

Henkilöstön kehittämisen, etenemismahdollisuuksien ja työnkuvauksien merkitys työssä

Ilkka Halonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Ilkka Halonen

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Henkilöstön kehittämisen, etenemismahdollisuuksien ja työnkuvauksien merkitys työssä

Sivu- ja liitesivumäärä

39 + 26

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayritys on suuri Suomessa toimiva asiantuntijaorganisaatio, joka työllistää yli 1000 henkilöä ympäri Suomen.

Opinnäytetyössä tehtiin tuotteisiin sisältyi opintopolku ja kolme erillistä vaatimustasoja sekä niihin liittyvät työnkuvaukset. Opinnäytetyöllä pyrittiin myös hankkimaan laajempaa ymmärrystä vaikutuksesta, joka etenemismahdollisuuksilla, henkilöstön kehittämisellä ja työnkuvauksilla on työsuhteen molemmille osapuolille.

Työnkuvaus on tärkeä dokumentti työntekijälle, koska siihen voidaan peilata työntekijän suoriutumisen kriteerit ja sillä selkeytetään työntekijän tavoitteita ja rajataan työtehtäviä. Työnkuvaus voi toimia myös pohjana uuden työntekijän rekrytoinnin yhteydessä tehtävälle työpaikkailmoitukselle. Työnkuvaus toimii lisäksi uuden työntekijän perehdyttämisessä tärkeässä osassa hänen sisäistäessään työtehtäviä, tavoitteita ja työsuorituksen arvioinnin kriteereitä. Työntekijä on myös motivoituneempi työhönsä, kun hänelle on selvää, mitä häneltä odotetaan työsuhteessa.

Etenemismahdollisuudet vaikuttavat työntekijöiden motivoitumiseen työstä. Jos etenemismahdollisuudet ovat hyvät, työntekijä sitoutuu ja motivoituu paremmin työhönsä. Toisaalta etenemismahdollisuuksien puuttuminen on yksi merkittävistä syistä työpaikan vaihtamiselle.

Henkilöstön kehittämisestä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Työntekijöiden osaaminen kehittyy ja he suoriutuvat työtehtävistään paremmin ja tehokkaammin. Henkilöstön kehittämisellä on myös henkilöstöä motivoiva ja sitouttava vaikutus.

Opinnäytetyön produktien tekeminen aloitettiin työnkuvauksien ja vaatimustasojen erottelun tekemisellä. Työnkuvauksia varten tutkittiin aiempaa työnkuvausta ja seurattiin työtehtäviä sekä haastateltiin tiimin jäsentä ja esihenkilöä. Vaatimustasojen suurimpina erottavina tekijöinä oli itsenäisen vastuun määrä työnteossa ja työhön kuuluvat lisävastuut kuten esihenkilövastuut tai muu suurempi itsenäisesti suoritettava työtehtävä.

Opintopolkuun valikoitui koulutuksia tiimin tarpeiden mukaan. Tietoa kerättiin kyselemällä koulutustarvetta tiimin jäseniltä ja osa koulutusvalinnoista perustui puhtaasti työnkuvauksen sisältöön. Koulutusten tarpeellisuus perusteltiin työnkuvauksista esiin nousevilla ydin-kompetensseilla.

Työnkuvauksilla, etenemismahdollisuuksilla ja henkilöstön kehittämisellä on henkilöstöä motivoiva ja sitouttava vaikutus. Tästä syystä työntekijälle kannattaa luoda hyvät mahdollisuudet kehittyä ja edetä urallaan. Hyvin toteutetuilla työnkuvauksilla pidetään työsuhteen molempien osapuolien odotukset ja tavoitteet toisiaan kohtaan realistisena. Liian suurilla tai pienillä odotuksilla ja tavoitteilla on motivaatiota heikentävä vaikutus.

Asiasanat

Työnkuvaukset, uralla eteneminen, henkilöstön kehittäminen, työmotivaatio, työnantajaan sitoutuminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajausta.....	2
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.3	Keskeisiä käsitteitä	3
2	Etenemismahdollisuudet ja työnkuvaukset osana suorituksen johtamista	6
2.1	Vaativuus- ja työnkuvaukset käsitteenä	6
2.2	Työnkuvaukset kuntasektorilla	9
2.3	Tehtäväkuvauksien merkitys suorituksen johtamisessa	10
2.4	Työnantajaan sitoutuminen ja motivaation kasvu vaativuuskuvausten, etenemismahdollisuuksien ja kasvupolkujen kautta.....	12
3	Oppimismenetelmät ja henkilöstökehitys.....	14
3.1	Oppiminen ja oppimiskäsitykset	14
3.2	Koulutukset ja osaamisen kehittäminen	15
3.3	Erlaisia tapoja henkilöstön kehittämiseen	16
3.4	Pehmeät taidot.....	18
4	Toiminnallisen osuuden toteuttaminen	19
4.1	Lähtötilanteen kuvaus	19
4.2	Vaatimustasojen ja työnkuvauksien tuottaminen	20
4.3	Opintopolun tuottaminen	22
5	Pohdinta.....	27
5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	27
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	32
	Lähteet	36
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Työnkuvaukset.....	40
	Liite 2. Opintopolku	41

1 Johdanto

Jokaisessa työssä on tärkeää, kuinka työ on kuvattu ja millä tavoin työtehtävien vaativuutta kuvaillaan. Näillä on suuri merkitys uuden työntekijän rekrytointiin ja työntekijöiden palkkaukseen sekä varsinkin siihen, millaisia odotuksia työnantajalla on työntekijää kohtaan. (Goméz-Mejía, Balkin & Cardy 2016, 86) Työnkuvaus selkeyttää työsuhteen molempien osapuolien näkemystä siitä, mitä työntekijän vastuisiin kuuluu ja mitkä toimivat määrittävinä kriteereinä työntekijän suoriutumiseksi. Työnkuvauksen merkitys työntekijän suoriutumisen johtamisessa on suuri, sillä työntekijän suoriutumista työtehtävistään peilataan enimmäkseen työnkuvaukseen (Laintila 2020). Kun työssä on käytössä useampi vaatimustaso, työnkuvauksien kautta työntekijän on helpompi hahmottaa, mitä asioita tekeillä ja vastuita ottamalla hänellä voi olla mahdollisuus päästä eteenpäin urallaan.

Työn mielekkyyden ja uratavoitteiden kannalta etenemismahdollisuudet ovat tärkeässä roolissa monille työntekijöille. Kun työntekijä tietää, että hänellä on mahdollisuus päästä urallaan eteenpäin omassa työtehtävässään ja hän kokee työtään arvostettavan, työntekijän motivaatio ja sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan kasvaa. (Tornberg 2012, 91) Toisaalta etenemismahdollisuuksien puuttuminen on merkittävä syy sitoutumattomuuteen työnantajaa kohtaan ja sitä kautta mahdollisesti suurempaan henkilöstön vaihtuvuuteen, koska joissain tapauksissa uralla etenemisen mahdollisuuden koetaan löytyvän vain vaihtamalla työnantajaa (Ruuska 2019). Opinnäytetyössä toteutettavat erilliset vaativuustasot mahdollistavat tiimin jäsenille etenemismahdollisuudet, joita ei ennen opinnäytetyön tekoa ollut vielä olemassa tiimin työntekijöille.

Toinen merkittävä asia työssä suoriutumisen kannalta on työnantajan tarjoamat kouluttamismahdollisuudet. Koulutukset ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, koska johdonmukaisella henkilöstön kehittämisellä taataan henkilöstön jatkuva kehittyminen ja työssä vaadittavien taitojen ylläpito. Henkilöstön kehittäminen on myös yrityksen kilpailukyvyyn kannalta merkittävä tekijä, sillä jatkuvalla henkilöstön kehittämisellä taataan henkilöstön osaamisen ajantasaisuus (Joki 2018, 141). Kuten uralla etenemismahdollisuuksilla myös kouluttamismahdollisuuksilla on vaikutuksia henkilöstön motivaatioon ja työnantajaan sitoutumiseen (Häkämies 2008, 23).

Opinnoissani olen erikoistunut HR:ään ja johtamiseen. Toivoin voivani tehdä opinnäytetyöni toimeksiantona yritykselle tai mieluiten organisaatioon, jossa suoritan työharjoitteluni. Harjoittelun alkuvaiheessa kysyin esihenkilöltäni, olisiko toimeksiantajallani sopivaa aihetta opinnäytetyölle. Heillä oli HR:ään liittyvä ja itseäni kiinnostava tarve, ja sain tehtäväkseni luoda tiimilleni opintopolun sekä erilliset työnkuvaukset kolmelle eri vaatimustasolle.

Aihe innostaa itseäni, koska pääsen tekemään konkreettista ja käytännönläheistä kehitystyötä aitoon tarpeeseen toimeksiantajayritykselle. Sopivien koulutuksien etsiminen yksittäisten taitojen ja työssä vaadittavan osaamisen kehittämiseen motivoi ja kiinnostaa minua. Myös vaatimustasojen ja niihin liittyvien työnkuvauksien luominen on kiinnostavaa, koska niiden myötä tiimin jäsenille luodaan myös etenemismahdollisuudet heidän työurillaan. Tätä kautta pääsen myös tutustumaan syvällisemmin työssä tarvittaviin tietoihin ja taitoihin sekä määrittelemään eroavaisuuksia vaatimustasojen välille.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy kolme eri vaatimustasoa, niihin liittyvät työnkuvaukset ja opintopolku kaudelle FY 21-22. Tavoitteena on saada opinnäytetyön tuotteista mahdollisimman toimivat ja käytännönläheiset, jotta ne voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyöllä tavoitellaan laajempaa ymmärrystä työtehtävien ja vastuiden luokittelusta ja niiden merkityksestä työntekijälle ja työnantajalle. Opinnäytetyössä perehdytään jatkuvan koulutuksen ja henkilöstön kehittämisen merkityksen hahmottamiseen työsuhteen molempien osapuolien kannalta.

Aiheeseen paneutumalla saadaan syvällisempi käsitys tiimiläisten työnkuvasta ja ymmärretään paremmin työssä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia sekä miten niitä voidaan kehittää. Myös toimeksiantajan hyöty on keskeisessä osassa opinnäytetyölle, sillä organisaatiossa on tarve tällaiselle työlle. Toimeksiantajayritys tilasi tämän projektin luomaan tiimin jäsenille uralla etenemismahdollisuuksia sekä luomaan opintopolun, jolla pyritään panostamaan tiimin osaamiseen sekä tiimin parempaan ja tehokkaampaan suoriutumiseen työssä. Opinnäytetyössä perehdytään myös etenemismahdollisuuksiin ja henkilöstön koulutautumismahdollisuuksiin, jotka toimivat monille työntekijöille motivoivana tekijänä.

Projektissa tuotetaan tuotteet alle 10 henkilön tiimille. Tuotteet rajataan kattamaan kolme vaativuuskuvausta ja opintopolun. Koulutukset toteutetaan joko verkkokursseina, ostettuina koulutuksina tai yrityksen sisältä tulevina koulutuksina ja mentorointiohjelmina. Koska opinnäytetyössä tuotettavat tuotteet ovat salassa pidettäviä, teoriaosuudessa ei käsitellä tarkemmin toimiala- tai substanssiosaamista.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajayritys on suuri Suomessa toimiva kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio, joka työllistää yli 1000 työntekijää usealla eri paikkakunnalla. Organisaation asiantuntijat tekevät töitä useille eri asiakkaille ja työt pitävät sisällään eri pituisia toimeksiantoja ja projekteja. Tämä opinnäytetyö ja sen tuotteet otetaan käyttöön tiimissä, joka sisältyy yhteen suurimmista ryhmistä organisaation sisällä.

Toimeksiantajayrityksen asiakaskuntaan kuuluu asiakkaita pienistä säätiöistä suuriin pörssiyrityksiin, pankkeihin, vakuutusyhtiöihin ja julkishallinnon organisaatioihin. Näille yrityksille tarjotaan toimeksiantajayrityksen toimesta palveluita, joista osa on lakisääteisesti säädeltyjä asiakasyrityksille. Näiden palveluiden lisäksi asiakkaat hankkivat toimeksiantajayritykseltä palveluita, jotka eivät kuulu asiakasyritysten lakisääteisiin velvollisuuksiin.

Opinnäytetyön kohteena oleva tiimi keskittyy työssään lakisääteisiä palveluita tarjoavan osaston henkilöstösuunnitteluun ja palveluita toteuttavien työntekijöiden asiakasbudjettien suunnitteluun ja tiimien rakentamiseen. Tiimin jäsenillä on ydintehtävän lisäksi myös jonkin verran omia, itsenäisesti toteutettavia erillisiä vastuita.

1.3 Keskeisiä käsitteitä

Työnkuvaus on dokumentti, joka pitää sisällään työn kannalta keskeisimmät työtehtävät, työssä vaadittavan osaamisen ja mahdolliset vaatimukset osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tuotteina ovat työnkuvaukset kolmelle eri vaatimustasolle. Vaatimustasot ovat harjoittelija, perustaso ja kokeneempi taso. Harjoittelija / trainee on usein määräaikainen työntekijä, mahdollisesti koulun vaatimaa työharjoitteluaan suorittava opiskelija tai vastavalmistunut työntekijä, jota voidaan yrittää saada jatkamaan vakituiseen työsuhteeseen trainee-jakson jälkeen.

Opinnäytetyössä opintopolulla tarkoitetaan esitettä, johon luetellaan kaikki koulutukset, jotka tiimin jäsenten täytyy käydä kuluvan tilikauden aikana. Opintopolku sisältää myös kuvaukset siihen sisällytetyistä koulutuksista. Koska koulutukset kuuluvat olennaisesti henkilöstön kehittämiseen, henkilöstön kehittäminen on tärkeässä asemassa tässä opinnäytetyössä. Henkilöstön kehittämistä voidaan jossain määrin rinnastaa osaamisen kehittämiseen, jolla tarkoitetaan työssä käytettävien taitojen kehittämistä ja kehitettyjen taitojen soveltamista käytännössä (Koulutus.fi 2019).

Opintopolun yhteydessä käsitellään ydinkompetensseja, jotka löytyvät työtehtävistä, työssä tarvittavista taidoista ja vaatimuksista. Ydinkompetenssilla tarkoitetaan tärkeimpiä taitoja, joita työssä suoriutumiseen tarvitaan ja jotka mahdollistavat hyvän ja laadukkaan työnjäljen. Ydinkompetenssi on ratkaiseva tekijä lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle ja se muodostuu resursseista ja ihmisten pätevyydestä (Viitala 2014, luku 5). Työn kannalta tarvittavien ydinkompetenssien tulee olla nähtävissä työnkuvauksesta, jotta työntekijöiltä on perusteltua edellyttää tiettyjä taitoja tai osaamista työssä suoriutumiseen.

Substanssiosaamisella tarkoitetaan työssä vaadittavaa ydinosaamista ja tietojen ja taitojen hallintaa sekä itsensä kehittämistä ammatillisesti (Aarnikoivu 2010, 65). Substanssiosaamiseen sisältyy myös alalle ominainen lainsäädäntö ja sopimukset (Haapalehto 2015, 7). Vaikka opinnäytetyön tuotteissa käsitellään toimialan tuntemusta ja substanssiosaamista, tässä opinnäytetyössä niiden käsittely jätetään teorian, prosessikuvauksen ja pohdinnan ulkopuolelle.

Suorituksen johtaminen on tärkeässä roolissa, kun käsitellään vaatimustasoja ja henkilöstön kehittämistä. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan työsuorituksen johtamista henkilöstölähtöisesti. Sillä pyritään varmistamaan työntekijän kehittyminen ja luomaan mahdollisuudet sekä työntekijän että organisaation menestykselle. Suorituksen johtamisessa työntekijä sopii työnantajan kanssa selkeät tavoitteet työntekoon ja niiden toteutumista seurataan systemaattisesti. Tavoitteiden pohjalta työntekijälle voidaan luoda myös henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Kulla 2011, 135)

Opinnäytetyössä käsitellään työnantajan tarjoamia koulutusmahdollisuuksia itsensä ja osaamisen kehittämiseen. Koulutuksella viitataan usein tutkintoon johtavaan koulutukseen, kuten ammattikoulussa, ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa suoritettavaan koulutukseen (Suomen virallinen tilasto s.a.). Sillä voidaan tarkoittaa myös lyhytkestoisia työnantajan tarjoamia koulutuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Koulutuksen ajatellaan olevan työelämässä oppimiseen tähtäävää toimintaa, jossa joku organisoii toisille mahdollisuuden oppimiselle. Tämän on myös tarkoitus tapahtua työnteosta ja mahdollisesti myös normaalista työympäristöstä erillään. (Viitala 2021, luku 3.6) Tässä opinnäytetyössä koulutuksella tarkoitetaan työnantajan tarjoamia sisäisiä tai muualta palveluna ostettuja työhön liittyviä pakollisia ja vapaaehtoisia koulutuksia. Koulutukset käydään työajalla eivätkä ne johda tutkintoon vaan keskittyvät kehittämään työntekijöiden taitoja työssä selviytymiseen ja parempaan suoriutumiseen.

Opinnäytetyössä käytetyissä lähteissä oppimista on määritelty seuraavin tavoin: Oppiminen on tietojen lisääntymistä ja kyky soveltaa opittuja asioita käytännössä. Oppimisella tähdätään ajattelun muuttumiseen ja muutokseen. (Salminen & Suhonen 2008, 7) Oppimisella pyritään tietojen tai taitojen omaksumiseen ja sillä muutetaan vuorovaikutteisesti oppijan tietoja, taitoja ja asenteita. Oppimisessa on tärkeää sisäistää opiskeltava asia ulkoa opetteluun sijaan. (Heinävesi s.a.) Oppimisen voidaan myös nähdä olevan tietojen lisääntymistä, asioiden muistamista ja kykenemistä toistaa ne. Oppiminen on myös kykyä soveltaa tietoja, asioiden ymmärtämistä ja opittujen ajattelumallien muuttamista, mutta oppimisen nähdään myös muuttavan oppijaa ihmisenä. (Salminen & Suhonen 2008, 7) Määritel-

miä yhdistää, että oppimista ei nähdä pelkästään asioiden ulkoa opetteluna vaan sen lisäksi opitun asian soveltamisen taitona. Oppimisella pyritään myös muokkaamaan aiemmin opittuja ajatusmalleja uudenaikaisiksi.

Osaamisella on vaikutusta työn vaativuuden arviointiin ja työntekijän suoriutumiseen työssä. Osaaminen voidaan määritellä koulutuksen ja kokemuksen summaksi. Siihen sisältyy työntekijän tiedot, taidot ja joskus siihen sisällytetään myös työntekijän asenteet. (Viitala 2021, luku 2.1)

Työnkuvauksien vaativuuteen liittyen avainasemassa on myös TVA eli työn vaativuuden arviointi, joka on käytössä kuntasektorin työpaikoilla. Tässä opinnäytetyössä TVA:lla tarkoitetaan kuntasektorilla käytössä olevaa työn vaativuuden arviointijärjestelmää. TVA-järjestelmää käytetään määrittämään työnkuvauksen vaativuustasoa. Työn vaativuuden arvioinnin perusteella määritellään työn vaativuus verrattuna muihin samankaltaisiin tehtäviin. Vaativuuden arvioinnin pohjalta määritetään työn tehtäväkohtainen peruspalkka ja arvioinnin tulos jäsentää työtehtävät vaatimuksen perusteella yhtenevään linjaan keskenään. Järjestelmä on kehitetty alun perin edistämään kuntien tuloksellisuutta, motivoimaan henkilöstöä ja varmistamaan kuntasektorin organisaatioiden kilpailukykyä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 11-12) TVA:lla pyritään tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen kuntasektorilla, joten sen soveltaminen yritysmaailmaan ei ole täysin mutkatonta. TVA:sta löytyy kuitenkin paljon hyviä elementtejä vaativuuskuvausten suunnitteluun myös yksityisellä sektorilla toimivaan organisaatioon.

2 Etenemismahdollisuudet ja työnkuvaukset osana suorituksen johtamista

Tässä luvussa käsitellään vaativuus- ja työnkuvauksien merkitystä suorituksen johtamisen kannalta ja etenemismahdollisuuksien merkitystä työntekijöiden motivaatioon. Hyvin toteutetut työnkuvaukset selkeyttävät työnantajan ja työntekijän odotuksia toisiaan kohtaan ja niihin voidaan peilata työntekijän suoriutumisen taso (Mravca s.a.).

Etenemismahdollisuuksilla on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Jos työntekijä kokee, että hänellä on hyvät etenemismahdollisuudet työssään, hän on motivoituneempi työhönsä ja sitoutuneempi työnantajaansa. (Ahonen & Ojala 2005, 30) Jos etenemismahdollisuudet ovat huonot, työntekijä ei motivoitu työstään yhtä hyvin eikä sitoudu yhtä hyvin työnantajaansa kuin työntekijä, jolla on paremmat etenemismahdollisuudet. Huonot etenemismahdollisuudet ovat yksi merkittävimmistä syistä heikentyneeseen työmotivaatioon (Petäinen 2021).

2.1 Vaativuus- ja työnkuvaukset käsitteenä

Vaativuus- ja työnkuvauksilla on tärkeä rooli työntekijälle työtehtävien ja työnantajan odotuksien ymmärtämisessä työntekijää kohtaan. Työnkuvauksella voidaan myös inspiroida työntekijää ja ratkaista työntekijän ja työnantajan välille mahdollisesti syntyviä työhön liittyviä ongelmia jo ennen kuin niitä tulee vastaan (Mravca s.a.). Suomen laki määrittää, että selvityksen työnteon keskeisistä ehdoista täytyy sisältää vain työntekijän pääasialliset työtehtävät (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Tarkemmasta työnkuvauksesta on kuitenkin hyötyä työntekijän suoriutumiselle hänelle määrättyistä tehtävistä. Työnkuvauksien linkittäminen suorituksen johtamiseen on myös hyödyllistä, koska työntekijän suoriutumista on kannattavaa peilata työnkuvaukseen selkeyden vuoksi (Chron 2021). Työnkuvaus auttaa työntekijää ja työnantajaa ymmärtämään keskeiset työtehtävät, osaamisen ja vastuualueet. Näiden kautta työntekijän suoriutumista voidaan arvioida ja osaamista voidaan kehittää sopivammaksi työtä varten. (Gomés-Mejía ym. 2016, 87)

Työn vaativuuden arvioinnilla, työnkuvauksilla ja etenemismahdollisuuksilla on merkitystä sekä työnantajalle että työntekijälle. Työn vaativuudella tarkoitetaan vaatimustekijöitä, joita työ vaatii työntekijältä siinä suoriutumiseen. Työn vaativuuden arvioinnissa ei keskitytä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, taitoihin tai osaamiseen vaan pelkästään työnkuvan perusteella määritellyn työn vaativuuteen. (Kuningas 2009, 2) Työtehtävien vaativuuksien arvioinnin pohjalta voidaan rakentaa hierarkia tehtävien vaativuuden perusteella vertaamalla työtehtäviä toisiinsa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2008, 8). Työn vaativuuden arvioinnin perusteella työnantajalle ja työntekijälle on selvää, millaista vaativuutta

ja vastuullisuutta työsuhteen molemmat osapuolet voivat odottaa toisiltaan. Sen perusteella sijoitetaan tehtävän vaativuus verrattuna muihin samankaltaisiin tehtäviin. Kuntasektorilla käyttöön otettu TVA puoltaa tätä, sillä sen tarkoituksena on määrittää tehtävän vaativuus ja sen perusteella työtehtävät jäsennetään vaativuusjärjestykseen verrattuna toisiinsa. (Kuningas 2009, 8).

Hyvä työnkuvaus on tärkeä dokumentti työn ja sen vaatimusten hahmottamiseen työsuhteen molemmille osapuolille. Hyvin toteutettuun työnkuvaukseen sisältyy muun muassa seuraavia asioita: tehtävän tarkoitus ja tavoitteet, luettelo tehtävän keskeisistä osa-alueista ja tehtäväkokonaisuuksista, tiedon soveltaminen ja osaaminen, tehtävän vaatima vuorovaikutusvastuu sekä tarvittaessa tehtävä- ja johtamisvastuu (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku 2.4). Työnkuvauksesta tulee myös käydä ilmi konkreettisesti, mitä työtehtäviin kuuluu ja miten ne käytännössä tehdään. Työnkuvauksien suhteen tulee myös huomioida, että nopeasti muuttuvassa työelämässä työnkuvauksia olisi hyvä päivittää tarpeeksi usein, jotta ne eivät pääse vanhenemaan. (Ashdown 2014, 118, 121) Kun työnkuvaus on tehty hyvin, työsuorituksen vertaaminen vaadittuun suorituksen tasoon on helpompaa ja työnantajan sekä työntekijän edun mukaista. Työnkuvaus toimii konkreettisenä listana asioista, joista työntekijän täytyisi suoriutua, ja työnantajan mittarina arvioidessa työntekijän suoriutumista. (Hppy s.a.) Työtehtävien ja työn vaativuuskuvauksen suunnittelussa on hyvä huomioida myös suhde rutiininomaisten työtehtävien ja muuttuvampien työtehtävien välillä (Viitala 2021, luku 3.2).

Työnkuvauksilla on vaikutus työssä suoriutumisen mittaamiseen, koska työnkuvauksesta johdetaan mittarit työssä suoriutumisen arviointiin. Työssä suoriutumisen voidaan nähdä rakentuvan tehtävien, tavoitteiden, sitoutumisen, osallistumisen ja osaamisen ympärille (Viitala 2021, luku 2.11). Työnkuvauksen pohjalta tulevien tavoitteiden täytyy olla realistiset, jotta voidaan taata mahdollisimman hyvä suoriutuminen työssä. Liian korkealle asetetut tavoitteet heikentävät työntekijän motivaatiota ja ne voivat myös kuormittavaa liikaa. Toisaalta myös liian helpoiksi asetetut tavoitteet ja liian pieni työmäärä lisäävät turhautumista työssä. (Aarnikoivu 2010, 101) Näiden syiden takia työtehtävien muotoilulla on suuri merkitys tavoitteiden asettamisen kannalta työntekijälle ja työnantajalle. Oikein asetetuilla, työnkuvaukseen pohjaavilla tavoitteilla voidaan motivoida työntekijää mahdollisimman hyviin suorituksiin ja selkeytetään työsuorituksen arviointikriteereitä. Tavoitteet ja työn vaativuuskuvaukset kulkevat yhdessä, sillä niiden sitominen toisiinsa palvelee työsuhteen molempia osapuolia, joka lisää yhteisymmärrystä suorituksen mittaamiseen käytettävistä mittareista. (Mravca s.a.)

Kun samassa työssä on käytössä useampi vaativuustaso ja niitä varten tehty työnkuvaukset, työntekijän on helpompi nähdä asioita, joita hänen täytyisi osata ja tehdä, jotta

hän pääsee etenemään urallaan. Uralla etenemismahdollisuudet ovat yksi tekijä, joka motivoi ja sitouttaa henkilöstöä työnantajaan (Ahonen & Ojala 2005, 30). Tämän takia useampaan vaatimustasoon liittyvillä työnkuvauksilla on muitakin merkityksiä kuin työtehtävien rajaaminen ja työnkuvan selventäminen. Työtehtävien uudelleenluokittelu uusien vaatimustasojen välillä luo mahdollisuuden edetä uralla. Se nähdään yhtenä tekijänä työntekijöiden motivaation lisäämiseen ja merkityksen löytämiseen työssä. Etenemismahdollisuuksien lisäksi mielekkäät työtehtävät, palkka, työn säilyminen ja työaika ovat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä työhön. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77) Myös Kauhanen (2012, 16) toteaa, että tärkeä tekijä työmotivaatioon ja työntekijöiden sitouttamiseen on se, että työntekijöille luodaan edellytykset hyviin työsuorituksiin ja työnantaja tukee työntekijän pitkää ja arvostettua uraa.

Työnkuvauksissa, vaatimustasojen erottelussa ja suorituksen johtamisessa on tärkeää työn vaativuuden luokittelu. Tätä voidaan tarkastella suorituksen johtamisen ja TVA:n pohjalta. Kuntasektorilla töiden vaativuutta arvioidaan TVA:n avulla. Arvioiden pohjalta työt jaetaan niiden vaativuuksien perusteella palkkaluokkiin. Arviointi pitää sisällään työn edellyttämän osaamisen, työn vaikutukset ja vastuun, työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Myös koulutus, lisävastuut, esimiesasema ja työnkuvaus vaikuttavat työn vaativuuden arviointiin. (KT Kuntatyönantajat 2013, 33) Työnkuvaus on hyvä luoda yhteistyössä esihenkilön ja työntekijän kanssa, koska työntekijä ymmärtää parhaiten omaa työtänsä ja siihen liittyviä työtehtäviä (Kuningas 2009, 4).

Jotta työn vaativuuden arvioinnin voi suorittaa työnkuvauksen perusteella työnkuvauksen täytyy olla tehty mahdollisimman objektiivisesti. Sen pitää sisältää työn sisältämät tehtävät, toiminnot ja tavoitteet. (KT Kuntatyönantajat 2013, 17) Objektiivisuuden saavuttamiseksi työnkuvauksen laatimisessa on hyvä käyttää työtä tekevien lisäksi myös ulkopuolista saman organisaation apua, esimerkiksi HR-työntekijöitä. HR-työntekijä voi tehdä työnkuvauksen haastattelemalla työntekijöitä, havainnoimalla heidän työntekoaan ja pitämällä päiväkirjaa havainnoista, kyselyillä ja internetistä löytyvän datan avulla. (Gómez-Mejía ym. 2016, 85-86) Myös Ashdown (2014, 118) puoltaa näkemystä, että HR-ammattilainen voi rakentaa työnkuvauksia havainnoimalla, keräämällä työpäiväkirjoja kyseisen työn työntekijöiltä, haastatteluilla ja kyselyillä.

Osaamisen vaativuuden arvioinnissa otetaan huomioon työn vaatimat tiedot, taidot ja harkinta. Harkinnalla viitataan tässä siihen, kuinka itsenäisesti työntekijän täytyy pystyä tekemään työssään harkittuja tai vastuullisia päätöksiä. Työn vaikutukset ja vastuut koostuvat siitä, kuinka merkittävää, laajalle vaikuttavaa, vastuuta vaativaa ja tuloksellista työ on. (Akavan Erityisalat 2013, 6) Vaatimustasojen arvioinnissa täytyy pyrkiä poistamaan tulkin-

nanvaraisuudet ja selvittämään vaativuustekijät, joilla erotetaan eri vaatimustasot toisistaan (Kuningas 2009, 3, 8). Näin voidaan välttää konflikteja siitä, mille vaatimustasolle kukin tuntee kuuluvansa, kun vastuualueet eri tasojen välillä on tarpeeksi selkeästi eroteltu. Tehtävien rajaamiseen eri vaatimustasojen välillä liittyen myös Lawler (2015) sanoo, että suorituksen johtamisella ei ole kuitenkaan tarkoitus pyrkiä tekemään jokaista onnelliseksi, vaan sen avulla pyritään motivoimaan ja informoimaan henkilöstöä. Tämän voidaan nähdä linkittyvän myös vaativuuskuvauksiin, koska ne ovat osa suorituksen johtamista.

Yksi käyttöön otettavista vaatimustasoista on harjoittelija, koska heitä palkataan toimeksiantajayritykseen suhteellisen paljon ja usein. Tämän takia myös harjoittelujaksojen ja harjoittelijoihin liittyvien asioiden käsitteleminen on relevanttia tässä opinnäytetyössä. Harjoittelijoita palkataan yrityksiin useasta eri syystä. Näitä ovat esimerkiksi harjoittelun käyttäminen rekrytointikanavana, yrityksen tunnettuuden lisääminen ja maineen parantaminen tai ylläpito (Trainee.fi 2018). Valitettavasti joissakin tapauksissa harjoittelijoita saatetaan myös käyttää ilmaisena tai halpana työvoimana (Kangasvieri 2019). Trainee-ohjelmilla saadaan kartoitettua tietoa harjoittelijoista ja heitä voidaan ohjelman aikana kouluttaa. Tästä syystä monissa yrityksissä otetaan paljon harjoittelijoita töihin, mikä toimii tärkeänä rekrytointikanavana. (Kähönen 2020) Esimerkiksi OP:n Kiitorata-ohjelmassa harjoittelijoita palkataan paljon ja heitä pyritään työllistämään vakituisiin töihin tai pidempiin määräaikaisiin työsuhteisiin mahdollisimman paljon (Korpimies 2021).

2.2 Työnkuvaukset kuntasektorilla

Kuntasektorilla työtehtävien vaativuuden arviointi perustuu etukäteen tehtyyn tehtäväkuvaukseen. Tehtäväkuvaus tehdään kuntasektorilla työnantajan ja työntekijän yhteistyössä, mutta vastuu sen tekemisestä on työnantajalla. Tehtäväkuvauksien ajantasaisuus on tärkeää työn vaativuuden arvioinnin kannalta ja tehtäväkuvauksia tulisikin tarkastella aina, kun työtehtäviin tehdään muutoksia. (Akavan Erityisalat 2013, luku 5.4) Kuntasektorin työpaikoille kehitetyssä työn vaativuuden arvioinnissa työtehtävien vaativuuksia arvioidaan vertailemalla niitä toisiinsa. Kriteerejä vertailuille ovat esimerkiksi osaaminen, vastuut, yhteistyötaidot, työolosuhteet, koulutustausta, lisävastuut ja esimiesasema. Koska kunnilla on paljon henkilöitä saman tyylisissä ja suunnilleen yhtä vaativissa tehtävissä, palkkojen tehtäväkohtaisen osan linjaaminen samalle tasolle samanlaisissa työtehtävissä on koettu tarpeelliseksi. (Akavan Erityisalat 2013, luku 5.2)

Työssä vaadittava osaaminen on yksi tärkeimmistä kriteereistä TVA-järjestelmässä. Osaamiseen sisältyy työhön liittyvät tiedot, taidot, muuten hankittu osaaminen ja itsenäisen harkinnan taso. Työn vaativuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös sen tuomat vaikutukset ja vastuut, työn vaatimat yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Työn vaikutuksia ja vas-

Työnkuvauksilla voidaan perustella, mitä osaamista hakijalta vaaditaan työssä suoriutumiseen. (Gómez-Mejía ym. 2016, 86) Rekrytoinnin ja työnkuvauksen kanssa täytyy myös muistaa, että samankaltaisen kandidaatin etsiminen aina samoilla kriteereillä ei ole järkevää vaan rekrytointivaiheessa täytyy aina arvioida erikseen osaamisen tarvetta organisaatiossa (Kaijala 2016, 22). Myös Kauhanen kirjoittaa, että työnkuvauksen perusteella määriteltäviä piirteitä ei kuitenkaan pidä noudattaa orjallisesti, sillä tarpeet ja kriteerit voivat muuttua tapauskohtaisesti (Kauhanen 2012, 22).

Uudelle työntekijälle työnkuvauksen merkitys korostuu perehdytysvaiheessa ennen varsinaista työn aloittamista. Uudelle työntekijälle on tärkeää heti työsuhteen alusta alkaen ymmärtää hänelle tarkoitetut työtehtävät ja vastuut. (Nykänen s.a.) Suorituksen johtamisen kannalta merkittäviä asioita työnkuvauksen kannalta ovat myös työssä suoriutumisen mitareiden selkeyttäminen (Laintila 2020).

Suorituksen johtamisen näkökulmasta keskeisinä tekijöinä työn vaativuuden arviointiin voidaan pitää työssä vaadittavaa osaamista ja vastuuta sekä kuormitusta. Vastuut pitävät sisällään vastuun ihmisestä, työn tuloksista ja työn tekemisestä. Osaaminen pitää sisällään tiedot ja taidot ja kuormitus fyysisen ja henkisen kuormituksen. (Kauhanen 2012, 58) Työn arviointia voidaan tehdä myös työn ominaispiirteitä luokittelemalla viiden eri ulottuvuuden kautta: työssä vaadittavien taitojen erilaisuus, työtehtävien sisällön mielekkyys, työtehtävien merkittävyys, kuinka itsenäisesti työtä täytyy suorittaa ja työstä saatu palaute. (Kauhanen 2012, 45-46)

Alla olevassa taulukossa on mainittuna joitakin esimerkkejä edellä mainittujen ulottuvuuksien vertailuun liittyen.

Taulukko 1. Työn ulottuvuudet ja ääripäät (Robbins 2001, 447) mukailten

<i>Tarvittavien taitojen erilaisuus:</i>	
<i>Suuri</i>	<i>Autokorjaamon omistaja, joka tekee auton sähkötyöt, korjaa moottorin ja autokorin sekä hoitaa markkinoinnin ja asiakaspalvelun,</i>
<i>Pieni</i>	<i>Autokorjaamon maalari, joka maalaa autoja 8 tuntia päivässä</i>
<i>Tehtävien sisällön mielekkyys:</i>	
<i>Suuri</i>	<i>Puuseppä, joka suunnittelee, valmistaa ja viimeistelee huonekalun.</i>
<i>Pieni</i>	<i>Työntekijä, joka pelkästään kiinnittää pöytiin jalkoja.</i>
<i>Tehtävien merkittävyys:</i>	
<i>Suuri</i>	<i>Teho-osaston sairaanhoitaja</i>
<i>Pieni</i>	<i>Sairaalan siivooja</i>
<i>Itsenäisyys:</i>	
<i>Suuri</i>	<i>Puhelinasentaja, joka itseohjautuvasti päättää aikataulunsa, tekee asennukset ja valitsee asennustekniikat.</i>
<i>Pieni</i>	<i>Puhelinvälittäjä, joka välittää puhelut saapumisjärjestyksessä tarkkojen ohjeiden mukaan.</i>
<i>Palaute:</i>	
<i>Suuri</i>	<i>Työntekijä, joka kokoonpanelee radion ja testaa heti sen toimivuuden.</i>
<i>Pieni</i>	<i>Työntekijä, joka kokoonpanelee radion ja siirtää sen eteenpäin laadunvalvojalle testattavaksi, joka tekee tarvittaessa korjaukset</i>

Taulukon perusteella monipuolisempi ja haastavampi työnkuva lisää tarvittavien taitojen moninaisuutta. Jos työntekijä tekee vain tiettyä osaa prosessista, hänen työnsä ei katsota olevan yhtä vaativaa kuin työntekijällä, joka suorittaa koko prosessin itse alusta loppuun. Koko prosessin suorittaminen on merkittävä tekijä työn mielekkyyden kannalta.

2.4 Työnantajaan sitoutuminen ja motivaation kasvu vaatavuuskuvauksien, etenemismahdollisuuksien ja kasvupolkujen kautta

Kouluttautumismahdollisuuksien ja motivoivan palkkauksen lisäksi etenemismahdollisuudet lisäävät henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta (Buckingham & Goodall 2015). Työntekijöiden motivaatio tehdä työnsä hyvin ja huolellisesti sekä ottaa enemmän vastuuta kasvaa, mikäli heille tarjotaan paremmat mahdollisuudet edetä urallaan. Etenemismahdollisuuksien ja työn haastavuuden lisääminen varsinkin uudelle, aloittavalle työntekijälle on hyvä motivaattori. (Häkämies 2008, 15) Etenemismahdollisuuksien puuttuminen on yksi merkittävistä syistä vaihtaa työpaikkaa, varsinkin jos toisesta organisaatiosta tarjo-

taan etenemismahdollisuutta tai vaativampaa samankaltaista työtä esimerkiksi headhun-
terin toimesta (Ruuska, 2019). Myös Lähi-Tapiolan teettämä tutkimus toteaa, että huonot
etenemismahdollisuudet ovat merkittävä ongelma omaan työhön liittyen. Kyselyyn vastan-
neista 18% kertoi etenemismahdollisuuksien huonouden olevan merkittävä ongelma ny-
kyisessä työssään. (Petäinen, 2021) Myös liian suppea tehtävien määrä ja liian pienet
vastuut kehitysmahdollisuuksien lisäksi lisäävät vaihtuvuutta organisaatioissa. Näiden li-
säksi organisaation työntekijöiden profiililla voi olla vaikutuksia kovempaan vaihtuvuuteen,
esimerkiksi opiskelujen ohessa töitä tekevät työntekijät vaihtavat herkemmin työpaikkaa.
(Viitala 2014, luku 3)

Työn vaativuusarvioinnilla on merkitystä moniin eri osa-alueisiin henkilöstöjohtamisessa.
Henkilöstön valinta ja sijoittaminen, henkilöstön kehittäminen ja kasvupolkujen suunnittelu
ovat tärkeässä asemassa työn vaativuuden arvioinnissa. Kasvupolut antavat työntekijöille
enemmän mahdollisuuksia uralla etenemiseen, mikä lisää henkilöstön sitoutuneisuutta or-
ganisaatioon. (Kauhanen 2012, 59) Huonot kasvupolut ovat merkittävä syy työntekijöiden
poistumiseen organisaatiosta. Monesti organisaatioiden johdot eivät tunnista kasvupolku-
jen heikkoutta, vaan työntekijöitä joudutaan rekrytoimaan yrityksen ulkopuolelta kasvupol-
kujen heikkouden takia. Tämä voi johtua siitä, että työntekijöitä ei ole kasvatettu organi-
saation sisällä seuraavaan, vaativampaan työtehtävään ja ylentymiseen. (Kauhanen
2012, 68)

3 Oppimismenetelmät ja henkilöstökehitys

Työntekijöiden kouluttamisella työsuhteen aikana on monia organisaatiota hyödyttäviä puolia. Henkilöstön kehittämisen yksi merkittävistä organisaatioon vaikuttavista hyvistä puolista on työntekijöiden parempi sitoutuminen organisaatioon. Sitoutumista lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi tehtävien haastavuus, koulutukset, valmennus ja mentorointi. (Häkämies 2008, 23)

Kouluttautumista ja työssä oppimista voidaan tehdä usealla eri tavalla, esimerkiksi perinteisillä luennoilla, aivoriihillä, ongelmanratkaisutilanteilla, työn seuraamisella, mentoroinnilla ja työkiertoilla. Myös kehitystehtävät, kokeilut ja pilotoinnit ovat hyviä tapoja työntekijöiden kouluttamiseen. Ristiinkoulutus lisää työntekijän moniosaamista ja sen kautta useampi työntekijä organisaatiossa osaa tiettyjä taitoja. Näin voidaan tuoda organisaation sisältä työvoimaa tiettyihin prosessin pisteisiin, joissa työt voivat ruuhkautua ja näin ollen hidastaa koko prosessia. (Viitala 2021 luku 3.6)

3.1 Oppiminen ja oppimiskäsitykset

Oppimiskäsitykset voidaan jakaa neljään osaan: behavioristiseen, kognitiiviseen, konstruktiiiviseen ja kontekstuaaliseen oppimiskäsitykseen. Näistä pelkästään behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppijalla on passiivinen rooli. Sen mukaan opetus tulee ulkopuolelta ja oppija toimii vain tiedon ja opetuksen vastaanottajana. Kognitiivisessa mallissa oppija rakentaa itse tiedon ja ohjaa oppimistaan opettajan motivoimana ja ohjaamana. Konstruktiiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppija luo uuden tiedon vanhan jo olemassa olevan tiedon päälle opettajan luomassa oppimisympäristössä ja opettajan roolina on pääosin oppijaa ohjaavien kysymyksien kysyminen ja palautteen antaminen. Kontekstuaalissa oppimismallissa opettajan tehtävänä on ohjata oppijaa oikeaan suuntaan ja opetuksen tarkoitus on saada oppija siirtämään opittavat asiat mielessään omakohtaisiin kokemuksiin. (Haapsalo & Erämies s.a.)

Koska oppijan rooli oppimisessa on merkittävä, oppijan aikaisemmat tiedot ja motivaatio ovat tärkeässä osassa uusien asioiden oppimisessa. Ymmärtäminen tapahtuu oppijan itse luomilla merkityksillä aiemmin opittujen asioiden pohjalta. Ymmärtämisessä uusina opittuja asioita liitetään aiemmin luotujen merkityksien kontekstiin, jolloin uudet ja vanhat tiedot yhdistyvät. (Salminen & Suhonen 2008, 7) Kontekstuaalisen ja konstruktiiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on tehokasta, kun aiemmin hankittu tieto tai aiemmin ymmärretty asia yhdistetään uuteen kontekstiin ja uusiin opittuihin asioihin tai uutta tietoa niin sanotusti kasataan vanhan tiedon päälle (Haapsalo & Erämies s.a.).

Oppijalla itsellään on suuri vaikutus siihen, kuinka paljon hän voi koulutuksissa oppia. Oppijan motivaatio kouluttautumiseen on suuri tekijä siinä, kuinka hyvin hän ottaa tietoa vastaan ja omaksuu sitä sekä yhdistää aiemmin olemassa ollutta tietoa uusiin opittuihin tietoihin. (Ojala 2018, 61) Myös työsuhteen laatu vaikuttaa työntekijän motivoitumiseen itsensä kehittämisessä työn kannalta. Jos työsuhte on määräaikainen, työntekijä on epävarma tulevaisuudestaan organisaatiossa. Näissä tapauksissa työntekijä on epävarmuuden takia harvoin yhtä motivoitunut kehittämään itseään työnantajan tarpeita varten. (Miettinen 2007, 20)

Oppimisessa keskeisessä osassa oppijan roolin lisäksi ovat oivallukset. Oivalluksilla tarkoitetaan intuitiivisen ajattelun tulosta, joka syntyy, kun mieltä askarruttavasta asiasta haetaan tietoa ja haetut tiedot yhdistyvät ”ahaa-elämyksen” tavoin mielessä olleeseen asiaan tai ongelmaan. Oivalluksen voidaan ajatella olevan yhtäkkinen ratkaisu hankalampaan ongelmaan, jota oppija on joutunut työstämään pidempään. Oivalluksia voi syntyä, kun saa ratkaistua ongelman uudella opitulla tiedolla tai teorialla, jonka on koulutuksella saanut. (Ojala 2018, 39, 43) Oivalluksia ja niiden syntymistä voidaan mahdollistaa tekemällä ympäristöstä mahdollisimman otollinen niille. Näistä on listattu yhteensä kymmenen kohtaa, joiden avulla ympäristö tukee mahdollisimman paljon oivalluksien syntyä. Näitä ovat tavoitteen tai tehtävän antaminen aivoille, intuition salliminen ajattelun johtamisessa ottaen huomioon alan tuntemus ja osaaminen ja suotuisa, rento ja positiivinen tunnelma oivalluksille. Myös tauot, yön yli nukkuminen, itsestäänselvyyksien poistaminen, ajattelun laajentaminen, rutiinit ja oletuksen luominen sekä sen testaaminen luovat tilaa oivalluksille. Oivalluksien syntyä mahdollistaa ensin yksin ajattelu, jonka jälkeen omista ajatuksista kommunikoidaan ryhmän kesken. (Ojala 2018, 44-48)

3.2 Koulutukset ja osaamisen kehittäminen

Koulutukset ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, sillä osaava henkilöstö on merkittävä tekijä organisaatioiden työnteon tehon ja laadun kannalta. Hyviä menetelmiä osaamisen kehittämiselle ovat esimerkiksi hyvin hoidettu perehdytys, kehityskeskustelut, konferenssit, trainee-ohjelmat, valmennukset ja kehittämishankkeet. (KT Kuntatyönantajat 2017) Työssä oppiminen on myös tehokas tapa oppia uusia asioita, sillä oppiminen on tehokasta, kun oppija saa kokeilla ja kokea itse opittavat asiat. Työssä oppiminen on myös hyvä menetelmä työpaikan sisäisen hiljaisen tiedon siirtämiseen, mutta tätä menetelmää käytettäessä on hyvä huomioida, että opitut asiat täytyy myös reflektoida jälkikäteen, jotta työssä oppiminen on mahdollisimman tehokasta. (Salminen & Suhonen 2008, 12-13)

Uusien työntekijöiden rekrytoinnilla voi myös kehittää organisaation osaamista, esimerkiksi työnantajan tarjoamat trainee-ohjelmat ovat yksi keino yhdistää rekrytointi ja osaamisen kehittäminen. Trainee-ohjelmien ajatuksena on kehittää potentiaalisesta osaajasta yrityksen omiin tarpeisiin sopiva asiantuntija. Kuten vaatimustasojen ja työnkuvauksien yhteydessä mainittiin trainee-ohjelmat ovat hyvä rekrytointikanava, mutta ne voivat olla lisäksi hyvä tapa kehittää henkilöstön osaamista ja hyvin toteutettuna ne vaikuttavat positiivisesti työnantajamielikuvaan ja tunnettuuteen pääosin opiskelijoiden keskuudessa. (Trainee.fi 2018) Yritykset hyötyvät trainee-ohjelmista, koska niiden avulla he voivat kehittää traineiden osaamista haluamaansa suuntaan tehokkaasti. OP:n Kiitorata-ohjelmassa osaamisen kehittäminen painottuu käytännössä oppimiseen ja mentorointiin. (Korpimies 2021) Uusien työntekijöiden rekrytointi tosin vaatii aina sen, että uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon, työtehtäviin ja muihin käytäntöihin eli niin sanotusti talon tavoille. Jatkuva uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie huomattavan määrän resursseja, mistä syystä rekrytointi pelkästään osaamisen kasvattamiseen ei ole kovinkaan kustannustehokas tapa. (Miettinen 2007, 20)

Koulutuksien tulisi olla mahdollisimman käytännönläheisiä ja hyvin työelämään sovellettavia, jotta koulutukset tukevat parhaiten työssä kehittymistä. Parhaimmillaan koulutus ja työelämä kulkevat käsi kädessä ja koulutusta käydään yhtä aikaa työn kanssa. Jos koulutuksia on vain harvoin, niiden käytäntöön soveltaminen on hankalampaa. Oppiminen on kaikista tehokkainta, kun hankittua tietoa ja teoriaa pääsee soveltamaan mahdollisimman pian käytännössä. (Ojala 2018, 15-19) Luennoilla tapahtuvaa oppimista ei pidetä yhtä käytännönläheisenä kuin työssä oppimista ja käytännönläheisyyden puute voi aiheuttaa oppijoissa heikompa motivaatiota kuin käytännössä oppiminen. Käytännön oppimisessa opitut taidot nähdään suoraan hyödyllisinä oman työn kannalta. Heikkona puolena käytännössä oppimiselle mainitaan, että se hidastaa hetkeksi opeteltavaa prosessia tai asiaa, koska asiaan perehtyminen vie oman aikansa. (Gómez-Mejía ym. 2016, 264-265)

Sen lisäksi, että koulutukset ja oppiminen kehittävät työntekijöiden tietotaitoja työssä suoriutumiseen, työpaikan järjestämällä koulutuksilla ja oppimismahdollisuuksilla on myös tutkittu olevan vaikutuksia työssä viihtymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Yrityksien tarjoamalla koulutautumismahdollisuuksilla voi kuitenkin olla kääntöpuolena kasvanut riski siitä, että osaavammat työntekijät voivat lähteä tai heidät voidaan houkutella kilpailevalle yritykselle töihin (Häkämies 2008, 12).

3.3 Erilaisia tapoja henkilöstön kehittämiseen

Oppimista voi toteuttaa organisaatioissa monilla eri tavoilla, joissa on erilaisia hyviä ja huonoja puolia. Tapoja oppimiseen ovat muun muassa ulkopuolelta ostettavat kurssit ja

koulutukset, organisaation sisäiset koulutukset, verkkokurssit, kokeilut, kehittämishankkeet ja ongelmanratkaisutehtävät. (Ojala 2018, 175) Verkkokursseissa hyvinä puolina voidaan nähdä niiden aika- ja paikkariippumattomuus, matkustamisen välttäminen, kustannuksien alhaisuus ja kurssien tarjonnan määrä. Huonoina puolina verkkokoulutuksille taas voidaan nähdä niiden vuorovaikutuksen ja yhdessä oivaltamisen mahdollistamisen puute, minkä vuoksi oppijan täytyy itse prosessoida koulutuksesta hankkimansa tieto. Ulkopuolisten koulutuksien hyvänä puolena pidetään niiden mukana tulevia uusia näkökulmia ja ajatuksien vaihtamista organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Toisaalta ulkopuolisissa koulutuksissa on usein kaikista suurimmat kustannukset, minkä takia kaikki työnantajat eivät mielellään käytä ulkopuolista palvelua koulutuksien tarjoajana. Sisäisissä koulutuksissa on usein helpointa yhdistää koulutus ja käytännön työ keskenään, sillä organisaation sisällä tunnetaan parhaiten siellä käytettävät työtavat, strategia ja muut yrityksen käytännöt ja prosessit. (Viitala 2014, luku 5) Sisäisissä koulutuksissa on myös se hyvä puoli, että koulutukset tapahtuvat ympäristössä, jossa työskennellään ja ratkotaan ongelmia. Näissä tapauksissa opittujen asioiden soveltaminen käytäntöön tapahtuu nopeammin kuin ulkopuolella käydyissä koulutuksissa. (Salminen & Suhonen 2008, 6)

Tiimin yhteiset ongelmanratkaisuharjoitukset ja workshopit ovat hyvä tapa oppimiselle. Niissä päästään kehittämään tiimin kollektiivista älykkyyttä, sillä yhdessä toimiminen mahdollistaa otollisessa ympäristössä hyvän keskusteluyhteyden oppijoiden välillä, mikä toimii olennaisena osana kollektiivisen älykkyyden käytössä ja kehittämisessä. Kollektiivisen älykkyyden tai tiimin osaamisen ajatellaan olevan suurempi kuin tiimin jäsenten yhteenlaskettu älykkyys, sillä eri jäsenten tiedot ja taidot parhaassa tapauksessa täydentävät toisiaan. Jotta kollektiivinen älykkyys pääsee toteutumaan parhaiten, täytyy varmistaa, että esitetään useampia mielipiteitä ja työntekijät myös kuuntelevat muiden mielipiteitä ilman niiden tuomitsemista. (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014, luku 5) Kollektiivisen älykkyyden vastapuolena voi tosin olla tietynlaisissa ympäristöissä kollektiivinen tyhmyys. Se voi ilmentyä tilanteissa, joissa osanottajat eivät ota vastuuta muusta kuin omasta työstään ja älyllinen vastuu jätetään täysin esimerkiksi esihenkilöille tai muille auktoriteeteille. (Hakkarainen 2006, 28)

Hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijöiltä toisilleen on tärkeää tarkastellessa tiimityötä ja tiimin kollektiivista älykkyyttä. Hiljaista tietoa voidaan siirtää tiimin jäseniltä toisille esimerkiksi siten, että tietyissä asioissa muita jäseniä osaavimmat tiimin jäsenet kouluttavat muuta tiimiä. Hiljaista tietoa voidaan siirtää myös seuraamalla toisen tekemistä, suorittamalla työtehtäviä yhdessä, aivoriihissä, palaverieissa, työnkierroilla tai osaamisen kehittämisen vuosisyklillä. (Salminen & Suhonen 2008, 13)

Koulutukset voidaan jakaa pitkäkestoisiin ja lyhytkestoisiin koulutuksiin. Pitkäkestoisilla koulutuksilla pyritään kehittämään osaamista huomattavasti syvemmin ja laajemmin ja niillä pyritään kasvattamaan ammatillista osaamista tavoitteellisemmin. Lyhytkestoisissa koulutuksissa taas keskitytään konkreettisiin taitoihin ja muuttuneen tiedon päivittämiseen, kuten työssä käytettäviin ohjelmistoihin ja niiden uusiin päivityksiin. (Viitala 2014, luku 5)

Teoria, taidot ja kokemus täytyy osata erottaa toisistaan. Tieto on jotain, mitä voit oppia ja myös opettaa muille, kun taas taidot ovat enemmänkin asioita, joiden oppiminen vaatii harjoitusta ja toistoja. (Ruiz 2021) Esimerkiksi käveleminen voidaan nähdä taitona, sillä se harjoitellaan useiden toistojen kautta, mutta teorian opiskelun kävelytekniikoista voidaan nähdä olevan tietoa. Kokemus taas voidaan nähdä asiana, mikä vaatii taustalle teoriaa, mutta opettelet käyttämään oppimaasi teoriaa käytännössä. Kokemuksessa siis hyödynnetään sekä taitoja että tietoa.

3.4 Pehmeät taidot

Pehmeät taidot ovat nykyisessä työelämässä keskeisessä osassa, joten niiden omaksuminen on tärkeää. Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan muun muassa yhteistyökykyä, vuorovaikutustaitoja, empatiataitoja, itsensä johtamista, päätöksentekoa sekä luovaa ja kriittistä ajattelua. (Ruutu 2020, 16) Koska nykyisin itseohjautuvana työntekijä saavuttaa parempia tuloksia, myös itsensä johtamiseen on hyvä panostaa. Enemmän itsenäisiä päätöksiä tekevä työntekijä on luovempi ja tyytyväisempi työhönsä. (Aho 2019, 194) Päätöksentekotaitojen koulutus ja neuvottelutaitokoulutus on hyvä järjestää yhdessä, sillä usein neuvottelutaitojen käyttämisen yhteydessä pyritään luomaan myös jonkinlainen päätös, sopimus tai ratkaisu (TTK Kielikeskus s.a.). Päätöksentekokoulutuksessa on hyvä olla sisällytettynä myös mahdollisia päätöksenteon haasteita, kuten päätökseen sitoutumattomuus, päätöksenteon lykkääminen ja liian suuri oma agenda päätöksenteossa. Päätöksenteon ongelmien tunnistamisen mahdollistaa niiden kehittämisen ja sen myötä työntekijän päätöksentekokyky paranee. (Heikinheimo 2020, 263)

Myös ajankäytön hallinta ja suunnittelu ovat merkittäviä taitoja osana itsensä johtamista, joten näiden opiskeluun ja ymmärtämiseen on syytä panostaa. Tärkeänä asiana ajanhallintaa opiskeltaessa on, että mitä paremmin suunnittelet oman työsi aikatauluttamisen, sen helpompaa on keskittyä työhön mahdollisista häiriötekijöistä huolimatta. (Aho 2019, 216) Vuorovaikutustaitojen nähdään myös lukeutuvan pehmeisiin taitoihin. Vuorovaikutustaidoilla on nykyisin työyhteisöissä entistäkin suurempi rooli ja niillä on vaikutusta työhyvinvointiin hyvän työilmapiirin kautta. Hyvällä vuorovaikutuksella voi myös tehostaa työn tuloksellisuutta ja hyvällä vuorovaikutuksella voidaan ratkaista mahdollisia konflikteja tehokkaasti. (Mieli Suomen Mielenterveys ry 2021)

4 Toiminnallisen osuuden toteuttaminen

Opinnäytetyön muodoksi valikoitui toiminnallinen työ, koska toimeksiantajayrityksellä oli tarve opinnäytetyön tuotteille. Toimeksiantajayritys halusi toteuttaa etenemismahdollisuuden ja opintopolun työtiimille. Tiimi, johon opinnäytetyö toteutettiin, on perustettu toimeksiantajayritykseen pari vuotta sitten. Sen lisäksi tiimi on kohtuullisen pieni, sisältäen yhteensä seitsemän henkilöä, joista yksi on tiimin esihenkilö. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että opintopolun tekeminen ja muiden tiimin jäsenten ajatuksien kuuleminen oli helpompaa kuin tilanteessa, jossa tiimi olisi pitänyt sisällään useita kymmeniä jäseniä.

4.1 Lähtötilanteen kuvaus

Tiimi, johon opinnäytetyö ja sen produktit tehtiin, piti aluksi sisällään yhteensä viisi henkilöä: neljä työntekijää ja heidän esihenkilönsä. Myöhemmin tiimin jäsenten lukumäärä nousi seitsemään. Tiimi oli toiminut toimeksiantajayrityksessä vasta reilut kaksi vuotta, joten oli mielenkiintoista päästä tekemään tiimiin kehitystyötä opinnäytetyön merkeissä.

Lähtötilanne opinnäytetyön ja sen produktien kannalta oli hyvin otollinen, sillä työtehtävistä ja vaatimuksista oli jo olemassa alustava työnkuvaus, mutta opintopolkua ei ollut tiimille vielä olemassa. Alun perin tiimin työtehtäviin oli olemassa vain yksi vaatimustaso, mikä oli yksi syy opinnäytetyön tarpeelle. Toimeksiantajayrityksessä haluttiin luoda etenemismahdollisuudet ja selkeä suunnitelma koulutuksista myös opinnäytetyön kohteena olevalle tiimille.

Toimeksiantajayrityksessä on ollut käytössä opintopolku lähes kaikissa muissa ryhmissä, joten se nähtiin aiheelliseksi tehdä myös opinnäytetyön kohteena olevalle tiimille. Osaamisen kehittäminen on muutenkin tärkeässä roolissa toimeksiantajayrityksessä. Tätä puoltaa esimerkiksi se, että toimeksiantajayrityksessä on olemassa erillinen järjestelmä, jossa seurataan henkilöstön kehitystä ja työsuoritusten arviointia. Koska henkilöstön kehittämistä pidetään toimeksiantajayrityksessä korkeassa arvossa, opintopolun luominen myös tälle tiimille oli odotettavissa ollut asia.

Koska toimeksiantajayritys on suuri kansainvälisesti toimiva yritys, produktien ulkoasun oli oltava linjassa muihin vastaaviin dokumentteihin muissa ryhmissä organisaation sisällä. Produkteja varten annettiin valmiit pohjat toimeksiantajayrityksen HR-osastolta, joten produktien ulkoasun sijasta opinnäytetyössä keskityttiin vain produktien sisältöön.

4.2 Vaatimustasojen ja työnkuvauksien tuottaminen

Produktien tekeminen aloitettiin tutustumalla jo aiemmin tehtyyn hahmotelmaan työtehtävistä ja vaatimuksista ja pohdittiin asioita, joita hahmotelmaan täytyi lisätä tai poistaa. Tämän lisäksi täytyi tehdä jonkin verran myös kielellisiä korjauksia. Työnkuvauksen sisältöä käytiin läpi myös yhden tiimin jäsenen ja tiimin esihenkilön kanssa. Näin saatiin keskusteluiden perusteella hahmoteltua perustasolle hyvä kuvaus työtehtävistä, suorituskriteereistä ja vaatimuksista. Myös vanha työpaikkailmoitus, jolla tiimiin oli haettu työntekijää toimi hyvänä pohjana työnkuvauksen tekemiselle, sillä ilmoituksessa oli eriteltynä vaadittuja osaamisia ja työkokemuksia. Työnkuvausta varten havainnoitiin myös tiimiläisten työtehtäviä, jotta työnkuvauksesta saatiin mahdollisimman realistinen kuvaus työtehtävistä ja vastuista sekä työssä vaadittavasta osaamisesta.

Lisäksi kuntasektorin työn vaativuuden arviointijärjestelmästä moni asia oli hyvin tuotavissa erottamaan tämänkin opinnäytetyön produktina luotavia vaativuuskuvauskuvaus toisistaan. Tehtävää hieman hankaloitti kuitenkin se, että tiimi on verrattain pieni eikä toimeksiantajayrityksessä ole samankaltaisissa töissä muita työntekijöitä tämän tiimin lisäksi. Myöskään kilpailevilta yrityksiltä ei voinut ottaa mallia benchmarkingia varten, sillä vastaavista työnkuvauksista ei ole yksityiskohtaista tietoa julkisesti saatavilla.

Työn vaativuuden arvioinnin perusteiksi luokitellaan osaaminen, vastuu ja työn kuormittavuus. Osaaminen sisältää työntekijän tiedot ja taidot. Vastuuseen kuuluu vastuu ihmisistä, työn tuloksista ja työn tekemisestä. Kuormitus pitää sisällään fyysisen ja henkisen kuormituksen. Yllä mainitut osa-alueet huomioiden voidaan objektiivisesti toteutetun työkuvauskuvaus avulla arvioida työn vaativuutta. Mitä enemmän osaamista, vastuuta ja kuormitusta työhön sisältyy, sitä vaativammaksi työ luokitellaan. Myös vaatimukset osaamisesta, vastuista ja työn kuormittavuudesta kasvavat vaatimustason muuttuessa vaativammaksi. (Kauhanen 2012, 58) Tämän vuoksi myös opinnäytetyön tuotteissa vaatimustasojen yhtenä erottavana tekijänä, etenkin harjoittelijan ja muiden tasojen välillä, on korostunut vastuu työn tuloksista ja työn tekemisestä. Myös osaamisella ja osaamisen kehittämisellä on eroja eri vaatimustasojen välillä.

Toimeksiantajayrityksessä työnkuvauksissa käsiteltävät tehtävät, vastuut ja vaatimukset jaetaan kuuteen eri osa-alueeseen. Ne ovat yleinen roolikuvaus, toimeksiantovastuut, henkilöstövastuut, tietotaito ja osaaminen, suorituskriteerit sekä työskentely/tiimityö. Näistä yleinen roolikuvaus on hyvin lyhyt kappale, sisältäen vain muutaman lyhyen ja ytimekkään kohdan työtehtävistä ja työstä yleisesti. Toimeksiantovastuissa käsitellään vaatimuksia, jotka koskevat asiakastoimeksiantoihin liittyvää työtä. Henkilöstövastuut pitävät sisällään työpaikan henkilöstöön liittyviä työtehtäviä kuten toimeksiantojen budjetointityön

tekemisen. Tietotaito ja osaaminen sisältää nimensä mukaisesti vaatimuksia, joita vaaditaan työhön pääsemiseen ja siinä suoriutumiseen. Näitä ovat esimerkiksi korkeakoulututkinto ja työtehtävien kokonaisvaltainen hahmottaminen. Tämän lisäksi tietotaito ja osaaminen pitää sisällään vaatimuksen siitä, että työntekijä sitoutuu koko ajan kehittämään asiantuntijuuttaan ja substanssiosaamistaan. Suorituskriteerit pitävät sisällään työssä suoriutumisen arviointiin vaikuttavia tekijöitä. Tämä on ehdottoman tärkeää olla sisällytettynä työnkuvauksiin, koska se toimii selkeyttävänä tekijänä sekä työnantajalle että työntekijälle kriteereistä, joiden perusteella työntekijän suoriutumista arvioidaan kehityskeskusteluissa. Työskentely/tiimityö sisältää peruselementtejä työntekoon liittyen toimeksiantajayrityksessä ja siinä myös korostetaan työntekijän aktiivisuutta ja toimeksiantajayrityksen sääntöjen noudattamista.

Vaativuuskuvaus luotiin kolme kappaletta: harjoittelija, perustaso ja kokeneempi taso. Kuten TVA:ssa mainitaan, vaativuuksien vertailu kannattaa pohjata perustason (Kuningas 2009, 8). Tähän perustuen ensin luonnosteltiin perustason vaativuuskuvaus aiempien materiaalien ja tiimin jäsenen sekä tiimin esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Sen jälkeen alettiin miettiä työtehtäviä, jotka voidaan ottaa pois harjoittelijalta tai muuten keventää harjoittelijan vastuun määrää verrattuna vakituiseen ja vaativampien vaatimustasojen henkilökuntaan. Lopputulemana harjoittelijan työnkuvaukselle oli, että harjoittelijan rooli on tiimissä enemmän muuta tiimiä tukeva kuin itsenäisesti suorittava. Harjoittelijan pienempää vastuuta voidaan perustella sillä, että harjoittelijalle pitäisi voida luoda mahdollisuus oppia työstä kokeilemalla asioita ilman todellista vastuuta onnistumisesta. Näin harjoittelijalle mahdollistetaan turvallisempi ympäristö kasvattaa kokemustaan. (Kupias & Peltola 2019, luku 4.2) Etenkin TVA:ssa korostetaan itsenäisen harkinnan tasoa työn vaativuuden arvioinnissa (Kuningas 2009, 5). Tästä syystä harjoittelijalle ei sisällytetty yhtä paljon itsenäiseen tekemiseen liittyviä vaatimuksia, koska itsenäinen työskentely ja sen myötä suuremmat vastuut eivät ainakaan aluksi kuulu harjoittelijalle. Harjoittelijan roolia kannattaa kuitenkin kehittää pikkuhiljaa vaativammaksi, jotta voidaan nähdä harjoittelijan potentiaali suoriutumiselle hieman vaativammistakin vastuista kyseiseen työhön liittyen. Vastuiden lisääminen kannattaa aloittaa lisäämällä vähemmän vastuuta vaativia tehtäviä ja tuoda myöhemmin mukaan enemmän vastuita vaativia tehtäviä. (Eklund 2018, 50-51)

Harjoittelijan vastuita täytyy karsia verrattuna muihin vaativuustasoihin, sillä harjoittelijan työnkuvan tulee koostua yksinkertaisemmista työtehtävistä ja niitä lähtökohtaisesti suoritetaan kokeneemman työntekijän tukemana (KT Kuntatyönantajat 2013, 45). Harjoittelijoiden, kuten kaikkien muidenkin vaatimustasojen, kohdalla täytyy muistaa, että liian korkealle asetetut tavoitteet vaikuttavat negatiivisesti työntekijän motivaatioon. Tämä seikka voi

korostua etenkin työelämäänsä vasta aloittelevan harjoittelijan kohdalla ja sen vuoksi vastuita kannattaa lisätä enemmän vasta, kun niillä on motivaation kannalta positiivinen vaikutus. Toisaalta liian vähäinen työmäärä ja liian helpoksi koettu työ heikentää työntekijän motivaatiota (Viitala 2021, luku 2.4).

Kokeneemman työntekijän vaativuuskuvausta lähdettiin jäsentämään siten, että perustason kanssa yhtenäisten tehtävien lisäksi siellä täytyy olla jotakin huomattavasti vaativampaa ja vastuullisempaa kuin muilla vaatimustasoilla. Tämä on perusteltua, sillä kyseessä on työntekijän ylentyminen ja sen kautta vastuiden lisääntyminen. Tätä varten kunnallisen sektorin TVA:sta oli merkittävä hyöty, sillä siellä oli lueteltuna asioita, joita voidaan nähdä korkeamman työn vaativuuden mittarina. Esimerkiksi esihenkilövastuut, suuremmat projektit ja kehitystehtävät nähtiin työn vaativuutta lisäävänä tekijänä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 27) Tämän perusteella oli luontevaa käyttää näitä ylennystä puoltavina tekijöinä myös opinnäytetyön tuotteissa.

Kokeneemmalle vaativuustasolle pääsemiseen on toimeksiantajayrityksessä yleisesti kolme erilaista tapaa. Näitä ovat esimiesvastuut ja asiakastyössä paremmin suoriutuminen sekä sisäisten asioiden, kuten työkalujen ja työtapojen kehittäminen ja tiettyyn asiaan erikoistuminen. Työssä, johon tämä opinnäytetyö keskittyy, ei tehdä suoranaisesti asiakastyötä, joten etenemismahdollisuuksiin voisivat vaikuttaa muun muassa erilaiset työvälineiden kehitystyöt ja esihenkilövastuut. Kokeneemman tason työntekijällä on työnkuvauksessa paljon samoja tehtäviä kuin perustasollakin. Merkittävimpänä erona on ylempänä mainittu erityisvastuu vähintään yhdestä vaativammasta ja aikaa vievämmästä työtehtävästä. Lisäksi erona kokeneemman työntekijän ja perustason työntekijän välillä on vaatimus kehittämisideoiden loppuun viemisestä tai vähintäänkin konkreettisten ratkaisujen tarjoamisesta uuden idean ratkaisemiseksi.

4.3 Opintopolun tuottaminen

Tässä opinnäytetyössä opintopolku luotiin tilikaudelle FY21/22 eli opintopolku toimii seuraavan vuoden ajan henkilöstön koulutussuunnitelmana. Koulutukset valikoituvat opintopolkuun pääosin työnantajan vaatimuksien ja tiimin tarpeiden perusteella. Koulutuksien lisäämistä opintopolkuun perusteltiin työnkuvauksista esiin nousevien ydinkompetenssien perusteella. Työn kohteena olleen tiimin opintopolulla pyritään hankkimaan uutta osaamista ja kehittämään sekä ylläpitämään jo olemassa olevaa osaamista. Opintopolku pitää sisällään esimerkiksi työssä tarvittavien ohjelmien käyttötaitoja syventäviä ja ongelmanratkaisukykyä kehittäviä koulutuksia. Koulutuksia toteutetaan verkkokoulutuksina, worksho-

peina, luentoina ja mentorointiohjelmina. Tässä opinnäytetyössä tuotettavassa opintopolussa mentorointia käytetään ylentymiseen tähtäävissä koulutuksissa, joihin osallistutaan vain työnantajan kutsusta.

Koulutuksien aiheiden miettiminen ja listaaminen opintopolkuun aloitettiin tutkimalla, hahmottelemalla ja päättelemällä tiimin tarpeita muun muassa työnkuvauksen perusteella. Ideoita koulutuksien aiheille haettiin tutkimalla toimeksiantajayrityksessä tarjolla olevaa koulutustarjontaa ja kyselemällä tiimin jäseniltä näkemyksiä. Koulutusten etsimiseen käytettiin myös toimeksiantajayritykseltä löytyvää järjestelmää, johon on listattuna kaikki yrityksen sisäisesti tarjottavat koulutukset. Käytössä oli myös ulkopuolisen palveluntarjoajan listaus koulutuksista, joihin toimeksiantajayrityksellä on sopimus. Kun näistä molemmista oli poimittu sopiva lista koulutuksia, tiimin jäseniltä kysyttiin vielä heidän näkemyksiään alustavasti valittujen koulutuksien tarpeellisuudesta ja mielekkyydestä. Tiimin jäseniltä saatu palaute oli hyvin linjassa aiemmin jäsenettyyn listaukseen tarvittavista koulutuksista.

Koulutuksien valintoja perusteltiin ydinkompetenssien kautta. Työnkuvauksista nostettiin esille työssä vaadittavia ydinkompetensseja, joita oli yhteensä kuusi kappaletta: työssä käytettävät työvälineet, toimialatuntemus, ratkaisukeskeinen työskentely, yhteistyö- ja tiimitaidot, neuvottelu- ja päätöksentekotaidot sekä itsensä johtaminen ja itsensä kehittäminen. Näiden ydinkompetenssien mukaan opintopolkuun jäsenettiin koulutukset, jotka päätettiin toteuttaa erilaisissa moduuleissa. Esimerkiksi ydinkompetenssin ollessa työvälineet ja menetelmät, sen alle valittiin kolme eri moduulia: O365 ja kaksi muuta ohjelmistoa. Ydinkompetensseja voi pitää hyvänä perustana koulutuksien suunnittelulle (Sulosaari ym. 2020). Tämän vuoksi koulutuksien määrittäminen ja perusteleminen työnkuvauksien ydinkompetenssien perusteella oli järkevää, koska siten pystyttiin perustelemaan koulutusten tarve sen sijaan, että koulutuksien aiheet perustuisivat pelkästään intuitioon tarvittavista koulutuksista.

Ajanhallinnan ja oman työn suunnittelun kautta pystytään tekemään työnteosta mahdollisimman tehokasta (Aho 2019, 216). Varsinkin kiireisimpänä aikana työssä vaaditaan paljon ajanhallinta-, priorisointi- ja paineensietokykyä, joten näitä taitoja kartuttavia koulutuksia valittiin opintopolkuun. Tästä syystä oli tärkeää, että opintopolkuun sisällytetään myös ajanhallintaan liittyviä koulutuksia, joissa opitaan myös sulkemaan häiriötekijöitä oman keskittymisen ulkopuolelle ja suunnittelemaan omaa työtä paremmin. Näitä taitoja voidaan kutsua pehmeiksi taidoiksi, jotka ovat hyödyksi eniten tehokkuuden, stressinsietämisen ja ajankäytön parantumisen kautta. Pehmeiksi taidoiksi voidaan laskea myös empatia, vuorovaikutustaidot ja muut persoonallisuuteen ja kognitiiviseen kykyyn liittyvät taidot. Peh-

meiden taitojen merkitys on nykyisin korostunut, koska teknologia on korvannut jonkin verran teknisten taitojen tarvetta. (Clevry s.a.) Tästä syystä myös opinnäytetyössä syntyvässä koulutuspolussa on otettu huomioon pehmeät taidot. Osa pehmeisiin taitoihin kuuluvista koulutuksista järjestetään koko tiimin osallistavissa workshoppeissa, koska niissä saadaan parhaiten aktivoitua kaikkia tiimin jäseniä pohtimaan ratkaisuja yhdessä ja samalla parannettua ryhmädynamiikkaa. Näin saadaan myös kehitettyä tiimin kollektiivista älykkyyttä.

Tiimistä nousi esille tarve myös toimeksiantajayrityksen toimialan substanssiosaamisen tarpeelle, joten sitä varten piti selvittää mahdollisuuksia koulutuksille. Näitä koulutuksia opintopolkuun lisättiin harjoittelijalle kaksi kappaletta ja muille vaatimustasoille kolme kappaletta. Näitä koulutuksia toteutetaan pääosin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ostettuina kursseina. Ulkopuolelta ostettujen koulutuksien hyvinä puolina nähdään tuoreet näkökulmat aiheeseen ja mahdollisuus vaihtaa ajatuksia talon ulkopuolisten henkilöiden kanssa (Viitala 2014, luku 5). Näiden syiden lisäksi ulkopuoliseen palveluntarjoajaan päädyttiin, koska toimeksiantajayrityksellä on sopimus palveluntarjoajan kanssa eikä tässä tapauksessa kustannuksia siten nähdä haittapuolena ulkoiselle koulutukselle.

Koulutukset työssä yleisimmin käytettäviin ohjelmiin koettiin tarpeellisiksi, joten ne sisällytettiin opintopolkuun ulkopuolisen yrityksen tarjoamina internetissä suoritettavina koulutuksina. Yleisimmin käytössä olevien ohjelmien käytön opettelu on järkevää toteuttaa verkkokoulutuksina, sillä ne mahdollistavat parhaan aika- ja paikkariippumattomuuden. Verkkokurssien laaja tarjonta ja niiden suhteellisen alhaiset kustannukset ovat myös verkkokoulutuksien vahvuuksia. (Viitala 2014, luku 5) Näistä syistä opintopolussa koettiin järkevänä toteuttaa esimerkiksi O65-koulutukset verkkokoulutuksina. Toimeksiantajayrityksessä käytössä oleville ohjelmille, jotka eivät ole organisaation ulkopuolella laajasti käytössä, on haastavampaa löytää verkkokoulutusta tai muuta ulkopuolista kouluttajaa. Tämän takia koettiin järkevimmäksi valita näissä tapauksissa koulutus toteutettavaksi tiimin tai organisaation sisältä.

Koulutukset on jaettu myös vaativuustasojen mukaan. Eniten koulutuksia vaaditaan suoritettavaksi tilikauden aikana kokeneemmalle työntekijälle, kun taas harjoittelijan opintopolku on pelkistetympi kuin perustasolla. Harjoittelijalle ei myöskään suunnattu syventäviä koulutuksia, koska perustaitojenkin koulutukset täytyy käydä työsuhteen alkuvaiheessa. Osaamista syventävät ja ylläpitävät koulutukset sisällytettiin vain perustasolle ja kokeneemman työntekijän vaatimustasolle, joilla pohjatiedon lähtökohtaisesti oletetaan jo olevan. Jos tiimiin tulee uusi perustason työntekijä, hänen tulee käydä ylläpitävien ja syventävien kurssien lisäksi myös harjoittelijalle kuuluvia peruskoulutuksia, mikäli hänellä ei ole aiempaa osaamista vaadittavista taidoista. Harjoittelijan opintopolkuun ei ole sisällytetty

niin paljoa koulutuksia myös siitä syystä, että harjoittelijoiden työsuhteet ovat lyhyempiä ja määräaikaaisia eikä harjoittelijoiden jatkosta toimeksiantajayrityksessä voida olla varmoja. Tämän takia harjoittelijoiden syvälliseen kouluttamiseen ei kannata laittaa niin paljon panostusta kuin vakituisessa työsuhteessa olevien kouluttamiseen.

Perustason opintopolkuun haluttiin sisällyttää mahdolliseen ylentymiseen valmistavat koulutukset, jotka pitävät sisällään koulutuksia muun muassa esihenkilönä toimimisesta, rekrytoinnista ja työkalujen ja raportoinnin kehittämisestä. Näihin koulutuksiin on mahdollista osallistua vain siinä tapauksessa, että työntekijä on jo nimetty ylenemään ja hänelle suunniteltu ylenemiseen määritetty rooli on jo päätetty ja hänet on kutsuttu näihin koulutuksiin. Koska ylentyminen tapahtuu pääosin tiimin omasta tarpeesta tai toimeksiantajayritykseltä tiimille esitetystä pyynnöstä, ylentymiset eivät tapahdu automaattisesti tietyn ajan kuluessa vaan ne tapahtuvat vastaamaan toimeksiantajayrityksen tarvetta tietyllä osa-alueella. Tämän vuoksi ylentymisiä tapahtuu yksittäisille työntekijöille yksittäiseen tarpeeseen ja siitä syystä mentorointi ja one-to-one -valmennus nähtiin hyvinä vaihtoehtoina toteuttaa ylentymiseen valmistavia koulutuksia. Kuten Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo (2019, 11) sanovat mentoroinnilla on tehokas vaikutus suoraan ajankohtaiseen tarpeeseen, koska mentoroitava itse määrittää tavoitteen ja sitä kautta myös sitoutuu paremmin opittavaan asiaan. Koska mentorointi nähdään myös valmentavana toimintana, se sopii erinomaisesti siihen, että joku jo ylennyksen perusteena olevasta asiasta kokenut henkilö toimii mentorina uuden taidon opiskeluun ja kehittämiseen ylenevälle tiimin jäsenelle. Toimeksiantajayritys on suuri asiantuntijaorganisaatio, joten yrityksen sisältä löytyy moniin asioihin osaamista ja sitä kautta myös osaajia mentorointisuhteeseen ylenevälle tiimin jäsenelle.

Kokeneemmalle vaativuustasolle on sisällytetty koulutuksia oman erikoistumisensa mukaan, esimerkiksi rekrytointi- tai esihenkilökoulutuksia, riippuen siitä mitä osaamista uusien, ylennyksen myötä tulleiden työtehtävien suorittamiseen tarvitaan. Kokeneemmalle tasolle suunnatut koulutukset toteutetaan joko toimeksiantajayrityksen järjestämässä koulutuksissa tai mentorointina riippuen osaamisesta, mitä ollaan kehittämässä, ja onko toimeksiantajayrityksessä jo valmiina niihin liittyviä koulutuksia. Osaamisalueen kehittämisen tarve määräytyy toimeksiantajayrityksen tarpeen mukaan, jolloin määräytyy myös tapa, jolla osaamista aletaan kehittämään.

Toimeksiantajayrityksellä on myös omia koulutusohjelmia esimerkiksi esihenkilöille, joten ylennettäväksi nimitetyn työntekijän tulee suorittaa myös ne toimiakseen uudessa roolissaan. Tällaisten koulutusten suorittaminen täytyy kirjata toimeksiantajayrityksen koulutusjärjestelmään ja näin voidaan varmistaa, että uudessa roolissa toimimiseen vaaditut koulutukset on suoritettu. Nämä koulutukset kulkevat kokeneemman työntekijän opintopo-

lussa ”kokeneemman työntekijän kehitysohjelma” -nimen alla, koska toimeksiantajayrityksen tarpeet voivat tulla yllättäen ja sen vuoksi kehitysohjelman koulutuksia ei voida täysin nimetä etukäteen opintopolkuun.

Opintopolku pitää sisällään useita erilaisia koulutustapoja: koulutuksia luentoina, jotka on ostettu ulkopuoliselta taholta, online-koulutuksia, workshoppeja ja talon sisältä tulevia koulutuksia eri ryhmän työntekijän pitämänä. Koulutuksia suunniteltaessa huomioitiin 20/80-malli koulutuksille. Mallin mukaan noin 20% koulutuksista tulisi ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ja loput 80% koulutuksista tulisi organisaation sisältä (Viitala 2014, luku 5). Näin tarkasti samoilla prosenteilla koulutuksia ei ole jäsennetty opintopolkuun, mutta talon sisältä tulevia koulutuksia pyrittiin sisällyttämään opintopolkuun enemmän kuin talon ulkopuolelta tulevia.

Koko tiimin kesken suoritettavat workshopit ovat hyviä tapoja vahvistaa tiimihenkeä, laajentaa työntekijöiden ajattelumalleja muilta opittavilla malleilla ja auttaa ajattelemaan eri lailla kuin työntekijä on tottunut. Niissä opitaan jatkuvasti toisilta ja ne ovat otollinen ympäristö innovaatioille (Ahtinen 2014, 14). Tämän takia etenkin pehmeitä taitoja kehittäviä koulutuksia suunniteltiin toteutettavaksi opintopolussa workshoppeina, jolloin hiljainen tieto pääsee liikkumaan tehokkaimmin ja tiimin jäsenet voivat oppia toisiltaan mahdollisimman paljon. Ruiz (2021) kertoo, että oppiminen tapahtuu paljon myös käytännössä oppimisella. Siitä syystä opintopolkuun tulevia workshoppeja kannattaa suunnitella toteutettavaksi mahdollisimman hyvin työtä vastaaviin tehtäviin, mutta silti poikkeavaan ympäristöön, koska poikkeavassa ympäristössä ei turvauduta yhtä helposti totuttuihin ajattelumalleihin.

5 Pohdinta

Produktien tuottaminen oli keskeisessä osassa opinnäytetyöprosessia. Vaatimustasojen luomisessa nousi esiin tasojen välisinä eroina vastuut omasta työstä ja sen tuloksista sekä perustasoon verrattuna vaativammalla tasolla lisänä olevat työtehtävät kuten esihenkilövastuut ja työvälineiden kehittäminen. Koulutuspolkuun sisällytettiin koulutuksia tiimin tarpeiden mukaan ja sillä tähdättiin tiimin jäsenten osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Opintopolkuun sisältyneitä koulutuksia perusteltiin työnkuvauksista nousevien ydin-kompetenssien perusteella, jotta pystyttiin näyttämään koulutuksien todellinen tarve.

5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Johtopäätöksiä koko opinnäytetyöprosessille voidaan arvioida katsomalla yleisiä päätelmiä työnkuvauksien, etenemismahdollisuuksien ja koulutuksien merkityksellisyydestä työsuhteessa. Näillä kaikilla on tutkitusti vaikutuksia työhön sitoutumiseen ja työmotivaation ylläpitoon tai parantamiseen. Tämän vuoksi selkeä työnkuvaus, etenemismahdollisuudet ja työssä kouluttautuminen ovat hyviä tekijöitä työntekijöiden työmotivaation ylläpitoon. Hyvin asetetuilla, työnkuvaukseen perustuvilla tavoitteilla ja odotuksilla voidaan motivoida työntekijää parempiin työsuorituksiin (Mravca s.a.). Tavoitteiden asettamisessa työntekijöille täytyy kuitenkin aina huomioida, että liian suuret ja epärealistiset odotukset työntekijää kohtaan johtaa monesti heikentyneeseen motivaatioon (Aarnikoivu 2010, 101).

Mielestäni yhteenvetona kuntasektorin ja yksityisen sektorin välillä voidaan todeta, että kuntasektorilla olevia käytäntöjä työn vaativuuden arvioinnista voidaan käyttää tietyissä määrin myös yksityisellä sektorilla. Ongelmaksi voi tulla, ettei yksityisellä sektorilla työnkuvaukset ole yhtä hyvin julkisesti saatavilla eikä organisaatioiden sisällä yhtä työtehtävää välttämättä ole suorittamassa tarpeeksi montaa työntekijää vertailukohtia varten. Kuntasektorilla voidaan vertailla paljon työn vaativuuskuvauksia myös kuntien välillä. Yritysmailmassa vertailu muihin organisaatioihin ja vastaavissa tehtävissä työskenteleviin työntekijöihin ei kuitenkaan ole yhtä selkeää ja avointa, koska monissa asiantuntijaorganisaatioissa työnkuvaukset on luokiteltu luottamuksellisiksi.

Työnkuvauksen merkitys työntekijälle ja työnantajalle on yllättävän suuri: se voi toimia motivaattorina työntekijän paremmalle suoriutumiselle työssä. Työnkuvaus toimii toisaalta myös konkreettisena sopimuksena siitä, mitä työntekijä on velvoitettu tekemään ja mitä työnantaja voi vaatia työntekijältä. Työnkuvaukseen voidaan peilata myös työntekijän kehittymisen mittarit ja työssä suoriutumisen taso sekä siihen voidaan myös perustaa kehityskeskusteluiden sisältö ja seuranta. Työntekijä voi myös itse arvioida omaa osaamistaan

ja kehitystarpeitaan vertaamalla osaamisensa tasoa työnkuvauksessa mainittuihin kompetensseihin ja osaamista vaativiin työtehtäviin.

Hyvin toteutetuilla työnkuvauksilla on tärkeä rooli myös työnantajalle. Jos työnkuvaukset on toteutettu hyvin, niiden perusteella voidaan helpottaa rekrytointia, sillä hakijoiden ominaisuuksia voidaan peilata työnkuvauksissa mainittaviin relevantteihin taitoihin ja työssä tarvittaviin tietoihin (Goméz-Mejía ym. 2016, 86). Myös uusien tekijöiden perehdytysvaiheessa hyvin tehdyillä työnkuvauksilla on merkitystä uudelle työntekijälle ja työnantajalle. Näistä syistä pidän itse tärkeänä, että työnkuvausdokumentit ovat myös jatkossa hyvin ja selkeästi laadittuja, niitä päivitetään vastaamaan sen hetkistä tilannetta työtehtävien, osaamisen ja suorituskriteerien suhteen ja niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty myös rekrytoinneissa ja perehdytyksissä.

Rekrytoinnin, perehdyttämisen ja työnkuvauksien yhteydellä voidaan tulkita olevan motivaation ja työnantajaan sitoutuneisuuden kautta vaikutusta myös vaihtuvuuteen organisaatiossa. Yksi Viitalan (2014, luku 3) mainitsemista vaihtuvuuteen liittyvistä syistä on, että työn sisältö ei vastaa uuden tekijän odotuksia. Kun työnkuvausta on käytetty pohjana työnhakuilmoitukselle, uudella työntekijällä on jo työhakemusta lähettäessä jossain määrin tiedossa, mitä työ pitää sisällään. Myös Goméz-Mejía ym. (2016, 86) korostavat työnkuvauksien yhteydessä niiden merkitystä rekrytoinnille, jotta tiedetään tarkemmin, millaista osaamista kandidaateilta ollaan hakemassa. Työnkuvauksien merkitys on myös perehdyttämisen vaiheessa tärkeä. Perehtymällä työnkuvaukseen heti työsuhteen alkuvaiheessa uusi työntekijä saa kattavan kuvan hänelle kuuluvista työtehtävistä, vaatimuksista ja suorituskriteereistä. Näin voidaan etukäteen välttää mahdolliset erimielisyydet työnantajan ja työntekijän välillä odotuksien kohtaamisesta työn sisältöön liittyen. Myös Mravca (s.a.) mainitsee konfliktien ehkäisemisen olevan mahdollista tarpeeksi selkeästi tehdyillä työnkuvauksilla. Hyvin tehtyjen työnkuvauksien ja niiden pohjalta asetettujen tavoitteiden avulla työsuhteen molemmat osapuolet voivat hahmottaa odotuksensa toisiaan kohtaan paremmin ja nopeammin. Uusi työntekijä voi myös löytää vaativuuskuvauksista tärkeimmät työtehtävät jo perehdytysvaiheessa ja syventyä niihin sekä työssä tarvittavien taitojen kehittämiseen. Tästä syystä toivoisin, että jatkossa opinnäytetyössä toteutettuja työnkuvauksia käytettäisiin myös rekrytoinnin tukena ja osana perehdytysmateriaalia tiimin uusille työntekijöille. Rekrytointiin liittyen tulisi myös muistaa, että rekrytointeja tulee katsoa tapauskohtaisesti. Työnkuvaukset eivät saa olla liian tiukasti noudatettava pohja uutta työntekijää valitessa, joten toivottavasti tämäkin näkökulma huomioidaan jatkossakin rekrytointien yhteydessä.

Kuten Ashdown (2014, 121) toteaa, jokainen työnkuva muuttuu jatkuvasti ja työnkuvauksien päivittäminen on tärkeää kohtalaisen usein. Itse pidän myös työnkuvauksen ajoittaisen päivittämisen tärkeänä nopeasti muuttuvissa työympäristöissä ja työtapojen kehittyessä. Tämän takia toivoisin, että opinnäytetyön tuotteina syntyneitä työnkuvauksia tarkastellaan tietyin väliajoin tai kun tiimin työtehtäviin tai -tapoihin tulee suurempia muutoksia.

Yhtenä kohtana työnkuvauksissa oli perustason työntekijällä ja kokeneemmalla työntekijällä työn ja työprosessien kehittäminen. Työn ja työtapojen kehittämisen ideointi on kannattavinta tehdä ryhmässä, koska ihmiset ovat älykkäämpiä ryhmässä kuin yksinään (Kupias ym. 2014, luku 5). Aivoriihet ovat hyvä tapa tehdä kehitystyötä yhdessä. Aivoriihien tehokkuus kehitysmenetelmänä perustuu ajatukseen, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus voi mahdollistaa uusien ideoiden syntyä. Kun toinen henkilö sanoo jotain, toinen voi oivaltaa sen myötä jotain, mitä hän ei olisi itse osannut ajatella. Näin kommunikaatio toimii apuna ideoiden luomisessa ja jalostamisessa, etenkin kun on huomioitu ympäristön vaikutus luovuuteen. Monesti tutusta ympäristöstä ja kontekstista poistuminen vapauttaa ihmisten luovuutta, jonka myötä aivoriihien ja muiden tiimitöiden onnistumisen todennäköisyys kasvaa. (Hakkarainen 2006, 28) Tämän takia toivon, että jatkossa tiimissä panostetaan ideoiden kehittämiseen yhdessä, niissä määrin kuin se on järkevää. Ennen ryhmässä tapahtuvaa kehittämistä jokaisen olisi kuitenkin pohdittava itsekseen, jotta kaikki olisivat mahdollisimman hyvin perehtyneitä ja valmistautuneita aivoriiheen.

Koska työtä tehdään paljon tiimissä, pehmeät taidot ovat merkittävässä osassa työnkuvauksiin ja koulutuksiin liittyvässä pohdinnassa. Pehmeät taidot pitävät sisällään esimerkiksi työntekijän kommunikoinnin, oma-aloitteisuuden ja empaattisuuden, joten näiden taitojen omaksuminen ja oppiminen ovat tärkeitä työnteon kannalta (Ruutu 2020, 16). Tästä syystä myös työnkuvauksien on hyvä pitää sisällään kohtia yhteistyötaitoista ja sen myötä tiimityötaitojen perustelu koulutuksien kannalta on relevantimpaa. Myös rekrytoinnin yhteydessä pehmeisiin taitoihin liittyviä kriteereitä kannattaa pitää silmällä uutta työntekijää valitessaan.

Harjoittelijoiden työnkuvauksessa täytyy huomioida, ettei heiltä voida mielestäni odottaa täysin samaa työsuoritusta kuin kokeneemmilta työntekijöiltä. Harjoittelijoilla on vaikutusta organisaatioiden työnantajamielikuvaan, sillä opiskelijat puhuvat kokemuksistaan paljon ja sosiaalisessa mediassa jaetaan paljon kokemuksia myös harjoitteluista (Trainee.fi 2018). Tämän vuoksi harjoittelijoiden viihtyvyydestä kannattaisi pitää mahdollisimman hyvää huolta organisaatioissa. Esimerkiksi vastuiden antaminen harjoittelijalle on mielestäni hyvä esimerkki asiasta, jolla voidaan taata harjoittelijan viihtyvyys harjoittelupaikassaan. Liian pieni vastuu ja tehtävien määrä vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon

työssä (Viitala 2014, luku 3). Harjoittelijan vastuuta kannattaa kasvattaa lisäämällä aluksi vähemmän vaativia työtehtäviä ja hiljalleen lisätä vaativampia tehtäviä (Eklund 2018, 50-51). Jatkossa harjoittelijalle olisi mielestäni hyvä kirjata työnkuvaukseen minimi vastuista ja työtehtävistä, joista hänen täytyy suoriutua, ja mahdollisuuksien mukaan myös lisätä vastuuta sen mukaan, miten harjoittelijalla on potentiaalia niistä selviytymiseen. Myös vaadituista työtehtävistä selviytyminen ja yleinen asenne itsensä kehittämiseen voisi vaikuttaa siihen, kuinka paljon vastuuta voidaan lisätä harjoittelijalle. Vastuuta kannattaa kuitenkin lisätä mahdollisimman paljon harjoittelijan kykyjen mukaan, jotta hän voi kehittyä mahdollisimman paljon ja nopeasti harjoittelun aikana. Toisaalta liiallinen vastuiden lisääminen harjoittelijalle ei ole järkevää, koska harjoittelija on työpaikalla oppimassa uutta. Tämän vuoksi harjoittelijalle on järkevämpää jättää myös hyvin aikaa opittujen asioiden ja työtehtävien sisäistämiseksi ja harjoittelijan kohdalla pitää analysoida, kuinka paljon vastuuta voi lisätä, jotta hän ei ylikuormitu tai turhaudu vastuiden vähäisyyteen. Harjoittelijoilla ei myöskään ole kovinkaan usein työn kannalta relevanttia työkokemusta, joten täytyy huomioida, että asioiden omaksuminen voi viedä enemmän aikaa ja voimavaroja kuin työssä kauemmin olleella työntekijällä.

Opinnäytetyötä tehdessä opin, että koulutuksien oppimismenetelmien suunnittelussa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten koulutus käytännössä toteutetaan. Viitalan (2014, luku 5) tekstissä oli mielestäni hyviä ajatuksia koulutuksien toteuttamiselle opintopolkua ajateltaessa. Riippuu koulutuksen sisällöstä, miten koulutus kannattaa toteuttaa. Toiset koulutukset voi olla järkevämpää toteuttaa niin sanotussa seminaarimuodossa, kun taas toiset koulutukset on järkevämpää pitää enemmän osallistavalla tavalla, esimerkiksi aivo-riihinä, tiimin yhteisinä kehitystehtävinä tai työssä oppimalla. Myös mentorointi on hyvä tapa kehittää työntekijöiden osaamista, mikäli on tarkoitus kehittää jotain tiettyä taitoa ja oppija on itsekin hyvin motivoitunut oppimaan mentorointiohjelmassa. Mentorointi on myös hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Joissain tapauksissa taas verkkokoulutukset voidaan nähdä järkevimpänä ja tehokkaimpana tapana opiskella asioita varsinkin kustannuksien ja ajankäytön puolesta. Verkkokoulutuksien ja seminaarityylisten koulutuksien heikkoutena voidaan pitää niiden vuorovaikutuksen ja osallistamisen puuttumista (Viitala 2014, luku 5). Verkkokoulutuksien heikkouksista huolimatta näkisin, että työvälineiden käytön osaamisen koulutukseen verkkokoulutukset voivat olla hyviä, sillä ne mahdollistavat oppijan omassa tahdissa etenemisen ja samanaikaisesti asioiden kokeilemisen käytännössä. Microsoft Office -ohjelmien käytön kouluttaminen voisi olla yksi esimerkki tällaisista koulutuksista, jotka toimivat hyvin verkkokurssina.

Vaikka työntekijän kouluttautuminen voikin olla työnantajalle sijoitus tai kuluerä taloudellisesti, sen avulla voidaan tehostaa työntekijöiden työntekoa ja parantaa huomattavasti työn laatua ja tehokkuutta. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä voi ehtiä tekemään

enemmän asioita lyhyemmässä ajassa, jolloin myös työntekijän kustannustehokkuus paranee. Ainoana mahdollisena negatiivisena puolena voi olla, että työntekijän osaaminen kehittyy paljon ja tämä voidaan huomata kilpailevassa organisaatiossa. Joskus kilpaileva organisaatio voi pyrkiä saamaan toisessa organisaatiossa hyvin koulutetun työntekijän itselleen esimerkiksi headhunterin toimesta (Häkämies 2008, 12). Tämä ei tosin mielestäni ole kovin painava syy jättää henkilöstön kehittäminen tekemättä, vaan pidän henkilöstön kehittämistä tärkeämpänä asiana kuin uhkaa siitä, että koulutettu työntekijä saatetaan rekrytoida toisaalle.

Opintopolku ja motivaatio sekä työnantajaan sitoutuminen olivat myös mielenkiintoinen yhteys. Oli mielenkiintoista huomata, miten sitoutuneisuus ja henkilöstön kehittäminen kulkevat molempiin suuntiin. Jos työntekijä kokee, että hänen kouluttamiseensa ja kehittämiseen panostetaan, hän sitoutuu paremmin työnantajaan. Toisaalta määräaikaisissa työsuhteissa olevat työntekijät voivat kokea, että työnantaja ei ole sitoutunut heihin ja tämä vaikuttaa negatiivisesti siihen, että työntekijä ei ole yhtä halukas kehittämään itseään työnantajan tarpeisiin (Miettinen 2006, 53). Jatkossa motivaation ja sitoutumisen kannalta tiimin jäsenten osaamisen kehittäminen heidän haluamaansa mutta myös työnantajaa palvelemaan suuntaan voisi olla hyvä ratkaisu. Henkilöstön kehittämisen suhteen toivoisin vielä lisää mahdollisuuksia tiimin työntekijöille kehittää halutessaan omaa osaamistaan heitä kiinnostavien aiheiden tai työtehtävien parissa. Aiheiden täytyisi olla kuitenkin myös toimeksiantajaorganisaatiota hyödyttäviä, sillä henkilöstön osaamisen kehittämisen perimmäinen tarkoitus on kuitenkin hyödyttää työnantajaa lisääntyneen osaamisen, tehokkuuden ja motivaation kautta.

Viitala (2014, luku 3) kertoo työntekijöiden vaihtuvuudesta organisaatioissa ja mainitsee syiksi esimerkiksi, että työnantaja ei tarjoa tarpeeksi mahdollisuuksia kehittymiselle. Opin- näytetyössä tuotettu opintopolku konkretisoi tiimin jäsenille, että heidän osaamiseensa halutaan panostaa, koska siinä on mainittu useita konkreettisia tapoja osaamisen kehittämiseksi ja syventämiseksi. Tästä syystä mielestäni olisi hyvä, jos tiimin jäseniä muistutettaisiin myös mahdollisuudesta kehittää omaa osaamistaan pakollisten koulutusten ulkopuolelta heitä kiinnostavista aiheista, sillä heillä on pääsy suureen tarjontaan koulutuksia. Näin työnantaja voi konkreettisesti osoittaa, että heidän osaamisensa kehittämiseen halutaan panostaa ja tätä kautta mahdollisesti lisätä työntekijöiden motivaatiota.

Opinnäytetyöprosessin aikana opittujen asioiden pohjalta näen myös, että työhön suunniteltavan opintopolun olisi hyvä tähdätä monilta osin myös tiimin kokemuksen kartuttamiseen. Tietyissä määrin opintopolun on hyvä sisältää teoriaan painottuvia osuuksia, mutta koulutuksien olisi hyvä olla tarpeeksi käytännönläheisiä, jotta teoria ja taidot voidaan toistojen kautta muuttaa kokemukseksi.

Etenemismahdollisuuksien merkitys työntekijälle ja hänen motivaatiolleen voi olla hyvinkin suuri, mikäli työntekijä pitää työuraa tärkeänä. Myös etenemismahdollisuuksien puuttuminen nähdään huonona asiana työntekijöiden työnantajaan sitoutumisen kannalta. Etenemismahdollisuuksien puuttuminen on listattu yhdeksi merkittävimmistä työmotivaatiota ja sitoutumista vähentävistä tekijöistä. (Ruuska 2019) Tästä syystä on hyvä, että työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuuksia uralla etenemiselle. Näin he eivät koe olevansa jumissa uransa kanssa ja pahimmassa tapauksessa koe, että ainut tapa edetä uralla on vaihtaa työpaikkaa. Tähän liittyen jatkossa olisi hyvä, jos työnantaja voisi tarjota konkreettisia asioita, joihin tähtäämällä ylentyminen tehdään mahdolliseksi työntekijöille ja työntekijät voisivat pyrkiä määrätietoisesti ylenemistä kohti. Esimerkiksi antamalla tietyt konkreettiset asiat, joita kohti työntekijä voi pyrkiä ottamalla huomattavan suurta vastuuta tehtävistä tai määrätietoisesti pyrkiä kehittämään työhön liittyviä työkaluja tai prosesseja varmistaakseen urallaan etenemisen.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli prosessina varsin mielenkiintoinen, mutta ajoittain myös haastava. Välillä tuntui, että tietoperustan etsiminen ja kirjoittaminen sujui kuin itsestään ja tuotteja oli helppo hahmotella sen pohjalta. Myös prosessin kuvaaminen tuntui pääosin sujuvan hyvin. Toisaalta kokoaikatyö opinnäytetyön rinnalla muiden haasteiden lisäksi tuntui välillä raskaalta ja motivaatio oli koetuksella. Monesti ajattelin järkevimmäksi tehdä niitä osioita opinnäytetyöstä, jotka eniten motivoivat. Näin toimiminen aiheutti samalla sen, että tuntui kuin tekisin vähän yhtä asiaa ja sitten toista sen sijaan, että olisin uppoutunut tekemään tiettyä palasta opinnäytetyöstä paremmin ja tehokkaammin. Tämän vuoksi koin, että prosessin kokonaisuuden hahmottaminen oli hieman hankalaa. Itse aiheen koin mielenkiintoisena ja teorian selvittäminen produktien pohjaksi oli kiinnostavaa ja opin käsiteltävästä aiheesta paljon.

Koska opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, opittujen asioiden tuominen käyttöön tapahtui nopeasti suunnitellessani tuotteja teoriasta opittujen asioiden pohjalta. Oli mielenkiintoista peilata oppimismenetelmiä omaan oppimiseen opinnäytetyöprosessin aikana ja huomata kuinka suuri merkitys on sillä, että opittu tieto voidaan soveltaa käyttöön mahdollisimman pian. Yksi suurimpia ahaa-elämyksiäni liittyen oppimiskäsityksiin oli, kun huomasin, että minulla oli jonkin verran tietoa opinnäytetyötä käsittelevistä teemoista ja huomasin kasaavani uutta tietoa jo olemassa olleen tiedon päälle. Ymmärsin siis asiasta luettuani, että oma oppimiseni opinnäytetyötä tehdessä perustui pitkälti konstruktiiviselle oppimiskäsitykselle.

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyössä etenkin työnkuvauksien tekeminen ja vaatimustasojen jäsentäminen oli opettavaista. Opin paljon työnkuvauksien tekemisestä ja asioista, jotka vaikuttavat työn vaativuuksien luokitteluun. Suorituksen johtamisen näkökulmasta katsottuna työnkuvauksien merkitys rekrytoinnista etenemismahdollisuuksiin oli silmiä avaavaa ymmärtää, unohtamatta että työnkuvaus ei yksinään saa määrittää rekrytoitavan henkilön ominaisuuksia vaan jokaista rekrytointia varten täytyy arvioida tilanne tapauskohtaisesti. Tärkeä oppi tätä opinnäytetyötä tehdessä oli, että työnkuvaus ei ole vain luettelo työtehtävistä, joista täytyy suoritua, vaan parhaimmillaan hyvä työnkuvaus toimii motivoivana tekijänä työntekijälle työtehtävien ja suorituksen arvioinnin selkeyden takia. Opin myös, että työnkuvauksilla voidaan myös ennaltaehkäistä mahdollisia riitatilanteita koskien työnkuvaan sisältyviä tehtäviä ja sitä, mitä tehtäviä tai osaamista voidaan vaatia työntekijältä.

Etenemismahdollisuuksien tiesin jo ennen opinnäytetyön aloittamista lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Kun etenemismahdollisuudet on tuotu selkeästi esille, työntekijät voivat konkreettisesti nähdä ja tiedostaa etenemismahdollisuutensa ja sen, mitä heidän täytyy tehdä varmistaakseen uralla etenemisensä. Opinnäytetyötä tehdessä ymmärryksen etenemismahdollisuuksista ja niiden vaikutuksista työntekijälle kuitenkin lisääntyi huomattavasti. Varsinkin etenemismahdollisuuksien vaikutus työnantajaan sitoutumiseen oli mielenkiintoista ymmärtää.

Opintopolun tekemisen myötä oli kiinnostavaa huomata lähdekirjallisuutta lukiessa, että monissa eri lähteissä nostettiin esille koulutusmahdollisuuksien vaikutukset työnantajaan sitoutumiseen nousseen motivaation myötä. Tästä syystä koulutusmahdollisuuksien ja etenemismahdollisuuksien yhdistäminen opintopolussa toimii motivoivana ja sitouttavana tekijänä tiimin jäsenille. Tämä voi vähentää vaihtuvuutta organisaatioissa, vaikka opinnäytetyössä tarkastelussa olevassa tiimissä vaihtuvuus on ollut ainakin toistaiseksi hyvin pientä. Myös koulutuksien löytäminen, ideoiminen ja käytännön toteuttamisen suunnittelu oli kiinnostavaa. Opin, että opintopolkua suunnitellessa on monia asioita, joita täytyy ottaa huomioon. Esimerkiksi se, kuinka koulutus on fiksuinta järjestää: onkoärkevintä suorittaa koulutus interaktiivisena kommunikointia vaativina koulutuksina, luentoina vai verkossa itsenäisesti opiskeltavana asiana. Myös koulutuksen tarpeellisuuden arviointi työnkuvaukseen vertaamalla oli mielenkiintoista jaärkevää. Näin pystyin konkreettisesti näyttämään tarkalleen, mitä kykyä koulutuksella ollaan kehittämässä tai mitä työtehtävää varten koulutus oltaisiin järjestämässä.

Opin että koulutuksien järjestäminen opintopolkuun ydinkompetenssien perusteella auttaa löytämään tarpeellisia koulutuksia vaativuuskuvausten pohjalta. Oli myös mielenkiintoista ja opettavaista etsiä tärkeimpiä kehitettäviä asioita työnkuvauksissa nousevien tietojen ja

taitojen pohjalta, joita vaaditaan työssä onnistumiseen. Koulutuksien linkittäminen vaativuuskuvauksesta löytyviin ydinkompetensseihin toimii samaan aikaan myös perusteluna sille, minkä takia tietyt koulutukset ovat tiimille tärkeitä. Koulutukset ja vaativuuskuvaukset keskustelevat siis hyvin keskenään: koulutuksien tarpeellisuuden ja sen perustelemisen voi katsoa vaativuuskuvauksista, mutta myös koulutuksilla pyritään vastaamaan vaativuuskuvauksissa esiin nouseviin tietoihin ja taitoihin. Tämän takia näiden molempien produktien tekeminen yhdessä oli fiksua ja toivottavasti se palvelee myös toimeksiantajayritystä mahdollisimman paljon.

Oli myös erittäin mielenkiintoista pohtia, millaisia koulutuksia kannattaa järjestää milläkin tavalla. Oli yllättävän paljon merkitystä, mitkä koulutukset voidaan suorittaa perinteisillä luennoilla, mitkä koulutukset toimivat parhaiten workshopina, mitkä internetkursseina ja mitkä ovat kaikista parhaiten tarkoituksenmukaista järjestää mentointiohjelman tyyllisinä koulutuksina. Näihin sain paljon hyviä näkökulmia lähteistä monelta eri kantilta: mitkä koulutukset vaativat vuorovaikutusta tai mitkä ovat parempia itsenäisesti opiskeltavina. Näihin vaikuttaa paljon osallistujien lukumäärä, tehokkuus ja kustannukset.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli hyvin opettavainen prosessi. Opin paljon työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ja suorituksen johtamisesta sekä työnkuvauksista ja niiden merkityksestä työsuhteen molemmille osapuolille. Etenkin näiden merkityksen konkretisoinnin työmotivaation kannalta oli itselleni silmiä avaavaa ja kiinnostavaa huomata. Etenemismahdollisuuksien tiesin jo ennestään lisäävän motivaatiota, mutta työnkuvauksella en tiennyt olevan niin suurta merkitystä motivaation kannalta työtehtävien hahmottamisen ja suorituksen mittareiden selkeytymisen takia. En ollut ennen opinnäytetyön aloittamista ajatellut, että työnkuvauksilla on muitakin isoja vaikutuksia kuin työntekijän ja työnantajan yhteisymmärrys työtehtävistä, jotka kuuluvat työntekijälle. Etenkin työnkuvauksien vaikutuksen alkaminen jo rekrytoinnista ja työnkuvauksen perusteella tehdyn työpaikkailmoituksen merkitys oli kiinnostavaa sisäistää, vaikka tämä onkin helposti pääteltävissä, kun ajattelee asiaa hieman pintaa syvemmälle. Oli kiinnostavaa myös huomata, kuinka suuri rooli työnkuvauksilla on jo uuden työntekijän perehdytysvaiheessa, kun uusi työntekijä alkaa hahmottamaan häneltä vaadittavaa osaamista, työtehtäviä, vastuita ja mittareita, joilla hänen suoriutumistaan mitataan työssä.

Projektisuunnitelma toteutui opinnäytetyössä kohtalaisen hyvin lukuun ottamatta aikatauluja. Huomasin aika alkuvaiheessa projektia, että kokoaikatyön ja opinnäytetyön sovittaminen muun elämän lisäksi oli aikaa ja voimia vievää. Suunnittelin aikataulun mielestäni liian optimistisesti sen suhteen, kuinka tehokas pystyn olemaan normaalipituisen työpäivän jälkeen tai viikonloppuisin. Eniten haasteita aikataulujen suhteen toi kirjoittaminen ja tekstin

korjaaminen. Produktien tekeminen ja tietoperustan aineiston etsiminen sujui huomattavasti paremmin kuin kirjoittaminen. Suurimpana riskinä prosessille pidin aikataulujen venymistä ja koenkin epäonnistuneeni aikataulun suunnittelussa sekä varsinkin sen toteutumisessa. Jos voisin jälkikäteen valita, olisin aloittanut prosessin tehokkaasti huomattavasti aiemmin sen sijaan, että ajattelin minulla olevan vähän myöhemmin paremmin aikaa. Toinen asia, jossa olisi pitänyt toimia toisella tavalla, oli kirjoittaminen. Ajattelin, että kannattaa kirjoittaa lähes kaikki ajatukset aiheeseen liittyen ja jättää tekstin yksityiskohdista huolehtiminen myöhemmäksi. Tämän takia jouduin käyttämään teorian uudelleen kirjoittamiseen ja lähteiden merkitsemiseen huomattavan paljon aikaa vielä prosessin loppuvaiheessa. Kun kävi ilmi, että joudun muokkaamaan teoriaosuutta huomattavasti, iski pieni epätoivo koko projektin suhteen, mutta hetken asian kanssa oltuani ajattelin, että ei ole muita vaihtoehtoja kuin purra hammasta ja tehdä projekti loppuun.

Ammatillisessa mielessä minulle jäi tämän opinnäytetyön myötä paljon oppeja. Ymmärrän suorituksen johtamista, henkilöstön kouluttamisen merkitystä ja etenemismahdollisuuksien vaikutusta paljon syvällisemmin. Koen myös, että etenkin oppimisteorioiden opiskelusta ja ymmärtämisestä on minulle opinnäytetyönkin jälkeen hyötyä, kun osaan hyödyntää eri oppimismenetelmiä tilanteissa, joissa olen itse joko kouluttaja tai oppija. Myös projektin hallinta ja itsensä johtaminen ovat kehittyneet paljon opinnäytetyöprosessin myötä, vaikka molempien suhteen minulla onkin vielä kehitettävää. Valitettavasti suurimmat opit projektin hallintaan, teorian kirjoittamiseen ja aikataulun suunnitteluun jouduin oppimaan kantapään kautta. Pidän opinnäytetyötä kuitenkin haastavuudesta huolimatta hyvin opettavaisena kokemuksena ja uskon, että prosessin aikana opitut asiat tulevat käyttöön myös opinnäytetyön valmistuttua. Olen myös tyytyväinen, että produktit, jotka opinnäytetyössä luotiin, otetaan käyttöön ja niistä on hyötyä muillekin kuin itselleni.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 3.6.2021
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.8.2021
- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi - Pääkirja. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.9.2021
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ahtinen, P. 2014. Workshopin fasilitointi. AMK-opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, muotoilun koulutusohjelma. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71803/Ahtinen_Pilvi.pdf?sequence=1. Luettu: 17.8.2021
- Akavan Erityisalat 2013. Ohjeita tehtävän vaativuuden arviointiin. Luettavissa: https://www.akavanerityisalat.fi/files/303/KVTES_palkkausluku_tva.pdf. Luettu: 21.5.2021
- Ashdown, L. 2014. Performance Management. Kogan Page Ltd. London. E-kirja. Luettu: 27.5.2021
- Buckingham, M & Goodall, A. 2015. Reinventing Performance Management. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>. Luettu: 4.6.2021
- Chron 2021. About Performance Management and Appraisals. Luettavissa: <https://small-business.chron.com/performance-management-appraisals-1905.html>. Luettu: 21.5.2021
- Clevry s.a. Soft Skills - Mitä sinun tulisi tietää pehmeistä taidoista. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/materiaalit/soft-skills>. Luettu: 12.10.2021
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2008. Palkkaus yksityisellä sektorilla. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf. Luettu: 3.6.2021
- Gómez-Mejía, R., Balkin, D. & Cardy, R. 2016. Managing Human Resources. Pearson Education. England. E-kirja. Luettu: 17.7.2021
- Haapalehto, A. 2015. Moniosaaja -tulevaisuuden työntekijä: selvitys palvelualan moniosaajien osaamisvaatimuksista Pirkanmaalla. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103503/Haapalehto_Anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 6.6.2021
- Haapsalo, M. & Erämies, S. s.a. Erilaiset oppimiskäsitykset. Luettavissa: <https://peda.net/jyu/okl/ko/ktkp010-biologia/eo>. Luettu: 1.8.2021
- Hakkarainen, K. 2006. Kollektiivinen älykkyys. Luettavissa: <http://staff.hamk.fi/~ttersunen/vv08/ooe/KaiHakkarainenKollektiivinen.pdf>. Luettu 23.7.2021.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.6.2021
- Heikinheimo, P. 2021. Päätöksen juoni: Miten johdan parempiin päätöksiin. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.8.2021

- Heinävesi s.a. Oppiminen. Koulujen kotisivut ja verkko-oppimisympäristö. Luettavissa: <https://peda.net/heinavesi/hein%C3%A4veden-lukio/oppiaineet2/opinto-ohjaus/op1-l1/oppiminen>. Luettu 3.8.2021.
- Hppy s.a. Top Reasons Why You Should Link Job Descriptions to Performance Reviews. Luettavissa: <https://gethppy.com/hrtrends/top-reasons-why-you-should-link-job-descriptions-to-performance-reviews>. Luettu: 19.10.2021
- Häkämies, S. 2008. Henkilöstökoulutuksen rooli organisaation sitoutumisessa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80635/gradu03588.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 7.6.2021.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.7.2021
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.6.2021
- Kangasvieri, F. 2019. Ohjattava opiskelija vai ilmainen työntekijä? Palkattomat harjoittelut on työelämän yleistynyt ilmiö, joka kasaantuu ammattikorkeakouluihin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10847484>. Luettu 4.7.2021.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.5.2021.
- Korpimies, A. 2021. Tällainen on hakijaryntäyksen synnyttänyt trainee-ohjelma, jossa on tarkat tehtävät, vastuut ja 2 800 euron kuukausipalkka – Finanssitalon ohjelma valmentaa keltanokan asiantuntijatehtäviin. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tallainen-on-hakijaryntayksen-synnyttanyt-trainee-ohjelma-jossa-on-tarkat-tehtavat-vastuut-ja-2800-euron-kuukausipalkka-finanssitalon-ohjelma-valmentaa-keltanokan-asiantuntijatehtaviin/dbfd2585-e865-4ce5-8eda-a6200454ee6b>. Luettu: 14.6.2021
- Koulutus.fi 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen? Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/opaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>. Luettu. 2.11.2021
- KT Kuntatyönantajat 2013. Toimiva palkkaus on kaikkien etu - KVTES-palkkausjärjestelmäopas. Akavan erityisalat. Helsinki. Luettavissa: https://www.akavanerityisalat.fi/files/1025/toimiva_palkkaus.pdf. Luettu: 21.5.2021
- KT Kuntatyönantajat 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. Luettu: 5.6.2021.
- Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." - Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, tuotantotalouden laitos. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/5281/isbn9789526041025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 30.8.2021
- Kuningas, S. 2009. Työn vaatavuuden arviointiprosessi. Kouvola Kymijoen kaupunki. Luettavissa: <https://docplayer.fi/10444407-Tyon-vaatavuuden-arviointiprosessi.html>. Luettu: 20.5.2021
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. E-kirja. Luettu: 6.6.2021

- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.6.2021
- Kähönen, M. 2020. Trainee-jaksolta suuntaa uraan. Luettavissa: <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/trainee-jaksolta-suuntaa-uraan/>. Luettu: 17.6.2021
- Laintila, O. 2020. HR Management Haaga-Helian Ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Helsinki.
- Lawler, E.E. 2015. Performance Management: The Three Important Features You're Forgetting. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2015/04/15/performance-management-yet-another/?sh=63d259322d9c>. Luettu: 21.5.2021
- Mieli Suomen Mielenterveys ry 2021. Vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Luettu: 30.8.2021
- Miettinen, A. 2007. Pätkätyön tulevaisuus? Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisen työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa. Väestöliiton Väestöntutkimuslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/12/f4491aed-patkatyon-tulevaisuus.pdf>. Luettu: 30.9.2021
- Mravca, S. s.a. 5 Benefits of Linking Job Descriptions to Performance Reviews. Luettavissa: <https://articles.bplans.com/5-benefits-linking-job-descriptions-performance-reviews/>. Luettu: 4.6.2021
- Mäkelä, A. 2019. Työnantaja, älä mokaa rekrytinnissa - nämä 9 teesiä on syytä painaa mieleen. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointi-nain-onnistut-teesit>. Luettu: 24.6.2021
- Nykänen, M. s.a. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. Luettu: 24.6.2021
- Otala, L. 2018. Ketterä Oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.7.2021
- Petäinen, M. 2021. Kysely: Palkka ja työn vaatavuus eivät aina kohtaa – arvostuksen puute harmittaa töissä. Luettavissa: <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/kysely-palkka-ja-tyon-vaativuus-eivat-aina-kohtaa--arvostuksen-puute-harmittaa-toissa/#cb010915>. Luettu 4.8.2021.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 16.8.2021
- Robbins, S. 2001. Työn ulottuvuudet ja ääripäät. Teoksessa Kauhanen, J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, s. 46. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.5.2021.
- Ruiz, J. 2021. The Differences Among Knowledge, Skills and Experience. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/03/31/the-differences-among-knowledge-skills-and-experience/?sh=e0308de68efa>. Luettu 12.6.2021.
- Ruuska, T. 2019. Viisi yleisintä syytä, miksi hyvä työntekijä irtisanoutuu. Luettavissa: <https://inhunt.fi/2019/08/viisi-yleisinta-syyta-miksi-hyva-tyontekija-irtisanoutuu/>. Luettu 4.8.2021.
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.9.2021

Salminen, L. & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehityksen tukena -raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90556/OppiminenJaOppimismenetelmat-JaNiiden.pdf?sequence=1>. Luettu 3.8.2021.

Sulosaari, V., Elomaa-Krapu, M., Hopia, H., Koivunen, K., Leinonen, R., Liikanen, E., Penttinen, U., Törmänen, O., Walta, L. & Heikkilä, J. 2020. Ydinkompetenssit klinisen asiantuntijan (ylempi AMK) koulutuksessa. Luettavissa: <https://uasjournal.fi/1-2020/kliinisen-asiantuntijan-ydinkompetenssit/>. Luettu: 21.10.2021.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ammatillinen koulutus s.a. Käsitteet ja määritelmät. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/aop/kas.html>. Luettu: 3.7.2021

TKK Kielikeskus s.a. Neuvottelun määritelmä ja tarkoitus. Luettavissa: http://sana.aalto.fi/viestinta/vie981224/neuvottelun_maaritelma.htm. Luettu: 16.8.2021

Tornberg, M. 2012. "Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene hyvin." Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60909/Tornberg.Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 17.7.2021

Trainee.fi 2018. Harjoittelijan palkkaaminen kannattaa - Monesta syystä. Luettavissa: <https://trainee.fi/palkkaaminen-kannattaa-2-2/>. Luettu: 5.6.2021.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.7.2021

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.7.2021

Liitteet

Liite 1. Työnkuvaukset

(Liite salainen tässä versiossa)

Liite 2. Opintopolku

(Liite salainen tässä versiossa)