapoja, joita voisi hyödyntää laajemmin koko organisaatiossa.

6.5 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa tapoja, joiden avulla voidaan mitata ja tukea toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden osaamisen kehitystä hyödyntäen osaamismatriisia. Tämän opinnäytetyön tavoitteita lähestyttiin monipuolisen teoriaosuuden avulla. Aluksi käsiteltiin työssä oppimista työntekijännäkökulmasta, jonka jälkeen seuraavassa luvussa esiteltiin osaamisen kehittymisen mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Teorian tueksi teetettiin kyselytutkimus, jossa selvitettiin, miten vastaajat ovat kokeneet osaamismatriisin hyödyntämisen osaamisen mittaamisessa. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millä tavalla työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehitystä voitaisiin tukea jatkossa paremmin.

Tutkimuksen avulla saatiin kerättyä tärkeää tietoa, joiden avulla pystytään kehittämään nykyisiä prosesseja. Tutkimuksen mukaan osaamismatriisi koetaan toimivana työkaluna oman ammatillisen osaamisen mittaamisessa. Tämänhetkistä matriisia tulisi kuitenkin kehittää helppolukuisemmaksi, jolloin voidaan minimoida väärinymmärrykset ja näin madaltaa työntekijöiden kynnystä täydentää osaamismatriisia. Tutkimuksen mukaan osaamismatriisin asteikko koettiin liian monitulkintaiseksi. Asteikon tasoista olisi hyvä luoda entistä selkeämmät ja yksityiskohtaisemmat ohjeet, joita käytettäisiin kaikille samalla tavalla.

Tämän lisäksi tutkimuksen avulla huomattiin, että toimeksiantaja yrityksessä voitaisiin keskustella vielä enemmän yksilöiden osaamisen kehityksestä. Työntekijöitä voitaisiin kannustaa esimerkiksi reflektoimaan osaamisen kehitystä joko dokumentoimalla itselle tai keskustelemalla yhdessä työkaverin kanssa. Näin voitaisiin lisätä ja motivoida yksilön tai parhaassa tapauksessa useampaa henkilöä kehittämään omaa osaamista.

Kokonaaisuudessaan voidaan sanoa, että tämä opinnäytetyö oli onnistunut. Aluksi tehty hyvä suunnitelma, mielenkiintoinen aihe ja selkeä aikataulu auttoivat työn saamisessa

valmiiksi ennen varsinaista suunniteltua ajankohtaa. Työskentelen kyseisen toimeksiantajan palveluksessa, mikä motivoi tutkimuksen loppuun saattamisessa. Tutkimuksen avulla sain luotua laajasti uusia kontakteja ja ystävyysuhteita toimeksiantajayrityksessä, joiden kanssa yhteistyö jatkuu tämän tutkimuksen jälkeenkin.

7 Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Azets Insight Oy. 2023. Azets Suomessa. Viitattu 20.2.2023. Saatavissa <https://www.azets.fi/yritys/azets-suomi/>

Brooking, A. 1996. Intellectual Capital. International Thomson Business Press, London.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Palonirmi (toim.) Aikuiskasvatustieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Crookes, D. 2007. Systems Thinking in Learning Organizations. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://jpt.spe.org/twa/systems-thinking-learning-organizations>

Degreed. 2016. How the workforce learns in 2016. Viitattu 20.6.2023. Saatavissa https://get.degreed.com/hubfs/Degreed_How_the_Workforce_Learns_in_2016.pdf

Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2010. Työ, identiteetti ja oppiminen. 1.–2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Fitz-enz, J. 2001. How to measure human resources management, 3rd edition. McGraw-Hill Inc. 7, 16.

Flick, U., Garms-Homolová, V., Herrmann, W. J., Kuck, J., & Röhsch, G. 2012. "I Can't Prescribe Something Just Because Someone Asks for It . . .": Using Mixed Methods in the Framework of Triangulation. Journal of Mixed Methods Research, 6(2), 97–110. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1177/1558689812437183>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.

Hodgkinson, M. 2002. A shared strategic vision: Dream or reality? The learning organization, 9(2), 89–95. Viitattu 12.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/09696470210424033>

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 12.4.2023. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy

Kupias, P. & Peltola R. 2019. Oppinen Työssä. Tallinna: Printon Trükikoda.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lee, RK., Cohen, M., David, N., & Matalon, T. 2021. Transitioning to peer learning: lessons learned. *Journal of the American College of Radiology*, 18(3), 499–506.

Lemmetty, S. 2020a. Self-Directed Workplace Learning in Technology-Based Work. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 1.8.2023. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71221/978-951-39-8196-9_vaitos04092020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lemmetty, S. 2020b. Employee opportunities for self-directed learning at technology organisations: features and frames of self-directed learning projects. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.8.2023. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0158037X.2020.1765758>

Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K., & Pihlajamaa, J. 2022. Jatkuva työssä oppiminen: lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. In S. Lemmetty, & K. Collin (Eds.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84185>

Leoni, R. 2012. Workplace design, complementarities among work practices, the formation of key competencies: evidence from Italian employees. *ILR Rev* 65(2):316–349 Viitattu 5.5.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001979391206500206>

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

Moen, R. & Norman, C. 2009. Evolution of the PDSA Cycle. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/228475044_Evolution_of_the_PDCA_cycle

Mäkäpäinen, K. HR Business Partner & Niiranen, T. Payroll & HR Development specialist. 2023. Azets Insight Oy. Haastattelu 7.3.2023.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.–8. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Opintokeskus sivis. Osaamisen tunnistaminen. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa <https://www.ok-sivis.fi/tunnista-ja-tunnusta-osaaminen/osaamisen-tunnistaminen.html>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Palmer, K. & Blake, D. 2018. How to Help Your Employees Learn from Each Other. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: SanomaPro Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 13.3.2023. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Sage.

Škrinjaric, B. 2022 Competence-based approaches in organizational and individual context. Humanit Soc Sci Commun 9, 28. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>

Spencer, L M Jr. Spencer, S M. 1993. Competence at Work. New York: John Wiley & Sons Inc.

The W. Edwards Deming Institute. PDSA Cyle. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://deming.org/explore/pdsa/>

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Valamis. 2023. Skills management: Skills Matrix. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa <https://www.valamis.com/hub/skills-matrix#importance>

Yeo, RK. 2008. How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts. Human Resource Development International 11 (3), 317–330. Viitattu 6.8.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/240531007_How_does_learning_not_take_place_in_problem-based_learning_activities_in_workplace_contexts

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset esihenkilölle

- 1.1. Onko koko tiimi täydentänyt osaamismatriisia?
- 1.2. Miltä osaamisen tason määrittäminen tuntui työntekijöiden kanssa?
- 1.3. Onko noussut esille tapoja, millä tavalla työntekijät mieluiten kehittävät omaa osaamistaan?
- 1.4. Mitä mieltä olet itse osaamismatriisista esihenkilön näkökulmasta?

Liite 2. Kyselylomake

Oman ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämässä

Tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää tapoja, joiden avulla voidaan mitata ja tukea palkanlaskijoiden ammatillisen osaamisen kehittämistä työn ohella. Tämä tutkimus tehdään toimeksiantona Azetsille aiheesta osaamisen kehittäminen ja sen mittaaminen työelämässä. Kyselyyn vastaamalla sinulla on mahdollisuus kertoa, miten olet kokenut osaamismatriisin hyödyntämisen osaamisen mittaamisessa ja millä tavalla osaamisesi kehitystä voitaisiin tukea jatkossa paremmin. Tutkimukseen osallistuminen ja siihen antamasi vastaukset ovat tärkeää tietoa, jotta nykyisiä prosesseja voidaan kehittää entisestään.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, joka koostuu avoimista ja monivalintakysymyksistä. Kyselyn aiheet koskevat oman osaamisen määrittelemistä, kehittämistä sekä osaamismatriisin hyödyntämistä osaamisen mittaamisen työkaluna. Vastaaminen vien aikaan noin 5–10 minuuttia ja pääset siirtymään osioiden välillä sekä palaamaan vastauksiisi halutessasi lomakkeella. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja on täysin vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että mahdollisimman moni vastaisi, jotta vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä.

 Ei jaettu



*** Pakollinen kysymys**

1. Ikä *

- ☐ 18-29 vuotias
- ☐ 30-49 vuotias
- ☐ 50-59 vuotias
- ☐ yli 60 vuotias

2. Mikä on koulutustasosi? *

- ☐ Peruskoulu
- ☐ Ammattitutkinto
- ☐ Ylioppilastutkinto
- ☐ Alempi korkeakoulututkinto
- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto

3. Kuinka pitkä kokemus sinulla on palkanlaskijan töistä? *

- ☐ alle 1 vuosi
- ☐ 1-3 vuotta
- ☐ 4-9 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

[Seuraava](#)[Tyhjennä lomake](#)

Oman ammatillisen osaamisen määrittäminen itselle ja muille

4. Kuinka hyvin tunnistat oman ammatillisen osaamisesi? Tässä kyselyssä ammatillisella osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi järjestelmäosaamista, substanssiosaamista ja työelämäntaitoja. *

1 2 3 4

En tunnista lainkaan ☐ ☐ ☐ ☐ Tunnistan erinomaisesti

5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen numeron 1 tai 2 niin vastaa seuraavaan kysymykseen: **Minkälaisia haasteita sinulla on oman osaamisen tunnistamisessa?**

Oma vastauksesi

6. Millaisena koet omasta ammatillisesta osaamisestasi ja sen kehittämisen tarpeista keskustelemisen työyhteisössäsi? *

Oma vastauksesi

[Takaisin](#)

[Seuraava](#)

[Tyhjennä lomake](#)

Kokemus osaamismatriisista

7. Kuinka hyvin mielestäsi pystyt määrittämään oman ammatillisen osaamisen tason osaamismatriisiin? *

	1	2	3	4	
En osaa määritellä lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan määritellä erinomaisesti

8. Missä alla olevista osa-alueista olet kehittynyt syksyn osaamismatriisikierroksen jälkeen? Valitse alla olevasta luettelosta kaksi eniten kehitettyä osa-aluetta. *

- ☐ Työehtosopimuksen tulkinta
- ☐ Järjestelmäosaaminen (Palkanlaskenta järjestelmän käyttö)
- ☐ Lomalaskenta
- ☐ Tukijärjestelmät (CoZone, M-Files, Freshdesk ja Severa)
- ☐ Tulorekisteri
- ☐ Palkanlaskennan erityisosaaminen (esim. ylityölaskenta, kansainväliset tilanteet tms.)
- ☐ Palkanlaskennan prosessiosaaminen (esim. täsmäyttäminen, palkkakirjanpito tms.)

Kuvaile tarkemmin osa-alueiden sisältöjä, joissa olet kehittynyt

Oma vastauksesi

9. Millä tavoin kehitit osaamista? *

Valitse seuraavista vaihtoehtoista

- ☐ Kävin organisaation tarjoamassa koulutuksessa
- ☐ Katsoin Eduhousen koulutuksia
- ☐ Opin töitä tekemällä
- ☐ Opin kollegani avustuksella
- ☐ Muu

10. Kuinka hyvin osaamismatriisi-työkalu sopii mielestäsi ammatillisen osaamisen kehityksen mittaamiseen? *

	1	2	3	4	
Ei sovi lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sopii erinomaisesti

[Takaisin](#)[Seuraava](#)[Tyhjennä lomake](#)

Oman ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen työyhteisössä

11. Kuinka hyvin olet tietoinen, mitä osaamisvaatimuksia nykyisessä tehtäväkuvassasi edellytetään? *

	1	2	3	4	
En ole lainkaan tietoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täysin tietoinen

12. Miten kehität omaa ammatillista osaamistasi työn ohella? *

Oma vastauksesi

13. Millä tavoin haluaisit kehittää omaa ammatillista osaamistasi työpaikallasi? *

Oma vastauksesi

14. Mistä asioista tunnistat oman osaamisen kehittymisen? *

Oma vastauksesi

15. Kuinka hyvin mielestäsi osaamisesi kehittymistä tuetaan työpaikallasi? *

	1	2	3	4	
Ei tueta lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tuetaan erinomaisesti

16. Tuliko mieleen vielä jotain, mitä haluat tuoda esille?

Oma vastauksesi

Takaisin

Lähetä

Tyhjennä lomake