

Ammatillinen suoritusvalmius:

- Teoria, mittaaminen ja tutkimusinstrumentin kehittäminen

Teemu J. Lehtonen, PhD, DMin

Discussion Paper 1/2 — 3V-instrumentin teoreettinen perusta
4-2025

1. Ammatillinen suoritusvalmius

Ammatillinen suoritusvalmius on käsite, jota käytetään paljon ja ymmärretään heikosti. HRD-kirjallisuudessa se on usein pelkistetty joko osaamiseen — mitä henkilö tietää ja osaa tehdä — tai motivaatioon, jota mitataan kyselyillä, joiden tulokset kertovat johdolle sen, mitä johto haluaa kuulla. Tämän seurauksena organisaatiot investoivat toistuvasti joko koulutukseen tai "sitouttamistoimenpiteisiin" ja ovat toistuvasti yllättyneitä siitä, ettei kumpikaan tuota odotettua tulosta.

Ongelma ei ole mittaamisen laatu vaan mittaamisen kohde. Suoritusvalmius ei ole ominaisuus joka henkilöllä joko on tai ei ole — se on tila, joka syntyy useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tarkemmin sanottuna se on funktio, jonka muuttujat ovat motivaatio, työskentelyedellytykset ja osaaminen. Näiden tekijöiden välinen suhde ei ole additiivinen vaan multiplikatiivinen: jos yksi muuttuja on nolla tai lähellä sitä, kokonaisuus romahtaa riippumatta muiden arvoista. Tämä on teoreettinen väite, jolla on empiirinen perusta — ja jolla on käytännöllisiä seurauksia sille, miten organisaatioita kehitetään.

Tässä paperissa esitetään ensin kyseisen teorian rakenne ja empiirinen tausta, sitten tarkastellaan sen mittaamisen metodologisia haasteita, ja lopuksi kuvataan 3V-instrumentti, joka pyrkii soveltamaan tätä viitekehystä käytännön HRD-prosessiin. Paperi on luonteeltaan discussion paper — se ei esitä empiirisiä löydöksiä uudesta instrumentista (sellaisia ei vielä ole) vaan teoreettisen perustan ja instrumentin logiikan, jotka ovat arvioitavissa riippumattomasti.

2. Suoritusvalmius multiplikatiivisena funktiona

Idea ammatillisen suorituksen selittämisestä useiden tekijöiden tulona on jäljitettävissä ainakin Victor Vroomin odotusarvoteoriaan (1964), jossa motivaatio käsitetään odotuksen, välineellisuuden ja valenssin tulona. Vroomin oivallus oli, että kaikki kolme komponenttia ovat välttämättömiä — korkea valenssi ei pelasta tilannetta, jossa odotus on nolla. Myöhempi HRD-kirjallisuus on soveltanut samaa logiikkaa laajemmin: Mager ja Pipe (1984) erottivat toisistaan

suorituksen esteet, jotka johtuvat osaamisen puutteesta, niistä, jotka johtuvat ympäristöteki-
jöistä tai motivaation puutteesta. Heidän käytännöllinen testikyseensä — "Jos henkesi uhalla
pitäisi suoriutua, pystyisikö?" — on yksinkertaisimmillaan multiplikatiivisen logiikan opera-
tionalisointia: se erottaa osaamisen puutteen edellytysten tai motivaation puutteesta.

3V-menetelmän kehittämistä edeltävä tutkimus, jonka aineistoa kerättiin vuosina 1998–2005
yli 14 000 vastaajalta viidessä maassa, operationalisoi tämän mallin kolmeen dimensioon:
osaaminen (kompetenssi, kehittymismahdollisuudet), työskentelyedellytykset (johtaminen,
resurssit, selkeys, vaikutusmahdollisuudet) ja motivaatio (merkitys, oikeudenmukaisuus, pa-
laute, palkkiot). Tutkimus osoitti, että indeksin kolme dimensiota selittivät 23–34 prosenttia
liiketoimintayksiköiden kannattavuuden (ROCE) vaihtelusta — ja että 15 prosentin muutos
indeksissä vastasi noin 5 prosentin muutosta kannattavuudessa. Tulos on huomionarvoinen,
koska se kytkee koetun suoritusvalmiuden rakenteelliseen liiketoimintatulokseen eikä ainoas-
taan yksilöiden ilmoittamaan tyytyväisyyteen.ⁱ

Kriittisesti tarkasteltuna aiempi tutkimusmalli jakoi yleisen organisaatioilmastotutkimuksen
rajoitteet: se mittaa kokemuksia, ei objektiivisia olosuhteita, ja kausaalisuuden suunta on ar-
vioitavissa vain osittain poikittaisaineistosta. Parempi kannattavuus voi parantaa ilmapiiriä
yhtä lailla kuin parempi ilmapiiri parantaa kannattavuutta. Tämä ei kuitenkaan ole mallis-
pesifinen ongelma vaan koko HR-tutkimuksen metodologinen haaste (Becker & Gerhart,
1996). Multiplikatiivinen malli tarjoaa kuitenkin yhden konkreettisen edun lineaarisiin mal-
leihin nähden: se paikantaa kehittämistarpeen. Jos motivaatio on korkea mutta edellytykset
matalat, osaamiskoulutus on todennäköisesti resurssien hukkaa.

3. Koettu todellisuus mittauskohteena

Suoritusvalmiuden mittaamisessa on aina valinnan paikka: mitataanko olosuhteita vai koke-
muksia? Perinteinen organisaatiodiagnostiikka on suosinut objektiivisia mittareita — henki-
löstömäärät, koulutustunnit, budjettiluvut — juuri siksi, että ne ovat uskottavampia johdolle
ja vertailukelpoisempia eri yksiköiden välillä. Kokemusmittarit on puolestaan leimattu "peh-
meiksi" tai "subjektiivisiksi", ikään kuin subjektiivisuus olisi mittauksen virhe eikä mittauksen
kohde.

Albert Banduran self-efficacy-tutkimus muutti tätä asetelmaa merkittävästi. Bandura (1997)
osoitti toistuvasti, että koettu pystyvyys — ihmisen oma arvio siitä, kykeneekö hän suoriutu-
maan tietystä tehtävästä — ennustaa suoritusta usein paremmin kuin mitattu kyky. Meka-
nismi on selvä: ihminen ei toimi sen pohjalta mitä hän objektiivisesti osaa vaan sen pohjalta
mitä hän uskoo osaavansa. Tämä ei ole epistemologinen relativistinen väite vaan havainto,
jolla on laaja empiirinen tuki.

Samaan suuntaan osoittaa organisaatiopsykologian erottelu psykologisen ilmaston (psycholo-
gical climate) ja organisaatioilmaston (organizational climate) välillä. James ja Jones (1974)
osoittivat jo viisikymmentä vuotta sitten, että yksilön kokemus organisaatiostaan on sinänsä

käyttäytymiseen vaikuttava muuttuja, ei pelkästään välittäjä objektiivisten olosuhteiden ja käyttäytymisen välillä. Kun henkilö kokee, ettei hänellä ole riittävästi resursseja tai autonomiaa, tämä kokemus on toiminnallisesti tosi — riippumatta siitä, mitä resurssitaulukot sanovat.

3V-instrumentin metodologinen valinta on eksplisiittinen: se mittaa koettua suoritusvalmiutta, ei arvioitua tai mitattua suorituskykyä. Tämä on fenomenologinen ratkaisu, ei metodologinen kompromissi. Vastaaja raportoi omasta kokemusmaailmastaan — tuntemuksistaan, havainnoistaan ja tulkinnoistaan — ja nämä raportit ovat autenttisia tietona siitä todellisuudesta, jossa vastaaja toimii. Ne eivät kerro kaikkea toimintaympäristöstä, mutta ne kertovat sen, mitä mikään ulkopuolinen mittari ei tavoita: miltä työ tuntuu tekijälleen.

4. Kutsumustyö erityistapauksena

Suoritusvalmiuden teoria kehitettiin alun perin organisaatioita, erityisesti kaupallisia yrityksiä hyödyntämään. Sen soveltaminen kutsumustyöhön edellyttää muutamia käsitteellisiä tarkennuksia.

Kutsumustyön psykologia (calling research) on viime kahdenkymmenen vuoden aikana erottautunut omaksi tutkimusalakseen. Dik ja Duffy (2009) määrittelevät kutsumuksen kolmen elementin kautta: ulkoinen kutsu (transcendent summons), merkityksellinen työ (purposeful work) ja prososiaalinen orientaatio (prosocial orientation). Wrzesniewski ym. (1997) olivat jo aiemmin osoittaneet, että sama työ voidaan kokea palkkatyönä, urana tai kutsumuksena — ja että tämä kokemus vaikuttaa sekä suoritukseen että hyvinvointiin merkittävästi. Kutsumuksen kokemus ei ole pelkästään korkea motivaatio: se on laadullisesti erilainen suhde työhön, jossa merkitys tulee työn ulkopuolelta tai yläpuolelta eikä pelkästään työn omista ominaisuuksista.

Tämä on suoritusvalmiuden kannalta relevanttia kahdella tavalla. Ensinnäkin kutsumustyöntekijät ovat erityisen alttiita sille, mitä Bunderson ja Thompson (2009) kutsuvat "kutsumuksen varjopuoleksi": koska työ koetaan merkitykselliseksi ja velvoittavaksi, rajan asettaminen on vaikeampaa, uupuminen ei tunnisteta ajoissa ja ulkopuolinen arviointi koetaan uhkana identiteetille. Suoritusvalmiuden mittaaminen kutsumustyön kontekstissa ei voi ohittaa tätä dynamiikkaa.

Toiseksi prososiaalinen motivaatio — kokemus siitä, että työ palvelee jotakin itseä suurempaa — on tutkimuksessa (Grant, 2008) osoittautunut varsin pysyväksi ja suoritusta ylläpitäväksi tekijäksi myös silloin, kun työn välittömät edellytykset ovat heikot. Tämä antaa empiirisen perustan universaalin instrumentin "tarkoituksellisuusdimension" sisällyttämiselle myös niihin konteksteihin, joissa ei puhuta kutsumuksesta teologisessa mielessä — pelastustoimi, terveydenhuolto, humanitaarinen työ.

5. 3V-instrumentti: rakenne ja logiikka

3V-instrumentti on kehitetty edellä kuvatun teoreettisen viitekehyksen pohjalta ammatillisen suoritusvalmiuden itsearviointiin. Nimi viittaa kolmeen latinalaiseen käsitteeseen: Vocatio (kutsumus, suunnan ja tarkoituksen kokemus), Vitalis (elinvoima, energian ja merkityksen kokemus) ja Virium (voimavarat, kapasiteetin ja edellytysten kokemus).

Instrumentti koostuu kahdesta osasta: universaalista ydinosasta sekä kristillisen työn kokemusmaailmaan kuuluvasta lisäosasta. Ydinosaa soveltuu kaikkiin kutsumustyön tyyppeihin, ja lisäosa liittyy myös hengellisen kutsumuksen dimension arviointiin. Tässä paperissa käsitellään ydinosaa; lisäosa on paperin 2 kohde.

Ydinosan rakenne on seuraava. Ensimmäisessä osiossa vastaaja orientoituu työkontekstiinsa avoimilla kysymyksillä: kuvaus roolista ja organisaatiosta, ilon ja kiitollisuuden aiheet, haasteet, sekä kokonaisvaltainen jaksaminen myös työn ulkopuolinen elämä huomioiden. Tämä ei ole mittaussvaihe vaan fenomenologinen ankkurointi, joka aktivoi vastaajan muistiedustuksen ja kehyksen ennen kuin lomake tarjoaa kategorioita arvioitavaksi.

Toinen, kolmas ja neljäs osio mittaavat suoritusvalmiuden kolmea dimensiota Likert-asteikolla 1–4 (parillinen asteikko pakottaa kannanottoon, ei salli "ei osaa sanoa" -keskilattiaa). Dimensiot ovat: työskentelyedellytykset (rakenteet, resurssit, johtaminen, kulttuuri, missio); osaaminen ja oppiminen (koettu kompetenssi, kehittymismahdollisuudet, tiedon jakaminen); sekä motivaatio ja merkitys (merkityksellisyys, innostus, yhteisöllisyys, arvot, vaikuttavuuden kokemus). Jokainen osio sisältää vapaaehtoisen avoimen kentän täsmennyksiä varten. Viides osio on vapaa sana: "Haluatko lisätä tai selventää jotain?" ja "Terveisiä tutkimustiimille ja valmentajille."

6. Käyttöprosessi ja pitkittäistutkimuksen logiikka

Instrumentti on suunniteltu pitkittäissuuntaista (longitudinaalista) käyttöä varten kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen aineiston keruu ("input") tehdään prosessin alussa ja se tuottaa lähtötilanteen kuvauksen, johon myöhemmät inputit vertautuvat. Toinen input tehdään noin 12 kuukauden kuluttua peilaavana arviointina: vastaaja kertoo ensin oman ensimmäisen vastauksensa ja vastaa sitten kysymyksiin, jotka käsittelevät muutosta, liikettä ja muita, ehkä myös yllättäviä havaintoja. Kolmas input tehdään noin kahden vuoden kuluttua ja sisältää reflektion koko prosessin kaaresta sekä eteenpäin katsomisen.

Tämä rakenne on perusteltu usealla tavalla. Poikittaismittaus kertoo tilanteen hetkellä; toistomittaus mahdollistaa muutoksen seurannan; peilaava rakenne aktivoi narratiivisen prosessin, jossa vastaaja ei ainoastaan raportoi tilannettaan vaan tulkitsee kehittymistään. Tämä on lähellä mitä McAdams (1993) kutsuu narratiiviseksi identiteettityöksi — prosessia, jossa ihminen rakentaa koherenttia kertomusta itsestään toimijana. Kutsumustyöhön liittyen tämä prosessi on erityisen merkityksellinen, koska kutsumuksen kokemus on luonteeltaan narratiivinen: se kertoo siitä, kuka olen ja mihin olen matkalla.

Instrumentin tulokset käsitellään valmentajan tai muun ohjaajan kanssa 1–2 sessiossa kunkin inputin jälkeen. Ohjaajan rooli ei ole diagnoosin tekeminen vaan peilaaminen, kysymysten esittäminen ja vastaajan oman tulkinnan tukeminen.

7. Rajoitukset ja avoimet kysymykset

On tarpeen olla rehellinen siitä, mitä tämä instrumentti ei ole. Se ei ole psykometrinen mittari siinä mielessä, että sen validiteetti tai reliabiliteetti olisi systemaattisesti testattu. Kysymyspatteristo on laadittu teoreettisten periaatteiden pohjalta. Myöhempi tutkimus aineistojen pohjalta saattavat validoida menetelmää, mutta tässä vaiheessa motiiviksi riittää menetelmästä saatava mahdollinen hyöty.

Instrumentin käyttökelpoisuus riippuu lisäksi merkittävästi ohjaajan kyvystä tukea prosessia. Fenomenologinen itsearviointi tuottaa rikasta aineistoa, mutta sen hyödyntäminen kehittymisen tukena edellyttää ohjaajalta kykyä kuunnella, peilata ja pidättäytyä tulkinnoista.

Kolmas avoin kysymys koskee kulttuurista soveltuvuutta. Instrumentti on kehitetty suomalaisessa kontekstissa, ja sen oletukset esimerkiksi yksilöllisestä itsearvioinnista, palautteen vastaanottamisesta ja avoimesta kirjoittamisesta eivät välttämättä siirry sellaisenaan muihin kulttuureihin. Tämä on otettava huomioon erityisesti silloin jos instrumenttia pyritään käyttämään kansainvälisessä koulutustoiminnassa.

* * *

Lähteet

- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112.
- Mager, R. F., & Pipe, P. (1984). *Analyzing performance problems* (2nd ed.). Lake Publishing.
- McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. Morrow.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.

ⁱ Furu, P. & Lehtonen, T. J. (n.d.). *Measuring knowledge-based assets for bottom line effects*. Artikkelin esittää Human Potential -indeksin (HUPO), jonka teoreettinen perusta on aineettomien voimavarojen kolmijaossa: osaaminen, johtaminen ja organisaatio sekä motivaatio. Empiirinen aineisto kerättiin 14 125 vastaajalta 14 liiketoimintayksiköstä viidessä maassa (Suomi, Ranska, Saksa, Iso-Britannia, USA) massa- ja paperiteollisuuden konsernissa. Rakenneanalyysimallinnuksen (SEM) avulla rakennettua indeksiä testattiin suhteessa liiketoimintayksiköiden kannattavuuteen (ROCE); indeksin selityssaste (adj. R²) vaihteli 22,9–33,6 prosentin välillä, ja 15 prosentin muutos indeksissä vastasi noin 5 prosentin muutosta ROCE:ssa. Löydökset replikoituivat kahden vuoden seuranta-aineistossa. — Lehtonen, T. J. (2004). Building strategic HRM practices within the competence-based view: Introducing a CBM-based strategic HRM framework. *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 9. Artikkelin laajentaa HUPO-mallin viitekehystä strategisen henkilöstöjohtamisen suuntaan yhdistämällä resurssiperustaisen näkemyksen, organisaatiokompetenssin ja sosiaalisen pääoman käsitteet. Sosiaalisen pääoman mittauksessa sovellettiin samaa suoritusvalmiuden multiplikatiivista rakennetta (osaaminen × edellytykset × motivaatio), ja käytännön case-aineistot osoittivat merkittävää vaihtelua organisaation eri yksiköiden välillä — heikkojen yksiköiden ongelmien juurtuessa joko luottamuksen (laadullinen dimensio) tai rakenteellisten tekijöiden puutteisiin.