



Mallitehtävänkuvauksien kehittäminen Ruokaviraston Henkilöstöyksikölle helpottamaan työnjakosuunnittelua

Lea Kauppila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Lea Kauppila
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Mallitehtävänkuvauksien kehittäminen Ruokaviraston Henkilöstöyksikölle helpottamaan työnjakosuunnittelua
Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 16
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Ruokaviraston Henkilöstöyksikkö. Työn tarkoituksena on luoda Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimille kolme esimerkinomaista mallitehtävänkuvausta, mitkä kattavat kaikki heidän tiiminsä työtehtävät. Mallitehtävänkuvauksien on tarkoitus auttaa heitä monipuolistamaan heidän asiantuntijoidensa tehtävänkuvauksia ja auttaa heidän työnjakosuunnittelussaan. Opinnäytetyö toteutettiin elo-joulukuun 2021 aikana.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoiden tehtävänkuvauksia. Näin ollen muun Ruokaviraston sekä Henkilöstöyksikön tehtävänkuvauksia ei huomioida näiden produktien luomisessa.</p> <p>Vaikka opinnäytetyö on toiminnallinen sisältää se kvalitatiivisen tutkimuksen kahdella eri aineistonkeruumenetelmällä. Aineistonkeruu toteutetaan lomake- sekä teemahaastattelulla. Haastateltavina toimii henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijat ja tiimiä vetävä henkilöstöpäällikkö sekä viraston henkilöstöjohtaja.</p> <p>Tehtävänkuvauksen teoriaa käydään läpi tehtävänkuvauksen sisällön, työtehtävän, vastuiden, osaamisen, yksilön osaamisen, työn vaativuuden määrittelyllä sekä tehtävänkuvauksen rakenteen avulla. Tätä teoriaosiota käytetään haastattelurunkojen rakentamisen tukena. Toisessa teoriaosiossa kerrotaan projektin toteuttamisen eri vaiheista, projektisuunnitelmasta sekä lomake- ja teemahaastatteluista aineistonkeruumenetelminä.</p> <p>Työn tuloksena syntyy kolme mallitehtävänkuvausta toimeksiantajalle, mitkä kattavat toimeksiantajan henkilöstöhallinnon tiimin työtehtävät. Näiden mallitehtävänkuvauksen avulla voidaan kehittää työnjakosuunnittelua ja edesauttaa moniosaamisen kehittämistä. Toimeksiantaja saa myös tietoa heidän henkilöstöhallinnon tiiminsä työtehtävien nykytilanteesta niihin liittyen vastuiden, osaamisen ja kuormittavuuden osalta, mitä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden haastatteluissa tuli ilmi.</p>
Asiasanat Tehtävänkuvaus, tehtävänkuva, työtehtävä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Aikataulutus	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Tehtävänkuvaus	5
2.1	Tehtävänkuvauksen sisältö	6
2.1.1	Työtehtävä	8
2.1.2	Vastuut	8
2.1.3	Osaaminen	9
2.1.4	Yksilön osaaminen	11
2.1.5	Työn vaativuuden määrittäminen	12
2.2	Tehtävänkuvauksen rakenne	12
3	Projektityöskentely ja aineistonkeruu	15
3.1	Projektin hallinta	16
3.2	Projektisuunnitelma	17
3.3	Lomake- sekä teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä	18
4	Taustatiedot tuotteja varten	20
4.1	Produktien luomisen suunnitelma	20
4.2	Toimeksiantajana Ruokavirasto	22
4.3	Henkilöstöhallinnon tiimin ja johdon haastattelujen toteutus	24
5	Tehtävänkuvaukset toimeksiantajalle	27
5.1	Henkilöstöhallinnon tiimin nykytilanne	28
5.2	Tärkeimmät työtehtävät	28
5.3	Monitaitoisuus ja osaaminen	28
5.4	Työn kuormittavuus	28
5.5	Työn mielekkyys	28
5.6	Mallitehtävänkuvauksien luominen	28
5.6.1	Tehtävänkuvaus 1	30
5.6.2	Tehtävänkuvaus 2	30
5.6.3	Tehtävänkuvaus 3	30
5.7	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	31
6	Pohdinta	32
6.1	Oma oppiminen	35
6.2	Tietosuoja	36
	Lähteet	38
	Liitteet	41

Liite 1. Lomakehaastattelun sähköpostiviestin saate henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoille	41
Liite 2. Henkilöstöhallinnon tiimin lomakehaastattelun kysymysrunko	42
Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko rekrytointiryhmälle	45
Liite 4. Teemahaastattelun kysymysrunko palvelussuhderyhmälle	46
Liite 5. Teemahaastattelun kysymysrunko palkkausryhmälle.....	47
Liite 6. Johdon teemahaastattelurunko	48
Liite 7. Tehtävänkuvaus 1.....	49
Liite 8. Tehtävänkuvaus 2.....	50
Liite 9. Tehtävänkuvaus 3.....	51

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen lopputuotteena on luoda produktit toimeksiantajalle. Opinnäytetyön alussa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteista ja rajauksista, aikataulusta sekä opinnäytetööhön liittyvät keskeisimmät käsitteet. Teoreettinen viitekehys keskittyy tehtävänkuvaukseen sekä projektityöskentelyyn liittyvään teoriaan. Empiirinen osuus koostuu tuotteisiin liittyvistä taustatiedoista, kuten toimeksiantajan esittelystä ja kuinka produktien suunnittelu ja luominen tapahtuu. Myös valmiit produktit esitellään opinnäytetyön loppupuolella ja toimeksiantajalle esitetään kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Viimeiseksi pohdinta luvussa käsitellään tekijän omaa pohdintaa tämän opinnäytetyön tekemisestä, sen vaiheista sekä onnistumisesta.

Tälle opinnäytetyölle haluttiin löytää toimeksiantajaksi jokin sellainen taho, jolle pystyisi tekemään henkilöstöjohtamiseen, eli HR-alaan, liittyvän opinnäytetyön. Tekijä opiskelee Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa syventäviä opintoja liittyen HR-alaan. Toimeksiantaja valikoitui sen perusteella, että tämän opinnäytetyön tekijä oli itse korkeakouluharjoittelussa toimeksiantajalla kesän 2021 ajan, ja näin ollen tekijä näki toimeksiantajan henkilöstöhallinnon tiimin työnkuvia työtä tehdessään ja pystyi näin paremmin saamaan kiinni annetusta toimeksiannosta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Ruokaviraston Henkilöstöyksikkö.

Opinnäytetyö sai aiheensa yhteisten keskustelujen pohjalta toimeksiantajan kanssa. Heillä oli taustalla tarve henkilöstöhallinnon tiiminsä tukemiseen työnjakosuunnittelun ja moniosaamiseen liittyvän osaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyö voisi tuoda toimeksiantajalle uuden näkökulman heidän henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden työtehtävien muokautuvuudesta uudella tavalla. Opinnäytetyöllä pystyttäisiin myös mahdollisesti antamaan toimeksiantajalle lisätietoa työnjakosuunnittelun ja tehtävänkuvien luomiseksi sekä tukemaan heidän sijaistussuunnitelmaansa. Toiveena toimeksiantajalla on selkeät kolme mallitehtävänkuvausta, jotka kattavat koko heidän henkilöstöhallinnon tiimin työtehtävät. Muuten toimeksiantaja antoi produktien toteutukseen vapaat kädet, joten tekijä sai itse valita, kuinka produktit toteutettiin.

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan nykytila-analyysillä näytetään, mikä henkilöstöhallinnon tiimin tilanne työtehtävien osalta on tällä hetkellä ja nykytilanteeseen peilaamalla pyritään löytämään ratkaisuja mallitehtävänkuvauksien luomiseen. Tiimin nykytilannetta sekä tehtävänkuvauksia tarkastellaan tekemällä heille laadulliseen tutkimukseen pohjaten lomake- sekä teemahaastattelut ja niitä varten haastatellaan koko henkilöstöhallinnon tiimi. Viraston henkilöstöjohtajalle sekä henkilöstöhallinnon tiimin henkilöstöpäällikölle toteutetaan oma teemahaastattelu.

Ruokaviraston henkilöstöhallinnon tiimin työtehtäviä ja tehtävänkuvauksia kartoitetaan edellä mainituilla laadulliseen menetelmään kuuluvilla haastatteluilla sekä toimeksiantajan luomilla asiantuntijoiden tehtävänkuvauksilla. Ruokavirastossa jokaisella työntekijällä on oma tehtävänkuvaus, joten mallitehtävänkuvauksilla voidaan kehittää ja yhtenäistää näitä kuvauksia ja tukea laajemmin työnjakosuunnittelua. Tämän perusteella pohditaan, kuinka mallitehtävänkuvaukset olisivat järkevintä rakentaa toimeksiantajan työyhteisöön sopiviksi kokonaisuuksiksi. Tehtävänkuvauksia luodessa otetaan myös huomioon, kuinka erilaiset työtehtävät sopivat yhteen ja millaisia työmääriä ne pitävät sisällään.

Toimeksiantajan pyynnöstä tästä opinnäytetyöstä on salattu sen sisällön arkaluonteisuuden vuoksi luvun 5 alaluvut 5.1–5.5, 5.6.1–5.6.3 sekä 5.7. Luvun 5 johdanto sekä alaluku 5.6 mallitehtävänkuvauksien luominen ovat näkyvillä. Myös liitteet 7–9 on salattu niiden sisällön vuoksi tästä opinnäytetyöstä.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tällä toiminnallisella opinnäytetyöllä on tavoitteena luoda Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimille kolme esimerkinomaista mallitehtävänkuvausta tukemaan heidän työnjakosuunnitteluansa sekä kehittämään heidän yksilötasonsa tehtävänkuvauksia. Näiden mallitehtävänkuvauksien on tarkoitus kattaa henkilöstöhallinnon tiimin kaikki työtehtävät ja antaa heille ideoita myös esimerkiksi sijaistusketjujen kehittämiseen sekä työmäärien tasaamiseen. Mallitehtävänkuvauksien on tarkoitus olla käytännölliset ja yleispätevät, eli niitä ei ole luotu tietylle henkilölle, vaan niistä on tarkoitus tulevaisuudessa räätälöidä asiantuntijoille sopivat.

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimiä ja sen tehtävänkuvauksia. Muun Henkilöstöyksikön tai Ruokaviraston henkilöstön tehtävänkuvauksia ei oteta huomioon tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä viitataan vain Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoihin sekä sitä vetävään henkilöstöpäällikköön ja viraston henkilöstöjohtajaan.

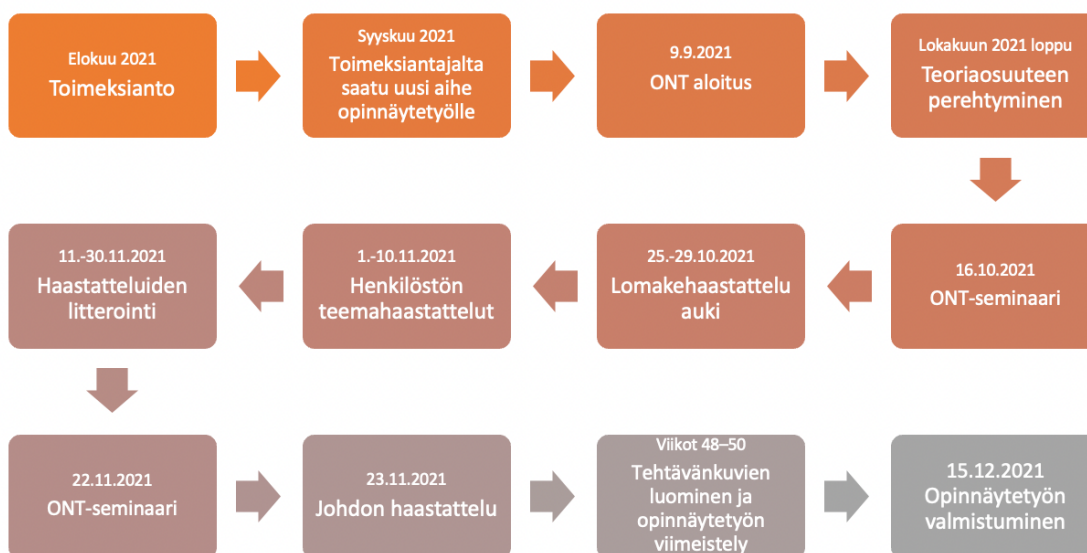
Ruokavirasto on valtion virasto, ja sen henkilöstö työskentelee joko virka- tai työsuhteessa. Ruokavirastossa jokaisella henkilöllä on kirjallinen tehtävänkuvaus ja vaikka tällä opinnäytetyöllä luodaan valtion virkasuhteessa olevien valtion virkamiesten työtehtäviin liittyvät mallitehtävänkuvaukset, ei virkasuhde vaikuta näiden mallitehtävänkuvauksien luomiseen. Jokaisella henkilöllä, joka työskentelee valtion virassa, on oltava tehtävänkuvaus, koska jokaisessa virassa tulee olla tehtävä, josta on tehty määritelmä. Tehtävänkuvauksien rakenteeseen ei valtiolla ole annettu erillistä ohjeistusta.

1.2 Aikataulutus

Tämän opinnäytetyön aihetta ruvettiin työstämään yhdessä toimeksiantajan kanssa elokuussa 2021. Aihe muokkautui vielä elokuun 2021 aikana ja syyskuussa 2021 opinnäytetyö sai lopullisen aiheensa, mitä lähdettiin tarkemmin työstämään tällä opinnäytetyöllä syksyllä 2021.

Opinnäytetyötä varten oli laadittu aikataulu, jonka mukaisesti opinnäytetyö tehtiin. Teoriaosuuden oli tarkoitus valmistua lokakuun 2021 loppuun mennessä ja toimeksiantajan henkilöstön sekä johdon haastattelut sekä tehtäväkuvauksien luominen oli tarkoitus aloittaa loka-marraskuussa 2021. Tämän opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua joulukuun 2021 puolivälissä 15.12.2021. Opinnäytetyön tekemiseen sisältyi myös kolme opinnäytetyö seminaaria syksyn aikana 9.9., 16.10. sekä 22.11.2021.

Haastattelujen tekemiseen oli varattu kolme viikkoa aikaa loka-marraskuussa 2021 ja niiden tulkitsemiseen sekä litterointiin oli varattu marraskuussa 2021 kaksi viimeistä viikkoa. Produktin, eli tehtäväkuvien luomiseen sekä opinnäytetyön viimeistelyyn oli varattu aikaa marras-joulukuussa 2021 noin neljä viikkoa. Alla oleva kuvio 1 näyttää opinnäytetyön vaiheet.



Kuvio 1. Tämän opinnäytetyön aikataulutus.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työtehtävä koostuu tehtäväkuvauksesta, joka kertoo työntekijälle, mitä häneltä odotetaan työtehtävän suorittamiseksi. Työtehtävään nimitetään sitä hoitava henkilö ja se on kokonaisuus, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä osatehtävistä. Työtehtäviin liittyy myös usein vastuuta. (Koljonen 2019, 127–129.)

Tehtäväkuvaus koostuu yleisesti tehtävänimikkeestä, työn sijoituspaikasta, työn esimiehestä, työn tavoitteista, työtehtävän sijoittumisesta organisaatiossa, vastuista sekä työn tekemisen olosuhteista. Se on yhteenveto henkilölle kuuluvista työtehtävistä. Tehtäväkuvauksesta voidaan käyttää myös termiä työnkuvaus. (Helsilä & Salojärvi 2013, 128; Koljonen 2019, 127.)

2 Tehtäväkuvaus

Tehtäväkuvaus on se mikä meille annetaan, kun aloitamme uusissa töissä ja sitä meiltä odotetaan työn hoitamisessa. Usein kuvauksessa on useita kohtia tehtävistä, mitä pitää tehdä sekä vastuita, joita meiltä edellytetään. Välillä tehtäväkuvaukset kertovat vastauksen kysymykseen mitä, mutta ei kuinka. (Blacker & McConnell 2015, 267–268.)

Suunnitellessa yrityksen liiketoimintaa tulisi siihen kuulua oleellisena osana organisaation ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti. Yksilöiden kehittymistä on hyvä tukea samalla kun tiimeille annetaan yhtenäistä vastuuta työtehtävistä ja niiden kehittämisestä. Henkilöstöasiantuntijoiden sekä johdon ja esimiesten onkin hyvä käydä läpi säännöllisesti henkilöstön osaamista ja kokemuksia sen hetkiseen nykytilaan verraten. Hiljainen tieto ja henkilöstön osaaminen ovat yrityksen strategian kannalta elintärkeitä. Yritysten tulee kehittyä ja hyödyntää heillä jo olevaa tietoa pidemmälle. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Kun kyseessä on kokonaisvaltainen työvoimasuunnittelu, puhutaan työvoimatarpeiden suunnittelusta. Tällöin mietitään, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan seuraavalle vuodelle ja miten sitä katetaan organisaatiossa sekä käytetäänkö kuinka paljon ulkopuolista työvoimaa. Organisaation täytyy myös miettiä mitä tällainen vaatii organisaatiolta. Suunnittelulla ennakoidaan, jotta organisaation liiketoiminta ja tulevat muutokset onnistuisivat hyvän työvoimasuunnittelun avulla. Tällöin organisaatiossa on varustauduttu oikealla määrällä henkilöstöresursseja oikeassa paikassa ja oikealla osaamisella. Keskeinen osa tätä suunnittelua on henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelu on organisaation omaa ennakointia henkilöstön laadussa ja määrässä. Henkilöstösuunnittelun kohdentumisessa arvioidaan, kuinka erilaisia työpanoksia tarvitaan eri tehtävissä, toiminnoissa, yksiköissä sekä eri ajankohtina. (Viitala 2021, 59–60, 64.)

Henkilöstöjohtaminen on tehtäväkokonaisuus yrityksessä, joka pitää huolen riittävästä ja osaavasta henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista. Tästä käytetään myös nimityksiä henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä henkilöstöresurssien johtaminen. Henkilöstöjohtaminen määrittyy yrityksen vision, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian mukaan. Resurssilähtöinen ajattelumalli on vahvistunut strategia-ajattelussa viime vuosikymmeninä. Lähtökohdana resurssilähtöisessä ajattelumallissa on kyvykkyydet ja työvoima. Ydinosaaminen on strategian toteuttamisen perustana ja se syntyy yrityksen työntekijöiden osaamisesta. (Viitala & Jylhä 2013, 216–217.)

Tärkeä osa työtehtävien suunnittelussa on määritellä yksiköiden ja tiimien vastuualueita, prosesseja sekä yksittäisten henkilöiden hoitamia työtehtäväkokonaisuuksia. Tätä kutsutaan henkilöstösuunnittelussa työn muotoiluksi tai työtehtävien suunnitteluksi. Työntekijöillä on järkevät työtehtäväkuvat, kun työn muotoilussa on onnistuttu. Kun yhden henkilön tekemiä tehtäviä kuvataan, kuvataan se työnkuvana tai tehtäväkuvana ja näiden alle luotuja tehtäviä kutsutaan nykyään tehtävärooleiksi tai vain tehtäviksi. (Viitala 2021, 65.)

Liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista lähivuosina henkilöstöön liittyvillä linjauksilla kutsutaan henkilöstöstrategiaksi. Henkilöstöstrategia ei voi olla irrallisena, vaan se tarvitsee liiketoimintastrategian pohjaksi. Henkilöstöstrategian avulla määritellään oikeanlainen henkilöstö yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Se ottaa kantaa tavoitteisiin ja keinoihin, jotka liittyvät henkilöstön rakenteeseen, määrään, kehittämiseen, hyvinvointiin ja osaamiseen sekä kuinka näihin tavoitteisiin päästään. Henkilöstöstrategia myös ohjaa henkilöstön hankintaa, sitouttamista, kehittämistä, työhyvinvointia ja palkitsemista sekä esimiestyön ja johtamisen, työyhteisön ilmapiirin sekä organisaatiokulttuurin kehittämistä. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. (Viitala & Jylhä 2013, 219–220.)

Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen on yritykselle tärkeää. Kun työtä tehdään omien vahvuuksien mukaisesti, on se vähintään yhtä tärkeää kuin kehittämiskohteiden tunnistaminen työnteossa. Esimies ja henkilöstöasiantutija ovatkin tärkeässä roolissa työntekijän vahvuuksien tunnistamisessa. Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on yritykselle valtava etu. (Joki 2018, 153.)

2.1 Tehtäväkuvauksen sisältö

Viitalan ja Jylhän (2019, 154) mukaan, jos tehtäväkokonaisuudet on järkevästi määritelty organisaatiossa, vaikuttaa se organisaation tehokkuuteen huomattavasti. Nimitystä työn- tai tehtäväkuva käytetään silloin kun yhdelle henkilölle on määrätty tehtäväalue. Kun tehtäväkokonaisuuksia määritellään, tulee ottaa huomioon seuraavia seikkoja:

1. Millainen tehtäväkokonaisuus palvelee parhaiten koko yrityksen ja kyseisen vastuualueen tavoitteiden saavuttamista?
2. Mitä yksittäisiä tehtäviä tai vaiheita on järkevää liittää samaan tehtäväkokonaisuuteen?
3. Millainen kokonaisuus on tekijänsä tai tekijöidensä kannalta mielekäs ja motivoiva?
4. Millainen työmäärä on tehtäväkokonaisuuden kannalta kohtuullinen?
5. Onko tehtäväkokonaisuuteen löydettävissä osaaja tai osaajia?
6. Millaisten tehtävien yhdistelyn avulla voidaan välttää riskejä?
7. Miten tehtäväkokonaisuus liittyy toisiin kokonaisuuksiin? Ovatko rajapinnat toimivia?

Kun työnkuvaa muotoillaan, tulee sen luomisessa huomioida toiminnon sisältöä ja tavoitetta, mitä työnkuvaan tarvitaan, sekä työn luonne. On myös tärkeää huomioida, kuinka

työnkuva sopii muihin organisaation työnkuviin ja mitä tietoja ja taitoja sitä varten vaaditaan. Työergonomia, sekä fyysinen että psyykkinen kuormitus, tulee myös ottaa huomioon. Työajan ja tehtävien välillä vallitseva suhde on tärkeä huomioida sekä työssä käytettävät välineet ja laitteet. Työnkuvassa tärkeää on yksilön sekä tiimin kannalta sen motivoivuus ja mielekkyys. (Viitala 2021, 65–66.)

Yrityksessä tarvittavan osaamisen määrittelyyn tarvitaan esimiesten näkemys ja tieto työntekijöiden työtehtävistä, vastuista, vaatimuksista sekä kaikki työntekijät. Tulevaisuuden kehittämistarpeiden määrittelyssä on hyvä johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijan yhdessä miettiä tulevaisuuden työtoimenkuvat ja niiden osaamistarpeet. (Joki 2018, 155.)

Tehokas tiimi tarvitsee erilaisia ja toisiaan täydentäviä tiimirooleja. Kun roolit ovat tasapainossa syntyy toimiva tiimi. Pelkkä vahva osaaminen tiimissä ei yksinään riitä takaamaan sen menestystä. Erilaisissa rooleissa on sekä vahvuuksia, että heikkouksia ja kun rooli tunnistetaan, se toteutuu. Jos tiimistä löytyy erilaisia ja toisiaan täydentäviä kykyjä sen tehokkuus toiminnassa lisääntyy. Vahvuuksia tuleekin pyrkiä hyödyntämään tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2019, 254–255.)

Kun halutaan selvittää esimerkiksi työtä ja työnkuvaa, tehdään se henkilöstötutkimuksena. Henkilöstötutkimuksen voi tehdä kattavana ulkopuolisilla asiantuntijoilla. Myös henkilöstöasiantuntija voi tehdä yritykselle pienimuotoisen henkilöstötutkimuksen. Se antaa kuvan henkilöstön nykytilanteesta. Siihen käytettävässä kyselylomakkeessa on tärkeää suojata henkilön anonymiteetti ja aina edes taustatietojen kysyminen ei ole välttämätöntä. Jos työyhteisö on pieni, voi iän tai sukupuolen kysyminen rikkoa anonymiteetin. Henkilöstötutkimus kertoo henkilökunnalle yrityksen välittävän voimavaroistaan. (Joki 2018, 29–31.)

Toimenkuvauksien luominen jakaa mielipiteitä puolesta ja vastaan. Monet puolustajat näkevät toimenkuvien hyvät puolet. Työnkuva selkiyttää työntekijälle mitä häneltä odotetaan, näyttää mahdollisuudet ja tavoitteet sekä tarjoaa hyvän pohjan kehityskeskusteluille. Myös osa palkkausjärjestelmien työehtosopimuksista vaatii työnkuvien luomista. Työnkuvilla pystytään myös huomaamaan työtehtävien päällekkäisyydet tai vajavaisuudet ja ne myös tukevat tehtävähierarkiaa organisaatiossa. (Helsilä 2009, 56.)

Toimenkuvien vastustajat kokevat niiden jäykistävän organisaatiota. He ajattelevat, että tehtävät muotoutuvat niitä tehdessä tekijänsä näköiseksi, eikä ole tarpeellista luoda toimenkuvaa, jota kukaan ei jaksa ylläpitää. Ne myös aiheuttavat niitä vastustavien mielestä reviiiritaisteluja työntekijöiden keskuudessa ja heidän mielestään toimenkuva myös tuhoaa

luovuuden eikä mahdollista muutosta. Työnkuvaukset ovat heidän mielestään antiikkisia ja kuuluvat menneisyyteen eivätkä tulevaisuuteen. (Helsilä 2009, 56; Baker 2016, 56–57.)

Erilaisia toimenkuvamalleja löytyy paljon kirjallisuudesta. Helsilä (2009, 56–57) kuitenkin painottaa kirjassaan seuraavia kysymyksiä toimenkuvaa kartoittaessa:

1. Miksi toimi on olemassa? Mistä palkka maksetaan? Mitä jäisi tekemättä, ellei tätä tointa olisi?
2. Mitkä ovat enintään viisi tärkeintä vastuualuetta ja tehtävää tässä toimessa?
3. Mitä henkilöltä erityisesti edellytetään tämän toimenmenestykselliseen hoitamiseen?
4. Mitkä ovat henkilön valtuudet/yhteydet tehtävän hoitamisessa?

Kun näihin kysymyksiin löytää vastauksen, kannattaa harkita toimenkuvauksen luomista. Usein kuitenkin nykypäivänä todellisuus organisaatiossa tarkoittaa enemmänkin määritelmään tiimin jäsenten rooleista kuin varsinaisista työntekijän toimenkuvista. Tiimin tavoitteena on yhteiset tavoitteet, joiden työsuoritukset riippuvat yksilöiden yhdessä tekemistä suorituksista. (Helsilä 2009, 57.)

2.1.1 Työtehtävä

”Tehtävä koostuu useamman työntekijän rinnan suorittamista osatehtävistä” (Koljonen 2019, 127). Tehtävänkuvauksessa kerrotaan tehtävä ja sen osatehtävät sekä vastuut. Tehtävänkuva kertoo organisaatiossa kaikille sen, mitä työtehtävältä tulisi odottaa ja se onkin ennen kaikkea kokonaisuus, mikä määrittelee tietyn tehtävän työntekijälle siitä, mitä hänen työnsä kuuluu. Se rakentuu osatehtävistä, jotka on tarkoitus listata paremmuusjärjestyksessä ja selkeästi. Tehtävän tulee olla kokonaisuus ja muodostua järkevästi osatehtävistä. Näiden lisäksi työntekijöillä voi olla vastuita. Tarkoituksena olisi saada osatehtävät ja vastuut sopeutumaan toisiinsa saumattomasti. (Koljonen 2019, 127–129.)

Kuinka tehtävien roolit ja niiden sisällöt voitaisiin määritellä? Ja miten nämä roolit voitaisiin suhteuttaa toisiinsa? Nämä kysymykset ovat olennaiset tehtävänkuvia määritellessä ja organisoidessa. Useasti unohdetaan tehtävien organisoinnissa, että johtamistapaa ja -mallia voidaan myös muuttaa ja näin olleen avartaa tehtävien organisointia. Myös organisaation tyyli hierarkkisesta johtamisesta matriisimaiseen johtamiseen vaikuttaa organisaation ratkaisuihin. (Helsilä 2009, 59.)

2.1.2 Vastuut

Tehtäviin voidaan liittää erityistehtäviä ja -vastuita. Tällöin työhön liittyvä tehtävä annetaan henkilön vastuulle. Erityistehtäviä voivat olla esimerkiksi työnopastus, koulutustehtävä tai ympäristövastuut. Työn muotoilu hyödyttää henkilön nykyistä osaamista ja kehittää

sitä myös. Siihen voidaan lisätä lisää vastuuta, mikä tarkoittaa isompaa työnkuvakokonaisuutta kuin aiemmin. Työnkuva vaihtelee erikoistumisen ja laaja-alaisuutensa mukaisesti, sillä jotkut työtehtävät ovat tarkkarajaisia, kun taas toisissa työtehtävissä keskitytään tavoitteisiin ja suurpiirteiseen kuvaukseen. Tehtävän tulee olla kuitenkin niin selkeästi kuvattu, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen valtuutensa. Liian rajattuina tehtävänkuvat saavat työntekijät katsomaan niitä kapeasti ja rajoitetusti. (Viitala & Jylhä 2013, 236; Viitala & Jylhä 2019, 154–155.)

Vastuuhenkilölle on myös nimettävä varavastuuhenkilö. Vastuut voidaan jakaa hierarkkisesti eri linjoihin, jolloin ylempänä vastuualueella oleva pitää huolen, että myös hänen vastuunsa alla olevat vastuut hoituvat. Kun ihmiset ovat vastuussa pitävät he vastuistaan huolen. Ihmisiä tarvitaan vastuuseen organisaatiossa pitämään organisaation sopimukset, oikeudet ja velvollisuudet toiminnassa. (Koljonen 2019, 67–68.)

Vastuut ovat hyvä organisaatiossa kuvailla vastuuitsikoin. Näistä tehtyjen vastuulistojen avulla tunnistetaan mahdolliset ongelmat ja nähdään parhaimmat käytännöt. Vastuutehtävä on hyvä otsikoida mahdollisimman kuvaavasti esimerkiksi *toimistotarvikkeiden tilaus* kuin pelkkä *toimistotarvikkeet*, näin työntekijä tietää ja ymmärtää vastuunsa selkeämmin. Parempi kuvaus vastuusta saattaa myös motivoida työntekijää enemmän pitämään omasta alueestaan huolta. Usein vastuu kuvataan parilla, kolmella sanalla hyvällä otsikko-
muotoilulla. Vastuuitsikoista tulee myös välttää ja-sanan käyttöä ja tämän tyyppiset otsikot kannattaa jakaa kahdeksi eri vastuualueeksi. Esimerkiksi *toimistotarvikkeiden tilaus ja hinnoittelu* on hyvä jakaa kahdeksi eri vastuuksi *toimistotarvikkeiden tilaukseksi* ja *toimistotarvikkeiden hinnoitteluksi*. Näin ollen työntekijän vastuu olisi sama molemmissa vastuuitsikoissa, mutta kahtena eri vastuuna ne ovat selkeämmät työntekijälle ymmärtää. (Koljonen 2019, 69–70.)

2.1.3 Osaaminen

Osaamisen merkitystä organisaatiossa ei tule aliarvioida, sen pohjana on arvon ja ainutlaatuisuuden tuoma merkitys. Se mikä luo organisaatiossa kilpailuetua on ehdottomasti huolehtimisen arvoista osaamista, kun taas turhasta osaamisesta pitäisi osata luopua. Jotta menestys organisaatiossa saadaan vankalle pohjalle, tarvitaan useampi avainosaaja. (Saarelainen 2013, 68.) Alla oleva kuvio 2 kuvaa eriarvoista osaamista.



Kuvio 2. Osaaminen on eriarvoista (mukaillen Saarelainen 2013, 68)

Osaamisen johtamisessa tehtäväkuvaus on olennainen työkalu ja dokumentointitapa. Sen tarkoituksena on kuvata tietyn viran tai työtehtävän johtamisvastuut, tehtävän tarkoitus, tehtävät, osaaminen vuorovaikutus, tiedon soveltaminen sekä roolit ja vastuut. Esi- mies pääsääntöisesti luo tehtäväkuvan sisällön ja vastaa siitä, mutta tehtävänhaltija saa kuitenkin osallistua tehtäväkuvan luonnosteluun. Tehtäväkuvaus käydään esihenkilön ja tehtävänhaltijan kanssa läpi vuosittain tai tarvittaessa kehityskeskusteluissa. (Ruokavirasto 2021.)

Organisaatioilla on usein erilaisia tilanteita monitaitoisuuteen liittyen. Yleensä huonoin tilanne organisaation kannalta on se, ettei henkilöstö osaa toistensa työtehtäviä ollenkaan. Se on kuitenkin aika normaali tilanne monelle yritykselle nykypäivänä. Tällaiseen minimalisen moniosaamisen malliin liittyy paljon riskejä esimerkiksi työntekijän sairastuessa. Myös työntekijän lähtiessä voi työntekijän tuoma osaaminen kadota lähes kokonaan. (Helsilä 2009, 59.)

Ideaalein tilanne monitaitoisuudesta esitetään alla olevassa taulukossa 1. Optimaalinen monitaitoisuus käsittää riittävän osaamisen työntekijöiden keskuudessa, kuitenkin niin, että kaikki eivät osaa samoja työtehtäviä. Saman asian osaavat henkilöt voivat kuitenkin keskustella työtehtävistään ja kehittää niitä. Tällä mallilla ei ole saman asian osaajia liikaa ja oman työtehtävänsä asiantuntijat saavat olla ylpeitä tekemästään työstä. (Helsilä 2009, 59.)

Taulukko 1. Optimaalinen monitaitoisuus (mukaillen Helsilä 2009, 58)

	Osatehtävät									
Ryhmä X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
työntekijä 1										
työntekijä 2										
työntekijä 3										
työntekijä 4										
työntekijä 5										

Moniosaaminen nähdään organisaation vahvuutena. Organisaation on hyvä pyrkiä kouluttamaan henkilöstönsä monipuolisesti työtehtäviin. Tällöin syntyy yhteiskäyttöinen resurssivaranto, ja näin ollen resursseja voidaan siirrellä tarpeen vaatiessa. Tämä on paljon tehokkaampaa kuin se, että henkilöstö erikoistuu tekemään vain yhtä tehtävää. (Koljonen 2019, 130.) Maksimaalista monitaitoisuutta usein ihannoidaan yrityksissä, mutta se on yritykselle valtavaa resurssien tuhlaamista. Henkilökunta voi myös turhautua tilanteeseen, missä kaikki osaavat tehdä kaikkea, sillä kenelläkään ei ole erikoisosaamista ja kaikki ovat korvattavissa. Tämä tuhoaa henkilökunnan mielenkiinnon ja luovuuden. (Helsilä 2009, 59.)

2.1.4 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen voidaan jakaa kahteen: tekniseen ja henkilökohtaiseen. Eri toimialoilla teknisen osaamisen vaihteluväli on valtava. Mutta se voi yksinkertaistettuna näkyä esimerkiksi Excel taulukoiden hallitsemisena tai sopimusjuridiikan osaamisena. Henkilökohtainen osaaminen taas on toimialasta ja organisaatiosta riippumatonta osaamista. Se käsittää muun muassa sosiaalista vuorovaikutusta, johtamista ja ongelman ratkaisua koskevaa osaamista. Myös persoonallisuuden vahva vaikutus osaamiselle on kiistaton. Se muodostaa osaamisen ytimen ja se ohjaa osaamisen muita elementtejä ja näyttää niiden käytösuunnan. Persoonallisuudet tuovat uusia mahdollisuuksia ja ne tuovat näkökulmia ja työkaluja organisaatiolle. (Niitamo 2003, 151, 153–155.)

Osaamista ei tule liikaa hallita, vaan se pitäisi organisaatiossa saada hyödynnettyä. Osaamisen kehittyminen tapahtuu yksilöittäin, kun henkilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa organisaatiossa. Kun osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa, on se silloin hyödyllistä osaamista. Kun omaa osaamista jaetaan, lisää se oppimista ja onnistumisen tunnetta. Kuitenkin oppiminen ottaa oman aikansa, jotta siitä tulee osaamista. (Kesti 2010, 148–149.)

Tehtäväkohtainen osaaminen tarkoittaa juuri tehtävässä tarvittavaa osaamista. Se voi olla tietyn tehtävän osaamista, jota voidaan tarvita ihan millaisessa organisaatiossa vain. Näin ollen uusi tulokas voi tuoda samoista tehtävistä osaamisensa toisesta organisaatiosta uuteen organisaatioon, sillä hänellä on jo paljon tätä tiettyä osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

2.1.5 Työn vaativuuden määrittäminen

Työn vaativuutta arvioidessa ei arvioida itse työntekijää vaan työnkuvaa ja siihen liittyviä vaatimuksia ja vastuita. Työn vaativuus mielletään työnkuvan sisällöksi ja sitä voidaan arvioida kahdessa eri pääryhmässä. Toinen on kokonaisarviointi, missä muodostetaan näkemys työn vaativuudesta kokonaisuudessaan ilman, että sitä erotellaan erillisiin vaativuustekijöihin. Sen perustana arvioinnille käytetään usein valmiita työn- ja toimenkuvauksia. Analyttinen työnvaativuuden arviointi taas jakaa työn vaativuustekijöihin ja arvioi jokaisen tason erikseen. Tämä arviointitapa perustuu ennakkoon tehtyihin työn- ja toimenkuvauksiin sekä haastatteluun ja havainnointiin. (Kauhanen 2010, 55–56.)

2.2 Tehtävänkuvauksen rakenne

Tehtävänkuvauksen määrittely voi olla hankalaa. Kun tehtävänkuvauksen luominen aloitetaan, tulee siitä olla selkeä visio, mitä tehdään ja mitä kuvaukselta vaaditaan. Aluksi kannattaa aloittaa miettimällä, mitä tehtävänkuvaukseen kuuluu ja pilkkoa osat palasiksi ja sen jälkeen pohtia tietoja, taitoja, asenteita sekä erikoistumista mitä työtehtävää varten vaaditaan. Lopuksi tulee myös miettiä työympäristöä ja sen vaikutusta työtehtäviin. Kuitenkin on tärkeää huomioida, ettei kaikkea tehtävänkuvauksen analysoinnista käytettyä tietoa voi käyttää luodessa konkreettista tehtävänkuvausta. Analysoinnin jälkeen voidaan kuitenkin kehittää toimiva kuvaus, jolloin tarvitaan vähintäänkin ymmärrys, mitä tehtävänkuvaan kuuluu. (NRAEF ManageFirst 2007, 28–29.)

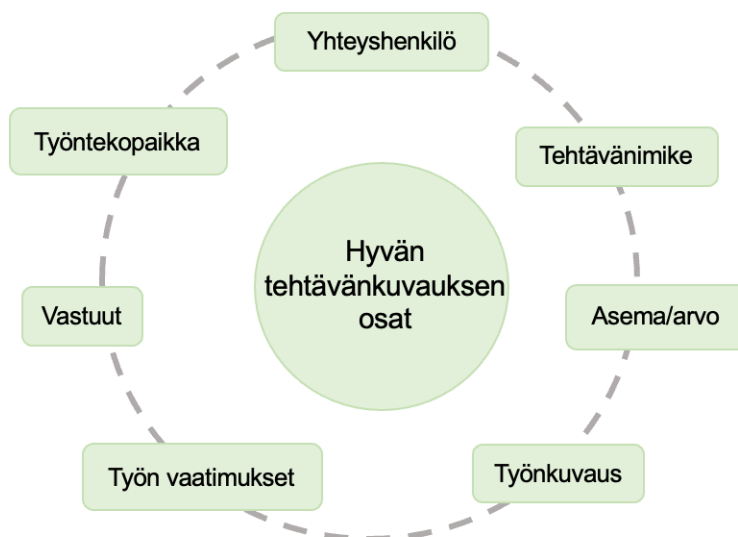
Tehtävänkuvaus koostuu tehtävänimikkeestä, tehtävistä, tehtävärooleista ja vastuista tiettyyn työtehtävään. Tehtävänkuvaus on tiivistetty kuvaus siitä, mitä työtehtävä on, ja mitä siltä vaaditaan. Se kertoo työntekijälle, mikä on hänen tehtävänsä organisaatiossa. Yksinkertaisuudessaan se on lyhyt kirjallinen lausunto työn olennaisista vaatimuksista ja se antaa selkeän kuvan kustakin eri työtehtävästä. (SHRM 2021; NRAEF ManageFirst 2007, 25.)

Tehtävänkuvausta muokatessa kannattaa aloittaa erilaisilla askelmilla. Ensin tulee kerätä tietoa työtehtävistä kyseistä tehtävää tekeviltä ja heidän esihenkilöiltään. Näiltä henkilöiltä saadaan tieto mahdollisista muutoksista ja taidoista mitä tehtävät vaativat. Seuraavaksi tulee määrittää työtehtävää varten vaadittavat toiminnot ja näistä toiminnoista tulee osata

eritellä oikeasti tärkeät ja tarpeelliset työtehtävät hyödyttömien tehtävien sijaan. On myös tärkeää selvittää, kuinka paljon työtehtävän suorittamiseen kuluu aikaa ja kuinka laaja-alainen se on. On myös hyvä miettiä uusia tapoja vanhojen toimintojen tilalle. (SHRM 2021.)

Tehtävänkuvausta kehitellessä, tulee kuvauksen olla selkeästi ja syrjimättömästi kirjoitettu ja kuvattu. Kuvauksessa tulee myös käyttää järkeviä ilmaisuja ja välttää suppeita kuvauksia. Siinä tulisi myös käydä selkeästi ilmi työtehtävään kuuluvat vastuut ja ne tulee kuvata tasapainoisesti olematta liian tarkkoja tai liian löyhiä kuvauksia. Kuvauksen tulee antaa työntekijälle näkemys tehtävästä työtehtävästä ja sen vastuista, sillä suppea työnkuvaus johtaa lopulta helposti väärinymmärryksiin, eikä rohkaise tiimityöskentelyyn. (NRAEF ManageFirst 2007, 28–29.)

Tehtävänkuvaukset tulee luoda samantyyllisiksi saman organisaation sisällä. Rakenne kuvauksen sisällä vaihtelee, mutta ulkomuodoltaan sen tulee näyttää yhtenevältä. Hyvää tehtävänkuvausta varten tarvitaan kuitenkin erilaisia osia. Työtehtävän ammattinimike sekä työtehtävän asema tai arvo on tärkeää mainita kuvauksessa, sekä myös työtehtävän kuvaus lyhyesti ja ytimekkäästi ja siihen kuuluvat vastuut. Työn vaatimukset on myös hyvä kuvata tehtävänkuvauksessa, näitä ovat esimerkiksi koulutustaso ja kielitaito sekä usein on myös hyvä mainita työntekopaikka ja yhteyshenkilöt. (SHRM 2021; NRAEF ManageFirst 2007, 29–30.) Alla oleva kuvio 3 näyttää hyvän tehtävänkuvauksen osat.



Kuvio 3. Hyvän tehtävänkuvauksen osat (mukaillen NRAEF ManageFirst 2007, 28–29)

Tehtävänkuvauksesta ja sen vaatimista standardeista voidaan, ja kannattaa, tehdä taulukko, missä kuvataan tehtäväkuvaus ja siihen liittyvät työtehtävät ja vastuut. Näin pystytään tehtävänkuvauksiin luomaan kuvaus, kuinka hyvin ja miten työtehtävä tehdään, sekä kuinka usein ja nopeasti ajallisesti se tulee tehdä. (NRAEF ManageFirst 2007, 24.)

3 Projektityöskentely ja aineistonkeruu

Projekti sanana tarkoittaa ehdotusta, suunnitelmaa tai hanketta ja sen alkuperä on latinan kielestä. Yksinkertaisuudessaan projektin määritelmä on joukko ihmisiä tekemässä yhdessä tiettyä tilapäistä tehtävää. Projektilla on myös budjetti sekä aikataulu ja sille tyypillisiä piirteitä ovat: sen tavoite – kun tavoite on saavutettu päättyy projekti; sen elinkaari – mikä määrittelee sen alun ja lopun; se on itsenäinen kokonaisuus – se on loogisesti rajattu ja keskitetty; se edellyttää ryhmätyöskentelyä – jäsenet voivat olla jopa eri organisaatioista; sillä on eri vaiheita – projekti on oppimisprojekti ja sen oppeja voi käyttää seuraavissa projekteissa myös; se on ainutkertainen – toista samanlaista projektia ei ole; se koee muutoksia – osa muutoksista saattaa muuttaa koko projektin kulun; sen vaiheita tulee seurata – koskaan ei varmuudella tiedetä mitä seuraavassa vaiheessa voi tapahtua; se on tilaustyö – se perustuu aina asiakkaan tarpeeseen; se sisältää muuttujia – muuttujat liittyvät loogisesti projektiin; se sisältää riskejä – riskit ja epävarmuus kuuluvat projektityöhön ja huonosti suunnitellussa projektissa on suuremmat riskit. (Ruuska 2012, 18–20.)

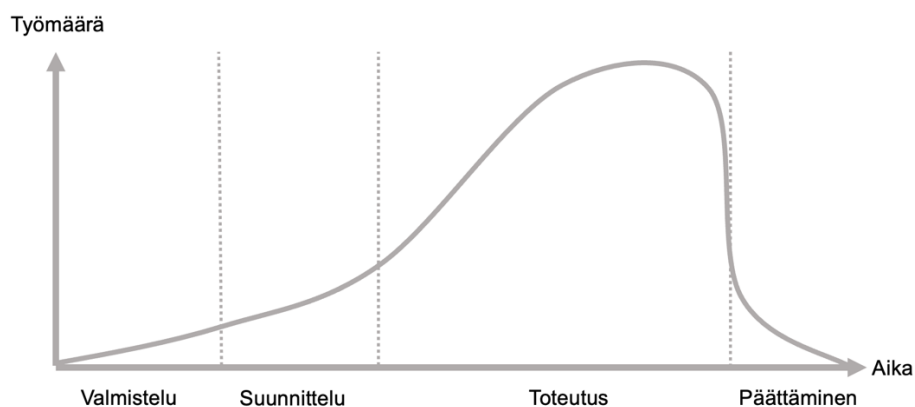
Ajan, rahan ja laadukkaan lopputuloksen takia perustetaan erilaisia projekteja. Usein projektityöskentelyssä nousee samoja ongelmia esille, muun muassa aikataulujen pitämättömyys, työmääräarvioinnin ylitys sekä huono lopputulos. (Ruuska 2012, 13.) Yleisesti kun käynnistetään projekti, eli jonkin kehittäminen, on taustalla usein tarve tuotteelle. Projekteja on erilaisia ja niitä voidaan luokitella eri kategorioihin. Toiminnan kehittämisprojekti on organisaation sisäisten toimintojen kehittämisprojekti. Tavoitteena sillä on saada toiminnot tehostumaan ja tällaisia kehittämisprojekteja ovat esimerkiksi organisaation uudistuminen, toiminnan järjeistäminen ja uusien välineiden sekä työtapojen käyttöön ottaminen. (Mäntyneva 2016, 12–13; Pelin 2020, 20–21.) Suurimmat kysymykset onnistuneelle projektille ovat: Millaisia etuja projektilla voidaan saavuttaa, millaisia erityispiirteitä projektin hallinnassa on, mitä ovat projektin vaiheistukset sekä mitkä ovat projektitoiminnan suurimmat ongelmat. Näiden kysymysten pohjalta voidaan muodostaa kokonaiskuva projektitoiminnasta ja -työskentelystä. (Ruuska 2012, 17–18.)

Ennen kuin projekti käynnistyy, asetetaan sille tavoitteet. Tavoitteita tulisi tarkastella monelta eri kantilta ennen lopullista päätöstä niistä. Liian väljät tavoitteet vaikuttavat koko projektiin ja vaikeuttavat suunnittelua, toteutusta sekä arviointia. Selkeiden tavoitteiden löytämiseen on hyvä käyttää aikaa. Myös projektin rajaaminen on tärkeää, sillä jos projekti mitoitetaan väärin voi koko projektinhallinta mennä pieleen. Kun projektin laajuus on tiedossa, voidaan suunnittelu aloittaa tarkemmin. Rajauksen tulee olla hallittu kokonaisuus, joka voidaan toteuttaa järkevässä ajassa. Usein ajatellaan, ettei yksittäinen projekti saisi olla yli vuoden kestoinen. (Mäntyneva 2016, 45–46; Ruuska 2012, 187.)

3.1 Projektin hallinta

Projektit lähtevät erilaisista tarpeista ja jokaisella on oma taustansa. Monetkaan projektien ideoista ei toteudu, eivätkä ne käynnisty koskaan. Pisimmillään projektin suunnittelu voi kestää jopa kymmeniä vuosia erilaisten taustavaikutteiden vuoksi. Projektin valinta on usein tilaavan organisaation päätettävissä ja tilaaja saa päättää haluaako hän kyseisen projektin. (Mäntyneva 2016, 16–18.)

Mäntynevan (2016, 16) mukaan projektilla on neljä vaihetta: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Alla oleva kuvio 4 näyttää projektin elinkaaren vaiheet. Kun projekti päätetään käynnistää, tulee se suunnitella tarpeeksi yksityiskohtaisesti ja määrittellä sen laajuus sekä kattavuus ja mitä tavoitteita sillä on. Suunnittelussa projektia pyritään selvittämään eri vaihtoehdot, kuinka tavoitteet projektille saavutettaisiin. Jotta tavoitteisiin päästään, tulee tavoitteista johdetut toimet selvittää. Jotta projekti saadaan toteutettua, täytyy resurssit ja ihmiset kohdistaa oikeisiin paikkoihin. Tässä vaiheessa tulee suunnitella aikataulu projektille sekä kustannukset ja resurssit suhteellisen tarkasti. Nämä tiedot merkitään projektisuunnitelmaan. Myös projektiin liittyvät riskit ja ongelmat on hyvä tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja luoda niille varasuunnitelmia. (Mäntyneva 2016, 16–18.)

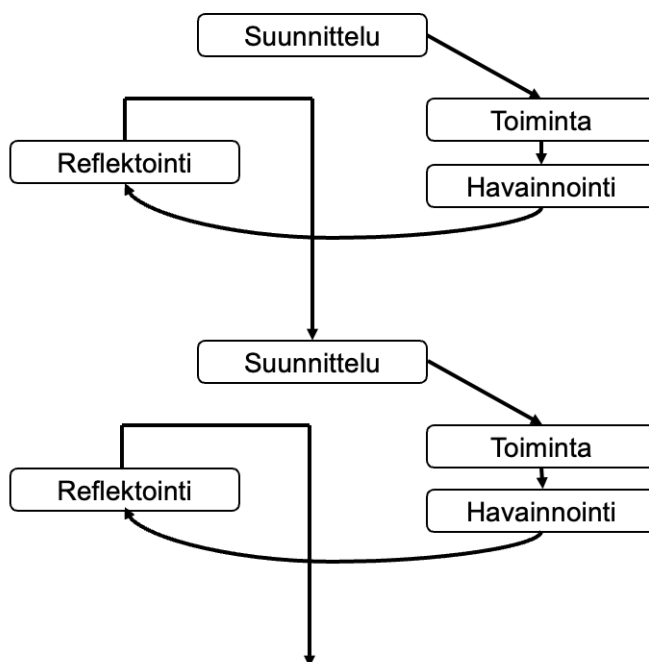


Kuvio 4. Projektin elinkaaren vaiheet (mukaillen Mäntyneva 2016, 16)

Toteutusvaiheessa projektissa keskitytään sen toteutukseen projektisuunnitelman avulla. Jos projektisuunnitelmaan tarvitaan muutoksia projektin aikana, tehdään tarpeelliset muutokset. Projektin etenemistä sekä resurssien käyttöä seurataan projektin seurannalla ja tärkeintä on tunnistaa projektin etenemistä haittaavat ongelmat ja ryhdyttävä korjaustoimenpiteisiin, mikäli niitä havaitaan. Kun projekti päätetään, on tuotos saatu valmiiksi ja projektipäällikkö laatii loppuraportin projektista. Raportissa dokumentoidaan tuotokset ja annetaan arvio projektin onnistumisesta. Raportista löytyy toteutuksen ja poikkeamien tiivis yhteenveto. Projektin päätöksessä viimeistellään kaikki projektiin liittyvä. Päättäminen

tulee tehdä huolellisesti, muuten se kuluttaa jatkossakin resursseja. (Mäntyneva 2016, 16–18.)

Kehittämistoiminta liittyy vahvasti projektityöskentelyyn. Siihen liittyvä spiraalimalli perustuu kehittämisprosessin etenemisen kuvaamiseen sykleittäin. Tehtävät kehittämistoiminnassa muodostavat niin sanotun kehän, jotka ovat perusteluvaiheessa eli lähtöruudussa perustelu, organisointi, toteutus ja arviointi. Tällöin näitä asioita koetellaan ja asioita tarkastellaan seuraavassakin syklissä. Uudet syklit täydentävät toisiaan. Ensimmäisen kehän jälkeen tulee toinen sykli, jossa uusiutuu ensimmäisen kehän vaiheet jo perustellulle tiedolle. Reflektointi- eli arviointivaihe on keskeisin kehittymisen paikka. Johtopäätösten luomisen jälkeen arviointivaiheessa ajattelu on luonut ”oppimissilmukan” josta jatketaan seuraavaan sykliin. (Toikko & Rantanen 2009, 8, 66–67.) Seuraavassa kuviossa 5 kuvataan spiraalimalli toimintatutkimuksessa.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

3.2 Projektisuunnitelma

”Projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin miksi ja miten projekti toteutetaan” (Mäntyneva 2016, 47). Projektisuunnitelma on avain onnistuneeseen projektiin. Se kertoo selkeästi projektin tarkoituksen ja tavoitteet ja se tukeekin projektin toteutusta, seuranta ja arviointia. Projektin suunnittelu on eri asia kuin projektin sisältö ja suunnitelma ei sisällä projektin tarkkaa sisältöä ollenkaan. Projektisuunnitelman tehtävänä on kuvata, miten haluttu lopputulos saadaan, auttaa projektin seuraamista ja valvomista sekä palvella organisaation

operatiivista kokonaissuunnittelua. Projektisuunnitelmassa suunnitellaan vain läpivienti projektista, ei projektin lopputulosta. Toimivan projektisuunnitelman tekemistä edellyttää se, että ollaan perillä siitä, mitä ja miten tehdään. Projektisuunnitelman sisältö voi sisältää esimerkiksi tavoitteet, tuotokset, resurssit, laatukriteerit, aikataulun ja sen etapit, projektiorganisaation, budjetin sekä riskienhallinnan. Projektin tulokseen suunnitelma vaikuttaa kokonaisvaltaisesti, sillä se esittelee projektin tavoitteet, työvaiheet sekä mitä saadaan aikaiseksi. (Mäntyneva 2016, 49–52; Ruuska 2012, 178–179, 182, 202.) Kuvio 6 esittelee projektisuunnittelun vaiheet.



Kuvio 6. Projektisuunnittelun vaiheet (mukaillen Pelin 2020, 80)

Ajankohdat merkitään projektisuunnitelmaan ja sitä päivitetään tarvittaessa. Suunnitelmasta näkee, että projekti etenee ajallaan ja sen avulla pystytään myös ohjaamaan projektin etenemistä kohti tavoitteita. Suunnitelmassa tulee näkyä vähintään projektin tuotokset ja tehtävät, tehtävien vastuunjako, aikataulutus projektille sekä budjetti. (Mäntyneva 2016, 47–48.)

3.3 Lomake- sekä teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä

Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään usein miten laadullisen tutkimusmenetelmän aineistokeruukeinona lomake- ja teemahaastatteluja. Laadullista aineistoa ei tarvitse analysoida yhtä tarkasti toiminnallisessa opinnäytetyössä kuin tutkimuksellisessa. (Vilkkä

& Airaksinen 2003, 56–58.) Haastattelut ovat laadullisessa menetelmässä käytetyin aineistonkeruumenetelmä ja niiden etuina on joustavuus (Puusa & Juuti 2021, 103, 111–112).

Haastattelu on usein keskustelu ja sille on asetettu tavoite etukäteen. Tutkija aloittaa keskustelun ja pystyy näin johdattelemaan sitä. Se perustuu vuorovaikutukseen haastattelijan ja havainnoitavan välillä ja tavoitteena sillä on saavuttaa sellainen aineisto, joka mahdollistaa tekemään tutkittavaa ilmiötä koskevia luotettavia päätelmiä. Tutkija pääsee haastattelun avulla välillisesti kiinni haastateltavan kokemuksiin. Kun tutkija voi toimia haastattelijana, tuo se hänelle edun havainnoitsijana kirjoittaa muistiin myös, miten asiat ovat sanottu, ei vain mitä on sanottu. Haastattelut on hyvä tallentaa, jos ne ovat puheen muodossa, mutta täytyy myös muistaa, että tutkijan tulee myös tulkita toisen tekemiä tulkin-toja. Tutkimus on yhteisöllistä rakentumista ja se syntyy toimijan sekä tutkimuskohteen ilmiön välisestä yhteisvaikutuksesta. (Puusa & Juuti 2020, 103–104; Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

Haastattelujen analysointi tapahtuu litteroimalla. Se on haastattelujen muuttamista kirjoitettuun muotoon. Se on työlästä, mutta se parantaa käsitystä tutkimuksesta. Litteroidessa voi myös itse päättää milloin aineistoa on tarpeeksi. Kun haastattelut litteroidaan helpottaa se tutkimusaineiston läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua. Koska litterointi on aikaa vievää, riippuu litteroinnin tarkkuuden vaatimukset tutkimuksen tavoitteista. Fenomenologinen lähestymistapa eli mielellinen lähestymistapa ei yleensä edellytä erityisen tarkkaa litterointia. Kuinka litterointi tehdäänkään, täytyy sen vastata haastateltavien itse antamia lausumia ja merkityksiä. Litteroinnissa ei saa siis muuttaa tai muokata haastateltavien lausumia. (Vilkkä 2021, 137–138.)

4 Taustatiedot tuotteja varten

Tässä pääluvussa käydään läpi produktien tekemistä varten luotu projektisuunnitelma, jossa kuvataan vielä tarkemmin opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset sekä mitä tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus luoda. Produktien luomiseen vaikuttavia riskejä on käyty myös kevyesti läpi. Luvussa myös esitellään kuviona projektisuunnitelman aikataulu.

Toisessa alaluvussa esitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantaja yleisesti sekä tarkemmin Henkilöstöyksikön osalta, jolle mallitehtävänkuvaukset luodaan. Tässä luvussa myös mainitaan, että kyseessä on valtion virkamiehien tehtävänkuvaukset, joita säätelee valtion virkamieslait. Osa toimeksiantajaan liittyvästä tiedosta on tekijälle kertynyttä tietoutta, sillä tekijä on itse työskennellyt kesän 2021 korkeakouluharjoittelija kyseisessä henkilöstöhallinnon tiimissä ja tämän vuoksi osassa toimeksiantajan esittelyä ei ole lähdeviitteitä.

Viimeisenä alalukuna tässä luvussa on asiantuntijoiden ja johdon haastattelujen toteutuminen. Luvussa kerrotaan haastatteluiden aikataulutuksesta tämän opinnäytetyön aikana, sekä miten ja miksi, henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoita ja johtoa on haastateltu tätä opinnäytetyötä varten. Myös haastattelumenetelmät on esitelty ja kuinka haastattelut on litteroitu produktien kehittelyyn liittyvää aineistonkeruuta varten.

4.1 Produktien luomisen suunnitelma

Tällä toiminnallisella opinnäytetyöllä luodaan kolme esimerkinomaista mallitehtävänkuvausta Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimille. Mallitehtävänkuvauksien on tarkoitus kattaa koko henkilöstöhallinnon tiimin työtehtävät ja helpottaa näin tiimin tehtävänkuvien monimuotoistumista. Näiden mallitehtävänkuvauksien luomisesta ei synny mitään kuluja, joten minkäänlaista budjettia ei ole määritelty näiden produktien luomiselle.

Tavoitteeseen pääsemiseksi pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, joista päätavoitteena on vastata kysymykseen: Millaiset kolme tehtävänkuvausta riittäisivät kattamaan kaikki työtehtävät? Alatavoitteina on vastata kysymyksiin: Miten tehtävänkuvaukset olisivat järkevintä rakentaa, jotta ne hyödyttävät toimeksiantajaa mahdollisimman hyvin? Mitkä työtehtävät sopivat hyvin yhteen keskenään?

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimiä ja sen tehtävänkuvauksia. Muun Henkilöstöyksikön tai Ruokaviraston henkilöstön tehtävänkuvauksia ei oteta huomioon tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä viitataan vain Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimiin ja sen

johtoon. Tekijän vastuulla on luoda kolme esimerkinomaista mallitehtävänkuvausta henkilöstöhallinnon tiimin työtehtävistä. Tarkoituksena on vaikuttaa Ruokaviraston laatiman tehtävänkuvausdokumentin tehtävän tarkoitukseen ja tavoitteisiin, tehtäviin sekä osaamisen osioihin.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin toimeksiannosta ja tekijä sai itse päättää, kuinka toimeksianto toteutetaan. Toimeksiantaja toivoi ainoastaan, että tehtävänkuvauksia olisi kolme ja ne luotaisiin tuotteina. Opinnäytetyön edetessä on ollut tarkoitus olla sekä toimeksiantajaan, että ohjaavaan opettajaan yhteydessä, jotta tuotteet saadaan luotua mahdollisimman hyödyttäväksi toimeksiantajalle. Kommunikoinnin oli tarkoitus tapahtua molempien kanssa sekä sähköpostitse, että lähi- sekä etäpalavereilla.

Riskit tämän opinnäytetyön tekemisessä ovat, ettei tekijä löydä mitään uutta näkökulmaa tehtävänkuvien luomiselle tai tehtävänkuvaukset luodaan toimeksiantajan mielestä heille sopimattomalla tavalla. Myös riski haastatteluiden väärin tulkitsemiselle on olemassa ja näin ollen vääristynyt kuva haastatteluista ja niiden vaikutuksesta mallitehtävänkuvauksien luomiseen. Mahdollisuus myös tekijän tai haastateltavien sairastumiseen tai muuhun vastaavaan on olemassa, mutta riski, että se vaikuttaisi syvästi opinnäytetyön tekemiseen tai tuotteiden luomiseen on hyvin pieni.

Projektin vaiheet kuvataan yleisesti seuraavassa kuviossa 7 aikajanana. Myöhemmin ne löytyvät tarkemmin sanoitettuna ja kuvattuna tästä opinnäytetyöstä kahdesta eri luvusta 4.3 ja 5.6.



Kuvio 7. Projektisuunnitelman aikataulu

4.2 Toimeksiantajana Ruokavirasto

Ruokaviraston pääjohtajana toimii Antti-Jussi Oikarinen. Ruokavirasto on aloittanut toimintansa 1.1.2019, kun kolme eri virastoa, Elinturvallisuusvirasto, Maaseutuvirasto sekä Maanmittauslaitoksen tietotekniikan palvelukeskus, yhdistyivät. Virastossa on kolme linjaa sekä kaksi toimintakokonaisuutta. Linjat ovat: Maaseutu-, elintarvikeketju-, sekä laboratorio- ja tutkimuslinja. Toimintakokonaisuuksia taas ovat: Sisäisten palvelujen sekä digitaalisten palvelujen toimintakokonaisuudet. (Ruokavirasto 6.9.2021; Ruokavirasto 31.5.2021.)

Ruokaviraston päätoimipaikka sijaitsee Seinäjoella ja sen toiminta ulottuu koko Suomeen. Henkilökuntaa virastossa on noin tuhat henkeä 20 eri paikkakunnalla (Ruokavirasto

31.5.2021). Ruokaviraston hallinnonalana on Maatalous- ja metsätalousministeriö (Valtioneuvoston konttori 2021). ”Ruokavirasto toimii ihmisten, eläinten ja kasvien terveyden hyväksi, tukee maaseudun elinvoimaisuutta ja kehittää ja ylläpitää tietojärjestelmiä” (Ruokavirasto 31.5.2021). Alla on kuva Ruokaviraston logosta (kuva 1).



Kuva 1. Ruokaviraston logo (Ruokavirasto 19.8.2020)

Ruokavirasto on valtion virasto ja sen henkilöstö koostuu sekä virka- että työsuhteisista työntekijöistä. Virkasuhteisia valtion virkamiehiä säätelee virkamieslain ja he toimivat virkavastuulla, mistä säädetään Suomen perustuslaissa. Henkilöstöyksikön tiimissä kaikki työntekijät ovat virkasuhteessa olevia valtion virkamiehiä. Valtion virkamieslain 14§ määrittelee virkamiehen tehtävät näin: ”Virkamiehen on suoritettava tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä. Hänen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Virkamiehen on käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla.” (laki valtion virkamieslaki 19.8.1994/750.) Perustuslain 118§ määrittelee valtion virkamiehen vastuut virkatoimista, mikä tarkoittaa, että virkamies on vastuussa virkatoimiensa lainmukaisuudesta ja jos laiminlyönti niiden hoitamisessa on tapahtunut, voidaan virkamiestä tuomita vangittavaksi niin kuin lailla säädetään (laki Suomen perustuslaki 11.6.1999/731). Suomen perustuslain (11.6.1999/731) 2§:n 3 momentti määrittelee, että julkisen vallankäytön on perustuttava lakiin ja kaiken julkisen toiminnan on noudatettava lakia tarkalleen ja tämä koskee sekä virka- että työsuhteisia työntekijöitä.

Henkilöstöyksikkö vastaa Ruokaviraston henkilöstöjohtamisen prosesseista ja yksikköä johtaa henkilöstöjohtaja. Henkilöstöyksikkö kuuluu Ruokaviraston sisäisten palvelujen toimintakokonaisuuteen ja yksikössä on noin 20 työntekijää. Ruokavirastossa on käytössä joustotyöpolitiikka, joka mahdollistaa Henkilöstöyksikön asiantuntijoiden työskennellä joustavasti. Henkilöstöyksikön työt on organisoitu tiimeihin vastuukentän mukaisesti. Nämä tiimit ovat osaamisen kehittäminen, työkykyjohtaminen ja henkilöstöhallinto ja ne vastaavat seuraavista prosesseista ja osa-alueista: rekrytointi-, palvelussuhde-, palkkausprosessi, osaamisen kehittäminen, työkykyjohtaminen, työyhteisöviestintä ja yhteistoiminnan koordinaatio. Henkilöstöhallinnon tiimin vastuualueina on näistä kolme osa-aluetta, mitkä ovat rekrytointi-, palvelussuhde- ja palkkausprosessit. (Henkilöstöyksikön palvelukartta 2021.)

Henkilöstöhallinnon tiimissä työskentelee kahdeksan valtion virkamiestä, tiimin vetäjänä toimii henkilöstöpäällikkö ja viraston henkilöstöjohtaja johtaa koko Henkilöstöyksikköä. Tiimillä on käytössään lisäksi myös kaksi lakimiestä auttamassa juridisissa asioissa. Henkilöstöhallinnon tiimi vastaa koko Ruokavirastoon liittyvistä hr-prosesseista, mitkä liittyvät rekrytointeihin, palvelussuhteeseen sekä palkkaukseen liittyviin toimenpiteisiin. Henkilöstön tehtävänimikkeinä on hr-asiantuntija sekä henkilöstösuunnittelija.

Henkilöstöhallinnon tiimissä rekrytointiin liittyviä työtehtäviä ovat rekrytoinnin koordinoinnit, työ sopimukset, nimityspäätökset, palvelussuhteen luominen sekä virkajärjestelyt. Palvelussuhdeasioihin liittyviä työtehtäviä ovat palvelussuhdemuutokset, organisaatorakenteen ylläpito, HR-raportit, joustotyöpolitiikan soveltaminen, työaika, ajanhallinta, lomat ja poissaolot. Osa palvelussuhdeasioista tekevistä asiantuntijoista tekee myös palkkausasioihin liittyviä työtehtäviä. Palkkausasioihin kuuluvia tehtäväkokonaisuuksia ovat palkan määritykset, palkanmaksun toimenpiteet, palkkiot, palkkausjärjestelmän soveltamisen koordinointi ja arviointiryhmän valmistelutyö. (Henkilöstöyksikön palvelukartta 2021.)

4.3 Henkilöstöhallinnon tiimin ja johdon haastattelujen toteutus

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin kahden kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmällä, lomake- sekä teemahaastattelulla. Aineistonkeruussa päädyttiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin otannan pienuudesta sekä haastatteluiden joustavuudesta johtuen. Laadullisilla menetelmillä saatiin tutkittua tehtäväkuvauksiin liittyvää tietoa laajemmin ja yksityiskohtaisemmin ja pystyttiin pureutumaan tiettyyn teemaan, toisin kuin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, joka pohjautuu määrälliseen tutkimukseen.

Mallitehtäväkuvausten luomiseksi oli tärkeää, että koko henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijat haastateltaisiin ja näin päädyttiin tekemään henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoille sekä lomake- että teemahaastattelut. Myös henkilöstöhallinnon tiimiä vetävälle henkilöstöpäällikölle sekä viraston henkilöstöjohtajalle tehtiin oma yhteinen teemahaastattelu, jota kutsutaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä johdon haastatteluna. Kaikki haastattelukysymykset pohjautuvat tämän opinnäytetyön teoriaan (luku 2) sekä Ruokaviraston henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoiden tehtäväkuvauksiin. Haastatteluissa haastatteliija avasi kysymyksiä haastateltaville tarpeen vaatiessa tarkemmin ja esitti jatkokysymyksiä, jotta saatiin mahdollisimman tarkat vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Haastattelurungot lomake- ja teemahaastatteluille löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä (liite 2–6).

Toimeksiantaja toivoi, että kaikki henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijat haastatellaan opinnäytetyötä varten. Tekijä halusi myös haastatella henkilöstöpäällikön ja -johtajan,

koska oli hyvä myös saada heidän äänensä kuuluviin. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden haastattelut olivat laajemmat kuin johdon haastattelu, koska asiantuntijoiden mielipidettä oli tärkeämpi tutkia ja johdolla oli rajallisemmin aikaa käytettävänä haastatteluita varten.

Produktien luomista varten valittiin lomakehaastattelu ensimmäiseksi aineistonkeruunetelmäksi. Sen kysymyksien vastausten pohjalta pystyttiin syventämään teemahaastattelujen kysymyksiä ja johdattelemaan niitä paremmin, sekä saatiin tietoa henkilöstöhallinnon tiimin nykytilanteesta. Normaalisti lomakehaastattelu on täysin strukturoitu, mutta tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua lomakehaastattelua sen vapaamuotoisuuden takia. Lähes kaikki lomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja ne johdattelivat toisiaan saman aihealueen sisällä. Otannan pienuudesta johtuen, lomakehaastattelu pyrittiin tekemään mahdollisimman pitkälti laadullisen tutkimuksen määritelmillä. Lomakehaastattelu oli tutkimuksen ensimmäisessä haastatteluvaiheessa myös toimeksiantajan mielestä hyvä idea, ja sitä jopa suositeltiin toimeksiantajan puolelta. Tämä haastatteluosio pystyttiin nopeasti litteroida valmiiden kirjattujen vastauksien pohjalta ja tämä oli tekijältä tarkoituksenmukainen sekä harkittu valinta, sillä lomakehaastattelun päättymisen ja teemahaastatteluiden alun välille ei jäänyt kuin kolme päivää.

Lomakehaastatteluilla selvitettiin henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tietämystä omista työtehtävistään, niihin liittyvistä vastuista sekä niiden vaativuudesta ja kuormittavuudesta. Toimeksiantaja toivoi aluksi mahdollista kyselynomaista haastattelua, sillä tiedettiin, että monilla työntekijöistä olisi rajallisesti aikaa käytettävänä haastatteluita varten. Lomakehaastattelut toteutettiin Webropol –kysely- ja raportointisovelluksen avulla. Lomakehaastattelua varten laadittiin saatesähköpostiviesti, mikä sisälsi kyselylinkin henkilöstölle ja se lähetettiin henkilöstöpäällikön toimesta haastatteluun osallistuville asiantuntijoille (Liite 1). Käytännössä tämä tarkoitti koko henkilöstöhallinnon tiimiä. Aikaa kyselyyn vastaamiselle oli aluksi viisi päivää, eli ajanjakso 25.–29.10.2021. Vastaamisaikaa kuitenkin pidennettiin 16.11.2021 saakka, sillä kaikki tiimistä eivät kerenneet vastaamaan lomakehaastatteluun merkittyn päivään mennessä.

Toisena vaiheena lomakehaastattelun jälkeen käytettiin avointa teemahaastattelua henkilöstöhallinnon tiimille marraskuun 2021 alussa ajanjaksolla 1.–9.11.2021. Jokainen tiimin asiantuntija sai valita mieleisensä haastatteluajankohdan haastattelijan tekemästä Excel-pohjasta, joka oli lähetetty kaksi viikkoa ennen haastatteluiden alkua henkilöstöpäällikön toimesta henkilöstöhallinnon tiimille tietoon. Teemahaastatteluilla haluttiin nimenomaisesti nähdä haastateltavien aitoja ja rehellisiä vastauksia haastattelukysymyksiin. Pääteemana kyselyille oli henkilöstöhallinnon tiimin työtehtävät. Näillä haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään lomakehaastattelun vastauksiin peilaten henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden

kokemusta heidän omien ja toisten työtehtävien ja vastuiden tärkeydestä sekä kuormittavuudesta. Tällä tavoin oli tarkoitus löytää eri työtehtävien heikkouksia ja vahvuuksia mallitehtävänkuvauksia varten ja osittain nähdä myös heidän työtehtävien nykytilannetta. Lomakehaastattelun aikataulun pidentämisestä johtuen, päätettiin kerätä osan teemahaastatteluja varten tarvittavasta aineistosta Ruokavirastossa laadituista henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoiden tehtävänkuvauksista. Teemahaastatteluissa eriteltiin asiantuntijat henkilöstöhallinnon tiimin eri osa-alueiden alle omiin kategorioihinsa, mitkä olivat jo tiimissä valmiiksi jaotellut osat: rekrytointi, palvelussuhde ja palkkaus. Näin pystyttiin rajaamaan tarpeellisesti tiettyjä tehtäviä, ja samoja kysymyksiä kysyttiin eri tehtäväpainotuksilla eri osa-alueisiin kuuluvilta henkilöiltä. Viimeiseksi haastateltiin henkilöstöhallinnon tiimiä vetävä henkilöstöpäällikkö ja viraston henkilöstöjohtaja. Heidän haastattelullansa kartoitettiin heidän näkemystään henkilöstöhallinnon tiimin työtehtävien nykytilanteesta ja tiimin asiantuntijoiden työtehtävistä sekä haluttiin saada tietoa tehtävänkuvauksista.

Tässä opinnäytetyössä vain teemahaastattelut litteroitiin, sillä lomakehaastattelut tulivat valmiiksi tekstimuodossa Webropol-vastauspohjasta. Haastattelujen litterointi tapahtui tallennetuista Teams-videotallenteista. Haastatteluiden tallentamisella pystyttiin myöhemmin litterointivaiheessa syventymään vielä vastauksiin ja haastateltavien ilmeisiin sekä eleisiin haastattelun aikana. Tällä saatiin hyvä perusta haastatteluiden tulkitsemiselle. Molemista haastatteluista poimittiin henkilöstöhallinnon tiimin nykytilaa sekä mallitehtävänkuvien luomista varten liittyvä olennainen tieto.

5 Tehtäväkuvaukset toimeksiantajalle

Tässä pääluvussa käydään ensimmäisenä läpi mitä tietoa saatiin haastatteluista Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimin nykytilanteesta. Nykytilannetta pohditaan haastatteluissa esille tulleiden asioiden pohjalta. Alaluvun lopuksi todetaan vielä tärkeimmät ja huomion arvoisimmat asiat, mitkä haastatteluista nousivat esille.

Seuraavat neljä alalukua käsittelevät tärkeimpiä työtehtäviä, monitaitoisuutta ja osaamista, työn kuormittavuutta sekä työn miellekyyttä. Näihin lukuihin on nostettu haastatteluissa tärkeimmiksi nousseita asioita, jotka vaikuttivat produktien luomiseen.

Toiseksi viimeisenä alalukuna on mallitehtäväkuvauksien luominen, missä kerrotaan produktien luomisen vaiheet ja aikataulutus. Luku sisältää kolme alaluvun alalukua, joissa on kuvattuna luodut kolme esimerkinomaista mallitehtäväkuvausta ja niiden sisältö on avattu luvuissa. Kaikki kolme produktia, eli mallitehtäväkuvaukset, löytyvät liitteinä tämän opinnäytetyön lopusta ja niihin on erikseen viitattu niihin liittyvissä luvuissa.

Viimeisenä alalukuna tässä luvussa on kehitysehdotukset toimeksiantajalle tulevaisuutta varten. Tässä luvussa tekijä kertoo omasta näkemyksestään, mitkä olisivat hyviä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle sekä muutaman asian, mitä haastatteluissa on käynyt ilmi. Tekijä halusi myös liittää kehittämisehdotukset tähän lukuun, vaikka ne normaalisti jäsenellään opinnäytetyössä pohdinta osioon, sillä hänen mielestään ne sopivat parhaiten tähän kokonaisuuteen.

Tulevissa luvuissa ei erikseen merkitä haastatteluista lähdeviittein, vaan jokaisessa kappaleessa puhutaan vain asiantuntijoiden tai johdon haastatteluista. Tekijä päätyi toimimaan näin haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi, sillä muuten vastaajat olisivat mahdollisesti tunnistettavissa toisilleen. Tämä johtuu siitä, että kyseessä on pieni henkilöstömäärä, joten tunnistettavuus suurenee, mitä enemmän tietoja on saatavilla, varsinkin kun haastattelut liittyvät vahvasti yksittäisten asiantuntijoiden omaan työhön.

Toimeksiantajan pyynnöstä tästä opinnäytetyöstä on salattu sen sisällön arkaluonteisuuden vuoksi luvun 5 alaluvut 5.1–5.5, 5.6.1–5.6.3 sekä 5.7. Myös liitteet 7–9 on salattu.

5.1 Henkilöstöhallinnon tiimin nykytilanne

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.2 Tärkeimmät työtehtävät

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.3 Monitaitoisuus ja osaaminen

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.4 Työn kuormittavuus

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.5 Työn mielekkyys

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.6 Mallitehtävänkuvauksien luominen

Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimille luotujen produktien, eli mallitehtävänkuvauksien, luominen kuvataan tässä luvussa vaiheittain. Produktien luomiselle ei ole ollut varsinaista ohjeistusta ja niiden tekemisessä onkin tukeuduttu johdon haastattelusta saatuun tietoon, kuinka he luovat tehtävänkuvauksien prosenttiosuudet Ruokavirastossa viiden päivän mallilla. Valmiit mallitehtävänkuvaukset löytyvät tämän opinnäytetyön lopusta liitteinä (liite 7–9).

Produktien luomiseen tarvittavaa teoriaa ja haastattelumateriaalia kerätessä kävi ilmi, että pelkästään kolme erilaista tehtävänkuvausta ei pystyisi täysin kattamaan Ruokaviraston henkilöstöhallinnon tiimin työnkuvia kokonaisuudessaan, joten tehtävänkuvauksien luomiseen piti käyttää luovuutta sekä tietoa, ja niitä piti hieman laajentaa alkuperäisestä kolmen suunnitelmasta. Myös moni asiantuntijoista mainitsi haastattelutilanteessa, että kolme tehtävänkuvausta ei välttämättä riittäisi kattamaan kaikkia työtehtäviä. Jokaisella Ruokaviraston henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijalla on oma tehtävänkuvauksensa luotuna, joten näin ollen on tarkoituksena luoda mallitehtävänkuvaukset, joita voitaisiin käyttää yleispeävästi ja soveltaen eri henkilöille. Näin ollen tehtiin kolme esimerkinomaista mallitehtävänkuvausta, jotka sisälsivät eri työtehtävävaihtoehtoja.

Tehtävänkuvauksien luominen aloitettiin marraskuun 2021 alussa. Tekijä pohti aluksi teorian pohjalta syys-lokakuussa 2021, kuinka mallitehtävänkuvauksia olisi järkevin ruveta rakentamaan ja mitä osia siihen kuuluisi. Tällöin luotiin haastattelurungot, millä tietoa mallitehtävänkuvauksien luomista varten kerättiin asiantuntijoilta sekä johdolta.

Ruokaviraston omaan tehtävänkuvaukdokumenttiin kuuluu seuraavat osa-alueet: Perustiedot, johtaminen, tehtävän tarkoitus ja tavoitteet, tehtävät, osaaminen, vuorovaikutus, toimintavapaus ja tiedonsoveltaminen päätöksentekotilanteissa sekä rooli ja vastuu. Mallitehtävänkuvauksia luodessa tekijä rajasi tehtävänkuvauksien teon Ruokaviraston omasta tehtävänkuvaukdokumentista vain tehtävän tarkoitukseen ja tavoitteisiin, tehtäviin sekä osaamiseen. Muulta osalta dokumentista vuorovaikutus, toimintavapaus ja tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteessa sekä rooli ja vastuu olivat sellaisia osa-alueita, joihin tekijä ei ottanut kantaa ja jätti ne tyhjiksi, sillä tarpeellista tietoa ei niiden täyttämiseen ollut, eikä tekijä kokenut kaikkien osien olevan relevantteja näitä tuotteita luodessa. Mallitehtävänkuvaukset tehtiin toimeksiantajalta saatuun tyhjään Ruokaviraston omaan tehtävänkuvauk Word-dokumenttiin, jotta se muistuttaisi ulkomuodoltaan samaa, kuin Ruokaviraston muutkin tehtävänkuvaukspohjat. Tekijä myös jäljitteli mallipohjissa samanlaista asiatyyliä kuin jo valmiissa henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoiden tehtävänkuvauksissa on.

Henkilöstöhallinnon tiimin teemahaastatteluilla marraskuussa 2021 pyrittiin ensisijaisesti selvittämään työtehtävien kuormittavuutta ja sitä, kuinka tekijän kannattaisi rakentaa mallitehtävänkuvaukset. Tekijä myös halusi saada henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoiden näkemystä omien sekä muiden työtehtävien arvottamisesta, jotta saataisiin arvokasta tietoa mitkä työtehtävät olisivat voineet sopia pareiksi, ja millä tavoin tehtävänkuvauksien luomista kannattaisi konkreettisesti aloittaa.

Asiantuntijoiden haastattelut antoivat myös arvokasta tietoa Ruokaviraston henkilöstöhallinnon tiimin nykytilanteesta, mikä osaltaan vaikutti mallitehtävänkuvauksien luomiseen. Nykytilasta selvisi, että asiantuntijat ovat suhteellisen kuormittuneita työtehtäviensä suhteen, joten tämä vakuutti tekijän luomaan kolme mallitehtävänkuvauksia, mutta niin, että ne jakautuivat yhteensä kahdeksalle henkilölle ja näin prosenttiosuuksia pystyttiin osaksi hie-
man nostamaan, jotta asiantuntijoilla olisi enemmän aikaa ja mahdollisuuksia suoriutua paremmin työtehtävistään. Mallitehtävänkuvaukset on jaettu kahdeksalle henkilölle, koska henkilöstöhallinnon tiimissä on tällä hetkellä kahdeksan työntekijää.

Tehtävänkuvauksissa Ruokavirastolla on alun perin prosenttiosuuksia työtehtävistä, joten tekijä päätti myös käyttää prosenttiosuuksia tehtävistä luodessaan mallitehtävänkuvauksia. Tekijä muokkasi mallitehtävänkuvauksiin sopivat tehtävän tarkoituksien ja tavoitteiden

tiedot vastaamaan tehtäviä ja osaaminen päivitettiin tarpeeseen sopivaksi, kun tehtävänkuvat oli muokattu. Tekijä myös liitti Ruokaviraston tehtävänkuvauuspohjista vain olennaiset tiedot tämän opinnäytetyön liitteisiin uusista mallitehtävänkuvauksista, eikä koko tehtävänkuvauuspohjan sisältöä, sillä pohja sisälsi myös vielä kaiken aiemmin mainitun lisäksi kaksi sivua yleistä tietoa, mikä on tehtävänkuvauus sekä tehtävänkuvauksen täyttöohjeita.

Johdon haastattelussa kävi ilmi, että Ruokaviraston tehtävänkuvauksien tehtävien prosenttiosuuksien luomiseen he käyttivät viiden päivän mallia, mikä tarkoittaa karkeasti sitä, että työntekijän viiden päivän työviikko on 100 prosenttia ja siihen suhteutetaan työtehtävien työmäärät. Tätä mallia käytettiin myös mallitehtävänkuvauksia luodessa tässä opinnäytetyössä. Jokainen luoduista tehtävänkuvauksen mallipohjista vastaa sataa prosenttia per henkilö, mikä tarkoittaa viiden päivän työviikon työmäärää. Tekijä myös laski asiantuntijoiden samojen työtehtävien prosenttiosuuksia heidän tehtävänkuvauksistansa yhteen nähdäkseen, kuinka paljon niistä tuli yhteensä, ja jakoi prosentteja työnkuvien kesken sen jälkeen tehtävänkuvauksia varten.

Mallitehtävänkuvaukset sisältävät yhteisiä sekä jaettavia tehtäviä. Yhteiset tehtävät tarkoittavat yhdessä tehtäviä, mitä kaikki saman mallitehtävänkuvauksen alla olevat henkilöt tekevät ja jaettavat tarkoittavat omia yksilötehtäviä, mitä ei ole tarkoitettu jaettavaksi ja ne ovat jokaiselle omat työtehtävät tehtävänkuvauksissa.

Mallitehtävänkuvaukset pyrittiin pitämään, niin hyvin kuin mahdollista, kolmen henkilöstöhallinnon tiimin osa-alueen alla, mitkä olivat rekrytointi, palvelussuhde ja palkkaus. Tehtävänkuvauksia varten jaettiin aluksi tehtävät omiin kolmeen kategoriaansa, josta niitä ruvettiin muokkaamaan omiksi kokonaisuuksikseen. Rekrytoinnin osalta siihen jo alun alkaen kuuluneet kaikki työtehtävät pysyivät sen alla, mutta palkkauksen ja palvelusuhteen työtehtäviä sekoitettiin hieman. Tämän vuoksi mallitehtävänkuvaukset on nimetty tehtävänkuvauks 1, 2 ja 3.

5.6.1 Tehtävänkuvauus 1

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.6.2 Tehtävänkuvauus 2

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.6.3 Tehtävänkuvauus 3

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

5.7 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Salattu sisällön luonteen vuoksi.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kolme mallitehtävänkuvausta Ruokaviraston Henkilöstöyksikön henkilöstöhallinnon tiimille. Toimeksianto oli selkeä kolmen tehtävänkuvauksen tarpeesta ja tarve tämän kaltaisille tuotteille oli olemassa. Omasta mielestäni työn tavoite saatiin täytettyä ja pystyin luomaan kolme esimerkinomaista mallitehtävänkuvausta, joilla pystyttiin täyttämään henkilöstöhallinnon tiimin työtehtävät toimeksiannon tarkoituksen mukaisesti.

Opinnäytetyöni perustui teorian tuomaan tietoisuuteen, mitä tehtävänkuvaukselta vaaditaan, toimeksiantajan tehtävänkuvauksen pohjaan sekä henkilöstöhallinnon tiimin työtehtäviin. Tarkoitukseni oli luoda mahdollisimman hyvin henkilöstöhallinnon tiimiä palvelevat ja asiantuntijoiden mielipiteisiin painottuvat mallitehtävänkuvaukset, sillä he tiesivät johtoa paremmin heidän työtilanteensa ja osasivat kertoa tarpeensa. Koin haastatteluiden tuoneen jopa teoriaa paremmin itselleni tietoisuuteen, mitä mallitehtävienkuvauksien luomista varten tarvittaisiin.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyöni produktit koostuvat kolmesta eri mallitehtävänkuvauksesta. Huomasin, että oli paras tehdä mallitehtävänkuvaukset Ruokaviraston omaan tehtävänkuvauspohjadokumenttiin, sillä se on heillä yleisesti käytössä virastossa. Pohja on myös järkevästi jäsennelty ja rakennettu valmiiksi. Näin laadittuna mallitehtävänkuvaukset ovat samankaltaiset Ruokaviraston tehtävänkuvauspohjan kanssa ja niitä voidaan suoraan hyödyntää, ilman, että pohjaa tarvitsisi esimerkiksi vaihtaa. Toimeksiantaja saa sähköpostitse opinnäytetyön julkaisun jälkeen Word-tiedostot tehdyistä tehtävänkuvauksien mallipohjista.

Tämä opinnäytetyö sisältää myös tutkimuksen osana produktien kehittämiseen tarvittavaa tietoa. Tätä tutkimusta tässä opinnäytetyössä voidaan pitää hyvänä ja suhteellisen luotettavana. Tutkimusmenetelmänä oli lomake- sekä teemahaastattelut ja ne toimivat tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkoituksenmukaisesti. Mallitehtävienkuvauksien luomista sekä henkilöstöhallinnon tiimin nykytila-analyysia varten saatiin kaikkiin tarvittaviin kysymyksiin vastaukset haastatteluiden avulla. Myös toimeksiantajalta saatujen kommenttien perusteella opinnäytetyön edetessä, heillä oli samansuuntaisia tuloksia saatu aikaisemmin henkilöstöhaastatteluissa, kuin mitä itse sain.

Toimeksiantaja toivoi, että koko henkilöstöhallinnon tiimi haastateltaisiin ja se oli myös omasta näkökulmastani paras ratkaisu, jotta saataisiin paras lopputulos mallitehtävänkuvauksille. Lomakehaastattelun hyödynnettävyys oli siinä, että vastaajat saivat rauhassa

miettiä vastauksia kysymyksiin ja teemahaastatteluissa taas pystyi kysymään lisäkysymyksiä tarpeen mukaisesti. Haastattelukysymykset olivat molemmissa haastatteluissa valmiiksi muotoiltu ja järjestelty, mutta niin, että haastateltavat saivat vastata niihin kuitenkin vapaasti. Haastattelija pyrki kysymään lisäkysymyksiä hyvin harkitusta, jottei haastateltava turhaan johdateltaisi kysymyksillä harhaan ja näin vaikutettaisi haastattelun vastauksiin. Sain haastatteluiden pohjalta näiden produktien kehittämiseen paljon tietoa, mitä ei olisi pelkällä teoriaosuudella saatu.

Henkilöstöhallinnon tiimille oli laadittu lomake- ja teemahaastattelut, kun taas henkilöstöpäällikölle ja -johtajalle oli vain teemahaastattelu. Tämä oli valinta, jonka tein jo varhaisessa vaiheessa, sillä henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoiden ääni haluttiin saada kuuluviin vahvasti ja henkilöstöpäälliköltä ja -johtajalta tarvittiin enemmänkin tukea päätöksien tekemiseen haastattelun muodossa. Mielestäni oli hyvä, että tein asiantuntijoille kaksi erillistä haastattelua tehtäväkuvien ja nykytilan selvittämiseksi. Aluksi epäilin jakaa haastattelut kahtia, mutta huomasin kuitenkin teemahaastatteluiden päätyttyä, että se oli oikea ratkaisu, sillä uskon, että näin asiantuntijat pääsivät kertomaan vahvemmin oman kantansa, kun aikaa vastaamisille oli enemmän. Koen, että sain rehellisiä vastauksia sekä asiantuntijoiden, että johdon haastatteluista, ja haastattelutilanteet olivat rentoja.

Johtopäätökset tulosten pohjalta sekä mallitehtäväkuvauksien luomiseen, että nykytila-analyysiin voidaan pitää suurimmalta osin luotettavana. Analysoidessani haastattelujen tuloksia pyrin tekemään sen neutraalisti ja huomioimaan, että kaikilla haastateltavilla on oma näkemyksensä asiaan ja asiasta pitääkin löytää tärkeimmät seikat. Vilkkä (2021, 196–197) toteaaakin, että luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse, ja tällöin tutkijan tuleekin pystyä arvioimaan omia valintojaan ja ratkaisujaan tutkimuksen aikana realistisesti ja rehellisesti. Koenkin, että tekemäni mallitehtäväkuvaukset varmasti tarvitsevat vielä jonkin asteista hienosäätöä, jos niitä kokeillaan käytännössä työntekijöillä. Vaikka ne ovat hyvät mallipohjat, täytyy kuitenkin ymmärtää, että niitä tulee tarpeen vaatiessa soveltaa käytännön tuomalla kokemuksella ja ne ovat osaltaan viitteellisiä.

Toimeksiantaja kokee, että tämän opinnäytetyön produktit ovat hyödyllisiä heille ja he pyrkivät hyödyntämään tämän opinnäytetyön tuloksia mahdollisuuksien mukaan kehittäessään henkilöstöhallintonsa prosesseja, varsinkin sijaistusresurssisuunnittelussaan. Toimeksiantaja myös kokee, että opinnäytetyö on tuonut heille uudenlaista näkökulmaa heidän työ- ja tehtäväjärjestelyistään henkilöstöhallinnon tiimissä.

Tämän opinnäytetyön aikataulutuksessa tuli loppua kohden kiire, joten aikataulu projektin aikana ei ollut aivan täysin realistisesti suunniteltu. Projektin loppuosa vaati paljon enemmän huomiota kuin olin osannut odottaa. Aluksi olin varannut hyvin lähes kaksi kuukautta

teoriaperustan luomiselle, mikä jälkikäteen ajatellen oli aivan liikaa. Varasin myös haastatteluille lähes kuukauden sekä produktien luomiselle kaksi viikkoa aikaa. Olisin voinut loppuun miettiä enemmän liikkumavaraa haastatteluiden toteutumiseen ja huomasinkin, että lomake- ja teemahaastatteluiden välissä tuli kiire yrittää löytää oikeita palikoita seuraavaan haastatteluun. Huomasin myös, että jätin henkilöstöhallinnon tiimille liian vähän vastausaikaa lomakehaastattelulle ja olisin voinut yrittää saada sen kysymykset luotua jo aiemmin Webropoliin. Näiden omien välitavoitteitteni pohjalta oli itselleni kuitenkin helpompaa jäsentää ja rytmittää projektin kulkua, ja pysyin kuitenkin kaiken kaikkiaan tavoiteaikataulussa. Mäntyneva (2016, 63) toteaaakin kirjassaan, että tavoiteaikataulussa pysymisellä mitataan projektin onnistumista. Koen, että vaikka opinnäytetyö valmistuikin muutama viikon myöhemmin kuin oli tarkoitus, sen oli tarkoitus mennä näin, jotta oppisin itsen aikataulutuksen merkityksen ja näkemään myös, ettei muiden aikatauluihin voi vaikuttaa. Tällöin onkin hyvä osata varata hyvin aikaa mahdollisiin muutostilanteisiin, niin kuin tämän opinnäytetyön lopussa kävi.

Produktien luominen oli haastavaa ja se vei paljon aikaa prosessissa, varsinkin kun ottaa huomioon haastattelut ja niiden litteroinnit sekä mallitehtäväkuvauksien luomisen prosessin. Vaikeusastetta lisäsi myös se, ettei tehtäväkuvauksen teoriaa löytynyt ihan jokaisesta kirjasta. Loin mielessäni monta visiota, kuinka mallitehtäväkuvauksien luomisen voisi toteuttaa. Olin kuitenkin jo ennen henkilöstöpäällikön ja -johtajan haastattelua päätenyt prosenttiosuuksilla jakamaan työtehtävät ja heiltä sain vahvistuksen ajatukselleni, sillä he kertoivat viiden päivän prosenttimallista, millä he luovat tehtävien prosentit. Kuitenkin tehtäväkuvien yhdistäminen oli hyvin haastavaa ja päädyinkin sekoittamaan vain palkkaus- ja palvelussuhderyhmän työtehtäviä keskenään. Ajatus muovautui aivan lopuksi mallitehtäväkuvauksia luodessa, pohtiessani, miten parhaiten yhdistäisin työtehtäviä keskenään.

Jaoin useamman kerran asiantuntijoiden tehtäväkuvauksien työtehtävät erilaisiin ryhmiin ja jaottelin niitä kerta toisensa jälkeen uudelleen, jotta ne löysivät oikeat muotonsa. Tämä vei lopulta paljon enemmän aikaa kuin olin kuvitellut. Mutta oli tärkeää tehdä työtehtävien jako yhä uudestaan, jotta löysin niille oikeat paikat. Pyrin peilaamaan haastatteluiden vastauksia ja jäsentelemään tehtäviä oikein. Pidin kuitenkin jo alkuvaiheessa selvänä, että teen kolme erilaista tehtäväkuvausta, mutta niin, että niitä olisi tarkoitus tehdä useampi henkilö kerrallaan.

Luodessani tuotteita huomasin, että se on hyvin monitahoinen projekti ja usein eri kohtiin tarvitsikin useamman kerran palata, jotta siitä sai parhaimman version tai lopputuloksen. Esimerkiksi teoriaperustaa piti hioa kauan ja puolet siitä lopuksi poistuikin sen yli-

määräisyyden vuoksi. Tähän päteekin hyvin Toikon ja Rantasen (2009, 67) kehittämistointa projektityöskentelyssä, kuinka spiraalimalli etenee kehittämisprosesissa sykleittäin ja kuinka projektissa suunnitellaan oikeastaan useampaan kertaan uudestaan. Uskon, että jos minun pitäisi tehdä nyt tuotteita uudelleen alusta, osaisisin jo valmistautua erilaisiin haasteisiin paremmin varsinkin rajauksen ja aikataulutuksen suhteen. Luultavasti tuotteet valmistuisivat myös nopeammin, sillä pohjatyö niiden luomiselle on jo tehtynä.

6.1 Oma oppiminen

Olen itse hyvin nopeatempoinen persoona ja opinnäytetyöprosessi opetti kyllä pitkäjänteisyyttä. Olen työstänyt tätä opinnäytetyötä edes takaisin lukujen otsikoista lähtien. Luvut, mitkä oli vaivalla tehty, ja tuntuneet jo itsestä lähes valmiilta, on kuitenkin joutuneet monta kertaa vielä muokattavaksi. Lukuja on myös otettu pois ja lisätty, jotta opinnäytetyön ulkonäkö selkenisi. Välillä myös tuntui kuin olisin kirjoittanut koko opinnäytetyön kerran uudestaan alusta loppuun. Aluksi oli vaikeaa tajuta tehneensä opinnäytetyötä väärin, mutta osasin arvostaa ohjaavan opettajan neuvoja ja muutoskehotuksia. Prosessin aikana kävi useasti niin, että itse tuli kirjoittajana sokeaksi omalle tekstilleen, eikä nähnyt enää siinä virheitä. Huomasinkin lopuksi, että ulkopuolinen lukija olisi helpottanut työtä. Kommentit kaiken kaikkiaan ohjasivat oikean suuntaan ja opinnäytetyöstä saatiin valmis paketti.

Minulle oli hyvin avartavaa ja olennaista ymmärtää ensimmäisessä opinnäytetyötapaamisessa, että kyseessä on toiminnallinen eikä tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Olin kerännyt alkuun aivan liian paljon teoriaa ja kehitellyt opinnäytetyötä tutkimusperusteisesti. Huomasin, että lähes koko opinnäytetyöprosessin ajan minun oli hankala ymmärtää kyseessä olevan toiminnallinen työ. Ymmärsin toki, että teen tuotteet toimeksiantajalle, mutta en osannut luoda kunnolla opinnäytetyöpohjaa toiminnalliseksi, vaan tein sen silti perustuen enemmän tutkimukselle. Mielessäni kuitenkin minulla oli toiminnalliselle opinnäytetyölle sopivat palikat olemassa ja osasin tämän vuoksi luoda kysymyspohjat vastaamaan tarvetta luoda tehtävänkuvaukset.

Teoriaperustaan tutustuessani tietotaitoni syveni jo oppimistani asioista ja laajeni vielä lisää uusien tietojen myötä tehtävänkuvauksesta ja projektin teosta. Uskon, että projektin kuvaaminen ja teoria tehtävänkuvauksesta auttaa minua tulevaisuuden työelämässä HR-alalla. Opin mielestäni hyvin soveltamaan hankittua tietoa luodessani haastattelupohjia, jotta osaisin kysyä oikeanlaisia kysymyksiä haastateltavilta heidän työtehtäviinsä liittyen.

Tiedostan myös näin jälkikäteen, että olisi ollut hyvä olla useammin ohjaavaan opettajaan suoraan yhteydessä, eikä pohtia askarruttavia asioita yksin. Näin ollen olisin voinut saada paljon nopeammin apua tämän opinnäytetyön jäsentelyyn ja askarruttaviin asioihin. Koin

myös, että olisin myös ehkä voinut olla vielä enemmän yhteydessä toimeksiantajaani, jotta olisin saanut vielä täysin varmistettua ideani tehtäväkuvauksista hyväksi.

Koin tämän opinnäytetyön myötä, että opin paljon uutta. Mielestäni opin kantapään kautta, mitkä ovat tutkimuksen ja toiminnallisen opinnäytetyön olennaisimmat erot ja pystyin lopulta ymmärtämään ne täysin. Koin myös jo ennen opinnäytetyön aloittamista, että asiatekstin kirjoitustapa tuottaa minulle paljon haasteita. Koen nyt tämän opinnäytetyön tekemisen jälkeen, että asiatyylinen kirjoitustekstitaitoni on selvästi parantunut.

Näin laaja kokonaisuus, kuin opinnäytetyöprosessin onkin, tarvitaan sen valmiiksi saamiseksi aikaa ja vaivaa. Muutin opinnäytetyön aikana toimintatapoja useaan otteeseen ja olin jo aluksi päättänyt, että teoriaperustaan en koske enää haastattelujen käynnistymisen jälkeen. Jouduin kuitenkin pyörtämään ajatukseni, sillä ohjaavan opettajan kehotuksesta lisäsin projektityöskentelyn teoriaa ja jäsentelin myös oma-aloitteisesti opinnäytetyötä varten hankittua tehtäväkuvauksen teoriaa. Huomasin opinnäytetyöprosessin aikana, kuinka asioihin syventyi prosessin edetessä ja huomasi palasten lokahtavan paikalleen, silloin kun teoria ja käytäntö rupesi kohtaamaan.

Tiedostan, että tästä opinnäytetyön teosta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa HR tehtävissä. Pystyin opinnäytetyön avulla parantamaan selvästi projektityöskentelytaitojani sekä kehittämään ymmärrystäni tehtäväkuvauksen merkityksestä työntekijälle ja organisaatiolle. Koen lopputuloksen onnistuneen ja produktien olevan sellaiset, mistä olen itse ylpeä ja toivonkin niiden myös hyödyttävän toimeksiantajaa. Toivon myös, että jos joku tarvitsee pohjaa tehtäväkuvauksien luomiselle omassa organisaatiossaan, hän voisi löytää jotain vastauksia tästä opinnäytetyöstä. Myös itse opinnäytetyöprosessi sujui hyvin ja pystyin panostamaan siihen täysillä opintovapaalla ollessani.

6.2 Tietosuoja

Haastatteluiden jälkeen tallennetut lomakehaastattelut sekä teemahaastattelut, sekä henkilöstön että johdon, litteroitiin tekijän toimesta. Tämän opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen tekijä tuhoaa molempien haastatteluiden (lomake- sekä teemahaastatteluiden) materiaalit sovitusti omalta tietokoneeltaan ja muista mahdollisista kanavista. Kaikki mitä haastatteluista jää jäljelle löytyy tästä opinnäytetyöstä. Haastatteluista ei ole myöskään laadittu kopiota missään opinnäytetyön vaiheessa, eikä tietoja ole jaettu eteenpäin kolmansille osapuolille.

Lomakehaastattelun alkusanoissa (liite 2) kerrottiin, miksi nimien kerääminen haastattelussa oli perusteltua, sekä kaikkien teemahaastatteluiden alussa haastateltaville kerrottiin,

miksi haastattelut tallennetaan ja mitä niille tehdään opinnäytetyön julkistamisen jälkeen. Haastateltaville selitettiin käytäntö tallentamisesta litterointia varten ja kerrottiin, ettei talenteita jaeta eteenpäin ja ne poistetaan opinnäytetyön julkistamisen jälkeen lopullisesti.

”Kaikki henkilötietoihin kohdistuvat toimenpiteet suunnittelusta keräämiseen, käsittelyyn ja henkilötietojen poistamiseen ovat henkilötietojen käsittelyä. Tietosuojaperiaatteita on noudatettava koko henkilötietojen käsittelyn elinkaaren ajan” (Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.). Henkilötietoja käsitellessä tulee aina noudattaa tietosuojaperiaatteita ja rekisterinpitäjän on pystyttävä toteuttamaan tietosuojaperusteiden perusteet. Henkilötietoja on käsiteltävä lainmukaisesti, asianmukaisesti ja läpinäkyvästi ja kerättävä niitä vain tiettyä tarkoitusta varten. (Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.) Lisää tietoa tietoturvasta löytyy sivusivulta: <https://tietosuoja.fi/etusivu>.

Lähteet

Baker, T. 2016. The end of the job description. Palgrave Macmillan Publisher. Iso-Britania.

Blacker, K. & McConnell, P. 2015. People risk management – A Practical approach to managing the human factors that could harm your business. Jellyfish.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Hansaprint Oy. Vantaa.

Henkilöstöyksikön palvelukartta. 2021. Ruokavirasto. Intranet. Luettu: 20.10.2021.

Henkilöstöyksikön työnjako. 2021. Ruokavirasto. Intranet. Luettu: 17.11.2021.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Koljonen, T. 2019. Vastuutusjärjestelmä – Paremman johtamisen käsikirja. Imperare Oy. Espoo.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perekdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Laki Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Finlex. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L10P118>. Luettu 2.1.2022.

Laki valtion virkamieslaki 19.8.1994/750. Finlex. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750#L4P14>. Luettu 23.11.2021.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu Projekti – Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Printon. Viro. E-kirja. Luettu: 22.11.2021.

NRAEF ManageFirst. 2007. Human Resources Management and Supervision. Competency Guide. The National Restaurant Association Educational Foundation. Pearson Prentice Hall. Yhdysvallat.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. uudistettu painos. BoD – Books On Demand. Saksa.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Ruokavirasto. 2021. Tehtävänkuvaus. Virta-asiakirjahallintajärjestelmä. Luettu 8.11.2021.

Ruokavirasto. 6.9.2021. Organisaatio. Luettavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/organisaatio/>. Luettu 18.11.2021.

Ruokavirasto. 31.5.2021. Mikä on Ruokavirasto? Luettavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/>. Luettu: 16.10.2021.

Ruokavirasto. 19.8.2020. Visuaalinen ilme. Pysty (png). Katsottavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/ruokavirasto-logo-pysty-fi.png>. Katsottu: 27.10.2021.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7.painos. Hansaprint Oy. Vantaa.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen liikekirjat 2013.

SHRM. 2021. How to Develop a Job Description. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/developajobdescription.aspx>. Luettu 11.10.2021.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. s.a. Tietosuojaperiaatteet. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/tietosuojaperiaatteet>. Luettu 18.11.2021.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Valtiokonttori. 2021. Valtion kirjanpitoyksiköt, virastot, ja laitokset sekä talousarvion ulkopuolella olevat valtion rahastot 1.1.2019. Liite 1 Valtion kirjanpitoyksiköt. Word-dokumentti. Luettavissa: <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/valtion-kirjanpitoyksikot-virastot-ja-laitokset-seka-talousarvion-ulkopuolella-olevat-valtion-rahastot-1-1-2019/#paattyneet-kirjanpitoyksikot-31-12-2018>. Luettu: 27.10.2021.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Lomakehaastattelun sähköpostiviestin saate henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijoille

Hei,

Olen viimeisen vuoden liiketalouden opiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä toimeksiantajana Ruokaviraston henkilöstöyksikkö. Tarkoitukseni on tämän tutkimuksen avulla luoda kolme erilaista työnkuvausta teidän HEHA-tiimillenne.

Tämä on ensimmäinen osa tutkimukseni haastatteluosuuksista. Tämän lomakehaastattelun tarkoituksena on kartoittaa työtehtävienne nykytilannetta Ruokaviraston HEHA-tiimissä. Kysymyksiin vastaaminen vie noin 15–30 minuuttia vastauksien laajuudesta riippuen.

Tässä vastauslinkki lomakehaastatteluun <https://link.webpolsurveys.com/S/3D5A8BA3AE99C1DA>. Vastaathan kyselyyn viimeistään 29.10.2021.

Tarvittaessa minuun voi olla yhteydessä: lea.kauppila@myy.haaga-helia.fi.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi tutkimustani kohtaan!

Terveisin,
Lea Kauppila

Liite 2. Henkilöstöhallinnon tiimin lomakehaastattelun kysymysrunko**HEHA-tiimin lomakehaastattelu**

Tämä ensimmäinen osa tutkimuksesta on lomakehaastattelu, mikä liittyy nykyisiin työtehtäviinne Ruokaviraston henkilöstöyksikössä. Kysymyksiin vastaaminen vie noin 15 - 30 minuuttia vastauksien laajuudesta riippuen.

Tutkimuksen lopullisena tarkoituksena on luoda kolme erilaista työnkuvausta teidän HEHA-tiimillenne, joilla pystyttäisiin tarpeen vaatiessa kattamaan teidän tiiminne työtehtävät.

Tässä lomakehaastattelussa kysytään vastaajan nimeä, jotta voin tutkimuksen toisessa vaiheessa teemahaastatteluissa yhdistää vastauksenne juuri teihin. Vastaukset jätetään kuitenkin opinnäytetyössä nimettömiksi ja niihin liittyvä aineisto poistetaan tutkijalta eikä vastauksia jaeta edelleen eteenpäin vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi.

1. Nimi ***2. Mikä on tehtävänimikkeesi? *****3. Kuvaile työnkuvasi mahdollisimman tarkasti omin sanoin. ***

4. Mikä/mitkä työtehtävät ovat päätehtäviäsi? *

5. Mikä/mitkä työtehtävät ovat sivutehtäviäsi? *

6. Mitä työtehtäviä teet... *

...päivittäin	<input type="text"/>
...viikoittain	<input type="text"/>
...kuukausittain	<input type="text"/>
...muutamia kertoja vuodessa	<input type="text"/>

7. Millaisia vastuita sinulla on työtehtävissäsi? Kuvaile omin sanoin. *

8. Kuinka vaativia työtehtäväsi ovat? Kuvaile omin sanoin. *

9. Kuinka kuormittavia työtehtäväsi ovat? Kerro omin sanoin. *

10. Tuuraatko muiden työtehtäviä (esim. vuosilomien aikana)? *

- ☐ kyllä
- ☐ en

11. Mitä työtehtäviä tuuraat? *

12. Kuinka kuormittavia tekemäsi tuuraukset ovat? Kerro omin sanoin. *

Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko rekrytointiryhmälle

1. Riittääkö sinun päätyötehtäviesi tekemiseen yksi henkilö?
2. Mitkä kaksi työtehtävääsi kuormittavat työskentelyssäsi eniten?
3. Mitkä kaksi työtehtävääsi ovat vähiten kuormittavia työnteossasi?
4. Millaista osaamista tarvitset työtehtävissäsi?
5. Kerro mitkä ovat mielestäsi rekrytointi ryhmän kolme tärkeintä työtehtävää? Miksi?
6. Luettelen listauksen eri HEHA-tiimin työtehtävistä, mitkä viisi niistä ovat mielestäsi tärkeimmät?
7. Miksi nämä olivat mielestäsi juuri ne tärkeimmät?
8. Mitkä näistä listan työtehtävistä sopisivat parhaiten yhteen mielestäsi? Miksi?
9. Pitäisikö työntekijällä olla vain samaan aihealueeseen liittyviä työtehtäviä?
10. Koetko työjärjestelyiden muutokset uhkana vai mahdollisuutena?
11. Kuinka tyytyväinen olet työtehtäviisi tällä hetkellä?

Liite 4. Teemahaastattelun kysymysrunko palvelussuhderyhmälle

1. Riittääkö sinun päätyötehtäviesi tekemiseen yksi henkilö?
2. Mitkä kaksi työtehtävääsi kuormittavat työskentelyssäsi eniten?
3. Mitkä kaksi työtehtävääsi ovat vähiten kuormittavia työnteossasi?
4. Millaista osaamista tarvitset työtehtävissäsi?
5. Kerro mitkä ovat mielestäsi palvelussuhde ryhmän kolme tärkeintä työtehtävää? Miksi?
6. Luettelen listauksen eri HEHA-tiimin työtehtävistä, mitkä viisi niistä ovat mielestäsi tärkeimmät?
7. Miksi nämä olivat mielestäsi juuri ne tärkeimmät?
8. Mitkä näistä listan työtehtävistä sopisivat parhaiten yhteen mielestäsi? Miksi?
9. Pitäisikö työntekijällä olla vain samaan aihealueeseen liittyviä työtehtäviä?
10. Koetko työjärjestelyiden muutokset uhkana vai mahdollisuutena?
11. Kuinka tyytyväinen olet työtehtäviisi tällä hetkellä?

Liite 5. Teemahaastattelun kysymysrunko palkkausryhmälle.

1. Riittääkö sinun päätyötehtäviesi tekemiseen yksi henkilö?
2. Mitkä kaksi työtehtävääsi kuormittavat työskentelyssäsi eniten?
3. Mitkä kaksi työtehtävääsi ovat vähiten kuormittavia työnteossasi?
4. Millaista osaamista tarvitset työtehtävissäsi?
5. Kerro mitkä ovat mielestäsi palkkaus ryhmän kolme tärkeintä työtehtävää? Miksi?
6. Luettelen listauksen eri HEHA-tiimin työtehtävistä, mitkä viisi niistä ovat mielestäsi tärkeimmät?
7. Miksi nämä olivat mielestäsi juuri ne tärkeimmät?
8. Mitkä näistä listan työtehtävistä sopisivat parhaiten yhteen mielestäsi? Miksi?
9. Pitäisikö työntekijällä olla vain samaan aihealueeseen liittyviä työtehtäviä?
10. Koetko työjärjestelyiden muutokset uhkana vai mahdollisuutena?
11. Kuinka tyytyväinen olet työtehtäviisi tällä hetkellä?

Liite 6. Johdon teemahaastattelurunko

1. Mikä on teidän käsityksenne HEHA tiimin nykytilanteesta työtehtävien suhteen? Miten näette tilanteen.
2. Onko HEHA tiimissänne vahvaa osaamista?
3. Kerrotteko lyhyesti, millainen on teidän mielestänne hyvä tehtäväkuvaus?
4. Miten tehtäväkuvauksien prosenttiosuudet on luotu?
5. Mikä on mielestänne rekrytoinnin tärkein työtehtävä?
6. Mikä on mielestänne palkkauksen tärkein työtehtävä?
7. Mikä on mielestänne palvelussuhteen tärkein työtehtävä?
8. Mikä on mielestänne optimaalisin tilanne monitaitoisuudesta työtehtävien osalta?
9. Mitä uudet tehtäväkuvaukset voisivat tuoda parhaimmillaan teille HEHA tiimiin?
10. Onko joitain HEHA työtehtäviä mitä ei saa missään nimessä yhdistää keskenään?

Liite 7. Tehtäväkuvaus 1

Salattu sisällön luonteen vuoksi. Kyseessä mallitehtäväkuvaus 1:n valmiiksi luotu pohja.

Liite 8. Tehtäväkuvaus 2

Salattu sisällön luonteen vuoksi. Kyseessä mallitehtäväkuvaus 2:n valmiiksi luotu pohja.

Liite 9. Tehtäväkuvaus 3

Salattu sisällön luonteen vuoksi. Kyseessä mallitehtäväkuvaus 3:n valmiiksi luotu pohja.