

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2020

Laura Riski

ASiantuntijoiden Näkemykset Urapolkukehityksestä

– Miten urapolut rakentuvat Med Group Oy:ssä

Laura Riski

ASiantuntijoiden Näkemykset Urapolkukehityksestä

- Miten urapolut rakentuvat Med Group Oy:ssä

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli tuottaa käsitys yrityksen nykytilasta ja kehitysehdotuksista urapolkumallin toteuttamiseen Med Group Oy:n yrityksen johdolle. Kehittämiprojekti linkittyi laajempaan, kaksivaiheiseen kehittämiskokonaisuuteen. Tässä kehittämiskokonaisuuden toisessa osiossa selvitettiin HR-alan asiantuntijoiden käsityksiä siitä, miten ja millaisin keinoin yritys voi mahdollistaa henkilöstön urakehitystä.

Työurienjohtamisella pyritään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia. Samalla voidaan tukea organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Työurajohtaminen vaatii, että otetaan huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja motivaatio. Työurajohtamista voidaan toteuttaa päivittäisissä johtamiskäytännöissä. Työurajohtamisen avulla pyritään yhdistämään henkilöstöstrategia ja yrityksen tuottavuus tavoitteet. Esimiehet ovat avainasemassa työurajohtamisen näkökulmasta. Urapolkumalli on osa hyvää työurajohtamista sekä johtamiskäytäntöjä ja lisää työntekijöiden motivaatiota ja kehittämisen halua.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. Kehittämiprojektin avulla yritys saa tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa.

Kehittämismenetelmänä hyödynnettiin asiantuntijaraadille osoitettua kirjallista kyselyä. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä ja mielipiteistä urakehityksen kehittämisestä. Kaikki neljä (4) asiantuntijaa olivat HR-alan ammattilaisia. Tulosten perusteella asiantuntijat tunnistavat työntekijöiden sitouttamisen tärkeyden ja työurien kehittämisen urapolkumallin kautta.

Kehittämiprojektin tuotoksena luotiin kohdeorganisaatiolle urapolkujen kehittämisen toimenpiteiden perusrunko, jota voidaan hyödyntää urapolkuja kehittäessä sekä esimiesten koulutuksissa.

ASIASANAT:

Lähijohtaminen, ura, urakehitys, urasuunnittelu, urapolku

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Management and leadership in Health Care

2020 | 48 pages, 2 pages in appendices

Laura Riski

VIEWS OF PROFESSIONALS ON CAREER DEVELOPMENT

- how career paths are formed in Med Group Ltd?

The purpose of the development project was to produce a clear understanding of the corporation's current state and offer alternative solutions for the development of a future career path for Med Group Ltd management. The project was linked to a larger, two- phased development process in which the second phase looked into the HR-departments understanding of how and what kinds of means could be utilized by the organization to further the staffs career paths.

The basic idea of career path- management is to support the wellbeing of staff members and at the same time support the wellbeing and productivity of the whole organization with the strategic goals and standards of the organization. With career management staff members individual strategies and the organizations goals can be combined. The managers are held in key positions in the perspective of career management as a good career path is a part of good management practices and can increase employee motivation.

The goal of the development project was to support the well-being of employees at work and to utilize their skills in the best possible way in the organization. With the help of the development project the company receives information about the personnel's expectations of their personal career development, as well as concrete suggestions for the development of the career path model.

For the development of the method a written questionnaire was addressed to a panel of experts. The purpose of the survey was to obtain information on the views and opinions of experts on career development in company. All four (4) surveyed experts were HR-professionals and based on the results, the experts are able to identify the importance of employee engagement and career development through the career path model. Enabling the career paths is perceived as an interesting and engaging factor for personnel.

As a result of the development project, basic measures and a framework for the career path development were created for the target organization, which can be utilized in the development of career paths and in the training of the supervisors.

KEYWORDS:

Local management, career, career development, career planning, career path

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Kehittämiprojektin tarve	7
2.2 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoite	7
2.3 Kehittämiprojektin toimintaympäristön kuvaus	9
2.3.1 ONNI avustajapalvelut	10
2.3.2 ONNI kotihoito	10
2.3.3 ONNI lapsiperhepalvelut	11
2.4 Projektiorganisaatio	11
2.5 Kehittämiprojektin eteneminen	12
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	13
3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus	13
3.2 Keskeiset käsitteet	14
3.3 Urapolkumalli	15
3.4 Urapolkumallin kehittäminen	17
3.5 Uraohjaus	18
3.6 Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa urapolkumalliin	19
3.6.1 Työhyvinvointi	20
3.6.2 Esimiestyön merkitys	21
3.6.3 Osaamisen hallinta	23
3.6.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät osana asiantuntijana kehittymistä	25
3.7 Työntekijän toiminnan vaikutus urapolkukehitykseen	26
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS	29
4.1 Kehittämiprojektin kokonaisuus	29
4.2 Asiantuntijaraati sähköisen kyselyn menetelmin	29
4.3 Aineiston analyysi	31
5 TULOKSET	33
5.1 Potentiaaliset henkilöt esimies- ja asiantuntijatehtäviin	33
5.2 Työntekijän potentiaalin tunnistaminen	33
5.3 Esimies- ja asiantuntijatehtävistä viestiminen henkilöstölle	34

5.4 Työyhteisön tietoisuus esimies- ja asiantuntijatehtävistä	34
5.5 Henkilöstön ammatillisen kasvun tukeminen	35
5.6 Johtopäätökset	35
6 TUOTOS	38
7 KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	40
8 POHDINTA	42
8.1 Tulosten pohdinta	42
8.2 Kehittämiprojektin pohdinta	42
8.3 Jatkokehittämisajatukset	44
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje ja kysely asiantuntijoille

KUVIOT

Kuvio 1. Med Group Organisaatio
Kuvio 2. Kehittämiprojektin eteneminen
Kuvio 3. Urapolkumalli
Kuvio 4. Urapolun hallinnan prosessi
Kuvio 5. Osaamisen työkirja
Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen muotoja
Kuvio 7. Urapolkujen kehittämisen toimenpiteiden perusrunko organisaatiolle

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki kyselyn sisällönanalyysistä

1 JOHDANTO

Työurien johtamisella pyritään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia ja samalla voidaan tukea koko organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Työrajohtaminen vaatii, että otetaan huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja motivaatio. Työrajohtamista voidaan toteuttaa päivittäisissä johtamiskäytännöissä. Tärkeää on tunnistaa työntekijöiden työuranvaiheet ja yksilöllisesti vaikuttavat elämäntilanteet. Työntekijän odotukset ja suhde työhön ovat muuttuvia työuran aikana. Kokemukset ja odotukset muokkautuvat työelämää kohtaan muuttuvat elämän aikana. Työrajohtamisen avulla pyritään yhdistämään henkilöstöstrategia ja yrityksen tuottavuus tavoitteet. Esimiehet ovat avainasemassa työrajohtamisen näkökulmasta. Urapolkumalli on osa hyvää työrajohtamista sekä johtamiskäytäntöjä. Urapolkumalli lisää työntekijöiden motivaatiota ja kehittämisen halua (Työterveyslaitos 2019.)

Tämän kehittämisprojektin kohdeorganisaationa oli sosiaali- ja terveysalan kasvuyritys Med Group Oy. Med Groupissa on kaksi eri liiketoimintaa: ONNI hoiva ja ONNI terveys (ONNI terveys 2019). Med Group Oy:ssä on pitkään mietitty mahdollisuutta tunnistaa työntekijöiden joukosta henkilöt, jotka ovat kyvykkäitä tekemään jatkossa johtamis- ja kehittämistehtäviä. Yrityksessä luonnollisesti halutaan tarjota mahdollisuus edetä uralla omalla työnantajalla, mikäli työntekijällä on siihen kiinnostusta. On myös tunnistettu, että työntekijällä voi olla halu palata tekemään asiakastyötä hallinnollisten tehtävien jälkeen – tämä on myös otettava huomioon ja mahdollistettava.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli tuottaa lähiesimiesten selkeä käsitys yrityksen nykytilasta ja kehitysehdotuksista tulevaisuuden urapolkumallin toteuttamiseen Med Group Oy:n yrityksen johdolle. Kehittämisprojekti linkittyi isompaan, kaksivaiheiseen kehittämisprojektiin. Tässä kehittämisprojektissa selvitettiin HR-alan asiantuntijoiden käsityksiä siitä, miten ja millaisin keinoin yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. Kehittämisprojektin avulla yritys saa tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Kehittämisprojektin tuotoksena luotiin kohdeorganisaatiolle urapolkujen kehittämisen perusrunko jota voidaan hyödyntää urapolkuja kehittäessä sekä esimiesten koulutuksissa.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämiprojektin tarve

Työurienjohtamisella pyritään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia ja samalla voidaan tukea koko organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Työrajohtaminen vaatii, että otetaan huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja motivaatio. Työrajohtamista voidaan toteuttaa päivittäisissä johtamiskäytännöissä. Tärkeää on tunnistaa työntekijöiden työuranvaiheet ja yksilöllisesti vaikuttavat elämäntilanteet. (Työterveyslaitos 2019.)

Työntekijän odotukset ja suhde työhön ovat muuttuvia työuran aikana. Kokemukset ja odotukset muokkautuvat työelämää kohtaan muuttuvat elämän aikana. Työrajohtamisen avulla pyritään yhdistämään henkilöstöstrategia ja yrityksen tuottavuus tavoitteet. Esimiehet ovat avainasemassa työrajohtamisen näkökulmasta. Urapolkumalli on osa hyvää työrajohtamista sekä johtamiskäytäntöjä. Urapolkumalli lisää työntekijöiden motivaatiota ja kehittämisen halua (Työterveyslaitos 2019.)

Med Group Oy:ssä on pitkään mietitty mahdollisuutta tunnistaa työntekijöiden joukosta henkilöt, jotka ovat kyvykkäitä tekemään jatkossa johtamis- ja kehittämistehtäviä. Yrityksessä luonnollisesti halutaan tarjota mahdollisuus edetä uralla omalla työnantajalla, mikäli työntekijällä on siihen kiinnostusta. On myös tunnistettu, että työntekijällä voi olla halu palata tekemään asiakastyötä hallinnollisten tehtävien jälkeen – tämä on otettava huomioon ja mahdollistettava.

2.2 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoite

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli tuottaa selkeä käsitys yrityksen nykytilasta ja kehitysehdotuksista tulevaisuuden urapolkumallin kehittämiseen Med Group Oy:n yrityksenjohdolle. Med Group Oy:ssä työskentelee henkilökuntaa valtakunnallisesti laajalla alueella ja henkilöstö tapaa lähiesimiestään valitettavan harvoin. Tästä syystä työntekijöiden potentiaali jää tunnistamatta, eikä voida muodostaa täysin selkeää käsitystä heidän osaamisestaan ja omista odotuksistaan.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. Kehittämiprojektin avulla yritys saa tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Urapolkumallin kehittämisen avulla parannetaan työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon. Tavoitteena oli myös lisätä henkilöstön motivaatiota kehittää omia taitojaan.

Kehittämiprojekti on osa isompaa kehittämiskokonaisuutta, jonka ensimmäisen osion toteutuksen kehittämismenetelmäksi valittiin osallistava menetelmä työpaja. Työpaja toteutettiin ONNI hoivan tiimiesimiehille ja yhdelle aluejohtajalle. Työpajassa selvitettiin heidän näkemyksiään yrityksen nykytilasta, haasteista sekä tulevaisuuden haaveista. Lisäksi henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen, urapolkumahdollisuudet, urapolkumahdollisuuksien viestintä sekä minkälainen urapolku olisi henkilöstön tavoitteena. Työpajan avulla kehitettiin tiimiesimiesten näkemystä omasta tämänhetkisestä työtehtävästä, sekä mahdollisuuksista edetä uralla. Mitä se vaatii ja miten yrityksessä tulisi tulevaisuudessa toimia. Mitä heiltä toivotaan ja odotetaan sekä millä asteella ns. osaamisen tulisi olla.

Tämä kehittämiprojekti muodosti laajemman kokonaisuuden toisen osan. Tässä kehittämiprojektina toteutetussa toisessa osassa selvitettiin HR-alan asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä. Alan asiantuntijat muodostivat asiantuntijaraadin. Alan asiantuntijat olivat mentorin osoittamia henkilöitä. Raati toteutettiin vallitsevan sen hetkisen koronavirustilanteen vuoksi sähköpostitse. Näin säästettiin myös kaikkien aikaa.

Tässä kehittämiprojektissa tuloksena saatiin HR-alan asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, millaisia asioita ja keinoja yrityksen tulisi huomioida, jotta olemassa olevan henkilöstön joukosta tunnistetaan potentiaalit sekä miten tuetaan henkilöstön kasvua urapolulla.

Kehittämiprojektin toteutus tapahtui sähköpostikyselynä. Kehittämiprojektin aikana projektityön molemmat laajemman kehittämiskokonaisuuden osiot nivoutuvat yhteen ja muodostivat kokonaiskäsityksen ja mallituksen siitä, miten urapolkumalliprosessia tulisi kehittää tulevaisuudessa.

Kehittämiprojektin tuotoksena saatiin selkeää tietoa ja konkreettisia neuvoja, miten henkilöstön joukosta voisi tunnistaa potentiaalisia vahvuuksia sekä siitä, miten urapolkua tulisi kehittää. Tuotosta voidaan hyödyntää yrityksessä urapolkumallia kehitettäessä. Urapolkumallin kehittämisen avulla oli tavoitteena parantaa työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon.

2.3 Kehittämiprojektin toimintaympäristön kuvaus

Kotiin vietävien palveluiden tuottajana ONNI hoiva on Suomen johtava yksityinen toimija. ONNI hoiva palvelee sekä yksityisasiakkaita että julkisen sektorin hoivapalveluntarjoajia. Kotihoidon ratkaisulla vanhuksat pääsevät ennaltaehkäisevään ja kuntouttavan toiminnan piiriin, mikä mahdollistaa kotona asumisen pidempään turvallisesti, ihmislähtöisesti ja kustannustehokkaasti. ONNI hoivan kotiin vietävät palvelut lisäävät hyvinvointia ja tuovat apua ja tukea arkeen. (ONNI terveys 2019.)

ONNI hoiva koostuu avustajapalveluista, kotihoidosta ja lapsiperhepalveluista. Henkilökohtaisen avun tarkoituksena on auttaa palvelun saajaa toteuttamaan omia valintoja päivittäisissä toimissa. Henkilökohtainen avustaja tukee ja auttaa avunsaajaa toteuttamaan omia valintoja päivittäisissä toimissa. Henkilökohtainen avustaja tukee ja auttaa avunsaajaa arkisissa asioissa kuten liikkumisessa, hygienian hoidossa, kotitöissä, kauppa-asioissa, pukeutumisessa sekä viranomaisasioissa. Avunsaaja toimii työnjohtajana. Jokaisen avunsaajan tarve arvioidaan yksilöllisesti. Avustaminen on asiakkaiden tarpeesta riippuvaa ja voi tapahtua joko kotona tai kodin ulkopuolella. (ONNI terveys 2020.)



Kuvio 1. Med Group Organisaatio 2020. (ONNI terveys 2020)

2.3.1 ONNI avustajapalvelut

Henkilökohtainen apu on vammaispalvelulain mukainen asiakkaan oikeus. Avustamisen maksaa kotikunnan sosiaalitoimi. Tarve avulle voi olla ympärivuorokautinen. Avunsaaja päättää kuka avustaa, milloin ja missä avustetaan ja miten avustetaan. Halutessaan avunsaaja voi myös vaihtaa avustajaa. Henkilökohtaisen avustajan valinnassa kuunnellaan asiakkaan toiveita ja mieltymyksiä, esimerkiksi avustajan sukupuolen ja iän suhteen. (ONNI terveys 2020.)

2.3.2 ONNI kotihoito

ONNI kotihoidon palveluita on saatavilla useilla paikkakunnilla. Kotihoidon palveluiden kuuluu yrityksellä kotisairaanhoito, kotipalvelu ja veteraanipalvelu. Kotisairaanhoito tuo sairaanhoidon palveluja ikäihmisten, sairaan tai vammaisen kotiin. Sairaanhoidon palvelut voivat olla joko yksittäisiä tai säännöllisiä. Hoitajat ottavat verikokeita, hoitavat haavoja ja annostelevat lääkkeitä. Kotisairaanhoito tekee yhteistyötä lääkäreiden ja terveydenhuoltoalan ammattilaisten kanssa. Palvelun voi maksaa itse tai kunnan myöntämällä palvelusetelillä. (ONNI terveys 2020.)

ONNI kotipalvelu auttaa silloin, kun ihminen ei yksin pärjää kotona arjessa sairauden tai alentuneen toimintakyvyn vuoksi. Hoitajat tukevat arjen askareissa ja huolehtivat hygieniasta ja muista henkilökohtaisista toiminnoista. Kuntoutussuunnitelma laaditaan palvelun pohjalle. (ONNI terveys 2020.)

Veteraanien kotipalvelulla tarkoitetaan asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon ja jokapäiväiseen elämiseen kuuluvien toimintojen suorittamisesta ja niissä avustamista. Tähän voi sisältyä myös kotisairaanhoidon tehtäviä. Valtio myöntää määrärahaa veteraanien kotona asumista tukevien palveluiden järjestämiseen. Veteraanit saavat maksutta kotiinsa mm. siivousta ja pyykkipalveluja, aterian- ja hoivapalveluja sekä apua asiointiin. Tavoitteena on kannustaa veteraania asumaan omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. (ONNI terveys 2020.)

2.3.3 ONNI lapsiperhepalvelut

Lapsiperheen arjessa voi tulla vastaan tilanteita, joissa apu kotona on tarpeen. Syynä voivat olla esimerkiksi vanhemman tai lapsen sairastuminen, haastava perhetilanne tai äkillinen käytännön avun tarve. Palvelun sisältö suunnitellaan perheen tarpeiden mukaan ja siihen voi kuulua lastenhoidon lisäksi kodinhoitoapua. Lapsiperheiden kotipalvelu on sosiaalihuoltolain mukaista palvelua. Tavoitteena on tukea perheen arjessa selviytymistä. Lapsiperheellä on sosiaalihuoltolain mukaan oikeus saada perheen huolenpitotehtävän turvaamiseksi välttämätön kotipalvelu. Palvelua annetaan mm. sairauden tai synnytyksen, vamman tai muun toimintakykyä alentavan syyn tai perheen elämäntilanteen vuoksi. Lapsiperheiden tukipalveluita voivat olla mm. ateria- ja vaatehuolto, siivouspalvelut sekä sosiaalista kanssakäymistä tukevat palvelut. (ONNI terveys 2020.)

2.4 Projektioorganisaatio

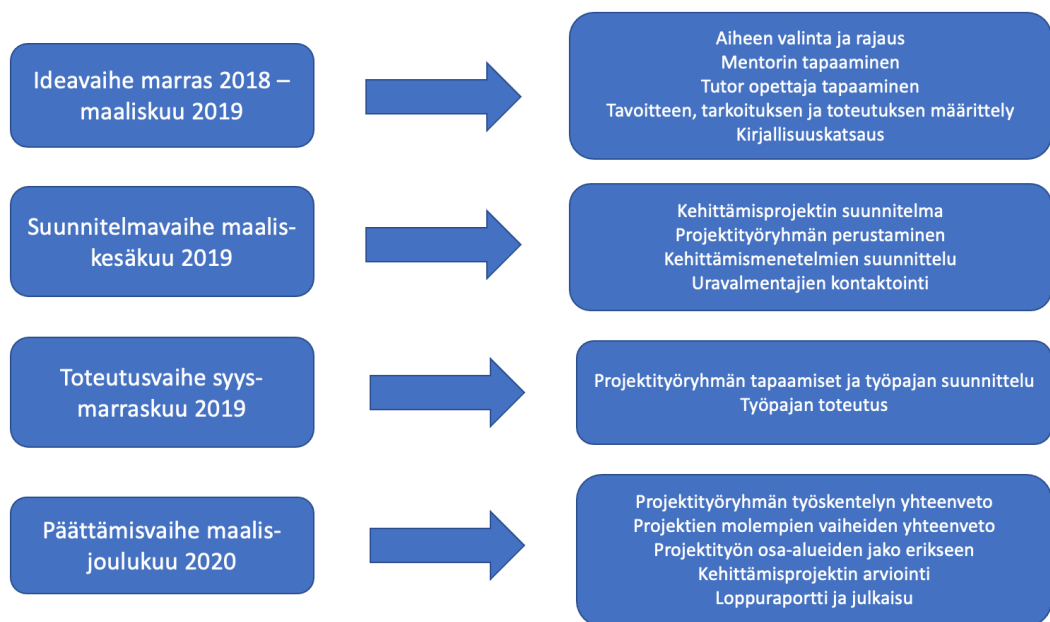
Hankkeen ohjauksessa on useimmiten mukana useita tahoja: ohjaus- ja johtoryhmä, mahdollinen asiantuntija sekä projektipäällikkö, projektisuunnittelija, projektisihteeri tai muu projektissa työskentelevä. Kaikilla on vastuu omalla työalueellaan. (Kuikka ym. 2012, 25.) Projektioorganisaation hallinnassa on tärkeää selkeät pelisäännöt, selkeä tehtävien jako. Nämä ovat välttämättömiä projektin hallitulle etenemiselle. On ryhmä sitten mikä tahansa, toimintaa hankaloittaa, jos tehtäviä ei ole selkeästi määriteltä. (Kuikka ym. 2012, 25.)

Kehittämiprojektin päällikkönä toimi sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, sairaanhoitaja AMK. Projektipäällikkö vastasi projektin aikatauluista ja sujuvuudesta. Projektiryhmä muodostui kohdeorganisaation aluejohtajasta, palvelupäälliköstä, mentorista sekä toisesta ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijasta. Mentorina toimi kohdeorganisaation henkilöstöjohtaja.

Projektiryhmän yhteisessä viestinnässä käytettiin pääsääntöisesti sähköposteja, jotka kiireisten aikataulujen vuoksi olivat paras vaihtoehto. Muutamia Teams-istuntoja pidettiin myös. Kuviossa 2. on kuvattu kehittämiprojektin etenemistä.

2.5 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojekti aloitettiin syksyllä 2018. Projektiorganisaation kanssa luotiin suunnitelma kehittämiprojektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektipäällikkö teki taustalle kirjallisuuskatsauksen aiheesta. Syksyllä 2019 kehittämiprojektin toteutettiin työpaja ONNI hoivan toimisteessa Turussa. Työpajan tuotos käytiin läpi projektiorganisaation kesken loppuvuonna 2019. Kehittämiprojektin ensimmäinen osa valmistui keväällä 2020. Keväällä 2020 lähetettiin asiantuntijoille sähköiset kyselyt. Vastaukset olivat käytettävissä kesäkuussa 2020, Vastausten analysointi alkoi marraskuussa 2020. Kyselyn tulokset käsiteltiin kohdeorganisaation edustajan kanssa marraskuussa 2020 sekä esiteltiin Turun ammattikorkeakoulun seminaarissa joulukuussa 2020



Kuvio 2. Kehittämiprojektin eteneminen

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

TEOREETTISET

3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Ennen kirjallisuuskatsausta muodostettiin hakua ohjaavat kysymykset.

1. Millaisia odotuksia urapolkumalleista on?
2. Mikä asiat vaikuttavat urapolkumalleihin?
3. Miten tukea työntekijöiden urapolkukehittymistä?
4. Mitkä asiat vaikuttavat urapolun kehittymiseen?

Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin eri tietokannoista tehdyistä hakutuloksista. Asia-
sanoina käytettiin urakehitys, urapolku, uracoaching, urakierto, työelämä, urapolkumalli,
urasuunnittelu, lasikatto, työ ja perhe, uravalinta, työntekijän sitoutuminen, osaamisen
hallinta, osaamisen johtaminen ja palkitseminen.

Hakuja tehtiin Google scholar, Turku AMK Finna, Tampub, julkarista ja Arto tietokan-
noista (Liite1.)

Tiedonhakuja tehdessä hakua rajattiin viimeiseen kymmenen vuoden aikana tehtyyn ma-
teriaaliin. Tätä perusteltiin sillä, että käsitykset urapolkumalleista ja niiden kehittämisestä
ovat eläneet muutosta. Hakutuloksia löytyi parhaiten Finnan tietokannasta.

Suoraan urapolkumalleista löytyi tietoa vain vähän, mutta urakehitystä ja siihen liittyviä
asioita käsiteltiin enemmän. Hakutuloksia arvioidessa todettiin, että aiheeseen liittyviä
väitöskirjoja löytyi prograduja vähemmän. Jonkin verran AMK – opinnäytetöitä löytyi ja
näistä hyödynnetty lähdeluetteloita. Useista tutkimuksista ilmeni erikseen naisten urake-
hitys ja siihen vaikuttavat tekijät.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 17 eri aiheeseen viittaavaa tutkimusta. Tutkimukset kä-
sittelivät urapolkukehitystä ja työhön sitoutumista sekä niihin liittyviä asioita. Tutkimuk-
sista osa oli teetetty kyselytutkimuksina ja osa haastattelututkimuksina.

Kirjallisuuskatsauksen täydentävä haku suoritettiin maaliskuussa 2020. Täydentävän haun avulla selvitettiin, oliko viimeisen vuoden aikana julkaistu uusia tutkimuksia tai kirjallisuutta kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin kysymyksiin. Täydentävät haut suoritettiin samoilla haku yhdistelmillä kuin aiempi kirjallisuushaku. Uusi tutkimuksia aiheesta ei tässä haussa ilmennyt.

3.2 Keskeiset käsitteet

Kirjallisuuden perusteella keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat ura, urakehitys, urasuunnittelu, urapolku, uraohjaus ja monimuotoinen ura.

Ura on subjektiivinen rakennelma. Se hyödyntää henkilökohtaisia merkityksiä, muistoja, kokemuksia ja tulevaisuuden toiveita kutomalla ne työelämää mallintaviksi elämän teemaksi ja sitä tavallaan kuvaavaksi tarinaksi. Ura etenee prosessina huomioiden ympäristön muutoksiin reagoimisen joustavuudella ja mukautumisella sekä pitää sisällään siirtymiä. (Lairio ym. 2011, 99.) Ura-sanalla voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Ura voi tarkoittaa etenemistä työelämässä samassa organisaatiossa ylöspäin, mutta ura voidaan nähdä myös yksilön koko työelämän kulkuun kokonaisuutena. Ihmisillä itsellään uralleen erilaisia suunnitelmia. (Rötkin 2014, 150-152.)

Urakehitys eli ammatillinen kehitys. Urakehityksestä laajinta teoriaa edustaa Superin teoria. Sen mukaan yksilön ammatillinen urakehitys on seurausta kolmesta eri tekijästä. Ammattiin liittyvät kiinnostukset sekä kyvyt, yksilön käsitykset ammateista ja urista sekä ammatillinen kehitys osana yksilön elämänsuuntaa. (Hyvärinen 2016, 34.)

Urasuunnittelu viittaa usein näkökulmaan, jossa uranhallinta muutetaan käytännön toimiksi. Urasuunnittelulla voidaan tarkoittaa organisaation puolelta aloitettua ja tuettua toimintaa, jossa työntekijä käy läpi työhönsä ja uraansa liittyviä asioita yhdessä työnantajan kanssa. Urasuunnitteluun siis usein liittyy niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulma. (Nykänen 2008, 32.) Urasuunnittelulla tarkoitetaan yksilötasolla läpikäytävää suunnitteluprosessia, jonka tavoitteena on vaikuttaa organisaation jäsenten urakehitykseen myönteisellä tavalla. (Lähteenmäki 1995, 28–30.)

Urapolku rakentuu nykyään vakaiden työsuhteiden sijaan todennäköisimmin vaihtelevasta työrupeamien ja projektien ketjusta. Urapolulla vuorottelevat erilaiset tehtävät ja työnteon muodot sekä samalla myös oman päivittäminen ja suuntautuminen. Työuran

aikana on myös nykyään hyvin yleistä kouluttautua aivan toiselle alalle. (Haataja ym. 2014, 5.)

Uraohjauksella voidaan tukea työntekijän urasuunnittelua ja työllistymisvalmiuksien kehittämistä. Laajasti ajateltuna kyse on koko elämän suunnittelusta. Korkeakouluissa tämä tuli esimerkiksi nähdä ohjausjärjestelmään integroituna ajattelutapana ja opetussuunnitelmiin sisältyvinä toimina. Uraohjaus on ohjattavan ja uraohjaajan välinen ohjattavan uran ja työelämän suunnitteluun liittyvä prosessi, joka perustuu eritoten luottamukseen vuorovaikutukseen. (Haataja ym. 2014, 5, 52.)

Monimuotoinen urakäsite on saanut hiljattain vasta huomiota uratutkimuksen kentällä. Monimuotoinen ura on kirjallisuuden mukaan prosessi, joka koostuu yksilön koulutuksesta, työhistoriasta ja muista työelämään liittyvistä kokemuksista. Näitä yksilö itse hallinnoi. Monimuotoista uraa on kuvattu jatkuvan oppimisen prosessiksi, jossa vastuu itse urahallinnasta selkeämmin yksilölle. Käsite korostaa ammatillista kasvua. Sille on tyypillistä osaamisen jatkuva monipuolistuminen, asiantuntemuksen lisääntyminen sekä työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. Monimuotoisen uran käsityksessä, ura ymmärretään niin, että sitä ohjaa selkeämmin ihminen itse eikä työpositiota tarjoava instituutio. (Nykänen 2008, 2.)

3.3 Urapolkumalli

Uuden ura-ajattelun mukaan työurat ovat voimakkaammin yhteydessä työmarkkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin laajasti ottaen, kuin tiettyyn työorganisaatioon, ammattikuntaan tai pysyvään työkuvaan (Nykänen 2008, 2.) Naisjohtajuuden urakertomuksista tehdyssä tutkimuksessa tuli ilmi, että urakehitystä on tapahtunut kahdella eri tavalla, suorasuuntaisesti sekä siksakmaisesti. Suorasuuntaisessa urakehityksessä haastateltavat olivat edenneet työtehtävien- ja paikkojen vaihtuessa ylemmälle tasolle. Viimeistään opinnoista valmistumisen jälkeen uralla eteneminen oli ollut nousujohteista. Tämä oli yleisin urakehitysmalli. Siksakmaisessa urakehityksessä työpaikan tai työtehtävien vaihdos johti työhön, joka oli tasoltaan edellistä korkeampi, sama tai jopa alempi. Urakehityksen kannalta kuitenkin lopuksi tämä tapa oli todettu kuitenkin olevan eduksi. (Hyvärinen 2016, 62.)

Urapolkumallissa urayhteydet viittaavat perinteisesti uran kasvuun tai nousuun korkeammalle tasolle, mutta ne voivat myös aiheuttaa sivuttaista liikkumista toimialojen sisällä tai niiden välillä. Urapolkumalleja on useita erilaisia ja niistä jokainen voi olla omanlaisensa. Urapolkumallissa kehittymisen edellytyksenä on työntekijän motivaatiotekijöiden, oppimistyylien ja työntekijätyyppien huomioiminen. Urapolkumallin mukaista kehittämistä varten työntekijän ja organisaation osaaminen täytyy saada esille tunnistaen eri vahvuudet ja kehittämiskohteet. (eOSMO 2011.)

Tutkimustulosten mukaan kouluun ja perheeseen liittyvät tekijät esimerkiksi koulumenestys, vanhempien koulumenestys ja vanhempien tukea antava suhtautuminen, ennustavat uramenestystä. Tulosten mukaan toki yksilöllisetkin tekijät vaikuttavat. Yksilön saavuttama koulutuksellinen menestys vaikuttaa uramenestykseenkin. (Hintsanen 2013, 2.) Kuurilan (2014, 52) mukaan jo ammattikorkeakoulujen uraohjauksen on oltava osana tulevaisuuden ennakoitua. Urakehitys ja urasuunnittelu alkavat jo kouluiässä. Uraohjauksessa ja urapolkumallin suunnittelussa on otettava huomioon markkinoiden tämänhetkinen ennustamattomuus, muuttuvuus nopeastikin sekä melko korkea kilpailuaste.

Naisjohtajuuden urakertomuksista tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että urakehitystä olivat siivittäneet onnelliset yhteensattumat, jotka ovat vieneet selkeästi uraa eteenpäin. Työhön sitoutumista edistäviksi tekijöiksi osoittautuivat omasta alasta kiinnostuneisuus sekä halu edetä uralla ja itsensä kehittämisessä. Monet olivat lähteneet liikkeelle ns. ruohonjuuritasolta ja edenneet sitten työtehtävien mukaan. Urakehityksen kriittisin vaihe on uran alku. (Hyvärinen 2016, 6, 62.)

Maunulan (2015, 11) mukaan organisaatiosta johtuvia työhön sitoutumista hankaloittava tekijä on se, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta kehittyä työssä. Urapolkumallin kehittäminen työnkuvaan sopivaksi, auttaa heti alusta asti työntekijää ymmärtämään kyseisen organisaation urakehitysmahdollisuudet.

Urapolulla kehittyminen ei tarvitse olla ylöspäin suuntautuvaa etenemistä, vaan myös tehtävänkuvaa ja osaamisen laajentaminen on yksi hyvä tapa kehittyä työelämässä. eOSMO-hankkeessa esitetystä uudenlaisesta ura-ajattelusta osaamista kehittävät urapolkumallin idean voi tiivistää yhteisölliseksi osaamisen kehittämiseksi, jossa yhdistyvät työntekijän tarpeet ja yrityksen tavoitteet. (eOSMO 2011.)

3.4 Urapolkumallin kehittäminen

Urapolkumallin kehittäminen on tärkeää, koska se lisää työntekijöiden motivaatioita ja kehittämisen halua. Sekä lisää työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon. Urapolkumallia pidetään kommunikoivana välineenä työntekijän ja yrityksen välillä. Tämä on tärkeää, koska se parantaa työntekijän itsensä kehittymistä sekä suorituskyvyn parantamista. (Palmèn 2008,1.) Sitoutumisella itsellään käsitteenä tarkoitetaan ihmisen suhdetta omaan työnteoonsa. Sitoutumisen nähdään siis olevan psykologinen yhteys kohteen ja ihmisen välillä. Työssä sitoutuminen kuvaa sitä, että työntekijä tulee mielellään töihin, haluaa ottaa vastuun työstään ja työyhteisöstä sekä niiden kehittamisestä. Sitoutunut työntekijä työskentelee tehokkaasti ja innostuneesti. (Maunula 2015, 8.)

Pälmen (2008, 1,15) tutki urapolkumallin motivoivaa vaikutusta työntekijöihin. Tavoitteena oli kehittää myös jo olemassa olevaa urapolkumallia, sekä tutkia sitä lisääkö toimiva urapolkumalli henkilöstön motivaatiota kehittää omia taitojaan ja lisäksi se juuri sitoutumista yrityksen toimintaan. Tutkimustulosten mukaan valmis urapolkumalli motivoi työntekijöitä kehittämään omia taitojaan sekä lisäsi myös sitoutumista yrityksen toimintaan. Urapolkumalli ei saanut tutkimuksen yhteydessä ollenkaan kritisointia. Ennalta kuvattua urapolkumallia pidettiin erityisenä ja hyvänä työkaluna yrityksen johdolle. (Palmèn 2008, 1, 15.)

Urapolkumallin käyttö koetaan hyväksi. Urapolkumallia olisi hyvä myös kehittää. Urapolkumalli täyttää hyvin paikkansa sitouttavana, motivoivana ja yrityksen henkilöstön kehittävöitteita kommunikoivana välineenä. Urakehitystä itsessään on hyvä käsitellä eri teorioiden varjossa ja tämä tukee myös urapolkumallin kehittämistä. (Palmèn 2008,1,15.)

Sanisalon (2016, 37–38) mukaan urapolkujen hallinta auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen omat uramahdollisuudet ja hahmottamaan urapolut omassa yrityksessä. Yrityksessä, jossa on kuvattu urapolku kuvaa työntekijöiden keskeistä osaamista urapolun eri tasoilla. Ja osaamiset niissä auttavat puolestaan rakentamaan tietoisuutta siitä, mitä taitoja ja kyvykkyksiä tarvitaan eri vaiheissa.

Työssä viihtymisen kannalta yksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä työntekijän kohdalla on tasapaino osaamisen ja työelämän haasteiden kesken. Työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioon, kun työyksiköiden henkilöstörakenne ja –määrä sekä osaaminen

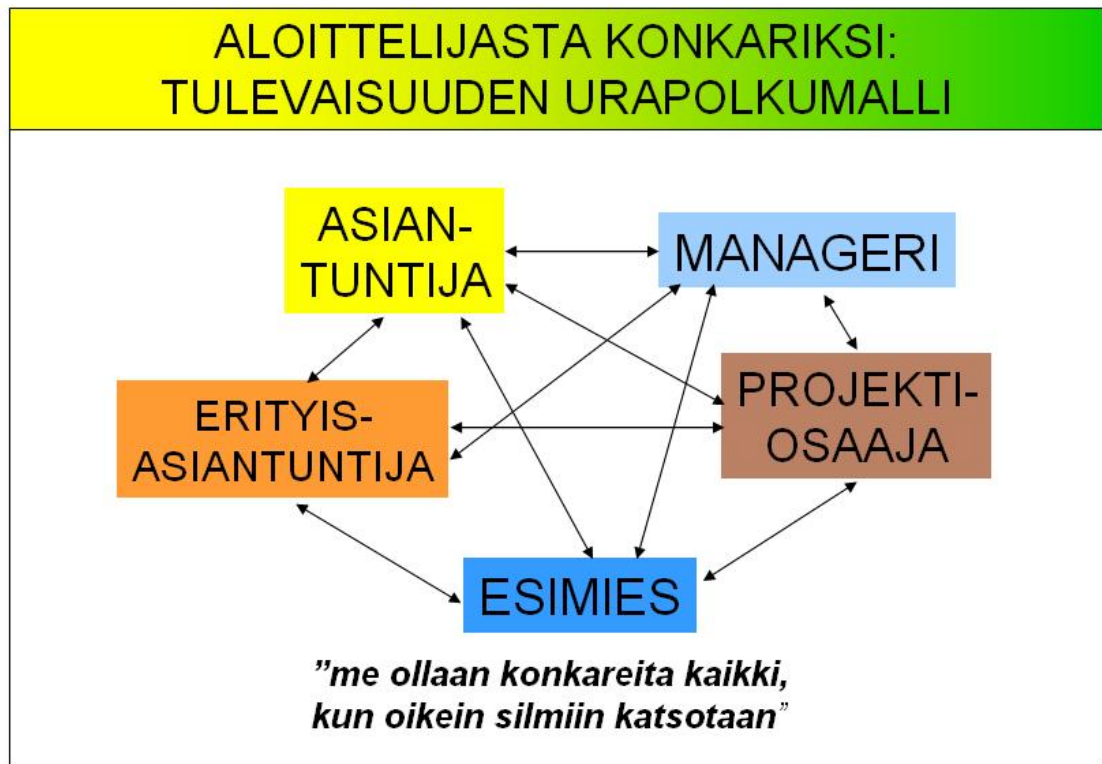
vastaavat toiminnan vaatimuksia. Työntekijöiden työsuoristusten hyvän laadun lähtökoh-
tana ja edellytyksenä on sitoutuneisuus. (Maunula 2015, 3.)

3.5 Uraohjaus

Uraohjaus on osa urapolkumallia. Uraohjauksessa elinikäisen oppimisen ymmärtäminen on välttämätön tavoite. Onnistunut uran suunnitteleminen vaatii kiinnostunutta asennetta ja halua oppia realistista suunnittelua. Työelämä on muuttunut, jonka vuoksi uraohjaukseen kiinnitetään enemmän huomiota jo opiskeluvaiheessa. (Kuurila 2014, 47–50.)

Työurien tulisi kannustaa myös uran liikkumista joskus organisaation ulkopuolelle. Pois-
saolot ja opiskelut muodostavat nykyaikaisen urakehityksen ja joskus ne ovat jopa vält-
tämättömiä. Mikään ei luo yhtä tehokkaasti oppimismahdollisuuksia kuin uusi työtehtävä
ja että rajat ylittävä liikkuminen organisaation sisällä pakottamaan työntekijät kehittä-
mään laajempaa omaa taitojen valikoimaa, laajempaa suhteiden verkostoa enemmän
koko yrityksen näkökulmasta. Urapolkumallin avulla voidaan juuri ohjata työntekijöitä täl-
laiseen liikkumiseen. Se on kuitenkin suunniteltava huolellisesti tulevien henkilöstövaa-
timusten suhteen. (Palmèn 2008, 17.)

Urapolkumalleja on monenlaisia. Yleispätevä urapolkumalli löytyy esimerkiksi tiehallin-
non tekemästä kuviosta (ks. Tiehallinto 2009, 6.)



Kuvio 3. Urapolkumalli (Tiehallinto 2009.)

3.6 Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa urapolkumalliin

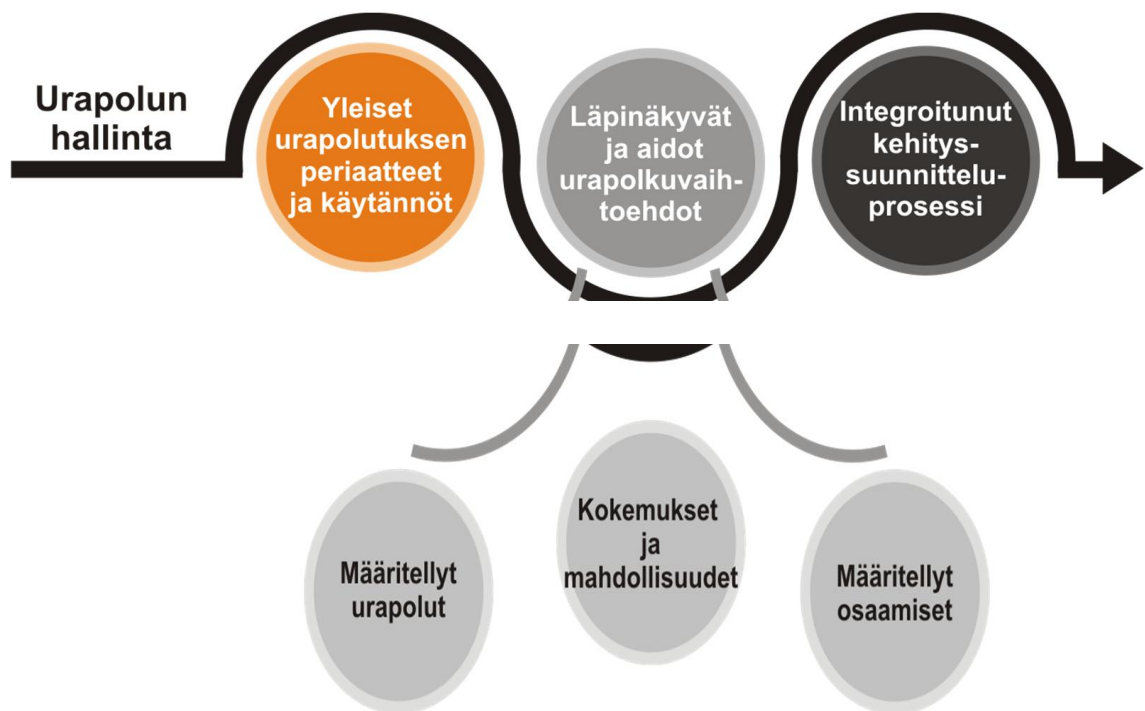
Terveydenhuoltoalan yritykset eivät ole tarpeeksi uusien johtajien valintaan a kouluttamiseen. Terveydenhuollon johtajia valitessa on vaikuttanut vahvasti tekniset taidot, kykyä johtajuuteen ei ole riittävästi arvioitu. Valitsemalla oikeat henkilöt johtotehtäviin (Collins 2007). Tavallisesti urapolut kuvataan suhteellisen vakaaseen toimintaympäristöön ja pitkiin työsuhteisiin. Urapolkuja tulisi yrityksen kannalta ajatella enemmän kantavana ajatuksena ja oppimiskokemuksena.

Organisaatioiden olisi suotavaa kehittää omia urapolkumallejaan tai ottaa näihin ainakin soveltuvia osia käyttöön. Urapolun hallinta on kuvattu alla olevassa kaaviossa 2. hyvin. Urapolun hallinnan prosessi pitää sisällään yrityksen kannalta oleelliset asiat. Nämä ovat keskeiset periaatteet, määritellyt urapolut kuvauksineen, osaamisineen ja eri tasoineen sekä urapolutukseen liittyvät eri prosessit. (Sanisalo 2016, 45.)

Terveydenhuoltoalan yritykset eivät ole tarpeeksi uusien johtajien valintaan a kouluttamiseen. Terveydenhuollon johtajia valitessa on vaikuttanut vahvasti tekniset taidot,

kykyä johtajuuteen ei ole riittävästi arvioitu. Valitsemalla oikeat henkilöt johtotehtäviin (Collins 2007). Tavallisesti urapolut kuvataan suhteellisen vakaaseen toimintaympäristöön ja pitkiin työsuhteisiin. Urapolkuja tulisi yrityksen kannalta ajatella enemmän kantavana ajatuksena ja oppimiskokemuksena.

Organisaatioiden olisi suotavaa kehittää omia urapolkumallejaan tai ottaa näihin ainakin soveltuvia osia käyttöön. Urapolun hallinta on kuvattu alla olevassa kaaviossa 2. hyvin. Urapolun hallinnan prosessi pitää sisällään yrityksen kannalta oleelliset asiat. Nämä ovat keskeiset periaatteet, määritellyt urapolut kuvauksineen, osaamisineen ja eri tasoinen sekä urapolutukseen liittyvät eri prosessit. (Sanisalo 2016, 45.)



Kuvio 4. Urapolun hallinnan prosessi (Watson 2014.)

3.6.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi itsessään tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työyhteisöt ja työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työyhteisöt ja työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi sekä heidän mielestään työ

tukee heidän omaa elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on molempien niin työnantajan kuin työntekijänkin vastuulla. Molemmat ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. (Työterveyslaitos 2018.)

Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa myös koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja yhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena. (Lehto 2017, 31.)

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat käsi kädessä. Niistä muodostuu toistensa edellytyksiä. Sillä hyvinvoiva työntekijä saa aikaan hyviä tuloksia. Ilman hyviä tuloksia taas ei organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. Hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa nykypäivän esimiestyötä. Tämä ei välttämättä vaadi paljon taloudellisia resursseja, sillä kyse on pääsääntöisesti oivaltamisesta, osaamisesta ja erityisesti aidosta halusta pyrkiä kohti kannustavaa ja hyvää työyhteisöä. (Salminen 2011, 134.)

Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, hän tuntee työnsä tavoitteet ja osaa ottaa vastaan palautetta työstään sekä saa sitä. Työntekijä tällöin innostuu ja onnistuu työssään. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tuloksiin kuten tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen yrityksen suhteen sekä vähentää sairaspöissaoloja sekä tapaturmia. (Työterveyslaitos 2018.)

3.6.2 Esimiestyön merkitys

Esimiestyön ensisijaisena tehtävän ei ole toimia alaisten uran jatkuvana kehittäjänä, mutta esimiehellä on vain voitettavaa, jos hän on kiinnostunut alaisten urasuunnitelmista. Esimieheltä ja alaisen väliset urakeskustelut ovat antoisia molemmin puolin. esimiehellä ei ole oltava valmiita vastauksia alaisen uraodotuksiin. Rötkin kirjoittaa kirjassaan hyvin käytännönläheisesti ja kuvainnollisesti siitä, että esimies on parhaimmillaan se, joka osallistuu alaisen uraohjuksen laukaisualustan rakennustalkoisiin ja sen oikea aikaiseen laukaisuun (Rötkin 2014.)

Työelämässä selviytyy pitkälle sillä, että omaa hyvät käytöstavat ja käyttäytyy niiden mukaan. Esimiestyössä näillä taidoilla on korostunut merkitys, koska esimiehen teot ja

tekemättä jättämiset ovat suuren tarkkailun alla. Esimiestyössä tärkeitä on työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot. Jokaisen esimiestehtävään hakeutuvan tulee pohtia omia haluja ja kykyjä yhteistoimintaan erilaisten ihmisten kanssa. Esimieheltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä tehdä vaikeita päätöksiä ja vastata niiden seurauksista. Esimiehen tulee saada perehdytys ja tukea tehtävien hoitamiseen. (Kaistila 2019, 6.)

Toimivan organisaation tunnusmerkkinä on hyvä henkilöstöjohtaminen. Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee organisaation toimintaa. Organisaation menestys riippuu henkilökunnan osaamisesta ja motivaatiosta (Ollila 2006, 12–13). Esimiestehtävässä onnistumisen edellytyksenä on, että esimies ymmärtää oman tehtävän merkityksen ja osaa toimia työyhteisön parhaaksi. Itsetuntemus ja ammatillinen osaaminen, asiantuntijuus ovat esimiehen tärkeitä elementtejä. Esimiestehtävässä toimiessa tulee olla kiinnostus henkilöstöön asiakkaisiin ja kokonaisuuden johtamiseen (Järvinen, 2001, 13–16.)

Työntekijän suorituskykyyn vaikuttavat lisäksi monet tekijät, kuten työmotivaatio, työkyky, osallistuminen, koordinointi, työympäristö, koulutus, stressi, fyysinen kunto, ura sekä kulttuuriympäristö. Motivaatio ja kulttuuritausta ovat tekijöitä, jotka suoraan on todettu tutkimustulosten mukaan vaikuttavan suorituskykyyn. Työntekijän suorituskyky kasvaa, jos heidän motivaationsa on korkealla. Nämä asiat suoraan lisäävät työtyytyväisyyttä. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa suoraan motivoivalla johtamisella ja tukemalla saavutuksia. Nämä vaikuttavat urakehitykseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijöiden suorituskyvyn lisäämiseksi työnantajan kannustuksella ja avoimella palautteen annolla on todettu olevan merkitystä. Mitä parempaan on työntekijän työtyytyväisyys, on sillä korkeampi suorituskykyä parantava vaikutus. (Gagah ym. 2016.)

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin myös palkitsemisella olevan merkitystä. Alaräisänen (2014) väitöskirjatyön mukaan palkitseminen koetaan tärkeäksi ja palkitsemisen keinoja työssä toivottaisiin laajennettavan. Palkitsemisen on koettu vaikuttavan työurien pituuteen ja työssäoloajan pidentymiseen. Väitöskirjassaan Alaräisänen on nostanut esiin yhteiskunnallisen tarpeen vaikuttaa työurien pituuteen, koska tilanne on se, että useat sairastuvat, masentuvat tai uupuvat työuran aikana. Tutkimus tuloksen mukaan uudella palkitsemisella voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (Alaräisänen 2014.)

Mikäli esimiehellä on mahdollisuus käyttää pikapalkitsemisjärjestelmää, kannattaa se ottaa aktiiviseen käyttöön. Pikapalkitseminen voi olla rahallinen tai elokuvaliput,

ravintolaillallinen tai ylimääräinen vapaa. Palkkion suuruus ei ole merkityksellinen niinkään, vaan huomioiminen ja vilpitön kiitos. (Rötkin 2014, 141.) Palkkioiden hyväksytään jakautuvan erilaisesti, kunhan löytyy selkeät perusteet (Havia 2010, 86.)

3.6.3 Osaamisen hallinta

Osaamisen johtamisen käsite tulee englanninkielisestä termistä knowledge management. Competence-based management tarkoittaa laaja-alaisempaa käsitettä osaamisen ja kyvykkyyksien hyödyntämisestä voimavaralähtöisesti. Osaamisen johtamisella on strategiana tavoitella vahvempaa organisaatiota ja löytää ratkaisuja akuutteihin ja pitkän aikavälin kysymyksiin. Strateginen johtaminen vaatii oikeanlaisia kykyjä ja valmiuksia, jotta johtaminen tuottaa tulosta ja olisi vaikuttavaa. Kyvykkäitä työntekijöitä tunnustetaan ja kasvatetaan organisaation sisällä (Collins 2007, 1-3.)

Osaamisen johtamisessa ja sen eri osien kehittämisessä tulisi pitää mielessä oman organisaation tarpeet. Organisaation tulisi itse määritellä mitä osaaminen ja sen johtaminen sekä hallinta omassa organisaatiossa tarkoittaa. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa tulisi aina ratkaista tarkastelun lähtökohta. Oleellista on saada koko organisaatio mukaan osaamisen kehittämiseen. (Hätinen 2009, 54-55.) Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla voidaan kehittää yksilöiden ja organisaatioiden osaamista ja yhteistyövalmiutta. Osaamisen johtamisen huomioidaan aina yritykselle asetetut strategiset tavoitteet. (Hyrkäs 2009,3.)

Oman osaamisen tunnistaminen ei ole helppoa. Osaaminen ilmenee aina suhteessa toisiin ja riippuu esiintymisympäristöstään. Osaamista voi löytyä monista paikoista. Osaaminen todentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Osaamisen voidaan sanoa olevan yksi vuorovaikutuksen muoto. Tärkeää olisi pystyä yhdistämään henkilön yksilöllinen osaaminen, yhteisön tai yrityksen osaamiseen. Oppimisen ja osaamisen menetelmät tulisi uskaltaa nähdä erilaisina konkreettisina toimina. (Arasola 2017.)

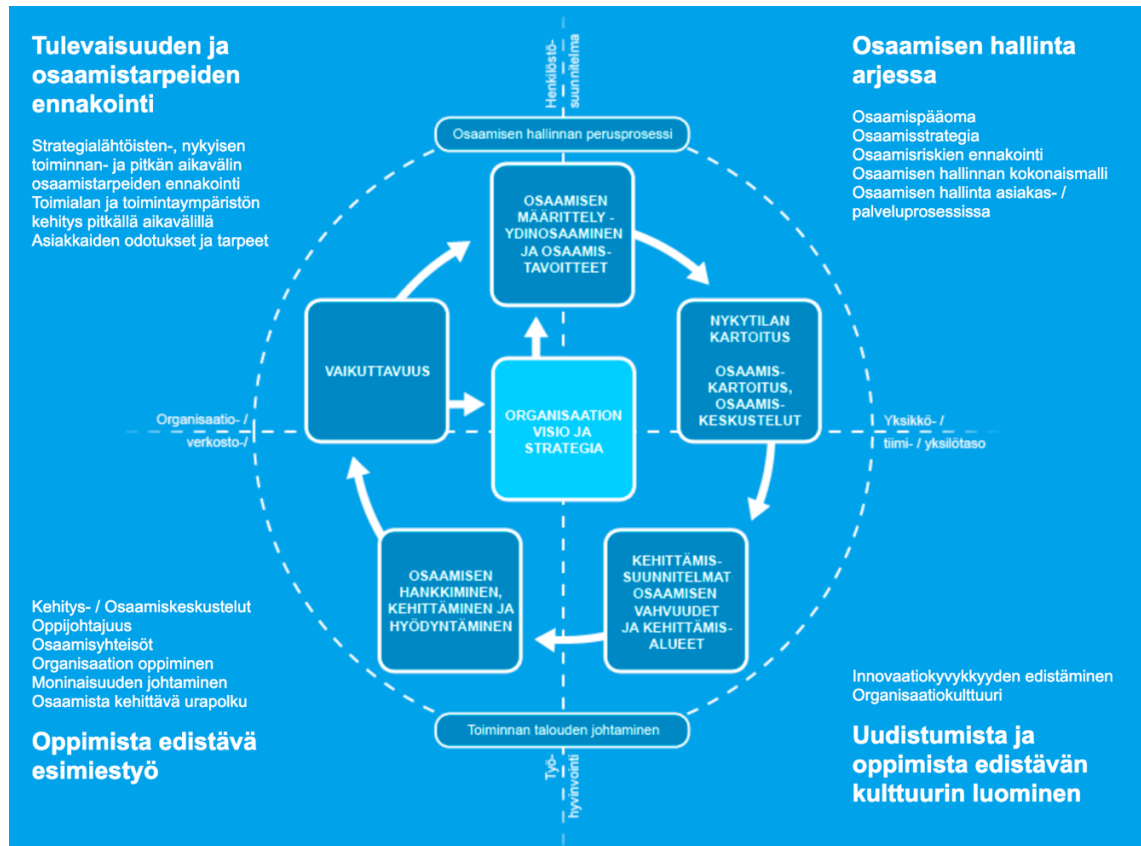
Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa kuvattiin osaamisen johtamista Suomen kunnissa. Tutkimusongelma liittyi kuntien osaamisen johtamisen nykytilaan ja tavoitteisiin. Tutkimuksen avulla tutkittiin myös kuntien halukkuutta kehittää osaamisen johtamistaan. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että osaamisen johtaminen on murroksessa. Kehitettävää löytyi paljon, vaikka joissakin paikoissa se oli hyvässä

vauhdissa. Osaamisen johtamista pidettiin erittäin tärkeänä, erityisesti kilpailukyvyn kehittämisesä. (Hyrkäs 2009, 7.)

Yrityksissä panostetaan usein teknologiaan, it-järjestelmiin, koneisiin, laitteisiin ja turvajärjestelmiin. Osaamisen kasvattamista ei nähdä samalla tavalla. Osaamisen oletetaan syntyvän ja kasvavan luonnostaan. Näinkin voi hyvässä tapauksessa tapahtua, mutta osaamista olisi suunnitelmallisesti kehitettävä ja johdettava. (Hasu ym. 2010, 10.) Urapolut osana osaamisen johtamista vakiinnuttavat paikkansa yrityksissä silloin, kun urapolun määrittelyä, toteuttamista ja jäsentämistä tukevat, suuntaavat ja toisinaan pakottavatkin systematiikkojen käyttöönoton. (Sanisalo 2016, 46-47.)

Osaamisen hallinnan avulla organisaatio voi koordinoita ja kehittää osaamista, oppimista ja hallita osaamisriskejä. Osaamisen kehittäminen lisää työhyvinvointia ja edistää työhallinnan tunnetta. Onnistunut osaamisen hallinta sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, joka kehittää tavoitteiden mukaista osaamista. Osaamisen hallinta on kuvattu hyvin eOSMO-hankkeen kehittämistyössä syntyneenä kokonaisuutena. Osaamisen hallinta prosessi perustuu yrityksen strategiasta ja visiosta.

Kuviossa 5 on kuvattu osaamisen hallinnan vaikutus kokonaisuutena ja prosessi kuvaa asioiden vaikutusta. Strategia muodostaa osaamisen hallinnan ns. punaisen langan. Kaikilla organisaation tasoilla pitää olla selkeä näkemys tavoitteista. Näin strategian ohjaa osaamisen hallinnan kehittämistä ja toteutusta. Strategian jalkauttaminen toimintaan on tärkeää. Osaamisen hallintaa tulee toteuttaa strategian mukaan arjessa. Organisaation tulee luoda uudistamista ja oppimista edistävää kulttuuria. Oppimista edistävä esimiestyö mahdollistaa kulttuurin toteutumisen. Osaamisen hallinnan työvälineenä on osaamisen kartta. Osaamiskartta voi koskea koko organisaatiota tai tehdä se yksikötasolle. (eOSmo, 2011.)



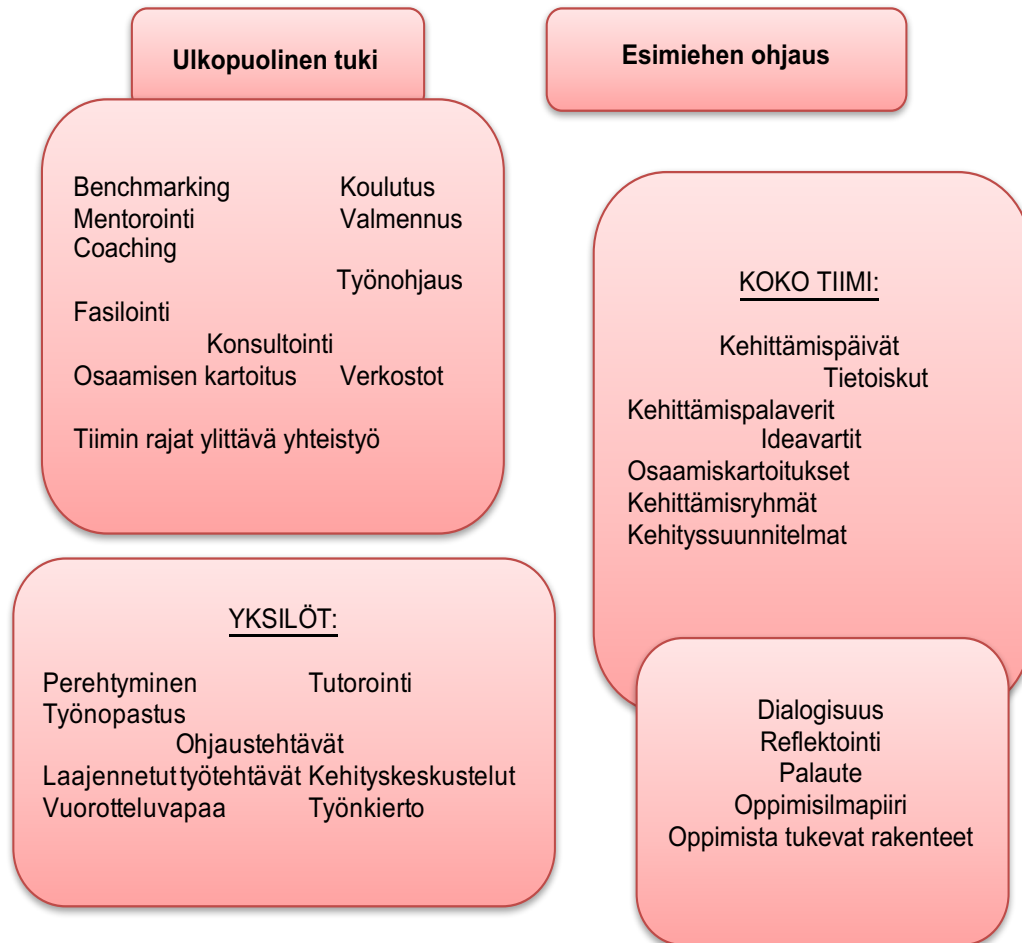
Kuvio 5. Osaamisen työkirja (Puhakka ym. 2011.)

Toimivan urapolun avulla voidaan lisäksi tunnistaa eri tasoista osaamista oman henkilökunnan joukosta. Työkavereiden välinen rakentavakin vuorovaikutus mahdollistaa myös toisilta oppimisen ja osaamisen jakamisen. Henkilöstön näkökulmasta myös työntekijä uudistaa omaa osaamistaan. Keskustelu tulevaisuuden urapolkumallista tukee osaamisen kehittämistä. Myös urapolkumallin katsominen eri näkökulmista tukee toiminnan uudistamista.

3.6.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät osana asiantuntijana kehittymistä

Yksilöiden oppiminen on tiedon hankkimista ja sen ymmärtämistä. Tällöin tieto muuttuu yksilön osaamiseksi. Tiedon hankkimisen tapa vaihtelee yksilöittäin. Tiedon ja osaamisen hankintaa tuleekin käyttää erilaisia tapoja. Lisäksi myös erilaisia tapoja jäsentää ja luokitella tietoa. Osaamisen kehittämisen tilanteita on luokiteltu seuraavasti: Täysin

suunnittelemattomat oppimistilanteet, sattumanvaraiset oppimistilanteet ja suunnittelut työn ohessa tapahtuvat oppimistilanteet sekä ohjelmoidut kehittämistoimet työn ulkopuolella.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen muotoja (Kupias 2014,79.)

3.7 Työntekijän toiminnan vaikutus urapolkukehitykseen

Menestys työuralla liittyy paljon yksilön hyvinvointiin ja määrittää paljolti yksilön asemaa elämässä. Yksilön saavuttama työuramenestys hyödyttää koko yhteiskuntaa, koska menestyksekkäät ovat yleensä yhteiskunnalle tuottavia yksilöitä. Eräessä Tampereen

yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa työntekijän oman toiminnan lisäksi urakehitykseen vaikuttavat myös mm. temperamentti- ja persoonallisuuspiirteet. Olisi suositeltavaa oppia löytämään erilaisia tapoja, joiden avulla voitaisiin käynnistää ja edistää positiivista kehityssyklejä, ja jotka auttaisivat paremman työuramenestyksen saavuttamisessa. (Hintsanen 2013, 2.)

Perustasetteen, iän ja työkokemusten vaikutuksia urakehitykseen on todettu vaikuttavan urakehitykseen. Erityisesti korkeakoulutuksella ja iällä on todettu tutkimusten mukaan olevan vaikutusta. Kuitenkaan sillä ei ole todettu olevan merkitystä missä vaiheessa esimerkiksi korkeakouluopiskelut ovat urakehityksen edetessä. Opiskelijoiden iällä on sen sijaan todettu olevan paljon merkitystä. Työkokemuksen määrän ja tyyppien on myös todettu määrittävän uran kypsyyden tasot. Työllisyystyypit ja suuntaukset työssä ovat vaikuttaneet urakehityksiin. Kokoaikaisilla työntekijöillä on osa-aikatyöntekijöitä suurempi mahdollisuus urakehitykselle. Kokoaikaisilla työntekijöillä on todettu olevan enemmän päätöksentekokykyä, itseluottamusta ja ammattitaitoa. (Earl & Bright, 2003.)

Itse työntekijän hankkimat koulutukset ja työnantajan tekemät investoinnit ovat muuttuneet niin sanotuksi moderniksi uraksi, joka vetoaa hallittuun urakehitykseen. Työntekijöiden on nähty sitoutuvan kuitenkin enemmän itseensä, omaan henkilökohtaiseen kasvuun ja osaamiseen kehittämiseen kuin organisaatioon, ammattiin tai esimerkiksi tiettyyn työtehtävään. Tämä ajatusmalli olisi hyvä muistaa. (Sanisalo 2016, 34.)

Yksi keskeinen tekijä urapolulla etenemisessä on työntekijän pätevyys. Pätevyydellä voidaan arvioida mitä tietoja ja taitoja työntekijällä pitää olla, jotta hän pystyy tekemään työtään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Eräiksi ns. pätevyyksiksi luetaan työntekijöiltä edellytettävät henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten työhön ja työn ehtoihin sopeutuminen sekä työn sisältöihin sitoutuminen, organisaatiossa ja sen ulkopuolella vuorovaikutuksessa toimiminen. Lisäksi urapolulla etenemiseen vaikuttaa. (Sanisalo 2016, 35.)

Nykypäivänä työntekijöiltä odotetaan sopeutumista muutoksiin ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Muutososaaminen ja muutostaidot katsotaan yhdeksi alustaidoksi. Taidon omaava työntekijä on muutoksessa aktiivinen ja etsii itse kysymyksiin sekä tilanteeseen ratkaisuja. (Aarnikoivu 2010, 140.) Työntekijän itsetunnolla on valtava vaikutus urapolukehityksessä. Palkitsevat tehtävät on todettu tutkimustulosten mukaan vievän työntekijän henkilökohtaista urakehitystä eteenpäin, sekä erityisesti niissä onnistuminen. Nämä tehtävät vaativat usein erityisiä taitoja, jotka taas tarjoavat mahdollisuuksia urakehitykseen ja etenemiseen uralla. (Pinnington 2010, 461.)

Työntekijöiden psykologisilla vahvuuksilla on todettu olevan merkitystä urakehityksen suhteen. Sekä sillä mistä kulttuurista työntekijä on tullut. Nämä vaikuttavat myös työntekijän työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden kulttuurista hallitsee osittain psykologista pääomaa ja työn suorituskyvyn välistä suhdetta. Tutkimustulosten mukaan jo sillä asuuko työntekijä maalla vai kaupungissa on merkitystä työn tuottavuuteen ja urakehitykseen. Kaupungissa asuviin työntekijöihin verrattuna maaseudun työntekijöillä psyykinen pääoma vaikuttaa voimakkaammin työn tuottavuuteen. Maaseudun työntekijät saavat myös enemmän urakehitysmahdollisuuksia kuin kaupungissa asuvat. Maahanmuuttajien psykologisiin vahvuuksiin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta hekin saisivat mahdollisuuden kestäväan urakehitykseen, joka olisi hyvä yhteiskunnan kestävyydelle. Kestävän kehityksen tavoitteet korostavat ihmisarvoista työtä ja hyvinvointia ja kestävä urakehitys on näiden kahden osatekijän summa. (Hongqing ym. 2019, 1.)

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

4.1 Kehittämiprojektin kokonaisuus

Kehittämiprojekti kuului osaksi laajempaa, kaksiosaista kehittämiskokonaisuutta, joka toteutettiin kaksivaiheisena: Kehittämiskokonaisuuden ensimmäinen vaihe toteutui työpajatoiminnan menetelmin, toinen taas asiantuntijaraati-toiminnan keinoin. Molemmat osiot suoritettiin Turun ammattikorkeakoulun Master Schoolin opinnäytetöinä eli kehittämiprojekteina.

1) Työpajatoiminta

Kehittämiskokonaisuuden ensimmäisen osion toteutuksen kehittämismenetelmäksi valittiin osallistava menetelmä työpaja. Työpaja toteutettiin ONNI hoivan tiimiesimiehille ja yhdelle aluepäällikölle. Työpajassa selvitettiin osallistujien näkemyksiä yrityksen nykytilasta, haasteista sekä tulevaisuuden haaveista urapolkuihin liittyen. Lisäksi henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen, urapolkumahdollisuudet, urapolkumahdollisuuksien viestintä sekä minkälainen urapolku olisi henkilöstön tavoitteena. Tuotoksena laadittiin urapolkujen kehittämisen perusrunko.

2) Asiantuntijaraatitoiminta

Kehittämiskokonaisuuden toisessa osiossa selvitettiin HR-alan asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä. Alan asiantuntijat muodostivat asiantuntijaraadin. Asiantuntijat olivat kehittämiprojektin mentorin osoittamia henkilöitä. Raati toteutettiin vallitsevan senhetkisen koronavirustilanteen vuoksi sähköpostitse.

Tässä kehittämiprojektin toteutuksessa esitetään vain toisen vaiheen kehittämiprojekti.

4.2 Asiantuntijaraati sähköisen kyselyn menetelmin

Kehittämiprojektin kehittämismenetelmäksi valittiin asiantuntijaraadille osoitettu kirjallinen kysely. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli saada tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä ja mielipiteistä urakehityksen kehittämisestä yrityksessä. Projektityön mentori

nimesi asiantuntijaraadin viisi jäsentä. Kaikki asiantuntijat olivat HR-alan ammattilaisia sekä osa tarjoaa palvelunaan uravalmennusta. Asiantuntijat kontaktoitiin sähköpostilla ennen kysymysten lähettämistä, jossa kiitettiin etukäteen yhteistyöstä ja osaamisensa jakamisesta.

Lopullinen kysely lähetettiin asiantuntijoille helmikuussa 2020. Sähköpostissa oli saatekirje ja kysymykset. (Liite 1.) Koska asiantuntijoiden määrä oli pieni, nousi korkea vastausprosentti merkitykselliseksi työn kannalta. Muistutussähköposti lähetettiin maaliskuussa 2020. Vastauksia saatiin neljältä asiantuntijalta toisen muistutuksen jälkeen.

Kysely koostui viidestä avoimesta kysymyksestä liittyen urakehitykseen ja sen mahdollistamiseen kohdeyrityksessä. Kysymykset olivat:

1. Miten työyhteisön joukosta voidaan tunnistaa potentiaalisia henkilöitä esimies- tai asiantuntijatehtäviin?
2. Mitä sitten kun potentiaali on tunnistettu?
3. Miten mahdollisuuksista esimies- ja asiantuntijatehtävistä tulisi viestiä henkilöstölle?
4. Miten tietoisuutta yrityksen sisäisistä eri toimialojen työtehtävistä voidaan lisätä vielä muulla tavalla?
5. Miten henkilöstön ammatillista kasvua tuetaan työn ohessa, millä keinoin voidaan tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista?

Kysymykset laadittiin kirjallisuuskatsauksen teoreettiseen perustaan ja kehittämisprojektin tavoitetilään sekä tutkimustehtävien pohjalta. (Aarnos & Valli 2018.) Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että osaavia ja kehittymishaluisia työntekijöitä tunnistetaan henkilöstön joukosta. Urakehitystä mahdollistamalla saadaan yritykseen sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Myös kyselyn muoto määräytyi kohderyhmän ja kyselyn tarkoituksen mukaan. (Aarnos & Valli 2018). Osallistujat arvioivat kyselyä saatekirjeen perusteella. Saatekirje tulisi mieltää osaksi tutkimusta, koska se saattaa vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. Saatekirjeen tehtävä on vakuuttaa ja motivoida vastaaja osallistumaan. (Vilkka. 2015).

Kysely lähetettiin osallistujille sähköisesti. Näin varmistettiin kyselyn lähettäminen suoraan kohdehenkilöille. Koronapandemian vuoksi kasvokkain tapahtuvia haastatteluja tai asiantuntijaraateja ei voitu kevään 2020 jälkeen toteuttaa. Sähköisesti lähetetyssä kyselyssä etuina ovat nopeus ja taloudellisuus. Sähköpostiin lähetettävissä kyselyissä on

tutkijalla mahdollisuus seurata vastausprosenttia ja tarvittaessa lähettämään muistutusviestin heille, jotka eivät ole vielä vastanneet. Sähköpostia käytettäessä ei välttämättä pystytä tarjoamaan vastaajalle anonymiteettia. Tutkimusraportoinnissa anonymiteetti säilytetään raportoinnissa luonnollisesti. (Aarnos & Valli 2018).

4.3 Aineiston analyysi

Kehittämiprojektiin sisältyneen sähköisen kyselyn vastaukset analysoitiin sisällön analyysillä systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta asiasta tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus sekä kattava kuva tutkitusta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä kerätty aineisto järjestettiin ja luokiteltiin tulosten johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 117).

Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysi eroteltiin kolmeen vaiheeseen: 1) ensimmäisessä vaiheessa tehtiin aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) toisessa vaiheessa suoritettiin ryhmittely eli klusterointi ja 3) kolmannessa vaiheessa luotiin teoreettiset käsitteet. Tätä vaihetta kutsutaan abstrahoinniksi. Sisällönanalyysissä määriteltiin analyysiyksikkö ennen analyysin aloittamista. Analyysiyksikkö voi muodostua sanasta, lauseesta tai ajatuskokonaisuudesta. Tutkimustehtävä ja aineistonlaatu ohjasivat analyysiyksikön määrittämistä. (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 122-123).

Kyselyaineiston sisällönanalyysin alussa vastaukset luettiin useaan otteeseen läpi, jonka jälkeen ne analysoitiin sisällön analyysin menetelmän avulla. Ensimmäinen vaihe oli alkuperäisen datan pelkistäminen, jolloin aineisto tiivistettiin. Samaa kuvaavia ilmaisuja alleviivattiin ja näin erotettiin aineistosta samaa kuvaavia pelkistettyjä ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut listattiin allekkain ja ilmaukset ryhmiteltiin. Aineisto käsiteltiin kysymys kerrallaan aineiston analyysin perusteella. Lopulta aineistosta oli luotu seitsemäntoista (yläluokkaa. Kysymyksen yksi yläluokat: yrityksen tarpeet ja tavoitteet, henkilön aktiivisuus sekä esimiestyö. Kysymyksen kaksi yläluokat: Kehittymissuunnitelmat ja haasteet. Kysymyksen kolme yläluokat: avoimuus, esimiestyö, kehityskeskustelut ja työkierto. Kysymyksen neljä yläluokat: yläluokat: työkierto, mentorointi ja tiedottaminen. Kysymyksen viisi yläluokat: koulutus, projektit, osallistaminen ja vastuu. (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 123.) Esimerkki sisällönanalyysistä on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkki kyselyn sisällönanalyysistä

Miten tietoisuutta erilaisista esimies- ja asiantuntijatehtävistä lisätään?			
ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Mitä enemmän onnistumisia sisäisissä siirroissa on, sitä helpommaksi se käy	Onnistuneet sisäiset tehtäväsiirrot lisäävät urakehitystä	sisäiset siirrot	Työkierto
Se että pääse käytännössä näkemään erilaista työtä ja erilaisia tehtäviä, auttaisi asiassa varmasti.	Erialaisten työtehtävien näkeminen	Sisäiset siirrot	Työkierto

5 TULOKSET

5.1 Potentiaaliset henkilöt esimies- ja asiantuntijatehtäviin

Kyselyn analyysi muodosti kolme yläluokkaa: yrityksen tarpeet ja tavoitteet, henkilön aktiivisuus sekä esimiestyö.

Kolme asiantuntijaa korosti, että yrityksellä tulee olla selkeä näkemys siitä, millaista osaamista ja kyvykkyyttä yrityksessä tarvitaan. Vasta tämän jälkeen voidaan määrittää, millaisia henkilöitä tarvitaan erilaisiin esimies- ja asiantuntijatehtäviin.

”Kyvykkyydet pitävät sisällään sekä tietoa, taitoa, mutta myös asenteeseen, käyttäytymiseen ja toimintatapaan liittyviä kykyjä ja osaamisia.”

Suurin osa vastaajista korosti henkilön omaa aktiivisuutta ja mielenkiintoa urakehitystä kohtaan. Kaikki vastaajat mainitsivat keskustelujen tärkeyden esimiehen ja työntekijän välillä. Avoimen ja jatkuvan keskustelun avulla henkilöstö saa tietoa avoimista tehtävistä sekä esimies on tietoinen henkilön omista toiveista ja tavoitteista. Tärkeänä kohtana nähtiin esimiehen rooli potentiaalien tunnistamisessa. Esimiehen tulee olla herkkä huomaamaan ja aistimaan arjessa henkilöstön kyvykkyyksiä. Kehityskeskustelut ovat perinteinen keino saada tietoa henkilöstön ajatuksista.

”Toisaalta potentiaali voi näyttäytyä myös ilman sen tietoista esille tuomista, toiminnan, tulosten, näyttöjen, puheen ja asenteiden ilmenemisen kautta.”

5.2 Työntekijän potentiaalin tunnistaminen

Kyselyn analyysi muodosti kaksi yläluokkaa: kehityssuunnitelmat ja haasteet. Kaikki vastaajat toivat esiin yksilöllisen kehityssuunnitelman tärkeyden ja niistä keskustelun henkilöstön kanssa yksilöllisesti. Eräs vastaaja painotti, että laadittuja suunnitelmia on toteutettava ja toteutusta seurattava. Toinen vastaaja kannusti antamaan ja osallistumaan henkilöstöä erilaisiin projekteihin ja tarjoamaan mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin sijaisuuksien muodossa.

”Potentiaalin tunnistaminen tulisi johtaa siihen, että henkilölle tehdään suunnitelma, miten hän voi kehittää ja hyödyntää osaamistaan yrityksessä.”

5.3 Esimies- ja asiantuntijatehtävistä viestiminen henkilöstölle

Kyselyn analyysissä muodostui neljä yläluokkaa: avoimuus, esimiestyö, kehityskeskustelut ja työkierto. Kaikki vastaajat kokivat tiedottamisen ja avoimuuden olevan tärkeää. Tietoisuuden lisääminen eri tehtävistä toimialueiden välillä tulisi olla läpinäkyvää ja selkeää. Kaikki avoimet työtehtävät tulisi laittaa avoimeksi sisäisenä hakuna ja esimiesten on tärkeää kannustaa henkilöitä hakemaan uusia tehtäviä.

Työtarinoiden koettiin olevan hyvä ja konkreettinen esimerkki henkilöstölle, joten työ- ja uratarinoiden saattaminen henkilöstön tietoisuuteen antaa konkreettisia esimerkkejä ja malleja. Osa asiantuntijoista toi tässä yhteydessä myös esille kehityskeskustelujen ja rohkaisevan esimiestyön merkityksen. Osa asiantuntijoista kannusti mahdollistamaan työkiertoa sekä erilaisiin projekteihin osallistamista ja kannustamista.

”Työ- tai uratarinat auttavat myös työntekijöitä hahmottamaan erilaisia mahdollisuuksia siirtyä muihin tehtäviin. Mitä enemmän onnistumisia sisäisissä siirroissa on, sitä helpomaksi se käy.”

5.4 Työyhteisön tietoisuus esimies- ja asiantuntijatehtävistä

Kyselyn analyysi muodosti kolme yläluokkaa: työkierto, mentorointi ja tiedottaminen. Kaikki asiantuntijat toivat tässä yhteydessä esiin työnkierron ja sen toteuttamisen merkityksen. Tiedottamisen keinoiksi kaikki osallistujat nostivat esiin jonkinlaisen nykyajan tiedottamisen kanavan. Ehdotuksina asiantuntijat mainitsivat sisäisen intran, uratarinoiden näkyvyyden sosiaalisessa mediassa, podcastit, henkilöiden esittelyn. Muutama asiantuntijoista painotti mentoroinnin sekä parityöskentelyn merkitystä tietoisuuden lisäämisessä.

”Se että pääse käytännössä näkemään erilaista työtä ja erilaisia tehtäviä, auttaisi asiassa varmasti”

5.5 Henkilöstön ammatillisen kasvun tukeminen

Kyselyn analyysin muodosti neljä yläluokkaa: koulutus, projektit, osallistaminen ja vastuu. Kaikki asiantuntijat mainitsevat jatkuvan kouluttamisen tärkeyden. Kouluttamista voi tulosten mukaan tapahtua ulkoisen tai sisäisen koulutuksen muodossa. Eräs asiantuntija kehottaa altistamaan henkilöstöä kouluttajan rooliin, koska näkee siinä mahdollisuuden kehittää esimies- ja asiantuntijataitojaan. Toinen taas korostaa vielä tässä vastauksessa yrityksen pelisääntöjen kirkastamista ja läpinäkyvyyttä, sitä, että henkilöstöllä on käsitys mitä tehtäviä voi olla tarjolla ja mitä niihin vaaditaan. Asiantuntijat toivat vastauksissaan esille myös vastuualueiden jakamista ja vastuuttamista henkilöstölle.

”Kouluttajana toimiminen muille on yksi tutkitusti tehokkain keino osaamisen kehittämässä.”

5.6 Johtopäätökset

Hyvärinen (2016) toteaa väitöskirjassaan, että muuttuvat työelämä tarvitsee työntekijöitä, joilta löytyy potentiaalia jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Nykypäivän organisaatiot eivät välttämättä sitoudu kehittämään henkilöstöä ja taas työntekijät eivät ole halukkaita sitoutumaan yhteen organisaatioon koko työuralleen. Tämän asiantuntijaraadille osoitetun kyselyn tulosten perusteella asiantuntijat ovat tunnistaneeet sitouttamisen tärkeyden ja yrityksen sisällä työurien kehittämisen urapolkumallin kautta.

Di Fabion (2019) mukaan muuttuvassa kilpailutilanteessa yritysten tulee pyrkiä menestymään. Yritysten menestyksen kannalta on tärkeää löytää työntekijöitä, jotka mahdollista kannattavaa kasvua ja hyvinvointi. Asiantuntijoiden vastauksista oli mainittu, että urapolut ja yrityksen strategia tulee olla toisiaan täydentäviä. Strateginen johtaminen vaatii oikeanlaisia valmiuksia sekä kykyjä. Kyvykkäitä työntekijöitä tunnistetaan ja kasvatetaan yrityksen sisällä. (Collins 2007.)

Tulosten mukaan urapolkujen mahdollistaminen koetaan mielenkiintoiseksi ja yritykseen sitouttavaksi tekijäksi henkilöstön osalta. Myös Palmen (2008) totesi tutkimuksessaan urapolkumallin motivoivan työntekijöitä kehittymään sekä lisäämään sitoutumista. Tämän kehittämisprojektiin vastanneiden asiantuntijoiden näkemys oli samankaltainen ja tätä voidaan tätä pitää merkityksellisenä tekijänä henkilöstön sitouttamisen kannalta.

Monet työntekijät ovat lähteneet ”ruohonjuuritasolta” ja edenneet sitten työtehtävien mukaan. Uralla etenemiseen vaikuttavana tekijänä on työntekijästä itsestään lähtevän halu edetä uralla sekä kiinnostus kehittää itseään. (Hyvärinen 2016.) Kehittämiprojektin asiantuntijoiden mukaan urakehitykseen tulee halun ja mielenkiinnon tulee lähteä omasta itsestä.

Kaistilan (2019) mukaan esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Rötkin (2014) kuvaa esimiehen ja alaisen urakeskusteluja mielenkiintoisiksi. Kyselyn analyysin jälkeen asiantuntijoiden vastauksista kolmeen kysymykseen nousivat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluilla voidaan todeta olevan vahva merkitys henkilökohtaisen urapolun kehittymiseen. Työntekijöiden työtyytyväisyys parantaa suorituskykyä. Työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa motivoivalla johtamisella ja tukemalla saavutuksia. Kannustaminen ja rohkaisu olivat kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden mukaan merkityksellisiä ja hyvä esimiestyö sen mahdollistajana. (Gagah ym. 2016.)

On tärkeä tunnistaa työntekijöiden työuran vaiheet ja yksilöllisesti vaikuttavat elämäntilanteet. Työntekijän odotukset ja suhde työhön ovat muuttuvia työuran aikana. Kokeemukset ja odotukset muokkautuvat työelämää kohtaan muuttuvat elämän aikana. Työurajohtamisen avulla pyritään yhdistämään henkilöstöstrategia ja yrityksen tuottavuus tavoitteet. Esimiehet ovat avainasemassa työurajohtamisen näkökulmasta. Urapolku-malli on osa hyvää työurajohtamista sekä johtamiskäytäntöjä. Urapolku-malli lisää työntekijöiden motivaatiota ja kehittämisen halua (Työterveyslaitos 2019.)

Asiantuntijaraadin kyselyn vastaukset olivat helposti luokiteltavissa. Yläluokkien muodostumisen jälkeen oli vielä yläluokkien yhdistymisen jälkeen huomasi, että useista kysymyksistä muodostui samoja yläluokkia, esimiestyön merkitys ilmeni kaikkien kysymysten vastauksissa. Kaikkien asiantuntijoiden vastauksista voidaan päätellä, että työurien kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä on henkilössä itsessään, asenteissa, motivaatiossa ja halussa kehittyä työuralla. Yrityksillä tulisi olla selkeät tehtävän kuvaukset erilaisista tehtävistä ja niiden vaatimuksista. Viestiminen avoimista tehtävistä tulisi olla selkeää ja läpinäkyvää yrityksen sisällä. Asiantuntijat suosittelivat työkiertoa, osallistamista projekteihin ja antamaan henkilöstölle vastuuta. Esimiestyön merkitys on suuri henkilöiden urakehityksen kannalta. Esimiehen tulee käydä henkilöstön kanssa kehityskeskusteluja, joissa keskustellaan urakehitystoiveista, vahvuuksista ja henkilön kiinnostuksen kohteista. Avoimia paikkoja ei välttämättä ole juuri silloin tarjolla, mutta uria pitää uskalltaa suunnitella keskusteluissa. Hyvä esimies on herkkä aistimaan henkilöiden kyvykkyyksiä,

uskaltaa antaa vastuuta sekä palautetta suoriutumisesta. Selkeät urapolkumallit motivoivat henkilöstöä ja kannustaa työskentelemään omien tavoitteiden mukaisesti.

6 TUOTOS

Kehittämisprojekti on onnistuneesti suoritettu, sitten kun asetetut tavoitteet ja tulokset on saavutettu sekä loppuraportti kirjoitettu. Tulosten ja tuotosten levitys on usein suurin haaste. (Eloranta ym. 2017,65.)

Kehittämisprojekti toteutettiin toisena osana kahdesta kehittämisprojektista muodostuvaa yhteistä, isompaa kehittämiskokonaisuutta. Ensimmäisen osakehittämisprojektin tuotoksena kartoitettiin yrityksen henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta. Ensimmäisen projektin toteutus tapahtui työpajamenetelmää käyttäen. Kohderyhmänä oli ONNI hoivan tiimiesimiehet sekä aluepäällikkö. Työpaja jaettiin kolmeen teemaan: yrityksen nykytila, haasteet ja tulevaisuuden haaveet. Työpajan avulla kehitettiin tiimiesimiesten näkemystä omasta tämänhetkisestä työtehtävästä, sekä mahdollisuuksista edetä uralla.

Kehittämiskokonaisuuden toinen osio toteutettiin kyselynä asiantuntijaraadille lähetetyllä sähköpostikyselyllä. Asiantuntijaraati koostui mentorin nimeämistä asiantuntijoista, jotka toimivat eri yrityksissä henkilöstöjohtajina tai uravalmentajina. Lopullisena tuotoksena kehittämiskokonaisuuden kaksi kehittämisprojektia muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Kokonaisuus kuvaa, millaisia urakehityksen nykytilan mahdollisuudet haasteet sekä toiveet henkilöstön näkökulmasta ovat. Tämä kehittämisprojekti täydentää ensimmäisen osan tuotosta asiantuntijaraadin kyselyn perusteella muodostuneilla käsityksillä, miten työuria voidaan kehittää työntekijöille mielekkäiksi.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi kohdeorganisaatiolle urapolkujen kehittämisen perusrunko (LIITE 2), joka esitettiin henkilöstöjohtajalle sekä projektin ohjausryhmälle. Tulokset ja tuotoksena syntynyt urapolkujen kehittämisen perusrunko luovutetaan kohdeorganisaation liiketoimintojen johtoryhmien käyttöön. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää kehittämisprojektin tuotosta suunnitellessaan urapolkujen mahdollistamista sekä esimiesten kouluttamista. Urapolkujen kehittäminen on henkilöstölle motivoivaa sekä sitouttavaa. Henkilöstön kehittymistä työuralla tulisi mahdollistaa ja tukea. Tuotoksessa on koostettu asiantuntijoiden vastaukset sanapilveen ja pelkistetty teemoittain asiakokonaisuuksiin.



Kuvio 7. Urapolkujen kehittämisen toimenpiteiden perusrunko organisaatiolle (Riski 2020).

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kehittämiprojektia tehdessä huomioitiin tieteen tekemiseen sekä yritysmaailmaan liittyvät eettiset säännöt. Työelämälähtöistä kehittämiprojektia koskee samat normit kuin tieteellistä tutkimusta. (Ojasalo ym. 2009, 48.)

Kehittämiprojektin toteutuksessa huomioitiin tiedon hankintaan ja julkaisemiseen liittyvät yleisesti hyväksytyt tutkimuseettiset periaatteet. Toteutuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä: työ suunniteltiin huolellisesti sekä toteutettiin ja raportoitin yksityiskohtaisesti ja objektiivisesti. Kaikissa kehittämistyön vaiheissa epärehellisyyttä vältettiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 23-27). Tutkimusetiikka ”kulki mukana” koko projektin ajan. (Vilka. 2015)

Ojasalon ym. (2009, 49.) mukaan kehittämistyön kaikissa vaiheissa on vältettävä epärehellisyyttä. Tässä kehittämiprojektissa projektipäällikkö ei saa plagioinut muiden tekstiä, ei yleistänyt tuloksia kriittömästi eikä raportoinut tuloksista ja toiminnasta harhaanjohtavasti. Lisäksi kehittämistehtävässä huomioitiin työn ja aiheen yhteiskunnallinen merkitys.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tekijän selkeä ja tarkka kuvaus toteutuksesta. Laadullisessa aineiston analyysissä on tärkeässä osassa luokittelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 323). Asiantuntijoille laaditun sähköpostikyselyn uskottavuutta lisää aineiston analyysivaiheiden kuvaus ja esitys siitä, miten aineiston luokittelu on tapahtunut. Analyysivaiheessa tarkoituksena oli pelkistää osallistujien vastaukset luotettavasti aihetta tai ilmiötä kuvaaviksi pääluokiksi. Tarkka raportointi kehittämiprojektin ja analyysiprosessin toteuttamisessa lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 232.)

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Paperilla toteutetun kyselyn rinnalle on noussut esimerkiksi sähköpostin avulla toteutetut kyselyt. Kyselyn toteutus-tapa vaihtelee kohderyhmän ja tarkoituksen mukaan. Kysymykset tulee muotoilla huolellisesti. Kysymysten asettelu aiheuttaa eniten virheitä tuloksiin. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia. Kysymykset tulee rakentaa tarkoituksen ja tavoitteiden mukaan. (Valli. 2018, 96-98). Avoimia kysymyksiä voidaan laatia silloin, kun niiden käyttöön on perusteltu syy. Jos vastaajajoukon oletetaan aktiiviseksi voi avointen kysymysten laatiminen olla perusteltua. Kyselylomakkeen testaaminen on välttämätöntä. (Ojasalo. 2009, 132-

133.) Kehittämiprojektin asiantuntijat kontaktoitiin ennen kyselyn lähettämistä ja kaikki sitoutuivat vastaamaan kyselyyn. Avoimia kysymyksiä päädyttiin käyttämään, koska kaikki vastaajat ovat alan asiantuntijoita. Kysymyslomake testattiin työelämän mentorilla ja tutoropettajalla. Testaamisen jälkeen kysymyksiä vielä muutettiin. Projektipäällikön mielestä kysymyksiin saatiin selkeitä vastauksia ja tulkintavirheitä ei ilmennyt.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että osallistujilla tulisi olla riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta he voivat päättää siihen osallistumisestaan (Vilka. 2015). Ennen sähköisten kyselyjen toimittamista asiantuntijaraadille osallistujille kerrottiin kehittämiprojektista, sen aiheesta, tarkoituksesta, tavoitteista ja kyselyn toteuttamisesta. Asiantuntijaraatiin osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin koko prosessin ajan. Kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus missä vaiheessa tahansa asiantuntijaraadin toimintaa tai sen jälkeen kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisensa. (Vilka. 2015.)

Projektipäällikkö on kirjoittanut projektin etenemisestä ja kehittämiprojektin vaiheista rehellisesti. Kehittämiprojektissa ei käsitelty eettisesti arkaluontoisia asioita eikä kyselyyn osallistuneiden henkilötiedot tule missään vaiheessa työtä esille. Tulokset on pyritty analysimaan ja raportoimaan mahdollisimman luotettavasti ja objektiivisesti, sitaatteja on käytetty siten, ettei yksittäisiä vastaajia voi niistä tunnistaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 323.)

Kehittämistehtävällä on työelämän kannalta merkitystä ja sen tuotos tulee olemaan kohdeorganisaation käytössä organisaation kehittäessä urapolkumallia.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten pohdinta

Kehittämiprojektin menetelmänä sähköpostilla toteutettu kysely asiantuntijoille toteutui suunnitelman mukaan. Kehittämistyön asiantuntijaraadin muodostuminen oli sikäli helppoa, että mentori nimesi heidät ja kaikki suhtautuivat kehittämistyön kyselyyn positiivisesti.

Kysymysten muotoa olisi voinut vielä kirjoittaa selkeämmäksi ja osittain kyselyn analyysin aikana huomasi, että kysymyksiä olisi voinut vielä yhdistää. Vastaukset toistivat paikoin toisiaan, mutta siitä voidaan mahdollisesti päätellä, että todetut asiat ovat tärkeitä ja vaikuttavat urakehitykseen useasta eri näkökulmasta.

Asiantuntijoiden näkemykset noudattivat yleisesti aiemmin tutkimuksista ja kirjallisuudesta ilmenneitä asioita. Yhdessä laajemman kehittämiskokonaisuuden ensimmäisen osan tulosten kanssa, voidaan todeta, että henkilöstön odotukset ja asiantuntijoiden ovat samankaltaisia ja näihin perustuen voidaan todeta kehittämisen olevan tärkeää henkilöstön ja yrityksen kannalta.

8.2 Kehittämiprojektin pohdinta

Kehittämiprojektin arviointivaihe erotellaan omaksi vaiheeksi. Kehittämistoiminnan arviointia tapahtuu koko kehittämiprojektin ajan. Arviointi tehdään joka vaiheessa ja jo ennen arvioitavaa toimintaa tulee arvioida, onko suunnitelmat toteuttamiskelpoiset. Ei ole vain yhtä oikeaa arviointitapaa, vaan jokaiseen tilanteeseen tulee valita paras mahdollinen. Arviointi voi koostua itsearvioinnista, ulkoisesta arvioinnista ja vertaisarvioinnista. Toimintaa tulisi pystyä arvioimaan kriittisesti ja tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet. Arviointi pitää sisällään kriittistä pohdintaa kehittämisen tavoitteisiin nähden. Kehittäminen on oppimisprosessi, on hyvä pohtia: mitä opittiin, mikä onnistui ja mitä olisi voinut tehdä toisin. (Eloranta ym. 2017, 65-66.)

Projektipäällikölle kehittämistehtävän aihe oli kiinnostava ja oman osaamisen kannalta myös merkityksellinen. Projektin aikana oma osaaminen ja perehtyneisyys urapolkujen

merkitykseen lisääntyi. Asiantuntijoiden vastaukset tukivat omia aiempi näkemyksiä esimiestyön tärkeydestä. Projektin tuloksista on hyötyä projektipäällikön omaan työhön

Kehittämiprojekti toteutettiin osana laajempaa, kaksiosaista kehittämiskokonaisuutta. Kehittämiprojektia tehtiin parityönä toisen osion projektipäällikön kanssa loppuraporttiin asti. Projektipäällikkö osallistui projektin ensimmäisen osan työpajatoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Ensimmäisen osan tuotos kuvaa ONNI hoivan tiimiesimiesten näkemyksiä siitä, millaisia urapolkumahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa on nykypäivänä, millaisia haasteita tiimiesimiehet kokevat sekä millaisia tulevaisuuden toiveita tiimiesimiehillä on tulevaisuudessa.

Kehittämiskokonaisuuden toinen osio kuvaa HR-alan asiantuntijoiden kokemuksia ja kehittämisehdotuksia urapolkumallin kehittämiseen. Asiantuntijoiden kyselyn vastausten perusteella kehittämistoimenpiteet ovat samansuuntaisia kuin henkilöstön näkemykset urakehityksestä. Molempien osioiden tuotoksesta tunnistetaan henkilöstön oma mielenkiinto urakehitystä kohtaan, selkeän ja avoimen viestinnän merkitys avoimista tehtävistä ja hyvä esimiestyö on tärkeässä roolissa.

Projektin alkuperäinen aikataulu ei toteutunut suunnitelman mukaisesti, mutta viivästyminen ei vaikuta projektin lopputulokseen. Aikatauluun vaikutti kevään 2020 alkanut Covid-19 pandemia. Alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa asiantuntijoiden haastattelut, suunnitelma muuttui olosuhteista johtuen sähköpostissa toteutettavaksi kyselyksi. Kyselyn tuloksia analysoidessa heräsi projektipäällikölle lisäkysymyksiä, joista olisi ollut mielenkiintoista keskustella asiantuntijoiden kanssa lisää, tämä ei kuitenkaan ollut tulosten kannalta merkityksellistä.

Kehittämiprojektin tulokset ja tuotos muodostavat tietoa, jota kohdeorganisaatiolle on hyötyä yrityksen suunnitellessa henkilöstön urapolkumallia sekä henkilöstön uraohjausta. Materiaalin jatkohyödyntäminen jää kohdeorganisaation vastuulle ja kohdeorganisaatio saa käyttää materiaalia haluamallaan tavalla.

Merkittävässä roolissa oli koko kehittämiprojektin ajan työelämän mentori ja tutoropettaja. Molempien kanssa työskentely oli sujuvaa ja ohjaus oli laadukasta. Mentorin kanssa pidetyt palaverit helpottivat työskentelyä ja kaikissa tapaamisissa tapahtui oppimista. Mentorin kanssa tapaamisia oli kasvokkain, etätapaamisina sekä puhelintapaamisina. Tutor-opettajan kanssa työskentely oli myös helppoa ja sujuvaa. Tutor-opettajan selkeä ohjaus helpotti projektipäällikön työskentelyä. Tutor-opettajan kanssa ohjausta oli kasvokkain, puhelimitse sekä sähköpostilla.

8.3 Jatkokehittämisajatukset

Kaksiosaisen kehittämisprojektin tulosten perusteella muodostui asiantuntijoiden näkemys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön urapolkujen kehittämiseen ja mitä työnantajan tulee ottaa huomioon urapolkumallia rakentaessa.

Kehittämisprojektin osiot kohdistuivat henkilöstön odotuksiin urapolusta sekä asiantuntijoiden näkemyksiin siitä, miten urapolku kehitetään. Jatkokehittämis ehdotuksena kohdeorganisaatiolle voitaisiin kehittää konkreettinen urapolkumalli, jossa hyödynnetään tämän kehittämisprojektin tuloksia.

Tutkimuksellisenä jatkokehitysehdotuksena voisi myös olla hyvä tutkia kohdeorganisaation urapolkumallin kehittymistä ja henkilöstön kokemuksia urakehittämisestä urapolkumallin kehittämisen jälkeen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. [Helsinki]: Talentum Media. Viitattu: 10.2.2019. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXAT-BFBCXIBA#kohta:139>

Arasola, Elina. 2017. Osaamisen anatomia. Viitattu 24.2.2019. Saatavissa: <http://www.smartup.fi/2017/09/16/osaamisen-an/>

Bright, J.K. & Earl, J.K.H. 2003. Investigatein the effect of undergraduate experience and work experience on the development of career maturity. Australian Journal of Psychology. Viitattu 2.3.2019. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/detail/detail?vid=8&sid=caa253bc-8811-4fdf-9ac3-123c5126afdd%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnN-pdgU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=11893221>

Di Fabio, A., Kenny, M., 2019. Doyla, A. 2019. Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of emotional intelligence and postivie relational management. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S019188691930131X>

Collins S., Collins Haataja S.,2007. Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <http://www.ahra.org/am/downloads/onlineed/2007januaryfebruary1.pdf>

Eloranta, S., Hautala, T., Kinos, S. & Salonen, K. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. 2017. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Gagah, E., Magdalena, M. & Suwati. 2016. Influence of motivation work, career development and cultural organization on the job satisfaction and implications on the performance of employees. Journal of managementi, Voume 2 No.2 Maret 2016. Viitattu 3.3.2018. Saatavissa: <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/538/524>

Haataja, S., Lehti, M., Metsävuori, L., Putanen, T., Ritvanen, J-M. & Viitaniemi, S. 2014. Tulevaisuuden urapolut. Turun Yliopisto. Viitattu: 8.5.2019. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164483.pdf>

Hasu M., Kupiainen M., Käsälä M., Kovalainen A., Leppänen A., Toivanen M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu: 8.2.2019. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134883/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf?sequence=1

Hintsala, M. 2013. Individual and contextual factors predicting educational and occupational career succes. Tampere University press. Suomen Yliopisto paino Oy. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68114/978-951-44-9120-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi 2013.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 24.2.2019. Saatavissa: <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua naisjohtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Lapin Yliopisto. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: file:///Users/heidimannila/Downloads/Hyv%C3%A4riinen_Sanna_ActaE_189_pdfA.pdf

Hätinen, M. 2009. Organisaation osaamisen hallinta ammattikorkeakouluympäristössä. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu: 24.2.2019. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5915/Hatinen_Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jyväskylän yliopisto. 2020. Koppa. Laadullisesta sisällönanalyysistä. Viitattu: 14.3.2020. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/kurssit/215677/harjoitusryhma/laadullisten-menetelmien-pienryhma/pienryhma-14-2-18.pdf>

Järvinen, A. 2001. Esimiestyön ja työkyvyn muutokset vuosina 1996-1999. Viitattu 26.3.2019. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/10899/1/antjarvi.pdf>

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.2.2019. Saatavissa: <https://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-majjalisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>

Kuikka, A., Utriainen, J. & Virkkunen, A. 2012. Onnistunut projekti vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton projektikäsikirja. Kopio Niini/Painopörssi 2012. Helsinki.

Kupias Päivi., Peltola, Raija & Pirinen Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä.

Kuurila, E. 2014. Uraohjaus ja urasuunnittelu ammattikorkeakoulussa. Turun yliopisto. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98607/AnnalesC384KuurilaVK.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lairio, M., Penttinen, L., Skaniakos, T. & Ukkonen, J. 2011. Miten työelämäorientaatiota voidaan tukea koulutuksen aikana. Korkeakouluopiskelun pedagoginen työelämähorisontti. Jyväskylän yliopisto.

Lehti, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Viitattu 26.3.2020. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf

Lähteenmäki, S. 1995. Mitä kuuluu – Kuka käskää? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä. Turun kauppakorkean julkaisuja, sarja A - 1:1995. Åbo Academis Trycker

Maunula, V. 2015. Sairaanhoidtajien työhön sitoutuminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2019 Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91795/Maunula_Virpi.pdf?sequence=1

Nykänen, M. 2008. Ura-ajattelun muutos. Työelämän kehittämishankkeen yhteydet uramotivaatioon. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.5.2019 Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80169/gradu03249.pdf?sequence=1>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.

ONNI terveys. 2020. ONNI hoiva. Onni on elää omannäköistä, täyttää elämää. Viitattu 5.3.2020. Saatavissa: <https://www.onniterveys.fi/hoiva/henkilokohtainen-apu?hsCtaTracking=bb865161-1baf-4aa9-8626-f3e5c58c228f%7Ca28291a2-7586-493d-a52d-7706aa1a1d87>

ONNI terveys. 2020 ONNI hoiva. Onni on hyvä kotihoito Viitattu 5.3.2020. Saatavissa: <https://www.onniterveys.fi/hoiva/kotihoito?hsCtaTracking=c55c5ebd-8358-43cd-99bc-1708b02b43c2%7C6c1ac31d-e88d-4585-a035-4c1baeebb6a9>

ONNI terveys. 2020. Lapsiperheen kotipalvelut. Viitattu 5.3.2020. Saatavissa: <https://www.onniterveys.fi/hoiva/lapsiperheille?hsCtaTracking=38eb11de-4ab9-43c1-819f-3368812af016%7Ca852142d-bace-4d3f-b78d-bb77ec2a43a4>

Ollila, E. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu: 24.2.2019. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1

Palmèn, L. 2008. The motivational effect of a career path model in a specialist organisation. Case: Capgemini Finland. Haaga Helia. Viitattu 8.5. 2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200812184512>

Pinnington, Ashly H. 2010. Competence development and career advancement in professional service firms. Viitattu: 24.2.2019. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/870458538/fulltextPDF/948B5CF6002C4BEBPQ/1?accountid=14446>

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. eOsmo-hanke. Viitattu 8.2.2019. Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>

Ruohotio, P., 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatust. Viitattu 23.1. 2019 Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95424/urakehitys_ja_kehittava_vuorovaikutus_2005.pdf?sequence=1

Rötkin, L., 2014. Terveisiä Pomolle. Talentum.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Sanisalo, Jarkko. 2016. Urapolustus asiantuntijuuden kehittäjänä. MAMK. Viitattu: 9.3.2020. Saatavissa: <file:///Users/heidimannila/Downloads/URAPOLUTUS%20ASIAANTUNTIJUUDEN%20KEHITTÄJÄNÄ.pdf>

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2020. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu: 14.3.2020. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Silvennoinen, M. 2008. Ura, perhe vai molemmat? Tutkimus turun yliopiston ja Turun kauppakorkean akateemisen naisesiemiesten uran ja perheen yhteensovittamisesta. Viitattu 25.3.2019. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/handle/10024/114212>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.11.2019. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b1)

Tiehallinto, 2009. Asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut Kaakkois-Suomen tiepiirissä. Viitattu 7.2.2019 Saatavissa: https://vm.fi/documents/10623/307715/Tiehallinto_Kaakkois-Suomen_tiepiiri.pdf/2dbc44ad-4f24-4ae0-b7c8-a6e13dc1e343/Tiehallinto_Kaakkois-Suomen_tiepiiri.pdf

Tuomi, J.&Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (e-Pub -versio). Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. 2019. Johdatus työurajohtamiseen. Viitattu 30.5.2019. Saatavissa: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipa-ketti/?key=yYsuTDJp.yw_imBY0QXXv25RY2P.U_C2dNqjDSVWV1E-&utm_campaign=Digioppaat&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=66454382&_hsenc=p2ANqtz--MmxPSM9Zbio44S3nBRGyBNtIQhE2NP7jwhC-48WdDXDMJfZQLEFuVltVjsN0_0wMXR27rN3MTaGc2zY7iUPe1LKaiw&_hsmi=66454382

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Viitattu 15.11.2020. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Watson, T. 2014. Career Management - Making It Work for Employees and Employers. White Paper -julkaisu. Viitattu 7.2.2019 Saatavissa: <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/Perspectives/2014/career-management-making-it-work-for-employees-and-employers>

SAATEKIRJE

Hei,

Kiitos, että annat asiantuntemuksesi meidän käyttöömme.

Työstämämme kehittämisprojektin tarkoitus on tuottaa Med Group Oy:n yrityksen johdolle selkeä käsitys nykytilasta ja kehitysehdotukset tulevaisuuden urapolkumallin toteuttamiseen. Med Group Oy:ssä työskentelee henkilökuntaa valtakunnallisesti laajalla alueella ja henkilöstö tapaa lähiesimiestään valitettavan harvoin. Tästä syystä työntekijöiden potentiaali jää tunnistamatta, eikä täysin selkeää käsitystä heidän osaamisestaan ja odotuksistaan voida muodostaa

Kehittämisprojektin tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. Kehittämisprojektin avulla yritys saa tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Urapolkumallin kehittämisen avulla parannetaan työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon. Tavoitteena on myös lisätä henkilöstön motivaatiota kehittää omia taitojaan.

Kehittämisprojekti koostuu kahdesta osiosta. Työn aikana nämä osiot nivoutuvat yhteen ja muodostavat kokonaiskäsityksen ja mallinnuksen siitä, miten urapolkumalliprosessia tulisi kehittää tulevaisuudessa.

Kehittämisprojektin osiot ovat:

Henkilökunnan odotusten ja näkemysten kartoitus. Kehittämisprojektin tarkoituksena on saada tietoa henkilökunnan odotuksista ja näkemyksestä urakehityksen tarpeista.

Asiantuntijoiden näkemysten ja ajatusten kartoitus. Toisena vaiheena koostamme asiantuntijoiden näkemykset, ajatukset ja ”vinkit” urapolkumallin kehittämiseen.

Alla kysymykset, joihin toivomme saavamme ajatuksenne ja kommenttinne.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne

ASiantuntijaraadin kysymykset

1. Miten työyhteisön joukosta voidaan tunnistaa potentiaalisia henkilöitä esimies- tai asiantuntijatehtäviin?
2. Mitä sitten kun potentiaali on tunnistettu?
3. Miten mahdollisuuksista esimies- ja asiantuntijatehtävistä tulisi viestiä henkilöstölle?
4. Miten tietoisuutta yrityksen sisäisistä eri toimialojen työtehtävistä voidaan lisätä vielä muulla tavalla?
5. Miten henkilöstön ammatillista kasvua tuetaan työn ohessa, millä keinoin voidaan tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista?