

**Työnantajien odotukset työelämätaidoista henkilöstöalan  
työpaikkailmoituksissa**  
Rita Lindqvist

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Kevätlukukausi 2023  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Lindqvist, Rita. 2023. Työnantajien odotukset työelämätaidoista henkilöstöalan työpaikkailmoituksissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 73 sivua.**

Asiantuntijatyönkuvat ovat monipuolistuneet ja osaamisodotukset työntekijöitä kohtaan koventuneet koulutusekspansion ja tehostuneiden tulostavoitteiden myötä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia osaamisodotuksia työnantajilla on henkilöstöalan työnkuissa menestymiseksi, ja kuinka niiden merkitystä argumentoidaan työpaikkailmoituksissa. Aineisto kerättiin Työmarkkinatorin ja LinkedInin avointen työmahdollisuuksien listauksista kesä-elokuun 2022 aikana. Työpaikkailmoituksia analysoitiin sisällön analyysin keinoin luokittelemalla ilmoituksissa kuvattuja työnkuvia, osaamisodotuksia ja työympäristöä.

Henkilöstöalan työympäristön kuvattiin olevan hektinen ja jatkuvassa muutoksessa, mutta työyhteisöä voimaannuttavaksi ja osaamista vahvistavaksi. Henkilöstötyö jakaantui hallinnollisiin, koulutuksellisiin ja johdollisiin työnkuviin. Ilmoituksissa kuvattiin 14 osaamisodotusta. Niissä korostuivat viestinnälliset ja kielelliset taidot osana sujuvia yhteistyötaitoja, jotka vahvistivat substanssiosaamisen osoittamista. Moninaisten työtehtävien hallinta edellytti itseohjautuvaan päätöksentekokykyyn perustuvia organisointitaitoja. Tärkeänä pidettiin ratkaisukeskeistä ja kehittävää työtettä, jotka tukivat palveluosaamista sekä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Toivottuina ominaisuuksina korostuivat innostunut ja sitoutunut asenne sekä paineensietokyky.

Tutkimustuloksia voivat hyödyntää työnantajat työntekijän osaamisen arvioinnissa, työntekijä osaamisensa asemoinnissa sekä asiantuntijat koulutussuunnittelussa. Jatkotutkimuksena voisi tarkastella, kuinka työnhakija havainnoi työpaikkailmoitusta, ja tekee päätöksen hakea työpaikkaa sekä millaisella kokemuksella ja osaamisella henkilöstöammattilaisia valitaan töihin.

Asiasanat: työelämätaidot, osaamisodotukset, itseohjautuvuus, sisällönanalyysi

## SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>2</b>
<b>SISÄLTÖ</b> .....	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 TYÖELÄMÄTAIDOT JA OSAAMINEN</b> .....	<b>9</b>
2.1 Työelämätaidojen monikirjaisuus .....	9
2.2 Osaaminen ja ammattitaito.....	18
<b>3 HENKILÖSTÖALAN TYÖTEHTÄVÄT</b> .....	<b>20</b>
3.1 Työtehtävät henkilöstöalalla .....	20
3.2 Henkilöstötyön edellyttämät työelämätaidot .....	23
<b>4 TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>27</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>28</b>
5.1 Tutkimuskonteksti.....	28
5.2 Tutkimusaineisto ja sen keruu .....	29
5.3 Laadullinen sisällönanalyysi.....	32
<b>6 TULOKSET</b> .....	<b>36</b>
6.1 Henkilöstöalan työpaikkailmoitusten kielimaailma.....	37
6.2 Työnkuvat henkilöstöalalla .....	39
6.3 Työympäristö henkilöstöalalla.....	46
6.4 Vaatimuksia työntekijän ominaisuuksista ja osaamisesta .....	50
6.5 Työnkuvien osaamisodotuksien eroavaisuudet.....	61
<b>7 POHDINTA</b> .....	<b>63</b>
7.1 Henkilöstötyön moninainen arki.....	65
7.2 Tutkimuksen arviointia, tulosten soveltamista ja jatkotutkimusaiheet	70
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>75</b>

# 1 JOHDANTO

Työelämässä organisaatioista puhutaan tieto- ja asiantuntijaorganisaatioina, jotka keskittyvät tietojohdantamiseen (Hakala 2006, 128). Työtehtävät ovat laajentuneet ja sulautuneet vahvemmin toisiinsa työvälineiden ja tietotyön kehittymisen myötä (Kaivola & Laurila 2007, 17). Informaatiokasvun myötä työnkuvat painottuvat tiedonhallintaan (Hakala 2006, 134), minkä vuoksi tiedonhankinta ja sen soveltaminen ovat menestymisen ehtona asiantuntijatyössä (Välivehmas 2014, 13). Työn uudelleen organisointi on monipuolistanut työtehtäviä korostaen henkilöstön itseohjautuvaa työtettä, ja johtamisessa on siirrytty asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen (Kaivola & Laurila 2007, 19). Työyhteisöissä vuorovaikutuksen, verkostoitumisen ja vastuunjakamisen merkitys korostuu (Kaivola & Laurila 2007, 28), kun asiantuntijatyön tehtävänjako tiimeissä on entistä pirstaloituneempi (Kostamo 2017). Tehtävänjako on lisännyt työntekijän autonomiaa, mikä on lisännyt työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä (Kaivola & Laurila 2007, 73), mutta vahvistanut itsensä johtamisen vaadetta. Työnteko on personoitunut, kun työntekijä joutuu jatkuvasti osallistumaan ottamalla kantaa ja edistämään työtään itseohjautuvasti (Helakorpi 2005, 35; Kaivola & Laurila 2007, 73). Työelämässä korostetaan asiantuntijan taitoa hyödyntää osaamistaan, mikä perustuu työntekijän kykyyn sopeutua haasteisiin ja etsiä luovia ratkaisuja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Forsman, Lemmetty & Collin 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin, minkälaisia työelämätaitoja henkilöstöalan asiantuntijatehtävissä odotetaan työpaikkailmoitusten mukaan.

Tämän tutkimuksen tarkastelukohteena henkilöstöalan työnkuvat miellettiin tietotyöksi, jossa asiantuntijuuden osoittaminen muodollisella koulutuksella on korostunut (Helakorpi 2005, 31). Vastuu työntekijän osaamisen kehittämisestä työuran aikana on siirtynyt työnantajilta yksilölle (Lemmetty & Collin 2019b). Työntekijältä edellytetäänkin kykyä luoda, löytää, hyödyntää ja jakaa tietoa ja osaamista (Hakala 2006, 130) sekä nähdä osallisuutensa

työtehtäväkentän kokonaisuudessa (Kaivola & Laurila 2007, 72). Työntekijältä odotetaan jatkuvaa halua oppia (Aarnikoivu 2010, 67),

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstöalan työpaikkailmoituksia, sillä henkilöstöjohtamisen rooli on kasvanut työelämässä merkittävästi. Oikein kohdennetut henkilöstöresurssit mahdollistavat tuloksellisen toiminnan, minkä vuoksi henkilöstön strategisesta resursoinnista, työsuhteen elinkaaresta huolehtimisesta, osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta koostuvat henkilöstötyön työnkuvat ovat ensiarvoisen tärkeitä (Nikula 2019). Henkilöstön kuluerä on suuri taloudellinen panostus, ja siksi työntajamielikuvaan kehittämiseen ja organisaation markkinointiinkin panostetaan entistä enemmän (Viitala 2021). Tutkimuksessa tarkastellaan työpaikkailmoituksia työelämätaitojen odotusten havainnoimiseksi, sillä työpaikkailmoituksessa kerrotaan henkilöstön palkkaamisen suunnittelussa määritellyt valintakriteerit työtehtävälle ja työntekijälle organisaatiotasolla (Viitala 2007, 103). Työpaikan avaaminen on vaatinut työyhteisössä osaamisen jakautumisen tarkastelua, jotta tiedetään, minkälaista työntekijää työyhteisö ja työtehtävä tarvitsevat. Työpaikkailmoitusten tarkastelu mahdollistaa työnantajien näkemyksen työntekijältä vaadittavista ominaisuuksista, työelämätaidoista ja osaamisesta, sillä työpaikkailmoitusta tehdessä työtehtävää ja sen vaatimia taitoja reflektoidaan työnhakijalle. Yksittäisten organisaatiotasosten kriteerien laajalaisempi tarkastelu mahdollistaa toimialan olennaisten työelämätaitojen yleistämisen.

Työ on yksi määräävimmistä asioista aikuisen elämässä, mikä muokkaa yksilön näkemystä itsestään ja ympäröivästä toimintaympäristöstään (Deci & Ryan 2017, 532; Kaivola & Laurila 2007, 69). Se voidaan nähdä toisaalta pakollisena osana arkea tai päinvastoin elämää täyttävänä ja rikastuttavana elementtinä (Deci & Ryan 2017, 532). Työelämätaitojen ja työuran kautta yksilö määrittelee identiteettiään ja minäkuvaansa, mitkä heijastelevat toimintatapoihin ja näkemyksiin työntekijän omista tulevaisuuden mahdollisuuksista (Viitala 2007). Työelämän osaamisodotukset rakentuvat organisaatioissa henkilöstöhallinnon ja henkilöstön osaamisen kehittämisen käytänteissä

(Bohlinger, Haake, Jørgensen, Toiviainen & Wallo 2015, 2), minkä vuoksi niitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa nimenomaan työnantajien näkökulmasta. Työnantajien odotukset työntekijälle muovaavat työntekijän olemusta ja toimintaa työympäristössä, ja siksi työnantajien osaamisodotuksia tulisi tarkastella laajamittaisemmin.

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään työnantajien odotuksia työntekijän ominaisuuksista, työelämätaidoista ja osaamisesta henkilöstöalan moninaisissa työtehtävissä. Lisäksi tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka esitettyjä osaamisodotuksia argumentoidaan työpaikkailmoituksissa tarpeellisiksi sekä minkälainen työympäristö henkilöstöala on. Työnantajat kuvailevat työtehtävien kannalta olennaisia ja toivottuja työelämätaitoja työpaikkailmoituksissa. Ne sisältävät useimmiten myös kuvauksen työtehtävästä, toimialasta sekä työnantajaorganisaatiosta työympäristönä. Kuvaukset edesauttavat työmarkkinoiden osaamistarpeiden tarkoituksenmukaisuuden arvioimista työssä menestymiseksi.

Tämä tutkimus rakentuu seitsemästä luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsitellään työelämätaitoja, osaamista ja niiden kautta rakentuvaa asiantuntijuutta. Kolmannessa luvussa tarkastellaan henkilöstöalan toimintakenttää. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuskysymykset. Viidennessä luvussa edetään tutkimuksen toteuttamiseen, jossa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa esitetään sisällönanalyysiä hyödyntäen saadut tutkimustulokset. Lopuksi pohditaan tulosten sijoittumista työmarkkinoille ja arvioidaan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden onnistumista sekä jatkotutkimuksen tarpeita. Tutkimustuloksia voivat hyödyntää opiskelijat ja työntekijät sekä koulutussuunnittelun parissa työskentelevät. Koulutussektori tukee työelämää kouluttamalla tulevaisuuden työvoimaa, mikä on olennaisessa osassa myös yhteiskunnallista kansantalouden kehittymistä. Opiskelijat näkevät tutkimustuloksista, millaisia ominaisuuksia henkilöstöalan työnkuvissa vaaditaan. Ymmärrys työnantajien odotuksista auttaa suunnittelemaan opintopolkua siten, että se kohtaa työnantajien tarpeet. Koulutussektorin ja työntekijöiden tulee ymmärtää alati muuttuvaa työelämää,

ja minkälaisia työkaluja ja työelämätaitoja työelämässä menestyminen vaatii. Tästä syystä on hyödyllistä tutkia työnantajien odotuksia työntekijää kohtaan.



## 2 TYÖELÄMÄTAIDOT JA OSAAMINEN

### 2.1 Työelämätaitojen monikirjaisuus

Osaamisen tarkastelu on tärkeää, sillä kyvykkyys vaikuttaa työssä suoriutumiseen (Van Iddekinge, Aguinis, Mackey, Deortentis 2014, Van den Broeckin, Howardin, Van Vaerenberghin, Leroy & Gagnén mukaan 2021) ja myös yleisesti työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Osaaminen rakentuu aiemman osaamisperustan päälle kerrytetyn kokemuksen yhdistelmänä, ja kehittyy edelleenkin arkisessakin toiminnassa (Viitala 2007, 173). Työelämätaidot kehittyvät siis työtä tekemällä (Viitala 2007, 109), kun taas osaamisodotukset työmarkkinoilla muuttuvat työn luonteen muutoksen myötä (Helakorpi 2005, 7). Työntekijältä odotetaan hyvää suoriutumistaan työtehtävissään, itsensä ja työnsä kehittämistä sekä sopeutumista organisaatioon ja sen muutoksiin (Viitala 2007, 102). Työntekijän on pystyttävä edistämään montaa tehtävää samanaikaisesti, sillä tehtäväkuvat ovat monimutkaistuneet ja tehokkuusvaatimukset kasvaneet (Aarnikoivu 2010, 13). Tässä luvussa käsitellään, minkälaisia erilaisia ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista työmarkkinoilla arvostetaan.

Asiantuntijatyössä substanssiosaaminen näyttelee merkittävää roolia. Substanssiosaaminen rakentuu sekä pätevyiden koulutuksen parissa että kerrytetyn työkokemuksen avulla. Asiantuntijan on hallittava työssään oman osaamisalueensa substanssi siten, että kykenee tekemään päätöksiä tietopohjansa perusteella. Tässä tutkimuksessa substanssiosaamisella tarkoitetaan ammattikohtaista osaamista, kun taas työelämätaidoilla tarkoitetaan yleisiä työelämäkompetensseja, joita Viitalan (2021) mukaan tarvitaan työnkuvasta riippumatta. Työelämätaidoilla tarkoitetaan toimintakokonaisuusosaamista, sillä työ edellyttää koulutusvalifikaation kasvattaman pätevyyden lisäksi muitakin taitoja (Välivehmas 2014, 17). Työelämätaitojen perustana nähdään yksilön oppimisvalmius ja kyky omaksua uutta (Aarnikoivu 2010, 39). Työntekijältä odotetaan jatkuvan oppimisen lisäksi asennetta, ymmärrystä ja joustavuutta (Välivehmas 2014, 12). Lisäksi

sopeutuvasta itseohjautuvuuden taidosta on hyötyä työympäristön dynaamisessa muutoksessa (Martela & Jarenko 2017, 32), kun työntekijän on osattava kontrolloida ja hallita työskentelyään itsenäisissä työtehtävissä ratkaisukeskeisellä päätöksenteolla (Forsman, Lemmetty & Collin 2019). Toisaalta ongelmanratkaisutilanteet edistävät työssä oppimista (Viitala 2007, 200), jolloin työntekijän valmius toimia vastaavanlaisissa tilanteissa uudelleen vahvistuu. Lisäksi teknologia on mahdollistanut työn järjestämisen muutoksen siten, että työtä voidaan tehdä fyysisesti eri paikoista, minkä vuoksi työntekijän tulee entistä vahvemmin kyetä johtamaan omaa työntekeään (Martela & Jarenko 2017, 24).

Asiantuntijatyön työelämätaivaatimuksena korostuvat inhimilliset taidot, joita ei pystytä teknologialla korvaamaan (Martela & Jarenko 2017, 23). Inhimillinen osaaminen näyttäytyy muun muassa oppimisessa, vuorovaikutuksessa, yhteistyössä ja viestinnän hallinnassa (Kaivola & Laurila 2007, 9; Hakala 2006, 125). Erilaiset psykososiaaliset taidot, viestinnällinen ja ilmaisullinen osaaminen korostuvat asiantuntijatyön verkostoituneissa yhteistöissä (esim. Hakala 2006, 46; Välivehmas 2014), kun kiireinen ja tietotulvainen työn luonne lisää yhteistyön merkitystä eri toimijoiden kanssa (Kaivola & Laurila 2007, 8). Työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen osalta työntekijältä odotetaan aktiivista, muut huomioivaa ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa vuorovaikutusta, johon kuuluvat kohteliaisuus, reiluus, epäitsekkyyks, tunnollisuus sekä halu auttaa (Kaivola & Laurila 2007, 66). Työyhteisötaitoilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan taitoa ymmärtää kollegoiden näkökulmia, taitoa keskustella ja sopia yhteistyöstä, taitoa toimia yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti, taitoa tukea muiden työskentelyä, taitoa oppia ja oivaltaa kollektiivisesti ja pystyä rohkaisemaan työyhteisöä kokeilemaan uusia lähestymistapoja työn kehittämiseksi (esim. Kaivola & Laurila 2007). Työ edellyttää jatkuvaa oppimista käytännön työn ohessa, sillä työajalla ei ole aikaa muodollisesti kouluttautua, mikä lisää oppimistarvetta arjen yhteistyöstä ja siten työyhteisötaitojen merkitystä työelämätaivona (Lemmetty & Collin 2019b).

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijän kykyä keskustella toisten kanssa sekä kasvotusten että vuorovaikutteisissa kanavissa. Vuorovaikutustaidot korostuvat etenkin silloin, kun keskustellaan hankalista asioista tai ollaan asiasta eri mieltä. Työn uudelleen organisointi ja nopean muutoksen työympäristö on vaikuttanut työyhteisöjen sosiaalisen luonteen muutokseen ja korostanut yhteistyön merkitystä moninaistuvissa työtehtävissä (Helakorpi 2005, 11), jonka vuoksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat olennaisessa osassa asiantuntijatyötä. Asiantuntijatyössä olennaisena näyttäytyy lisäksi kyky hallita tietojärjestelmiä, joista tarkoituksenmukaista informaatiota tuotetaan loppukäyttäjälle ymmärrettävässä muodossa (Jakonen 2017, 37).

Inhimillisiin taitoihin lukeutuvat myös luovuus, innovatiivisuus ja ratkaisukeskeisyys. Luovuus määritellään kyvyksi ajatella uudella tavalla, kun taas innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa uusia ratkaisuja käytännön haasteisiin (Viitala 2021). Ne ovat ratkaisukeskeisyyden kulmakiviä, jotka mahdollistavat työntekijän kehittymistä sekä toisaalta toimintatapojen ja työn lopputuotteen kehittämisen (esim. Lemmetty & Collin 2019b; Viitala 2007, 10). Työelämätautona luovuus näyttäytyy kolmen ulottuvuuden kautta; luovana toimijuutena, toimintana ja lopputuloksena (Forsman, Lemmetty & Collin 2019). Asiantuntijatyössä työelämätautovaatimuksena luovuus ja inhimillinen vuorovaikutus ovat korostuneet (Martela & Jarenko 2017, 23), sillä se muun muassa edistää joustavuutta sekä kykyä toimia nopeatempoisessa työympäristössä (Lemmetty & Collin 2019b).

Motivaatio ja sitoutuneisuus vaikuttavat päätöksentekoon (Meyer, Becker & Vandenberghe 2004), joka on asiantuntijatyön tärkeä elementti. Työntekijältä odotetaan motivoituneisuutta ja siten sitoutuneisuutta työhön, sillä motivoituneisuus vahvistaa toimintaa (Viitala 2021). Motivaatiotekijät vaikuttavat muiden työelämätautojen ja osaamisen hyödyntämiseen (Van den Broeck ym. 2010, Decin, Olafsenin ja Ryanin 2017 mukaan), minkä vuoksi työntekijän tulisi motivoitua työn sisällöstä, sillä sisäisen motivaation tekijöiden on todettu vaikuttavan työntekoon positiivisesti (Van den Broeck ym. 2021). Motivoituneisuus nähdään voimavarana, joka määrittää työntekijän

käyttäytymistä; sen intensiteettiä ja pysyvyyttä (Pinder 2008 Van den Broeckin ym. 2021 mukaan). Tässä tutkimuksessa käsitellään motivaatiota ja työhön sitoutumista, sillä niiden nähdään vaikuttavan työntekijän työelämätaitojen ja osaamisen hyödyntämiseen, jota työnantajat työntekijältä vaativat.

Positiivisuutta pidetään työelämätaitona työympäristön epävarmuuden ja muutoksen keskellä (Yu, Levesque-Bristol & Maeda 2018). Positiivisuudella tarkoitetaan työntekijän tyytyväisyyttä, kiitollisuutta, innostuneisuutta ja hyvinvointia (Diener 2000 Yu, Levesque-Bristol & Maeda 2018 mukaan). Ryffin (1989) mukaan positiivisuutta vahvistaa ennen kaikkea osaamisen kehittymisen huomaaminen sekä oman työpanoksen kokeminen merkitykselliseksi (Yu, Levesque-Bristol & Maeda 2018 mukaan). Positiivisuuden katsotaan edistävän motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta ja siten myös työn tuottavuutta (esim. Yu, Levesque-Bristol & Maeda 2018). Positiivisuutta edistää myös työntekijän itsereflektointi, mikä mahdollistaa omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamista sekä moninaisen kokonaisuuden ja erilaisten vaihtoehtojen hahmottamista (Aarnikoivu 2010, 41). Reflektoinnin avulla työntekijän kyky argumentoida toimintaansa todentaa lisäksi työntekijän viestintätaitoja (Jakonen 2017, 47). Työelämätaitoihin lukeutuukin itsetuntemus, sillä refleктоiva työntekijä hahmottaa osaamistaan ja tapojaan toimia, mikä edesauttaa työn organisointia ja epävarmuuksien sietämistä (esim. Aarnikoivu 2010, 43; Viitala 2019). Työntekijän itsetuntemukseen ja kykyyn toimia itseohjautuvasti liittyy myös luovien ratkaisujen tekeminen oman osaamisen ja ammattitaidon rajoissa (Forsman, Lemmetty & Collin 2019).

Työhön ja työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen liittyy alaistaidot, joilla tarkoitetaan työntekijän näkemystä roolistaan ja vastuustaan (Kaivola & Laurila 2007, 65) Alaistaitona nähdään, että työntekijä sitoutuu organisaation jäsenenä seuraamaan ja noudattamaan niin julkisia organisaation arvoja ja toimintatapoja kuin työmarkkinoiden epävirallisia odotuksia, sitoumuksia ja velvoitteita (Kaivola & Laurila 2007, 20), kuten joustavaa työtettä. Organisaatioille työntekijän joustavuus näyttäytyy useammalla tavalla, kuten osaamisen joustavuutena eli nopeana oppimisena, työn sijainnin ja työpanoksen

määrällisenä joustavuutena ajan ja henkilöstön määrän mukaan, työtapojen joustavuutena (Viitala 2007, 11). Tässä tutkimuksessa alaistaidot näyttäytyvät limittyvinä ja osin synonyymeina työelämätaidoille.

Alaistaidot eivät kuitenkaan perustu ainoastaan velvollisuuteen, vaan sitoutumisen lisäksi kyse on asenteesta työtä ja työnantajaa kohtaan (Aarnikoivu 2010, 90). Työlainsäädännön näkökulmasta alaistaitoihin sisältyy velvoite, että työntekijän tulee esimerkiksi olla huolellinen ja noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä sekä huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta ja toimittava asemansa mukaisesti (Työsopimuslaki 2001, 3. luku). Työturvallisuuslain (2002, 4. luku) mukaan työntekijän tulee käyttäytyä soveliaasti ja asiallisesti muita kohtaan. Työlainsäädännön tuntemus on tärkeää, sillä sen tarkoituksena on turvata työntekijöiden oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työympäristössä (Viitala 2021), eli lainsäädännössäkin otetaan kantaa muun muassa työyhteisötaitojen tärkeyteen. Työelämätaitoihin kuuluu roolin omaksuminen niin työntekijänä, työyhteisön jäsenenä kuin sisäisenä ja ulkoisena asiakaspalvelijana (Aarnikoivu 2010, 89).

Työelämätaitoihin lukeutuukin ajatus, että työntekijä kykenee hallitsemaan oman vastuualueensa, asettamaan itselleen tavoitteita ja voimaantumaa onnistumisesta (Aarnikoivu 2010, 17). Itseohjautuvuuden taito näyttäytyy toiminnassa, ja on siten sidoksissa toimintaympäristöön ja sen reunaehtoihin (Lemmetty & Collin 2019a). Työelämätaidona itseohjautuvuudessa korostuvat vastuunottaminen sekä työyhteisön kantavana ja tukevana voimana työskenteleminen (Kaivola & Laurila 2007, 66), jossa työn sijainnin joustavuus ajan ja paikan riippumattomuutena itsessään vaatii työntekijältä oman ajan ja työnsä hallintaa. Itseohjautuva työntekijä on vapaudesta huolimatta aikaansaava, mikä edellyttää laaja-alaista ymmärrystä sekä yksityiskohtaista erityisosaamista (Kaivola & Laurila 2007, 67).

Työelämätaitojen oppiminen ja osaamisen kehittäminen eivät enää rajoitu ainoastaan työympäristöön, sillä työssä menestymistä vahvistavat ominaisuudet ja työelämätaidot kehittyvät jatkuvasti eri toimintaympäristöissä tukien työntekijän toimintavalmiuksia (Lemmetty & Collin 2019b). Työelämätaitoihin

sisältyy siis kaiken tämän lisäksi kyky soveltaa tietoa ja osaamista eri toimintaympäristöissä. Seuraavaksi tarkastellaan osaamisen rakentumista ammattitaidoksi, ja kuinka ammattitaito näyttäytyy työelämätaimita.

### **Itseohjautuvuus työelämätaimita**

Itseohjautuvuutta käsitellään työelämätaimita vaatimukseita laajemmin tässä tutkimuksessa, sillä itseohjautuvuus on noussut eri tieteenaloilla ja mediassa olennaiseksi teemaksi osana työelämää ja osaamista, ja siksi oletetaan itseohjautuvuuden merkityksen korostuvan myös henkilöstöalan työelämätaimita-odotuksissa. Työelämätaimita itseohjautuvuus on tunnistettu olennaiseksi siitä ymmärryksestä, että työntekijän osaaminen kehittyy jatkuvasti työn ohessa (Lemmetty & Collin 2019a). Itseohjautuvuudella ei kuitenkaan siitä huolimatta ole täysin vakiintunutta määritelmää (Savaspuro 2019, 25), vaikka työntekijätkin kuvaavat itseohjautuvuuden olevan edellytys työssä menestymiselle (Lemmetty & Collin 2019b), sillä asiantuntijatyöhön kuuluu enenevissä määrin ennakoimattomissa olevien tilanteiden hoitaminen (Nikula 2019). Työntekijältä odotetaan aktiivista, itsenäistäkin toimijuutta ja kykyä organisoida työskentelyä tarpeenmukaisesti (Wehmeyer & Fields 2007). Itseohjautuvassa työelämässä olennaista on siis työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja kehittymiseensä (Kuitunen & Pystynen 2017, 302). Itseohjautuvan työn vahvuutena nähdäänkin työn joustavuuden lisääntyminen sekä työtehtäviin mahdollinen erikoistuminen (Helakorpi 2005, 33), kun asiantuntijatyössä tarvitaan laaja-alaisesti erikoistunutta asiantuntemusta ja nopeaa reagointia työyhteisössä (Kostamo 2017, 102).

Työtehtävien monipuolistuessa työntekijän on itsenäisemmin kannettava vastuuta roolistaan (Helakorpi 2005, 26), sillä työskentelyn johtamista on hajautettu työprosesseihin, mikä tarkoittaa päätöksenteon jakautuvan organisaatiossa vapaammin esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken (Kostamo 2017). Henkilöstöalan työtehtävät liittyvät työntekijän motiiveihin, toimintatapoihin ja tavoitteisiin, ja työn luonne perustuu sopimukseen ja yhteistyöhön, joissa tapahtuu tavoitteen asettelua ja kehitysoituneisuutta, minkä vuoksi on perusteltua tarkastella työntekijän itseohjautuvuutta ja sen

ohjaamista työelämässä. Itseohjautuvuuteen työssä kuuluu ammattitaidosta huolehtiminen, johon lukeutuu työntekijän osaamisen ja töiden haastavuuden tasapainossa pitäminen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi (Aarnikoivu 2010, 101). Itsensä johtaminen työelämätaidona perustuu suunnitelmalliseen toimintaan, jolla pyritään työnhallinnan, oman toiminnan riittävyden ja onnistumisen kokemisen tunteeseen (Aarnikoivu 2010, 108–109).

Itseohjautuvuudesta puhutaan myös itsensä johtamisena, johon liittyy priorisoiminen ajanhallinnan, tehtävien organisoimisen ja resurssien hallinnan avulla omaehtoisesti (esim. Wehmeyer & Field 2007; Martela & Jarenko 2017, 12.) Jatkuva kiire ja lisääntyvät tehokkuusvaatimukset pakottavat työntekijää itseohjautuvuuden kehittämiseen työtaakan ratkaisemiseksi (Hakala 2006, 41), sillä ideointi, suunnittelu, organisoiminen ja kehittäminen vie entistä enemmän aikaa työroolissa (Helakorpi 2005, 34). Itseohjautuvuuteen liittyy siis kiireen ja paineen kesyttämisen taito (Aarnikoivu 2010, 95). Itseohjautuvassa työskentelyssä korostuu siis työntekijän taito hahmottaa niin kokonaisuuksia kuin yksityiskohtaisia työtehtäviä, joita ratkaistaan sen hetkisen osaamisen sekä rohkeasti uusien lähestymistapojen kautta uutta oppien (Forsman, Lemmetty & Collin 2019). Sen lisäksi työntekijän tulee osata hahmottaa laaja-alaisesti omaa osaamistaan työympäristössä (Kuitunen & Pystynen 2017, 302), mikä rakentuu itsetuntemuksen ja kokemusten lisääntymisen myötä (Aarnikoivu 2010, 81).

Itseohjautuvuus perustuu siis erilaisiin ajattelu- ja toimintamallien komponentteihin, jotka vahvistavat kykyä argumentoida päätöksiä. Näitä komponentteja ovat vaihtoehtojen määrittäminen, tavoitteen asettaminen, päätöksentekokyky ja sitoutuminen, ongelmanratkaisutaidot, argumentointitaidot, toiminnan kontrolloiminen sekä itsetuntemus (Wehmeyer & Fields 2007.) Itseohjautuvuuden komponentteihin lukeutuvat siis monet aiemmin yksittäin esitetyt työelämätaidot koskien työntekijän luonteenpiirteitä ja taitoja. Itseohjautuvuuden komponenttien tarkastelussa havaitaankin, että luova toimijuus vahvistaa itseohjautuvuutta (Forsman, Lemmetty & Collin 2019).

Itseohjautuvuus näyttäytyy työntekijän roolissa itseään toteuttavaan ja merkitykselliseltä tuntuvaan työnkuvaan hakeutumisenä (Ryan & Deci 2017,

240), joka perustuu työntekijän haluun toteuttaa persoonallisuuttaan ja edistää pidemmän aikavälin tavoitteiden toteuttamista (Ryan & Deci 2017, 4 & 272). Itseohjautuvaa toimintaa arvioitaessa on huomioitava, että motivaatio näyttäytyy toiminnassa subjektiivisesti arvojen, tavoitteiden ja tottumusten kautta (Van den Broeck ym. 2016). Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuus nähdään merkittävänä työelämätaidona, sillä ideaalitilanteessa työntekijän toimijuuden nähdään perustuvan motivoituneeseen työntekoon ja haluun kehittyä työntekijänä ja kehittää osaamistasoa. Itseohjautuvuus koostuu kolmesta motivaation ulottuvuudesta (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016), joista tämä tutkimus painottuu tarkastelemaan työntekijälle ulkoapäin asetettuja osaamisodotuksia. Nämä osaamisodotukset voivat muotoutua työntekijän sisäistämiksi osaamistavoitteiksi tai heijastella sisäisen motivaation syitä, mutta työpaikkailmoituksia tarkasteltaessa työnantaja määrittää osaamisodotuksia ja -vaatimuksia työtehtävää kohtaan.

Itseohjautuvuus nähdään työyhteisössä tekemisen ilon ja tiimityön välimuodoksi (Akola 2020, 50). Työntekijän itseohjautuvuus ei siis poista vuorovaikutuksen tarvetta, vaan työntekijän taitona se mahdollistaa työssä menestymistä, työssä jaksamista sekä osaamisen edistämistä (Kuitunen & Pystynen 2017, 301). Itseohjautuvan toiminnan nähdään perustuvan itsetuntemukseen omista arvoista, tavoitteista ja osaamistasosta, jotka vaikuttavat yksilön motivoitumiseen ja päätöksentekoon (Ryan & Deci 2017, 8). Itseohjautuvuus mielletään myös asiaksi, jota voi opetella (Wehmeyer & Fields 2007). Työntekijän itseohjautuvaa työskentelyä voidaankin tukea autonomialla työnorganisoinnissa, työyhteisössä tasavertaiseksi jäseneksi tunnistamalla sekä osaamistasoa vastaavilla työtehtävillä (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016). Tästä syystä osaamisen johtaminen esihenkilötyönä ja henkilöstötyö ovat olennaisessa osassa organisaatioiden järjestäytymistä.

Tässä tutkimuksessa itseohjautuva toiminta nähdään eri osatekijöiden summana, jossa eri taitojen vahvistaminen lisää itseluottamusta toimia entistä itseohjautuvampana. Koska itseohjautuvuudessa korostuvat yksittäiset työelämätaidot ja sen tutkimus on nähty tarpeelliseksi eri tieteenaloilla, nähdään



sen tunnistaminen ja tiedostaminen tässä tutkimuksessa  
tarkoituksenmukaiseksi.

## 2.2 Osaaminen ja ammattitaito

Ammattitaitona on pidetty kerran saavutettua kapea-alaista, mutta syvällistä erityisosaamista sekä työntekijän muuttumattomia ominaisuuksia (Murtonen 2004, 77; Aarnikoivu 2010, 65). Ammattitaidon nähdään osittain kehittyvän työtapoja mallintamalla, mutta nykyisissä asiantuntijatyötehtävissä tiedonhallinnan, yhteistyön ja kehittämishalun merkitys korostuvat jatkuvan oppimisen valmiuden lisäksi (Aarnikoivu 2010, 65). Ammattitaitoa pidetään nykyään kehittyvänä työelämätaimana. Pätevällä työntekijällä on tarpeeksi osaamista työtehtävissä menestymiseksi (Aarnikoivu 2010), ja hän on halukas kehittämään osaamistaan. Asiantuntijatyössä odotetaan entistä enemmän luovuutta ja rohkeutta sen lisäksi, että hallitsee työprosesseja suunnittelusta tulosten arviointiin ja työskentelee tehokkaasti työlaadun säilyttäen (Aarnikoivu 2010, 65). Osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa laaja-alaista toimintavalmiutta ja kykyä hyödyntää syvällistä ammattitaitoa erilaisissa tilanteissa itseohjautuvasti päätöksien argumentoin. Tässä alaluvussa tarkastellaan sitä, kuinka osaaminen näyttäytyy ammattitaitona, jota asiantuntijatyö edellyttää.

Väärälän kvalifikaatioluokitus jakaa osaamisen viiteen luokkaan, jossa tuotannollistekniset kvalifikaatiot liittyvät työn suorittamisen kannalta olennaisiin ammatillisiin taitoihin. Motivaatiokvalifikaatioilla viitataan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin enemmän kuin varsinaiseen ammattitaittoon, jotka edistävät mukautumiskvalifikaatioiden eli työn vaatimuksiin sopeutumista. Sosiokulttuurisilla kvalifikaatioilla tarkoitetaan työntekijöiden sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja, ja innovatiiviset kvalifikaatiot liittyvät työn prosessien kehittämisen näkökulmiin. (Tynjälä, Slotte, Nieminen, Lonka & Olkinuora 2004, 99.)

Ammattitaito perustuu hankittuun muodolliseen koulutukseen (Jakonen 2017, 36), johon linkittyy tiedon soveltaminen sujuviksi käytännöiksi (Helakorpi 2005, 57). Muodollinen pätevyys ja sen tiedon soveltaminen edustavat siis Väärälän tuotannollisteknisiä sekä mukautumiskvalifikaatioita. Ammattitaito on työprosessien hallitsemisen kannalta keskeisen osaamisen ohella työskentelyä

tukevaa reunaosaamista (Aarnikoivu 2010, 67; Helakorpi 2005, 51), jossa korostuu uuden omaksumisen taito, jolla hallita toimintaympäristön jatkuvaa muutosta (Hakala 2006, 47). Ammattitaito on siis toimintavalmiuden harjaantumista, mikä juontuu työympäristössä vallitsevien arvojen, menettelytapojen ja tavoitteiden kokemustiedosta (Aarnikoivu 2010, 66). Ammattitaidolla käsitetään yleissivistyksen tukena formaalikoulutus asiantuntijaksi päteväytymiseksi sekä muita asenteita, valmiuksia ja työelämätaitoja (Aarnikoivu 2010, 49). Koulutuksen muodollista pätevyyttä ei kuitenkaan välttämättä edellytetä työnhakuilmoituksissa, kunhan työnhakija on innostunut oppimaan, sillä erilaiset aiemmassa alaluvussa esitetyt yleiset työelämätaidot vahvistavat valmiuksia työelämässä toimimiselle ja osaamisen kehittymiselle (Aarnikoivu 2010, 69). Substanssiosaaminen kertyy myös työntekijän itselleen rakentaman sosiaalisen verkoston kautta. Itseohjautuvassa työssä asiantuntijan ei välttämättä itse odoteta tietävän kaikkea, vaan hänellä on verkosto, jonka kautta kerää asiantuntemusta työnteon yhteydessä.

Asiantuntijaosaamisessa korostuvat kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta sekä luonteva vuorovaikutus työyhteisön ja sidosryhmien välillä (Murtonen 2004, 78). Osaaminen ja pätevyys näyttäytyvätkin osana työskentelyä (esim. Murtonen 2004, 78; Kaivola & Laurila 2007, 43). Työntekijältä odotetaan kykyä toimintamallejaan reflektoiden vahvistaa asiantuntijuutensa ja itseluottamuksensa rakentumista (Niemi & Pajunen 2015 Jakosen 2017 mukaan). Toimijuuteen vaikuttaa ammattitaidon lisäksi työntekijän motivaatio, ja työn kautta täyttyvät yksilön itsensä toteuttamisen tarpeet (Deci & Ryan 2017). Työnantajat odottavatkin työntekijän sitoutuvan työnantajaorganisaatioon ja työskentelevän ennakkoluulottomasti ja rohkeasti yhteisiä päämääriä kohti (Forsman, Lemmetty & Collin 2019). Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaan työntekijän itseohjautuvuutta menestyksekkään työskentelyn rakentumisessa.

## 3 HENKILÖSTÖALAN TYÖTEHTÄVÄT

### 3.1 Työtehtävät henkilöstöalalla

#### Hallinnolliset henkilöstötyön työnkuvat

Henkilöstötyö perustuu henkilöstöjohtamisen työnkuviin, mikä näyttäytyy organisaation sisäisenä asiakaspalvelutyönä (Viitala 2021). Henkilöstöalalla työskennellään työnhakijoiden, työntekijöiden, esihenkilöiden ja hallinnollisten sopimusten parissa. Henkilöstöalan työtehtäviä kuvastaa jatkuva muutos, jota esimerkiksi Hakala (2006) sekä Viitala (2019) kuvaavat globalisaation ja teknologisen kehityksen vauhdittamaksi. Jatkuvat työelämän ja teknologian muutokset vaativat henkilöstöalaa pysymään mukana työelämän tarpeissa yhteensovittaa työvoima ja avoinna olevat työpaikat. Hakala (2006) puhuu jatkuvan liikkeen hyväksymisestä, jota voidaan verrata työelämässä epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämiseksi. Tässä tutkimuksessa käytetään henkilöstöhallinnon käsitteen sijasta henkilöstöalan ja henkilöstötyön käsitteitä, jotka kattavat rutiininomaisten hallinnollisten työtehtävien lisäksi operatiiviset ja strategiset tehtävät.

Henkilöstöalan työnkuvat rakentuvat neljän tehtäväalueen kesken, joita ovat henkilöstöstrategian määrittäminen, henkilöstöresursoinnin suunnittelu, työn lopputuloksen arviointi sekä osaamisen kehittäminen ja toimintatapojen uudistaminen tarpeenmukaisiksi. Henkilöstöalan tehtävät liittyvät työsuhteen elinkaareen liittyviin tehtäviin, joissa korostuvat osaamiseen, työhyvinvointiin ja työolosuhteisiin vaikuttavat tekijät (Viitala 2021.) Työsuhteiden hoitamisella tarkoitetaan työehtosopimusten määräysten hallintaa ja noudattamista, yhteistoimintaa, riitojen käsittelyä sekä paikallista sopimista (Viitala 2007, 22). Henkilöstöalan työtehtäviä voidaan organisoida eri tavoin, sillä työsuhteeseen liittyvät toimet voidaan hoitaa organisaatioissa paikallisesti, keskitetysti tai kokonaan ulkoistetusti (Lämsä 2019). Luovuutta edistäviä henkilöstötyön toimialueita ovat työtehtäväkokonaisuuksien suunnittelu, itseohjautuvan työn tukeminen, osaamisperustainen rekrytointi ja työntekijälähtöisten urapolkujen

kehittäminen, koulutussuunnittelu ja informaalin oppimisen tukeminen sekä johtamiskäytänteiden kehittäminen (Collin, Lemmetty & Riivari 2019).

Henkilöstöalan työnkuvissa luodaan onnistumisen edellytyksiä osaajien rekrytoinnilla, asiantuntevien tiimien rakentamisella sekä niiden toimivuuden varmistamisella (Kaivola & Laurila 2007, 43). Henkilöstötyön moninaisuus näyttäytyykin hallinnollisten, operatiivisten ja strategisten tehtäväkokonaisuuksien kautta. Edellä on esitetty hallinnollisen työtehtäväkentän sisältöjä. Seuraavaksi käsitellään osaamisen johtamista operatiivisen esihenkilötyön ja strategisen henkilöstöjohtamisen tasolla, sillä tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaamisodotuksia laaja-alaisesti henkilöstötyön eri työnkuvissa.

### **Esihenkilötyö ja johtaminen**

Esihenkilötyö näyttää operationaalisena lähijohtamisena, mikä poikkeaa strategisesta organisaatiotasoisesta henkilöstöjohtamisesta (Viitala 2021). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstön osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä, mikä on tärkeä osa henkilöstötyötä, sillä organisaatioiden kilpailukyky perustuu osaamiseen ja toimintaympäristön muutoksiin sopeutumiseen (Viitala 2021). Tässä tutkimuksessa esihenkilötyön ja johtamisen nähdään olennaisesti perustuvan aikuisiän oppimisen huomioimiseen, jonka mukaan itseohjautuvaa työskentelyä ja oppimisprosessia tulisi tukea ja ohjata tarpeenmukaisesti (Lemmetty & Collin 2019a). Esihenkilötyön ja johtamisen työnkuva nähdään merkittävänä työelämätaitojen tarkastelun kannalta, sillä esihenkilöt ovat osaltaan vahvistamassa ja tukemassa henkilöstön osaamista sekä määrittelemässä työmarkkinoiden osaamisodotuksia. Tässä kappaleessa esihenkilötyön lähijohtaminen rinnastetaan henkilöstöjohtamisen käsitteeseen.

Esihenkilötyön sijoittuu Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mukaan kolmeen kategoriaan, jotka ovat tehokas ja lakisääteinen asijahtaminen, tavoitteen mukaisen toiminnan ohjaaminen sekä merkityksellinen, vastuullinen ja vahvuuksiin perustuva voimaannuttava johtaminen (Nikula 2019).

Asiantuntijatyön johtamisessa korostuu yhteisesti asetettujen tavoitteiden toteutumisen varmistaminen käytännössä, jossa esihenkilöt ovat organisaatioviestinnän kulmakiviä, toimien tulkkeina ja muutoksen edistäjinä (Nikula 2019). Johtamisen avulla siis edistetään henkilöstötuloksia, kuten sitoutuneisuutta, kehittämishalukkuutta ja työhyvinvointia (Lämsä 2019), joista lähtökohtaisesti kylläkin työntekijän katsotaan olevan vastuussa. Johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen tiimin yhteistyötä mahdollistaen (Helakorpi 2005, 11). Johtaminen on ikään kuin olemassa olevan työyhteisön vuorovaikutuksen syventämistä ja rikastamista (Kilpi 2017, 122), ja verkostomaista vaikuttamista, jolla huolehditaan tavoitteiden mukaisen toiminnan ylläpitämisestä (esim. Aarnikoivu 2010, 33; Kostamo 2017, 89). Esihenkilö koordinoi siis kokonaisuutta ja varmistaa työn tekemisen puitteet mahdollistavan työssä onnistumisen (Aarnikoivu 2010, 35). Johtaminen nähdään työntekijän itseohjautuvuudelle tilan antamisena ja päätöksentekoon valmentamisena (Akola 2020, 55).

Tässä tutkimuksessa asiantuntijuuteen perustuvan henkilöstötyön johtamisen lähtökohtana pidetäänkin Harvardin strategisen henkilöstöjohtamisen mallia, joka näkee johtamisen ihmislähtöistä toimintaa kehittävänä henkilöstöjohtamisena (Lämsä 2019). Tätä tukee myös urheilumaailmasta työelämään lainatun valmentavan johtajuuden periaatteet, jonka mukaan työntekijän ohjaamisessa valmentava ote sallii luovuuden ja itseohjautuvuuden kukoistamista (Viitala 2019), mitä asiantuntijalta odotetaan. Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mukaan valmentavan esihenkilötyön tarkoituksena on tukea työn merkityksellisyyden ja innostuksen kokemista motivoitumisen avulla (Nikulan 2019 mukaan). Valmentavassa johtamistavassa painotetaan voimaannuttavaa ja innostavaa kannustamista, jossa lopputulokseen kuuluu työntekijän oppiminen ja kehittyminen (Viitala 2019). Valmentava johtaminen perustuu työntekijän tavoitteelliselle osallistamiselle, vuorovaikutukselle ja arvostukselle (Nikula 2019). Johtamisessa korostuu siis osaamisen johtaminen (Kaivola & Laurila 2007, 43), jossa esihenkilö ohjaamalla edistää työn kehittymistä sekä rohkaisee harjoittelemaan haastavampia tehtäviä (Aarnikoivu 2010, 74). Esihenkilö voikin vahvistaa

itseohjautuvuutta läsnäololla, josta välittyy aito kuunteleminen ja työntekijän arvostaminen (Viitala 2019).

### **3.2 Henkilöstötyön edellyttämät työelämätaidot**

Aiemmin esitettiin moninaisia henkilöstöalan työnkuvia, jotka tässä tutkimuksessa on jaettu kahteen näkökulmaan. Henkilöstöalan työtehtävien tarkoitus on turvata asiantuntevien työntekijöiden oikea-aikainen ja -paikkainen resursointi sekä riittävä osaamisen taso, jotta organisaation toiminta olisi menestyksestä (Tomal & Schilling 2018; Viitala 2021). Henkilöstötyö perustuukin organisationaalisten tarpeiden ennustamiseen, tavoitteista viestimiseen ja työn johtamiseen (Tomal & Schilling 2018). Tässä alaluvussa tarkastellaan näiden työnkuvien edellyttämiä työelämätaitoja.

Henkilöstötyön olennaista osaamista on substanssiosaaminen, kuten lainsäädännölliset asiat, jonka lisäksi esihenkilö- ja johtamistehtävissä arvostetaan valmentavan johtajuuden taitoja, visionäärisyyttä, kykyä johtaa muutoksia ja viestintä-, yhteistyö- sekä verkostoitumistaitoja (Tomal & Schilling 2018, 152). Henkilöstöalan laaja-alaisissa työnkuvissa erilaiset geneeriset taidot ovat kuitenkin välttämättömyys (Kaivola & Laurila 2007, 40). Geneerisillä taidoilla tarkoitetaan eri elämän alueilla, kuten työelämässä, koulutuksen kentällä ja harrastuksissa kehittyneitä yleispäteviä taitoja, joita ovat esimerkiksi viestintä-, yhteistyö- ja organisointitaidot sekä reflektointi, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisutaidot, jatkuva oppiminen ja tiedon soveltaminen (Hyytinen, Kleemola & Toom 2021). Monet henkilöstötyön tehtävät vaativat työyhteisön ja organisaation ulkopuolistenkin verkostojen yhteistyötä (Murtonen 2004, 77), minkä vuoksi kyvyn soveltaa tietoa eri asiayhteyksiin, sekä viestintä-, yhteistyö- ja verkostoitumistaitojen merkitys kasvaa. Lisääntyvästä yhteistyöstä huolimatta työntekijältä vaaditaan enenevässä määrin itsetuntemusta, kuten vahvuuksien ja osaamisen tunnistamista, mikä edesauttaa eri ympäristöissä toimimista (Välivehmas 2014, 11).

Henkilöstöammattilaiset tukevat henkilöstöä työsuhteen käytännön periaatteissa ja edistävät tavoitteellista työskentelyä ylläpitämällä ja kehittämällä järjestelmiä, toimintamalleja ja koulutusmahdollisuuksia (Viitala 2007, 21). Tämä edellyttää yllä esitettyjen geneeristen taitojen lisäksi kykyä ohjata työntekijää jakamalla tarkoituksenmukaista tietoa, mikä vaatii tiedonkäsittelytaitoja ja tietoteknisiä taitoja ja järjestelmäosaamista. Dynaamisen ja nopean muutoksen työympäristössä osaamisen kehittäminen tukee työntekijän itseohjautuvaa työskentelyä (Collin, Lemmetty & Riivari 2019), mistä päätellen ohjaamistaidot, ratkaisukeskeisyys ja kyky olla luova näyttäytyvät henkilöstötyön osaamisodotuksissa. Ohjaaminen edellyttää henkilöstöammattilaiselta työelämätautona myös kokonaisuuden hahmottamista ja yksityiskohtaisten konkreettisten ratkaisujen tarkastelua.

Henkilöstötyössä työskennellään työntekijöiden asioiden parissa, jolloin työnkuvassa korostuvat niin henkilöstön moninaisuus kuin henkilökohtaiset tarpeet, siitä huolimatta, että työnkuva perustuu työlainsäädännön mukaan tasavertaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun varmistamiseen. Hallinnollisiin ja operationaalisiin työtehtäviin voi siitä huolimatta liittyä eettisiä teemoja, joissa ei välttämättä ole yksiselitteistä ratkaisua, minkä vuoksi taidon tehdä vaikeita päätöksiä ja argumentoida niitä oikeudenmukaisesti ja arvostavasti merkitys korostuu (Lämsä 2019). Esimerkiksi henkilöstötyön rekrytointi-, työsuhde- ja johtajuusasioissa voidaan odottaa kykyä välittää lämminhenkistä vuorovaikutuksen tunnetta, jossa korostuvat aito kuunteleminen ja erilaisten näkökulmien ja todellisuuksien ymmärtäminen (Kaivola & Laurila 2007). Osaamiseen liittyvissä työtehtävissä voidaan arvioida ja vertailla sekä arvottaa työntekijän osaamista, minkä vuoksi kyky hallita arvostavaa dialogia korostuu. Henkilöstötyön ammattilaiselta odotetaan siis loistavia vuorovaikutus- ja tunnetaitoja, sillä työn luonteessa korostuu inhimillinen läsnäolo. Vaikkakin ihmislähtöisyys voi näyttäytyä ristiriidassa myös tehokkuuden vaateen kanssa (Kaivola & Laurila 2007, 30), sillä työstä on instituutiona muovautunut eräänlainen näyttämisen areena, jolla menestymällä työntekijää arvotetaan persoonana (Hakala 2006, 38). Ristiriidalla tarkoitetaan tehokkuuden



kasvattamisen tekijöiden ja työn luonteen inhimillisyyden ja työntekijän hyvinvointia edistävien tekijöiden tasapainottelua. Henkilöstöammattilaiselta odotetaan siis kykyä toimia kompleksisessa työympäristössä.

Viitala (2021) kuvaa työelämätaitoina korostuvan palveluorientoituneisuus, joihin linkittyvät tunneäly, sosiaaliset taidot ja kognitiivinen joustavuus sekä monimutkaisten ongelmien ratkaisukeskeisyys. Lisäksi osaamisessa painottuvat reflektoinnin ja kriittisen ajattelun tärkeys, mitkä edistävät itseohjautuvaa päätöksentekokykyä ja työskentelyä jatkuvaa sopeutumista vaativassa työympäristössä (Viitala 2021.) Henkilöstöalan ammattilaiset ennustavat osaamisodotusten tulevaisuudessa painottuvan aiemmin mainittujen työelämäosaamisen ohella analytiikkaosaamiseen eli tiedonhallintaan, muutosjohtamisen kompetenssiin, neuvottelutaitoihin ja taitoon kehittää tietojärjestelmiä osana digitaalista henkilöstötyötä (My HR Future Viitalan mukaan 2021).

Nyky maailmaa kuvaillaan epävakaaaksi, epävarmaksi, monimutkaiseksi ja moniselitteiseksi (Akola 2020, 23), jonka vuoksi työntekijät saattavatkin kokea asiantuntijatyön arjen stressaavaksi ja haastavaksi rajallisen työajan puitteissa (Lemmetty & Collin 2019b). Itseohjautuvassa työympäristössä työnantajat kaipaavat työntekijältä avoimuutta, rehellisyyttä ja selkeyttä omasta osaamisesta ja työn etenemisestä monimutkaisissa tilanteissa (Akola 2020, 35). Työntekijältä toivotaan lisäksi joustavuutta ja sopeutumista erilaisissa tilanteissa, mikä edellyttää työntekijältä itseohjautuvuutta (Lemmetty & Collin 2019b) ja ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta (Akola 2020, 35). Yritystoiminnan velvoite liiketoiminnan joustavuudesta ulottuu ikään kuin jatkeena työntekijöille asetettuna velvoitteena (Viitala 2021).

Aiemmin on tarkasteltu työelämätaitojen ja osaamisen moninaisuutta sekä niiden rakentumisen merkitystä ammattitaidon osoittamisessa. Lisäksi esiteltiin henkilöstöalan työnkuvia ja niiden edellyttämän työelämäosaamisen tekijöitä. On ymmärretty, että osaaminen ja osaamisodotukset rakentuvat työnantajien tarpeista eli toimintaympäristön reunaehtoien vaatimukset muuttavat työelämää. Henkilöstötyössä määritetään organisaation osaamisen tarpeita

(Viitala 2021), ja siten myös osaamisvaatimuksia, minkä vuoksi työnantajien tuottaman aineiston eli työpaikkailmoitusten tutkiminen mahdollistaa henkilöstöalan osaamisvaatimusten tarkastelun.

## 4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on työpaikkailmoitusten perusteella selvittää, minkälainen henkilöstöalan työympäristö on. Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi tarkastella, minkälaisia työntekijän ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista työnantajat esittävät edellyttävänsä ja arvostavansa, sekä minkälaisia mahdollisia eroja osaamisodotuksissa on henkilöstöalan erilaisten työkuvienvälillä. Tutkimus pyrkii myös havainnoimaan, kuinka esitettyjä osaamisodotuksia argumentoidaan tarpeellisiksi henkilöstöalan työympäristössä ja työnkuviissa.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Minkälaisena henkilöstöalan työympäristö kuvataan alan työpaikkailmoituksissa?
2. Millaisia ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista työntekijältä edellytetään henkilöstöalan työpaikkailmoituksissa ja miten niiden tarpeellisuutta perustellaan?
3. Kuinka erilaisten henkilöstötyönkuvien osaamisodotukset eroavat toisistaan?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuskonteksti

Tämä tutkimus on laadullinen toimialatutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata työnantajien määrittämiä odotuksia työntekijän ominaisuuksista ja osaamisesta henkilöstöalan työnkuvassa. Tutkimuksessa tarkastellaan laaja-alaisesti henkilöstöalan työnkuvia niin kokonaisvaltaisista työsuhteen elinkaareen liittyvistä työtehtävistä kuin työntekijän osaamista vahvistaviin ja johtamisen työnkuviin. Työmarkkinoiden osaamisodotuksia on merkityksellistä tutkia, sillä osaaminen ja ammattitaito ovat olennaisessa osassa työelämään kasvamista ja työuralla edistymistä. Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisellä sisällön analyysillä tarkastellen työpaikkailmoituksia empiirisenä aineistona.

Työpaikkailmoituksissa realisoituvat työmarkkinoiden osaamisodotukset, työnantajien kuvaillessa henkilöstöalan osaamistarpeita. Työpaikkailmoituksen analysoinnissa osaamistekijöiden välttämättömyys näyttäytyy osaamistoiveiden ja osaamisvaatimusten välillä. Käytetyllä kielellä ja sanavalinnoilla onkin merkitystä sen suhteen, kuinka todellisuutta luodaan (Kaivola & Laurila 2007, 107). Ei siis ole yhdentekevää, kuinka työpaikkailmoituksessa kuvaillaan työnkuvaa, vaan merkityseroja osaamistekijöiden välille luodaan välttämättömien ja arvostettujen osaamisodotusten erottamisella. Kaikki työpaikkailmoitukset eivät välttämättä sisällä yhtä paljon tietoa, sillä työnantaja voi itse määrittää ilmoituksensa sisällöstä. Välivehmas (2014, 104) kuvailee työpaikkailmoitusten sisällöllisesti monipuolistuneen ajan kanssa osittain siksi, että työpaikkailmoituksen tehtävänä on nykyään avoinna olevan työpaikan ilmoittamisen lisäksi rakentaa työnantajan imagoa ja erottautua houkuttelevana kovenevilla työnhakumarkkinoilla. Samalla työntekijältä edellytettävät osaamistekijät ovat lisääntyneet työnluonteen muutoksen myötä.

Duunitori (2021) työpaikkailmoitusalueena kehottaakin työnantajia rakentamaan työpaikkailmoitukset hyödyntäen kuutta teemaa, jotka ovat konkreettinen työnkuvaus, täydellisen työnhakijan ominaisuuksien ja osaamisen

määrittäminen, palkkatietojen läpinäkyvyys, rekrytoinnin käytännöllisten yksityiskohtien kertominen, työnantajayrityksen ja organisaatiokulttuurin kuvaaminen sekä mahdollinen visuaalinen havainne toimintaympäristöstä. Työpaikkailmoituksen kuvaillessa rehellisesti työnkuvaa ja työympäristöä, työntekijä saa todellisuutta vastaavan kuvan työtehtävistä ja toimintaympäristöstä. Se helpottaa työntekijän työtaakkaa päätöksenteossa hakea kyseistä työpaikkaa sekä rekrytoivan työnantajan työtaakkaa soveltuvimpien hakijoiden karsinnassa hakijamassasta.

Työpaikkailmoitusten tarkasteluun liittyy eräänlainen valtasuhde työnhakijan ja työnantajan välille, jossa valtaa pitävät ennen kaikkea työnantajat. Työnantajilla on oikeus määrittää työsuhteen reunaehdot omia tarpeitaan vastaavaksi. Tästä voidaan päätellä, että työnantajat voivat kirjata työpaikkailmoitukseen ihannetyöntekijältä vaadittavia ominaisuuksia ja osaamista, vaikka todellisuudessa valittavan työntekijän ei välttämättä ole täytettävä kaikkia mainittuja osaamisedellytyksiä. Olennaista on huomioida, että eri osapuolet voivat painottaa työnkuvassa menestymiseksi eri asioita, ja ymmärtää osaamisodotukset omista lähtökohdistaan. Tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaan keskittyä valtaa pitävän osapuolen argumentointiin henkilöstöalan työnkuvien osaamistekijöistä.

## 5.2 Tutkimusaineisto ja sen keruu

Avointen työpaikkojen markkinointi on siirtynyt yleisten työmarkkinasivustojen lisäksi organisaatioiden omiin sosiaalisen median kanaviin, jotta tavoitettaisiin paremmin myös organisaatiosta kiinnostuneet passiiviset työnhakijat (Välivehmas 2014, 104). Siitä syystä tässä tutkimuksessa työpaikkailmoituksia tarkasteltiin sekä valtakunnallisesti tuetun julkisen sektorin työelämäpalvelun että yksityisen sektorin tarjoaman sosiaaliseen mediaan pohjautuvan palvelun alustoilta. Tutkimusaineisto kerättiin *Työmarkkinatorin* sekä *LinkedInin Avoimet työpaikat* -listauksesta. Työpaikkailmoitukset olivat rekrytoivien työnantajien tai heidän ulkoistamien henkilöstöyritysten laatimia dokumentteja, joissa kuvattiin

pääsääntöisesti lyhyesti työnantajaorganisaatiota, työnkuvaa sekä osaamisvaatimuksia ja -toiveita. Aineisto koostui täysin tekstimuotoisista dokumenteista, sillä yksikään työpaikkailmoitus ei sisältänyt videomuotoista materiaalia. Aineisto tallennettiin digitaaliseen muotoon julkaisumuodossaan. Työpaikkailmoitukset olivat suomen tai englanninkielisiä.

Aineisto koostui 76 työpaikkailmoituksesta, joista kertyi aineistoa yhteensä 103 sivua. Työnkuvan tuli vastata henkilöstöalan työtehtäviä, joita aiemmin esiteltiin tutkimuksen kolmannessa luvussa. Työpaikkailmoitukset asettuivat niin henkilöstötyön hallinnollisiin, operatiivisiin kuin strategisiin työnkuviin. Aineisto kerättiin kahdesta mainitusta julkisesta työpaikkailmoituslistauksesta kerran viikossa kolmentoista viikon ajan, kesäkuun alusta elokuun viimeiseen kokonaiseen viikkoon vuonna 2022. Tutkimus on siis poikittaistutkimus, ja edustaa silloisia suomalaisen työmarkkinoiden osaamistarpeita kahdella julkisella työpaikkailmoituslistauksen alustalla. Aineisto kerättiin seuraamalla työmarkkinoiden julkisia työpaikkailmoituskanavia, joista työpaikkailmoitukset katoavat useimmiten lyhyen ajanjakson myötä. Tämän vuoksi tutkimusaineisto tallennettiin tutkimuksen julkaisuun asti yksityiseen tallennustilaan.

Aineiston otannan haluttiin koskevan henkilöstöalan työnkuvia valtakunnallisesti koko maassa teollisuuden ja palvelualojen toimialasta riippumatta, jonka vuoksi aineistonkeruussa hyödynnettiin molemmilla alustoilla työpaikkailmoituslistauksen rajaavia hakukriteerejä tarkastellen ainoastaan työmahdollisuuksia Suomessa. Jokaisella aineistonkeruukerralla tehtiin kaksi listauksen tarkastelukierrosta. Ensimmäisellä aineistonkeruukerralla kesäkuussa käytiin läpi koko työpaikkailmoituslistaus, jonka jälkeen jokaisella viikoittaisella aineistonkeruukerralla käytiin läpi koko työpaikkailmoituslistaus edellisen viikon ajalta. Toisella tarkastelukierroksella hyödynnettiin listauksen rajaamista seuraavilla hakutulosta suodattavilla hakusanoilla: *HR, henkilöstö, koordinaattori, koulutus, kouluttaja, päällikkö ja johtaja*. Samaa avoinna olevaa työpaikkaa koskeva työpaikkailmoitus tallennettiin aineistoon vain kerran, vaikka se olisi esiintynyt useammin eri alustoilla ja tarkastelukierroksilla.

Aineistonkeruuta varten valittiin sekä julkisen että yksityisen toimijan tuottama työllistymisen mahdollisuuksia tukeva palvelualusta. Aineisto kerättiin julkiselta verkkosivulta nimeltä *Työmarkkinatori* sekä käytöltään rekisteröityneille rajatummalta sosiaalisen median alustalta *LinkedIn*ista. *Työmarkkinatori* on KEHA-keskuksen sekä työ- ja elinkeinoministeriön tuottama työelämäpalvelu, joka tarjoaa julkisille, yksityisille ja kolmannen sektorin työelämä- ja koulutuspalveluiden tarjoajille sekä eri työnvälitysalustojen työpaikoille yhteisen alustan (Työmarkkinatori 2023). Työnhakijalla on mahdollisuus löytää omaa osaamistaan vastaavaa työtä sekä keinoja oman osaamisensa parantamiseen, kun taas työnantajalla on välineitä työntekijöiden löytämiseen. *LinkedIn* on Microsoftin omistama työelämän verkkoyhteisöpalvelu ja verkostoitumisväline. Se on monikäyttöinen työpaikkafoorumi osaamisen kokoamiseen, työnhakuun, työelämäteemaiseen keskusteluun, työnantajien ulkoiseen viestimiseen, osaajien rekrytointiin ja suositusten antamiseen. *LinkedIn*ä pystyy käyttämään laajemmin, mikäli käyttäjä on rekisteröinyt tai maksaa premium-käyttäjänä tilausmaksua (LinkedIn 2023.)

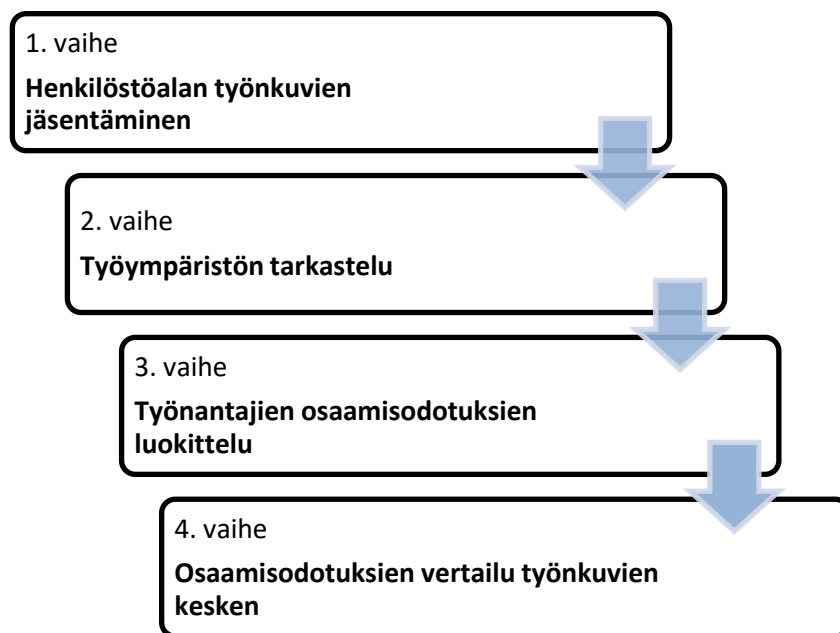
*Työmarkkinatori* mielletään perinteiseksi työhaun väyläksi, kun taas *LinkedIn*issä sosiaalisen median alustana korostuu käyttäjäverkotot. Molemmilla alustoilla luonnistuu perinteinen rekrytointi-ilmoituksen julkaiseminen. *LinkedIn*issa korostui kuitenkin asiantuntijatoiden ilmoitusten määrä *Työmarkkinatoriin* verrattuna. Henkilöstöammattilaiset hyödyntävätkin entistä enemmän *LinkedIn*ia rekrytoinnin työvälineenä, etenkin suorahaussa.

Työpaikkailmoitukset ovat tutkimuskohteena mielenkiintoisia, sillä ne ovat monimerkityksellisiä tulkinnan kohteita. Tutkimusaineisto koostui hyvinkin erilaisista työpaikkailmoituksista, vaikkakin enemmistö noudatti aiemmin mainittua Välivehmaan (2014) suosittellemaa sisällöllistä rakennetta. Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, jota esitellään seuraavassa kappaleessa.

### 5.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Tässä kappaleessa kerrotaan aineiston analyysin etenemisestä. Tutkimusaineistoa ja sen keruuta kuvattiin aiemmassa kappaleessa tarkemmin. Aineisto koostui 76 työpaikkailmoituksesta, ja sitä analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jolla pyritään aineiston sisältämien ajatuskokonaisuuksien luokittelun avulla hahmottamaan kokonaisuuden rakentumista (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 120; Hannula 2007, 116). Sisällönanalyysi on eräänlaista aineiston laadullista pilkkomista, jossa luokittelun lisäksi tarkoituksena on selvittää erilaisten tekijöiden esiintyminen aineistossa, kuinka niitä perustellaan sekä kuinka ne eroavat toisistaan (esim. Hannula 2007, 117; Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Luokittelun avulla voidaan määritellä eri tekijöiden esiintymisen painoarvoja (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi eteni neljän vaiheen kautta, joista ensimmäisessä tarkasteltiin henkilöstöalan työnkuvien eroavaisuuksia. Toisessa vaiheessa tarkasteltiin, kuinka henkilöstöalaa ja työnantajaorganisaatiota kuvattiin työympäristönä. Kolmannessa analyysivaiheessa luokittelun avulla jäseneltiin, minkälaisia odotuksia työnantajilla oli työntekijän ominaisuuksista, työelämätaidoista ja osaamisesta. Neljännessä eli viimeisessä analyysivaiheessa vertailtiin osaamisodotusten eroavaisuuksia henkilöstöalan työnkuvien kesken. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia toisen analyysivaiheen avulla. Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin toisen ja kolmannen analyysivaiheen avulla. Kolmas tutkimuskysymys perustui ensimmäisen ja neljännen analyysivaiheen tarkasteluun. Alla esitetyssä kuviossa on kuvattu analyysivaiheiden etenemistä, jonka jälkeen aineiston analyysiä selvitetään tarkemmin.





*Kuvio 1. Henkilöstöalan työpaikkailmoitusten sisällönanalyysin vaiheet*

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä analyysivaiheessa tarkasteltiin henkilöstöalan työnkuvien eroavaisuuksia ja niiden painottumista työmarkkinoilla. Ensin aineiston työpaikkailmoitukset luokiteltiin työtehtävien sisällön perusteella, jonka jälkeen ne nimettiin työtehtävien pääpainon mukaisesti. Lisäksi selvitettiin siis, minkälaisista työtehtävistä eri työnkuvat rakentuvat. Luokittelun jälkeen havainnoitiin henkilöstöalan työnkuvien painottumista työpaikkailmoituksissa ja sijoitettiin määrällisesti näihin luokkiin. Ensimmäisen analyysivaiheen jälkeen työpaikkailmoituksista tarkasteltiin vielä työsuhteen yleisiä tietoja, kuten kuvausta työsuhteen luonteesta ja palkkauksesta. Nämä tiedot mahdollistivat neljännen analysointivaiheen jälkeen kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamisen.

Analysoinnin toisessa vaiheessa tarkasteltiin, millaiseksi henkilöstöalaa ja työnantajaorganisaatiota kuvattiin työympäristönä. Työpaikkailmoituksista poimittiin erilaisia ilmaisuja, joilla kuvattiin toimialaa, työnantajaorganisaatiota ja työympäristöä, kuten työilmapiiriä, vallitsevia arvoja ja strategisia tavoitteita sekä työn luonnetta ja järjestämistä. Näistä ilmaisuista muodostettiin henkilöstöalaa kuvaavia kategorioita, jotka nimettiin sopivalla ytimekkäästi

kuvailevalla tavalla. Näiden kategorioiden esiintyvyyttä tarkasteltiin laskemalla, kuinka monessa työpaikkailmoituksessa ne tulivat mainituksi. Toisen analysointivaiheen tarkoituksena oli selvittää henkilöstöalan toimintaympäristön reunaehdoja ja mahdollisuuksia, eli tulokset vastasivat siis ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Kolmannessa vaiheessa työpaikkailmoituksista luokiteltiin, minkälaisia ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista työntekijältä edellytettiin ja arvostettiin. Ensin nämä työnantajan odotuksia kuvaavat tekijät poimittiin työpaikkailmoituksista, ja luokiteltiin samankaltaisuuksien mukaan omiin kategorioihinsa. Luokittelun jälkeen näitä ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista koskevat odotukset nimettiin kategoriaa kuvailevalla ilmaisulla. Myös näiden työnantajan osaamisodotusten esiintyvyyttä tarkasteltiin laskemalla, kuinka monessa työpaikkailmoituksessa ne mainittiin. Näin saatiin havainnoitua sitä, mitä työntekijän ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista pidettiin olennaisimpina työssä menestymisen kannalta. Osaamisodotusten luokittelun yhteydessä tarkasteltiin työpaikkailmoitusten kielellistä muotoilua, jolla pyrittiin selvittämään työnantajien vaatimusten ja toivomusten eroavaisuuksia osaamisodotusten välillä. Kolmannen vaiheen luokittelun ja havainnoinnin avulla pystyttiin siis vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen, jossa haettiin vastausta siihen, millaisia osaamisodotuksia työnantajat rakentavat työmarkkinoilla ja kuinka se tehdään työpaikkailmoitusten välityksellä.

Neljännessä analysointivaiheessa verrattiin ensimmäisessä vaiheessa luokiteltujen henkilöstöalan työnkuvien osaamisodotuksia keskenään. Käytännössä siis tarkasteltiin, näyttäytyikö eri työnkuvien välillä eroja osaamisodotusten tai niiden esiintyvyyden suhteen. Neljäs ja viimeinen analysointivaihe mahdollisti kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamisen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pyritään yksittäisten ilmaisujen yhtenäistämiseen, jota kutsutaan aineiston pelkistämiseksi eli redusoinniksi (Tuomi & Sarajarvi 2018). Tämän tutkimuksen jokaisessa analyysivaiheessa hyödynnettiin aineiston redusointia luokittelun keinoin eli tutkimuskysymysten kannalta epäoleellinen informaatio poistettiin ja tilalle jäi erilaiset työnantajan

osaamisodotuksien tai henkilöstöalan työympäristön kuvailun ilmaisut, kuten edellä kuvattiin. Sisällönanalyysissa aineiston redusoinnin jälkeen hyödynnetään aineiston ryhmittelyä eli klusterointia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa klusterointi näyttäytyi samankaltaisten osaamistekijöiden ja työympäristön kuvailujen yhdistämisenä omiksi nimetyiksi kategorioikseen.

Tämän tutkimuksen laadullinen sisällönanalyysi eteni siis neljän analyysivaiheen kautta, mikä mahdollistaa kolmeen tutkimuskysymykseen tulosten saamisen. Seuraavaksi esitetään, kuinka eettiset ratkaisut huomioitiin tutkimuksen toteuttamisessa.

### **Eettiset ratkaisut**

Tutkimuksen aineisto kerättiin julkisesti avoimna olleiden työpaikkojen listauksista eikä aineistoon kerätty rekrytoinnista vastaavien yhteyshenkilöiden tietoja, sillä ne eivät olleet tutkimustulosten kannalta olennaista tietoa. Tutkimuksessa ei siis käsitelty henkilötietoja, joiden käsittely edellyttäisi tietosuojalainsäädännön huomioimista. Tällaisia henkilötietoja hyödynnetään työpaikkailmoituksissa, jotta työnhakija voi tiedustella mahdollisia lisätietoja. Työpaikkailmoitukset ovat julkista tietoa, jonka vuoksi niiden käyttö tutkimusaineistona ilman työnantajaorganisaatioiden suostumusta on hyväksyttävää, kun tutkimus ei koske yksittäistä organisaatiota. Tämän tutkimuksen kannalta tieto työnantajaorganisaatiosta ei ollut olennaista. Aineistoa säilytettiin tiedon julkisesta luonteesta huolimatta Jyväskylän yliopiston tarjoamassa tietosuojatussa käyttäjäkohtaisessa tallennustilassa, sillä aineisto kerättiin alustoilta, joista työpaikkailmoitukset katoavat yksittäisen työpaikan rekrytointiprosessin päättymisen myötä. Tämän vuoksi tutkimusaineistoa säilytettiin tutkimuksen valmistumiseen saakka.

Edellä on esitetty, kuinka tutkimus on toteutettu, ja kuinka työpaikkailmoitusten tutkimusaineistoa on analysoitu. Seuraavaksi esitetään tutkimustulokset.

## 6 TULOKSET

Aineisto muodostui 76 työpaikkailmoituksesta. Työnimikkeitä oli samansisältöisistä työnkuvista huolimatta monipuolisesti, ja työrooleja hyvinkin moninaisella työtehtäväsivällöllä. Tämä oli odotettavissa, sillä organisaatio järjestäytyy toimintaympäristöönsä mukautuvasti, ja nimeää työnimikkeensä organisaatiokulttuuriin sopivasti. Aineiston analysointi aloitettiin jäsentämällä työpaikkailmoitukset työnkuvan sisällön mukaisesti ryhmiin, joita muodostui kolme: 1) rekrytointi ja työsuhteen elinkaaren hallinnolliset tehtävät, 2) kouluttaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ja 3) esihenkilötyö ja johtaminen. Näiden työtehtäväkokonaisuuksien sisältöjä esitetään tarkemmin kappaleessa 6.3. *Henkilöstöalan työtehtävät*.

Välivehmaan (2014) mukaan perinteisen työpaikkailmoituksen rakenne etenee organisaation ja työtehtävän kuvauksesta, osaamisvaatimusten esittämiseen, muihin huomioihin työsuhteen mekaanisista tiedoista ja lopulta hakumenettelyohjeisiin yhteystietoineen työnhakijan kysymyksiä varten. Pääosa aineiston työpaikkailmoituksista edusti vastaavaa rakennetta. Työpaikkailmoitusten työsisällön jäsentelyn jälkeen tarkasteltiin työsuhdetta kuvaavia tekijöitä koskien työsuhteen luonnetta, toivottua soveltuvaa koulutustaustaa, tietoa tehtävän palkkauksesta sekä kuvattiinko työnantajaorganisaation toimialaa tai organisaation työkuultuuria tai -ilmapiiriä ilmoituksessa. Työpaikkailmoituksista 16 % tarjottiin määräaikaista työsuhdetta, joista yksi oli työharjoittelupaikka, ja 55 % ilmoitettiin työsuhteen olevan toistaiseksi voimassa oleva, mutta 29 % ei ollut lainkaan mainintaa työsuhteen luonteesta. Henkilöstöalan työtehtäviin toivottiin alalle soveltuvaa koulutusta, mutta pääasiassa ei mainittu tietyn alan tutkintovaatimusta. Esimerkkeinä annettiin kuitenkin opistotasoinen merkonomin, alemman korkeakoulutason restonomin ja tradenomin tai tehtävään soveltuva maisteritasoinen tutkinto, joista kaksi jälkimmäistä useimmin. Kouluttamiseen ja henkilöstön osaamiseen liittyvissä työnkuvuissa arvostettiin pedagogista osaamista, joihin lukeutui kasvatustieteellinen opintosuuntaus. Esihenkilötyön ja johtamisen työnkuvuissa

painottuivat liiketoiminnallisen alan tutkinnot. Työnkuvien palkkauksesta oli työpaikkailmoituksissa niukasti tietoa, kun vain 8 % työnantajista kertoi palkkakertymän rakentumisesta. Työnhakijaa pyydettiin esittämään palkkatoive 14 % työpaikkailmoituksista. Kouluttamiseen ja henkilöstön osaamiseen liittyvissä tehtävissä palkkatietoja oli merkitty parhaiten. Esihenkilö- ja johtamistehtävissä vain kahdessa oli maininta palkkatoiveen esittämisestä hakemuksen yhteydessä. Työpaikkailmoituksista 66 % sisälsi kuitenkin rekrytointiprosessista vastaavan yhteystiedot mahdollisten kysymysten varalta. Pääasiassa työpaikkailmoituksissa kuvattiin työskentelyä työnantajaorganisaatiossa ja toimialalla. Tähän palataan tarkemmin kappaleessa 6.3. *Työympäristö henkilöstöalalla*. Ilmoitusten työpaikoista 89 % edusti yksityistä, 10 % julkista ja 1 % kolmatta taloussektoria. Elinkeinorakennetta tarkasteltaessa työnantajaorganisaatioista 86 % sijoittui palvelualalle, jalostukseen 13 % ja alkutuotantoon 1 %, mikä kuvastaakin Suomen elinkeinorakenteen jakautumista palveluperusteiseksi yhteiskunnaksi.

Työpaikkailmoitusten työsuhdetta koskevan jäsentelyn jälkeen tarkasteltiin henkilöstöalan työkuvien rakentumista ja työympäristöä. Tutkimus pyrki näiden vaiheiden kautta ymmärtämään, minkälaisia osaamisvaatimuksia työnantajilla on henkilöstöalan työntekijöille, ja kuinka niitä perustellaan.

## 6.1 Henkilöstöalan työpaikkailmoitusten kielimaailma

Työpaikkailmoitusten kielellinen tarkastelu mahdollistaa viestinnän osuuden ymmärtämistä työntekijältä vaadittavista ominaisuuksista, osaamisodotuksista sekä henkilöstöalan työympäristöstä. Työpaikkailmoituksista 57 % kuvailtiin työantajaorganisaatiota ja sen osana työskentelyä. Työantajat käyttivät useimmiten persoonapronominina monikon ensimmäistä, *me-muotoista*, taivutusta kuvaillessaan tarjoamaansa työmahdollisuutta, ja puhuttelivat lukijaa yksikön toisessa, *'sinä-muodossa'*. Tämä luo mielikuvaa yhtenäisestä lämminhenkisestä organisaatiosta, jota on helpompi lähestyä. Passiivista sanamuotoa käyttämällä organisaatio jäisi etäisemmäksi.

Työelämätaitojen tärkeyttä korostettiin erilaisin sanavalinnoin ja ilmaisin. Työntekijän ominaisuuksia ja osaamista työtehtävissä menestymisen takaamiseksi arvotettiin eri asemiin työpaikkailmoituksissa. Työntekijältä toivottavia luonteenpiirteitä esitettiin useimmiten ennen muodollisia osaamisvaatimuksia, mikä korostaa ajatusta, että työntekijän toivotaan olevan *'hyvä tyyppi'*. Henkilöstöalan työpaikkailmoituksissa korostettiin ekstrovertin luonteen ominaisuuksia, kuten sosiaalisuutta ja helposti lähestyttävää olemusta. Työnkuvan kannalta olennaiset taidot esitettiin työelämätaitojen *edellyttämisenä* eli toisin sanoen vaatimuksina, kun muita työelämätaitoja kuvattiin *toivottavan* ja *arvostettavan*. Sanavalinnoilla *'edellyttämme'*, *'toivomme'* ja *'arvostamme'* luotiin siis eroa tärkeän ja lisäetua antavan osaamisen välille. Osaamisodotukset saatettiin ilmaista myös listauksen avulla, jonka jälkeen olennaisimpia edellytyksiä osoitettiin ilmaisulla *'ennen kaikkea'*. Pääsääntöisesti työelämätaitojen tärkeyttä porrastettiin työpaikkailmoituksissa.

Englanninkielisissä työpaikkailmoituksissa korostuivat ilmaisut *'Requirements'* (suom. = vaatimukset) ja *'This role is for you if'* (suom. = *'Tämä tehtävä on sinulle, jos'*) sekä selkeälinjaiset kysymykset, kuten *'What does it take to succeed in the role?'* (suom. = *Mitä työssä menestyminen vaatii?'*). Näissä työpaikkailmoituksissa kysymykset johdattelivat eteenpäin eri kohdin ilmoitusta, kun suomenkielisissä työpaikkailmoituksissa kysymysmuotoisia ilmauksia hyödynnettiin vähemmän ja lähinnä työpaikkailmoituksen alussa herättämään kiinnostusta. Eräs työpaikkailmoitus aloitettiin organisaation arvoihin johdatellen: *'Haluatko työpaikan, jossa palveluallttius, tiimihenki ja jatkuva kehittyminen ovat tärkeimmät arvot?'*. Vaihtoehtoisesti lukijaa puhuteltiin odotettavia ominaisuuksia hyödyntäen, kuten *'Sinä henkilöstöpäällikkö/kokenut työsuhdeosaaja, tule meille konsultiksi HR-järjestelmien pariin!'*.

Aiemmista esimerkeistä voidaan päätellä sisällönanalyysin avulla työpaikkailmoituksen yhdestäkin virkkeestä löytyvän moninaisia sisältöjä ja merkityksiä. Seuraavalla lainauksella havainnollistan, kuinka kielimaailman analysointia hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Työntekijän työyhteisötaitoja kuvattiin työpaikkailmoituksessa seuraavasti:

” - - an ability to build relationships, collaborate and communicate proactively with different stakeholders.”

Aiemmin tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa esitettyjen työelämätaitojen ja henkilöstöalan kuvausten avulla, pääteltiin, kuinka työntekijän on osattava rakentaa luotettavia yhteistyösuhteita, sillä työtehtävät linkittyvät laaja-alaiseen kumppanuuteen. Tämä edellyttää työyhteisötaitoja ja kykyä viestiä ymmärrettävästi, arvostavasti ja oikea-aikaisesti. Työtehtävät jakautuvat siis eri henkilöiden kesken, joten on osattava ymmärtää jaettua tehtäväkokonaisuutta sekä pitämään yllä sovittuja toimintatapoja, mikä vaatii onnistunutta viestintää ja kykyä ymmärtää sekä arvostaa erilaisia työskentelytapoja. Lisäksi työskentely on oltava tehokasta, omaa työtä ja yhteisiä projekteja johtaen, mikä edellyttää organisointikykyä ja yksityiskohtaisten asioiden hoitamista eri verkostokokonaisuuden osien kanssa. Lauseeseen kiteytyy, että työntekijältä odotetaan itseohjautuvaa tuloksellista työskentelyä, mikä vaatii monenlaisia työnhallinnan keinoja.

Kielelliset ratkaisut työpaikkailmoituksissa rakentavat työmarkkinoiden osaamisodotuksia ja määrittelevät toimialalla työskentelyä. Edellä on lyhyesti havainnoitu, kuinka moninaisia merkityksiä valitut ilmaisut voivat saada ja linkittyä yksilön aiempiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Seuraavaksi tarkastellaan henkilöstöalan työnkuvia.

## 6.2 Työnkuvat henkilöstöalalla

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä analyysivaiheessa tarkasteltiin henkilöstöalan työnkuvien eroavaisuuksia ja niiden painottumista työmarkkinoilla. Aineiston työpaikkailmoitukset luokiteltiin työtehtävien sisällön perusteella kolmeen kategoriaan työnkuvien tehtäväsisältöjen korostumisen perusteella. Kategoriat nimettiin työnkuvien sisällön mukaisesti seuraavasti: 1) *rekrytointi ja työsuhteen elinkaaren hallinnolliset työtehtävät*, 2) *kouluttaminen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät työtehtävät* ja 3) *esihenkilötyö ja johtaminen*. Työtehtäväkokonaisuuksissa korostui työnkuvien laaja-alaisuus, sillä yksikään työpaikkailmoituksen työnkuva ei perustunut vain yhden HR-

toiminnon hallintaan. Erilliset HR-toiminnot ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa eheän työympäristön rakentamisessa, joten eri toimintojen hallitsemisesta on hyötyä kokonaisuuden hahmottamisessa.

Työpaikkailmoituksista 72 % vastasi rekrytoinnin ja työsuhteen elinkaaren hallinnollisten työtehtävien -kategorian työnkuvia. Näiden 54 työmahdollisuuden työnkuvat rakentuivat niin, että 26 % painottui rekrytointiprosesseihin, 33 % työsuhteen hallinnointiprosesseihin ja 41 % sisälsi laaja-alaisesti kaikkea työsuhteen elinkaareen liittyviä työtehtäviä rekrytoinneista, resursointiin, palkkahallintoon sekä yleisiin hallinnollisiin ja asiakaspalvelullisiin tehtäviin. Kouluttamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvät työpaikkailmoitukset muodostivat kumpikin omina kategorioinaan saman verran eli 14 % aineistosta. Koulutuksellisten työnkuvien pääpaino oli koulutussuunnittelussa ja koulutusten organisoinnissa asiakaspalvelullisin elementein. Esihenkilötyö ja johtaminen -kategorian työtehtävät olivat pääasiallisesti organisaatioiden korkeimpia johtotehtäviä. Työpaikkailmoitukset jakautuivat työnkuvien perusteella määrällisesti melko odotetusti. Rekrytointeihin ja työsuhteen hallinnollisiin työtehtäviin liittyviä rooleja oli selkeästi eniten, verrattuna henkilöstön osaamiseen ja johtamiseen liittyviin työtehtäviin. Tämä kertoo siitä, että henkilöstöalan työtehtävätkin painottuvat suorittaviin työtehtäviin. Huomionarvoista oli, että osaamisen kehittämisen ja johtamisen työnkuvia oli yhtä paljon. Toisaalta ne linkittyvät vahvasti toisiinsa, sillä molempien työnkuvien tarkoitus on valjastaa osaaminen tarkoituksenmukaiseen muotoon ja edistää sen kehittymistä organisaation hyväksi. Seuraavaksi esitetään tarkemmin näiden kolmen henkilöstöalan työnkuvien sisältöjä.

### **Työsuhteen elinkaaren hallinnolliset työtehtävät**

Työsuhteen elinkaareen liittyvät työtehtävät vastasivat henkilöstön rekrytoinnin, resursoinnin ja muihin työsuhteen hallinnollisiin tarpeisiin. Erinäisiä työpaikkailmoituksissa lueteltuja työtehtäviä jäseneltiin 15 HR-toiminnoksi



seuraavasti: 1) työlainsäädännön soveltaminen, 2) henkilöstösuunnittelu, 3) rekrytointi, 4) resursointi hallitsemalla työvuorosuunnittelua ja henkilöstöresursseja, 5) perehdytysohjelman toteuttaminen ja -prosessien kehittäminen, 6) HR-järjestelmien ylläpito ja tukihenkilönä toimiminen, 7) HRIS-datan tiedonhallinta, 8) palkanlaskenta, 9) asiakaspalvelu ja monikanavainen sidosryhmätyöskentely, 10) sisäinen ja ulkoinen viestintä, 11) laskutus ja kulukorvausten käsittely, 12) koulutussuunnittelu ja osaamisen varmistaminen, 13) työhyvinvoinnin kehittäminen, 14) HR-palvelutehtävät sekä 15) työsuojeluun, työturvallisuuteen ja vakuutuksiin liittyvät työtehtävät.

*Työlainsäädännön tietämys ja sen soveltaminen* on välttämätöntä työsuhteen hallinnoinnissa ja erityisesti poikkeustilanteissa työsuhteen käännekohtissa. Työlainsäädännön ja organisaation henkilöstöpolitiikan tuntemus määrittävät henkilöstösuunnittelua. *Henkilöstösuunnittelun* resursointiin liittyviä tehtäviä kuvattiin rekrytointitarpeen kartoittamisena, osaajapoolin yleisenä kartoittamisena ja ylläpitämisenä, työsuhteen elinkaaren sujuvuuden varmistamisena sekä strategisena resursointina. Nämä ovat toisaalta sekä ennakoivia että työsuhteiden eläessä muuttuvia tarpeita. Organisaation henkilöstösuunnittelua voidaan hoitaa itsenäisesti tai resursointipalveluita voidaan ostaa organisaatioiden tarpeisiin esimerkiksi vuokratyöntekijöiden avulla. Näihin henkilöstövuokraustoimeksiantoihin liittyy erilaisten sopimuskontekstien tuntemusta. *Rekrytointiprosessiin* lukeutuvat työpaikkailmoitusten laadinta, työsopimusten neuvottelu, esihenkilöiden tukeminen rekrytointiprosessissa, työhaastatteluiden organisointi ja järjestäminen, soveltuvuusarviointi, suoramakujen tekeminen, henkilöstövuokraustoimeksiannot, rekrytointitapahtumien organisointi sekä rekrytointiprosessin että työnhaku- ja rekrytointikokemuksen kehittäminen. *Henkilöstöresurssien hallinnan* tehtävät liittyvät työaika-, työvuoro- ja lomakaussuunnitteluun, jotka perustuvat erilaisten työaikakirjausten seurantaan, poissaolokäsittelyihin ja niiden prosessointiin sekä vuosilomasuunnitteluun.

*Perehdytysohjelman toteuttaminen ja -prosessien kehittämiseen* liittyvät työtehtävät olivat perehdytysprosessin suunnittelua, syventävien perehdytyskokonaisuuksien tukemista sekä perehdytyksen kehittämistä, jotta uuden työntekijän rekrytointikokemus olisi oppimista ja sitoutumista tukeva. Perehdytysprosessien kuvattiin sisältävän myös päivitetystä ohjeistuksista viestimistä ja kouluttamista.

*HR-järjestelmien ylläpitoon* liittyvät työtehtäviä kuvattiin järjestelmien pääkäyttäjyytenä, järjestelmätoimittajien hallinnointina sekä yhteistyökumppanina toimimisena. Lisäksi näihin lukeutui järjestelmien käyttöoikeushallinnointi, henkilöstödatan ylläpito ja päivittäminen sekä järjestelmätukihenkilönä toimiminen. Henkilöstöhallinnon tehtäviin liittyy vahvasti myös *HRIS-datan tiedonhallinta*, johon liittyvät *palkanlaskennalliset toiminnot*, kuten palkkalistojen hallinnointi ja tarkistaminen, yhteistyö ulkoistetun palkanlaskennan kanssa sekä palkanlaskennan avustavat tehtävät. Kulueriin liittyviä toimintoja kuvailtiin palkanlaskennan ohella *laskutukseksi sekä erilaisten kulukorvausten käsittelyksi* liittyen esimerkiksi henkilöstön tarpeisiin ja muihin oikeutettuihin kuluihin.

*Asiakaspalvelun ja sidosryhmätyöskentelyn* työtehtävät sisälsivät toimistopalveluiden koordinoitua, henkilöstön kontaktointia, esihenkilöiden tukemista sekä erilaisten sidosryhmätoimijoiden kanssa työskentelyä. Sidosryhminä mainittiin muun muassa työterveyshuolto, oppilaitosyhteistyö sekä ulkoistettu palkanlaskenta. *HR-palvelutehtäviin* lukeutui henkilöstöetujen ja palkitsemisen hallintaa, henkilöstön muistamisen organisointia sekä henkilöstötapauksien järjestämistä. Moni HR-toiminto sisältää itsessään asiakaspalvelua ja viestintää henkilöstön kanssa, sillä henkilöstöhallinnon tehtävä on ikään kuin palvella henkilöstöä eri työsuhteen toimintojen osalta. *Viestinnällisiin työtehtäviin* kuuluikin sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Sisäinen viestintä koski tiedotteiden kirjoittamista henkilöstölle ja yksityiskohtaisten tilanteiden läpikäyntiä pienemmän yleisön kanssa. Ulkoisena viestintänä mainittiin rekrytointiin liittyvä hakijaviestintä ja

työnantajamielikuvan rakentaminen sekä laaja-alaisempi markkinointi ja monikanavainen sisällöntuottaminen.

*Työhyvinvointiin liittyviä* työtehtäviä kuvailtiin henkilöstön tyytyväisyyden mittaamisena, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisena ja kehittämisenä sekä muuttuvan työlainsäädännön käytäntöjen varmistamisena että työntekijäkokemuksen kehittämisenä. Näitä sivuavat myös erilaiset *työsuojeluun, työturvallisuuteen ja vakuutuksiin* liittyvät hallinnoinnit, sekä henkilöstön osaamisen tukemiseen liittyvät työtehtävät. *Koulutussuunnittelun ja henkilöstön osaamisen varmistamisen työtehtäviä* sisältyi pienessä määrin myös työsuhteen elinkaareen liittyviin työtehtäviin, jonka vuoksi ne mainitaan myös tässä. Henkilöstön osaamisen varmistamiseen liittyi koulutusten organisointia ja hallinnointia sekä työssä oppimisen ja oppimisen kehittämisen -toiminnoissa avustaminen. Työtehtävät eivät siis liity niinkään sisältöjen suunnitteluun, vaan toteuttamisen hallintaan.

### **Kouluttaminen ja osaamisen kehittämisen työtehtävät**

Henkilöstön osaamisen kehittämisen työnkuvat sisälsivät koulutussuunnittelua, koulutuksen laadunhallintaa, pedagogista työtä, kouluttajien tukemista, yleishallintoa, tapahtumajärjestämistä, asiakaskokemuksen rakentamista, sidosryhmätyöskentelyä sekä myynnillisiä elementtejä. Koulutussuunnittelussa olennaisessa roolissa oli oppimisstarpeiden analysointi, kurssisuunnittelu ja opetusmateriaalin tekeminen, tiedottaminen ja markkinointi, mahdolliset osallistujavalinnat, koulutusohjelmien koordinointi ja kalenterointi HR-järjestelmään, verkkoalustojen ylläpito ja kehittäminen sekä yritysstrategiaan sitouttaminen ja integroiminen koulutuksen tuella.

Koulutuksen laadunhallinta koski koulutuksen ja oppimisen arvioinnin kehittämistä, oppimispalveluiden prosessien ja toimintatapojen kehittämistä ja opiskelun jatkuvuuden sekä vaikuttavuuden edistämistä. Laadunhallinnallisten elementtien nähtiin edistävän myynnillisten tehtävien sujuvuutta. Myynnillisiä työtehtäviä kuvattiinkin asiakashankinnaksi, asiakasyritysten kontaktoinniksi sekä julkisten hankintojen tarjousten tekemiseksi. Myynnillisten elementtien

onnistuminen on siis eräänlainen elinehto organisaatioiden olemassaololle, sillä jatkuva liiketoiminta edellyttää kannattavuutta.

## **Esihenkilötyö ja johtaminen**

Esihenkilötyön ja johtamisen työnkuvia kuvattiin henkilöstöressurssien ja henkilöstön osaamisen johtamisen toimintoina. Nämä rakentuivat HR-järjestelmien pääkäyttäjäydestä, HR-prosessien ja -käytäntöjen johtamisesta, liiketoiminnan vahvistamisesta ja turvaamisesta henkilöstövoimavaroilla, työhyvinvoinnin takaamisesta ja kehittämisestä, työsuhde-etujen ja palkitsemisjärjestelmän koordinoinnista sekä sidosryhmätyöskentelystä. HR-prosessit tarkoittivat esihenkilöiden tukemista ja työsuhteen elinkaaren kehittämistä, kun taas liiketoiminnan turvaaminen kuvattiin varmistettavan henkilöstösuunnittelulla, sujuvan työnteon varmistamisella, henkilöstön osaamisen johtamisella sekä strategian jalkauttamisena organisaation eri tasoille. Näihin liittyivät uusiutuviin tarpeisiin päivittyvien käytäntöjen tukeminen, mitkä edistävät myös työhyvinvoinnin osa-alueelle kuuluvaa turvallisen ja miellyttävän työpaikan sekä työpaikkakulttuurin mahdollistamista.

Esihenkilötyön ja johtamisen työnkuvat koskivat ihmisten johtamista, jota edistetään työtä tukevien toimintojen ja toimintaympäristön muovaamisella. Toimintaympäristö asettaa tietyt reunaehdot, joita työnantajaorganisaatio venyttää toiminnalleen sopivaksi. Esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyi vastuu toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta ja työlainsäädännön puitteissa toimimisesta. Liiketoiminnan kannattavuuden varmistaminen on vastuu organisaation toiminnalle, mutta myös yhteisvastuullinen lupaus organisaation työllistämälle henkilöstölle turallisesta tulonlähteestä. Esihenkilötyön ja johtamisen työnkuviin kuuluu toimintakokonaisuuden ymmärtäminen, jotta henkilöstöä ja toimintaa voidaan tukea tarkoituksenmukaisesti.

Edellä on nyt esitetty ensimmäisen analysointivaiheen tulokset koskien henkilöstötyön moninaisuutta. Seuraavaksi siirrytään analysoinnin toisen vaiheen tuloksiin, eli tarkastelemaan henkilöstöalaa työympäristönä.

### 6.3 Työympäristö henkilöstöalalla

Aineiston analysoinnin toisessa vaiheessa selvitettiin, minkälaiseksi henkilöstöalan työympäristöä kuvataan. Nämä tulokset vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Työympäristöä ja työskentelyä kuvaavia ilmaisuja jaenneltiin omiksi kategorioikseen, ja niiden esiintyvyyttä työpaikkailmoitukissa esitetään alla taulukossa.

Kuvaus koskien työympäristöä	Esiintyvyys
Työyhteisön tuki ja osaamisen jakaminen	48 %
Työssä oppiminen ja työntekijänä kehittyminen	42 %
Joustava työnorganisointi	40 %
Kunnianhimoinen tekeminen ja kehittäminen	38 %
Motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö	36 %
Kansainvälinen työympäristö	26 %
Monimuotoinen ja moninainen asiantuntijayhteisö	22 %
Hektinen ja dynaamisen muutoksen toimintaympäristö	20 %
Jatkuva tarve kehittyä	20 %
Luottamus työntekijöitä kohtaan	20 %
Työntekijöistään välittävä ja hyvinvointia tukeva työnantaja	17 %
Asiantunteva ja ammattitaitoinen työyhteisö	17 %
Kunnioittava työilmapiiri	17 %
Vastuullinen toimija	16 %
Luovuutta ja ratkaisukeskeisyyttä ihannoiva ympäristö	16 %
Työssä viihtyminen	14 %
Työn merkityksellisyyden kokeminen	14 %
Henkilöstön kouluttamiseen panostaminen	12 %
Tasa-arvoinen ja tasavertainen työyhteisö	5 %
Sujuvan työntekeksen periaatteet	5 %
Asiakaslähtöinen palveluhenki työn perustana	5 %

Taulukko 1. Työympäristön ja työilmapiirin kuvaus ja esiintyvyys tutkituissa työpaikkailmoituksissa

Aineiston 76 työpaikkailmoituksessa 57 % kuvattiin työympäristöä, kun taas 51 % toimialalla työskentelyä. Kuvaavista aiheista jäsenyi yhteensä 21 työympäristöä ja työilmapiiriä kuvaavaa kategoriaa. Kategorian muodostivat aiheet, jotka mainittiin vähintään 5 % työpaikkailmoituksista. Tarkastelun ulkopuolelle jäi yhdeksän aihetta, jotka koskivat muun muassa työnantajaorganisaation arvoja, työn hallittavuutta sekä liikkuvaista luonnetta.

Työympäristöä kuvailtiin ennen kaikkea työorganisaatiossa vallitsevien asenteiden ja yhteistyön luonteen kautta, joista syntyi viisi kategoriaa (sijoitukset 1-5). Vähintään 36 % työpaikkailmoituksista korostui työyhteisön tuki ja osaamisen jakaminen yhdessä menestymisen varmistamiseksi, organisaation ilmapiirin tukevan työssä oppimista ja työroolissa olevan mahdollisuutta kehittyä työntekijänä, organisaation kannustavan joustavaan työnorganisointiin, toiminnan perustuvan kunnianhimoiseen tekemiseen ja kehittämiseen sekä rakentuvan motivoituneesta ja sitoutuneesta työyhteisöstä. Työpaikkailmoituksista 48 % korostettiin *työyhteisössä vallitsevan tuen ja yhdessä menestymisen ilmapiiri* (sijoitus 1). Tämä näyttäytyi tiedon ja osaamisen jakamisena siten, että tiimissä hyödynnetään yksilöiden vahvuuksia ja organisaatiossa vallitsee *'yhdessä tekemisen meininki'*. Organisaatiossa ei kilpailla, vaan yhteistyöllä mahdollistetaan yksittäiset ja yhdessä menestyminen. Eräässä työpaikkailmoituksessa kirjoitettiin, että *'onnistumisia luodaan yhdessä'*. 42 % työpaikkailmoituksista mainittiin *oppimisen ja kehittymisen ideologia* (sijoitus 2). Työ nähtiin oppimisen paikkana ja työnkuvassa olevan mahdollisuus kehittyä työntekijänä. Tätä selitettiin sillä, että työssä on lupa oppia, eikä työntekijän tarvitse osata kaikkea heti. Työn kuvattiin tarjoavan *'kasvumatkan asiantuntijuuteen'* ammattitaitoa kehittäen yhdessä tekemisen avulla.

Työpaikkailmoituksista 40 % esitettiin työskentelyn perustuvan *joustavaan työnorganisointiin* (sijoitus 3), jolla tarkoitettiin joustavuutta työnteon ajan ja paikan suhteen. Työyhteisön kuvattiin 38 % todennäköisyydellä kannustavan *kunnianhimoiseen työskentelyyn ja toiminnan kehittämiseen* (sijoitus 4), minkä

nähtiin edesauttavan myös työntekijän itsenäistä kasvua. Kunnianhimoinen työskentely näyttäytyi työyhteisöä inspiroivana, jossa työkulttuuriin kuuluu kannustamista ja coachaamista. Työyhteisössä ymmärretään palautteen merkitys kehittämisessä. Kunnianhimoisen ja tavoitteellisen työskentelyn pohjana onkin *motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö* (sijoitus 5), jota kuvattiin 36 % työpaikkailmoituksista. Sitoutunutta asennetta argumentoitiin työyhteisön ahkeruudella, energisyydellä ja intohimolla tehdä työtä. Työpaikkailmoituksissa kirjoitettiin tiimien työskentelevän *'innolla ja täydellä sydämellä'* ja *'puhaltavan yhteen hiileen'*.

Seuraavat viisi kuvausta (sijoitukset 6–10) koskivat toimialan aiheuttamia vaateita työelämätaidoille, ja niitä kuvattiin vähintään 20 % esiintyvyydellä. Työympäristö tunnistettiin kansainväliseksi, organisaatiot monimuotoisiksi, työn luonne hektiseksi, osaamisen kehittymisen tarve jatkuvaksi sekä työnantajan luottavan työntekijän tekemiseen. Työympäristön kansainvälisyys mainittiin 26 %, työyhteisön monimuotoisuus 22 % ja kolme jälkimmäistä 20 % työpaikkailmoituksista. *Kansainvälisyyttä* kuvailtiin monikielisyysnä ja sen argumentointiin lisäävän monimuotoisuutta moniammatillisuuden ja eri alojen asiantuntijoiden yhteistyön ohella. *Monimuotoisuutta* kuvailtiin myös organisaation arvona siten, että *'jokainen saa olla työyhteisössä oma itsensä'*. *Toimintaympäristön hektisyyttä* perusteltiin *'nopeatempoisina muutoksina henkilöstössä ja toimialalla'*, mitkä vaativat toimenpiteitä ja aiheuttavat siten kiirettä. *Jatkuva tarve kehittyä* liittyy nopeatempoisiin muutoksiin ja sen kuvailtiin näyttäytyvän palvelumuotoiluajattelun lisääntymisenä. Kehittämistä kuvailtiin *'rohkeudella tehdä asioita uudella tavalla'* ja *'hyödyntämällä tietoa uudistumisen välineenä'*. Kymmenes kategoria koski *työnantajan luottamusta työntekijöitä kohtaan*, jota kuvailtiin sopivalla vastuun ja vapauden suhteella. Se näyttäytyi avoimena keskusteluilmapiirinä ja toiminnan läpinäkyvyytenä.

Seuraavat kolme kuvausta (sijoitukset 11–13) mainittiin 17 % työpaikkailmoituksista, joissa työnantajaorganisaatioita kuvattiin työhyvinvoinnista ja työntekijöistään välittävinä, työyhteisöä asiantuntevaksi ja ammattitaitoiseksi sekä työpaikalla vallitsevan kunnioittava ilmapiiri. *Työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista* kuvattiin työnantajan



toimintana, joka edisti oppimista, työssä pärjäämistä sekä hyvinvointia esimerkiksi liikunnan harrastamisen tukemisena tai laajennettuna vakuutusturvana. *Asiantuntemusta työympäristössä* kuvailtiin kokemuksella ja sen kerryttämällä ammattitaidolla, mikä kuvastaa sitoutunutta henkilöstöä. *Kunnioittava ilmapiiri* perustui ystävällisyyteen ja lämminhenkisyyteen, sekä näyttäytyi moninaisuuden voimaan uskovana yrityskulttuurina.

16 % työpaikkailmoituksista kuvaili työnantajaa yhteiskunnallisesti vastuullisena toimijana ja henkilöstöalan työnkuvia ratkaisukeskeisyyttä ja luovuutta vaativina (sijoitukset 14–15). *Vastuullisuutta* perusteltiin ympäristönäkökulmien painotuksena päätöksenteossa sekä laatulupauksesta yrityksen lopputuotteessa. *Luovuutta ja ratkaisukeskeisyyttä* kuvailtiin mahdollisuutena innovatiivisuuteen, idearikkauteen sekä työyhteisön ennakkoluulottamana asenteena, mitkä edesauttavat kehittävää työtettä. Seuraavat työympäristökuvaukset (sijoitukset 16–18) liittyivät työssä viihtymiseen ja työn merkityksellisyyden kokemiseen. Niitä kuvailtiin 14 % työpaikkailmoituksista. *Työssä viihtyminen* rakentui työyhteisön hyvästä yhteishengestä sekä ajatuksesta, että työnteko voi olla hauskaa. Työyhteisöä kuvattiin nauravaiseksi ja huumorintajuiseksi, ja jossa jokainen tulee huomioiduksi. Hyvästä joukkuehengestä kirjoitettiin *'hyvä sykkeisenä työskentelynä'* ja *'yhdessä juhlimisena onnistuessa'*. Työn merkityksellisyyttä perusteltiin yhteiskunnallisesti ja organisaatiolle merkityksellisillä työtehtävillä ja tavoitteilla. Lisäksi 12 % työpaikkailmoituksista työnantaja kuvasi tarjoavansa *koulutuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi*, ja 5 % mainitsi työympäristön pyrkivän *tasa-arvoiseen ja -vertaiseen työympäristöön*, jossa työnteko on sujuvaa ja organisaation arvojen perustuvan *asiakaslähtöiseen palveluhenkisyyteen*.

Edellä on esitetty henkilöstöalalla työskentelyä, mikä edesauttaa työnantajien osaamisodotuksien argumentoinnin tarkastelua. Henkilöstöala sisältää monipuolisia työtehtäviä niin työntekijän kuin esihenkilön roolissa. Tulosten perusteella työntekijä voi kehittää osaamistaan työn ohella. Työnkuvaan kuuluu osittain myös viestinnän tehtäviä, ja joissakin

organisaatioissa viestintää ja HR-tehtäviä tehdään samassa yksikössä. Seuraavaksi tarkastellaan työnantajien osaamisodotuksia työntekijälle.

#### 6.4 Vaatimuksia työntekijän ominaisuuksista ja osaamisesta

Tutkimustulosten selkeyttämiseksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aiemmin luvussa 2 esitettyä Väärälän kvalifikaatioluokitusta, joka jakaa osaamisen viiteen luokkaan. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työnantajat odottavat henkilöstöalan työnkuvassa ennen kaikkea sosiokulttuurisia kvalifikaatioita, sillä perustuuhan se viestinnällisiin ja vuorovaikutuksellisiin elementteihin. Olennaisessa osassa osaamisvaatimuksia olivat myös työn suorittamisen kannalta oleellisen ammattitaidon tuotannollistekniset kvalifikaatiot. Substanssiosaaminen toisaalta edesauttaa innovatiivisten eli työn kehittämisen kvalifikaatioiden esittämisessä. Työelämän jatkuvan muutoksen ja kuormittavuuden myötä työnantajat korostivat mukautumiskvalifikaatioita, minkä tukena motivaatiokvalifikaatiot edesauttavat työssä jaksamista ja uudelleen innostumista. Tässä tutkimuksessa työnantajat edellyttivät jokaista osaamiskvalifikaatioita, ja niiden tarvetta perusteltiin keskinäisillä syy-seuraussuhteilla.

Aineiston analysoinnin kolmannessa vaiheessa työpaikkailmoituksista kerättiin työntekijän ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista määrittävät ilmaisut. Nämä osaamisodotukset ja -vaatimukset jäseneltiin kahteen taulukkoon, joista ensimmäisessä tarkasteltiin osaamisodotusten jakautumista kaikkien työnkuvien kesken ja toisessa työnkuvien mukaan. *Työsuhteen elinkaaren hallinnollisessa työnkuvassa* osaamista kuvaavia tekijöitä oli yhteensä 37 kpl, *henkilöstön osaamisen kehittäminen työnkuvassa* 34 kpl ja *esihenkilötyö ja johtaminen työnkuvassa* 29 kpl. Pääasiassa samat työntekijän osaamiskokonaisuutta kuvaavat tekijät toistuivat eri ryhmissä. Suorittavassa työssä kuvattiin tarvittavan syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa osaamista toimialan työsuhteista ja digitaalisista järjestelmistä, kun taas johtamiskontekstissa korostui liiketoimintalähtöinen ajattelutapa ja kokonaisuuksien hallinta.

Tutkimustuloksissa tarkastellaan seuraavaksi merkittäviksi työntekijän ominaisuuksiksi, työelämätaidoiksi ja osaamiseksi kuvattuja tekijöitä. Osaamistekijöistä muodostettiin yhteensä neljätoista kategoriaa yksinkertaistamaan yksittäisiä osaamisvaateita. Kategoriat rakentuivat niiden tekijöiden perusteella, jotka mainittiin vähintään viidesosassa (20 %) työpaikkailmoituksista. Alla olevassa taulukossa on vastattu toisen tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan esittämällä, minkälaisia odotuksia työnantajilla on työntekijän osaamisesta henkilöstöalan työnkuvasta huolimatta.

Odotukset työntekijän ominaisuuksista ja osaamisesta
Viestinnälliset ja kielelliset taidot
Substanssiosaaminen
Yhteistyötaidot
Itseohjautuva ja oma-aloitteinen työote
Innostunut ja positiivinen asenne
Tietotekniset valmiudet ja järjestelmäosaaminen
Palveluosaaminen
Kokonaisuuden hahmottaminen
Ratkaisukeskeisyys ja kehittävä työote
Aikaansaaminen ja luotettavuus
Uuden omaksuminen ja mukautuminen työympäristöön
Tiedonhallinta ja -analysointi
Sosiaalinen ja helposti lähestyttävä luonne
Projektiosaaminen ja -johtaminen

Taulukko 2. Olennaiset työnantajien osaamisodotukset henkilöstöalan työnkuvia varten

Viestinnällisiin ja kielellisiin taitoihin lukeutuivat kielitaito sekä kyky suunnitella ja toteuttaa niin organisaation sisäistä kuin ulkoista viestintää. Onnistunutta viestintää kuvailtiin arvostavaksi sekä kyvyksi argumentoida päätöksiä että saada muutostilanteissa henkilöstö sitoutumaan päivitettyihin toimintatapoihin. Substanssiosaaminen muodostui sekä soveltuvasta koulutustaustasta että vastaavasta työkokemuksesta. Näiden nähtiin edistävän

toimialan ja työehtosopimusten tuntemuksen sekä hiljaisen tiedon karttumista. Yhteistyötaidot kuvasivat kykyä työskennellä yhteisten tavoitteiden ja sopimusten mukaisesti. Yhteistyötaitoihin liittyi myös kyky keskustella ja ymmärtää eri näkökulmia muita arvostavasti ja kunnioittavasti sekä kyky tehdä kompromisseja. Itseohjautuva ja oma-aloitteinen työskentely perustui tehtävien priorisointiin eli päätöksentekokykyyn organisointikyvyn tukena. Innostuneisuuden ja positiivisen asenteen -kategorian odotettiin näyttäytyvän yleisessä olemuksessa sekä asennoitumisessa työhön ja muutoksiin. Tietotekniset valmiudet ja järjestelmäosaaminen liittyivät sekä yleisiin digitaitoihin että nimettyjen ohjelmistojen hallintaan. Palveluosaaminen rakentui asiakaslähtöiselle ajattelulle, jota kyky kokonaiskuvan hahmottamiseen omana kategorianaan tukee. Ratkaisukeskeisyyteen ja kehittävään työotteeseen liittyivät luovuus ja ennakkoluulottomuus. Aikaansaamisen taidon ja luotettavuuden -kategoria kietoutuu sekä kykyyn omaksua uutta että sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. Niissä korostui valmius toimia hektisessä työympäristössä muutoksista huolimatta. Tiedonhallinnassa ja -analysoinnissa korostuivat tiedonkäsittely- ja analysointitaidot tarkkuutta vaativasti. Työntekijän persoonaan ja luonteeseen liittyvä kategoria koski ekstrovertin luonteen ominaispiirteitä, joissa sosiaalisuus ja helposti lähestyttävyyys korostuvat. Lisäksi projektiosaaminen nousi omaksi kategoriakseen, sillä työn luonnetta kuvattiin pirstaloituneeksi.

Aineiston analysoinnin viimeisessä vaiheessa keskityttiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti ymmärtämään, kuinka näitä edellä esitettyjä työntekijältä odotettavia ja vaadittavia ominaisuuksia, työelämätaitoja sekä osaamista argumentoitiin tarpeellisiksi. Analysoinnissa keskityttiin työpaikkailmoituksissa käytettyihin kielellisiin ratkaisuihin, kuten sanavalintoihin, jäsentelyyn ja muotoseikkoihin. Sisällönanalyysissä hyödynnettiin aiempien analysointivaiheiden tuloksia koskien työnkuvien sekä työympäristön kuvailun tarkastelua. Seuraavaksi vastaamme siis toiseen tutkimuskysymykseen syvällisemmin.

## Koulutustausta ja aikaisempi työkokemus

Henkilöstöalan työnkuvien työpaikkailmoituksissa mainittiin toiseksi arvostetuimpana osaamistekijänä (63 %) aiempi työkokemus vastaavanlaisista työtehtävistä sekä kuudenneksi tärkeimpänä (50 %) soveltuva koulutustausta. Johtamisen työnkuviissa *vastaavaa työkokemusta* arvotettiin korkeimmalle (91 %), kun osaamisen kehittämisen työnkuvassa substanssiosaamista toivottiin 63 % ja työsuhteen elinkaaren hallinnollisessa työnkuvassa 57 % varmuudella. Esihenkilötyön ja johtamisen työnkuviissa vastaavaa työkokemusta toivottiin vähintään kolmesta viiteen vuotta. *Soveltuvaa koulutusta* toivottiin johtamistehtävissä 64 %, osaamisen kehittämisen työnkuvassa 73 % ja muissa tehtävissä 43 % todennäköisyydellä.

Vastaavan työkokemuksen ja soveltuvan koulutustaustan nähtiin kerryttävän toimialan työehtosopimusten tuntemusta sekä monipuolista järjestelmäosaamista. Työpaikkailmoituksissa nimettiin työlainsäädännön tuntemus sekä alalle tyypillisten järjestelmien sujuva käyttö olennaisiksi työntekijän vahvuuksiksi. Vaikka vastaavaa työkokemusta useimmiten esitettiin edellytettävän ja vähintään toivottavan, niin työpaikkailmoituksissa kuvailtiin myös, ettei työtehtävistä aina tarvitse olla kokemusta, mikäli työnhakija pystyy todentamaan osaamisensa mahdollistavan työssä onnistumisen muilla keinoin.

”Emme etsi täysin valmista osajaa. Tärkeintä meille on sinun motivaatiosi oppia.”

Tällaisina tekijöinä esitettiin esimerkiksi alalle soveltuva koulutus, vahva into ja asenne työskennellä sekä kyky oppia ja omaksua uutta nopeasti. Näiden tekijöiden nähtiin kokonaisuutena mahdollistavan työssä oppimisen.

## Viestintä- ja vuorovaikutustaidot osana sujuvaa yhteistyötä

Tarkasteltaessa henkilöstöalan työtehtäviä yleisesti, voidaan viestinnällisten ja kielellisten taitojen olevan olennaisessa osassa osaamisvaatimuksia, sillä määriteltä *kielitaitoa* odotettiin 67 % työpaikkailmoituksista. Tarpeelliseksi kielitaidoksi mainittiin ensisijaisesti suomi ja englanti, mutta ruotsin ja saksan kielen osaamisesta oli useammassa työmahdollisuudessa hyötyä. Kielitaitoa

perusteltiin kansainvälisellä työympäristöllä, kun työyhteisöstä ja sidosryhmistä muotoutuu jatkuvasti monimuotoisempia.

Työn pirstaloituminen yhä yksityiskohtaisemman osaamisen työkuviin lisää yhteistyön merkitystä kokonaisuuksien hallitsemiseksi. Yhteistyö edellyttää sujuvaa kommunikointia. *Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja* työelämätaitoina kuvattiinkin välttämättömiksi 55 % työpaikkailmoituksista. Henkilöstöalan työnkuvat perustuvat työntekijöiden ja työsuhteiden johtamiseen, minkä vuoksi viestinnälliset taidot näyttelevät merkittävää osaa työssä menestymiseksi. Taidon merkitystä korostettiin entisestään henkilöstön osaamisen kehittämisen (73 %) sekä esihenkilötyön ja johtamisen (91 %) työnkuviissa, mikä kertoo viestinnän ja sen hallitsemisen merkityksestä työssä menestymiseksi. Työsuhteen elinkaaren hallinnollisessa työnkuvassa työtehtävät painottuivat rekrytoinnin lisäksi palkanlaskentaan ja järjestelmähallintaan, mikä edellyttää data- ja tilastotyöskentelyä. Tämä saattaa laskea viestinnällisten taitojen painotuksen merkitystä 44 % todennäköisyyteen.

”Toivomme sinun lisäksi olevan tiimipelaaja, joka uskoo yhteistyön voimaan ja arvostaa sekä kuuntelee muita.”

Viestinnän onnistumiseksi työntekijällä on oltava hyvä tilannetaju, kyky kuunnella ja analysoida ihmisten toiveita ja tarpeita. Tämä tuli esille myös työpaikkailmoituksissa, mutta sitä ei korostettu henkilöstöalan olennaisena työelämätaitona toisin kuin yhteistyötaitoja yleisesti. Yhteistyötaitojen merkitystä korostavat organisaatioiden toimintatavat ja arvot yhdessä tekemisestä ja työn pirstaloitumisen edellyttäessä asiantuntevan työyhteisön tukea ja yhdessä asioiden edistämistä. *Yhteistyötaitoja* osaamisvaatimuksena korostettiin 57 % varmuudella ja työnkuvien eroavaisuuksia tarkastellen seuraavasti: 91 % johtamisen, 82 % koulutuksellisten, 44 % muiden henkilöstöalan työnkuviissa.

## **Organisointitaidot oma-aloitteisen työskentelyn tukena**

*Organisointitaidot* mainittiin työtehtävissä olennaiseksi työelämätaidoksi 42 % varmuudella. Hallinnollisessa työkuvassa organisointitaidot korostuivat 44 %, osaamisen kehittämisen 36 % ja johtamisen työkuvassa 63 % todennäköisyydellä. Organisointikyvyn kuvattiin kehittyvän tarkkaavaisuudella ja kyvyllä työskennellä järjestyneesti, sillä laaja-alaisista työtehtävistä riippumatta työntekijän tulisi kyetä siirtymään tehtävästä toiseen sujuvasti. Moninaisten työtehtävien hallinnan kuvattiinkin edellyttävän oman tehtäväkentän ja siihen liittyvien sidostekijöiden hahmottamista dynaamisen muutoksenkin toimintaympäristössä.

”Organisointikykyä, muuttuvissakin tilanteissa langat pysyvät käsissäsi.”

Organisointikykyyn liitettiin priorisoimisen taito, sillä tehtävien tärkeysjärjestykseen asettamisen nähtiin vahvistavan päätöksentekokykyyn perustuvaa oma-aloitteista itseohjautuvaa työskentelyä. *Oma-aloitteista ja itseohjautuvaa työskentelytapaa* korostettiin työntekijälle olennaisena toimintana 55 % todennäköisyydellä, kun työtehtäväkokonaisuuksia tarkastellessa se jakautui seuraavasti: hallinnollinen työnkuva 57 %, osaamisen kehittäminen 55 % ja johtamisen työtehtävät 45 %. Tuloksellista ja tehokasta työskentelyä kuvattiin itseohjautuvaksi ja kehittämisorientoiduksi, sillä työroolit nähtiin itsenäisiksi, ja lopulta vain työntekijän itse tietävän oman tehtävävastuunsa kaikkine projekteineen. Moninaiseen ja kehitysmuonteiseen työnkuvaan toivottiinkin löytyvän motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta pitkäjänteisesti, mikä linkitettiin työstä innostumiseen ja sen merkitykselliseksi kokemiseen. Oman työpanoksensa merkityksen ymmärtämistä organisaation kokonaiskuvassa ja osana sen tuottamaa palvelua ei korosteta siis turhaan.

## **Palveluosaaminen osana kokonaisuuden hahmottamista**

Kokonaisuuden hahmottamisen ja palveluosaamisen kontekstissa korostui hyvän tilannetajun edellytys sekä kyky kuunnella ja havainnoida, jotta

ratkaisukeskeisesti asiakkaille voidaan tarjota parhaita mahdollisia ratkaisuja, ja toisaalta tehdä työtä tehokkaasti ja menestyksekkäästi. *Palveluosaamista* edellytettiin 41 % ja *kokonaisuuden hahmottamista*, jota kuvattiin *'kykynä nähdä metsä puilta'* 38 % työpaikkailmoituksista.

”Edellytämme sinulta: - - erinomaisia viestintä- ja asiakaspalvelutaitoja sekä tahtoa ylittää asiakkaan odotukset”

Kokonaisuuden hahmottamisen kuvattiin liittyvän liiketoimintaosaamiseen ja -lähtöiseen ajattelutapaan, jonka perustana on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen. Liiketoimintaosaamisen mainittiin auttavan kokonaisuuden hahmottamisessa, sillä liiketoiminnan säännönmukaisuuksien ymmärtäminen helpottaa haasteiden ratkaisemisessa sekä organisaation toiminnan reunaehtojen ymmärtämisessä ja siten olosuhteiden joustavuuden hyödyntämisessä. Unohtamatta, että palveluosaamiseen linkittyy substanssiosaaminen, jotta asiakkaan odotukset täytetään ja voitaisiin ylittää.

Asiakaspalvelijan rooliin liitetään useimmiten mielikuva positiivisesta ja asiantuntevasta työntekijästä, joka pystyy kartoittamaan asiakkaan tarpeita ja välittämään aidon kiinnostuksensa ja innostuksensa palvelutilanteessa. Asiakaspalvelullista luonnetta vaatii sisäistenkin asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Henkilöstöalan työpaikkailmoituksissa korostuikin toive aidosta kiinnostuksesta työtehtäviä kohtaan, mikä näyttäytyisi innostuksen säilyttämisenä toisinaan myös rutiininomaisten työtehtävien parissa.

### **Innostunut ja sitoutunut asenne**

Innostuneisuutta kuvattiin aitona kiinnostuksena alaa, työtehtäviä ja ihmisiä kohtaan, mutta rinnastettiin myös työntekijän motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan. *Innostuneisuuden ja sitoutuneisuuden* nähtiin 48 % todennäköisyydellä olennaiseksi työntekijän ominaisuudeksi. Innostunut ja positiivinen asenne mainittiin ikään kuin työvälineeksi jaksaa haasteiden ja muutosten edessä, joihin henkilöstöalan työtehtävät lopulta painottuvat. Työnantajat kuvasivat, että työn tulisi itsessään



voimaannuttaa tekijäänsä, mutta myös työyhteisön ja oman kehittymisen merkitystä vahvistettiin.

“Every day we empower employees to achieve more and experience exciting careers.”

Nykypäivänä kaivataan innostunutta ja aidosti ihmisistä ja työstään välittävää johtamista työpaikkailmoitusten ja ajankohtaisen johtamistutkimuksenkin mukaan. Innostuneisuuden levittämiseen verrattiin vaikuttavaa edustamista, jota kuvattiinkin onnistuneen muutosjohtamisen lisäksi innostuneisuuden ja sitoutuneisuuden vahvistamisena organisaatiossa. *Vaikuttava edustaminen* nähtiin johtotehtävissä yhtenä neljästä tärkeimmästä taidosta, kun taas innostuneisuus näyttäytyi koulutuskentän työpaikkailmoituksissa 45 % ja henkilöstöhallinnon tehtävissä 52 %. Innostuneisuuden ja positiivisen asenteen levittämisen ei nähdä toisaalta kuuluvan ainoastaan johdolle, vaan omasta työstä innostuminen nähdään olevan myös työntekijän itsensä vastuulla.

### **Ratkaisukeskeisyys ja kehittävä työote**

Ratkaisukeskeisyyttä kuvattiin työpaikkailmoituksissa muun muassa luovuudella, kehittävänä työotteena ja *'can do -ajattelumallilla'*. Ratkaisukeskeisyyteen ja kehittävään työotteeseen liitettiin ennakkoluulottomuus ja rohkeus tehdä asioita uudella tavalla. *Ratkaisukeskeisyyden* tärkeyttä korostettiin henkilöstöalalla 26 % todennäköisyydellä, mutta korostui koulutuksellisissa ja johtamisen työnkuviissa kummassakin 55 % varmuudella. Työpaikkailmoituksissa nousi esille kehittämisenäkökulma sekä työntekijän kunnianhimoisena henkilökohtaisena kasvuna että organisaation liiketoiminnan ja toimintatapojen kehittämisenä. Kunnianhimoon yhdistettiin työskentely positiivisella asenteella.

”- - haluat vaikuttaa organisaatiosi menestykseen ja toimin johdon kumppanina sitä positiivisesti haastaen ja ratkaisuja hakien.”

Toisaalta työpaikkailmoituksissa korostui myönteisyys työssä oppimista kohtaan ja suhtautuminen armollisesti asiantuntijan keskeneräisyyteen. Tähän kuitenkin linkittyy odotus jatkuvasta itsensä kehittämisestä ja motivaatiosta oppia niin

työssä kuin muodollisissa koulutuksissa sekä työnantajan tarjoamana että omaehtoisesti työn ohessa henkilökohtaisen kasvun takaamiseksi.

”We guarantee that you will have chances to grow and develop with us.”

Innovatiivisuuden sekä ratkaisukeskeisyyden vaadetta jatkuvassa muutoksessa kuvailtiin panoksensa antamisena jatkuvaan työn kehittämiseen, mutta myös kykynä johtaa omaa työskentelyä ja uusiin toimintatapoihin sitoutumista ennakkoluulottomasti myös uudenlaisissa tilanteissa. Rohkeus toimia oma-aloitteisesti jatkuvan päätöksenteon oravanpyörässä vaatii uskallusta luottaa itseensä. Yhdessä työpaikkailmoituksessa mainittiinkin, että tulee uskalltaa myös epäonnistua, mihin vaikuttaa kuitenkin myös työympäristön ilmapiiri ja työyhteisön luonne käsitellä epävarmuutta ja epäonnistumista. Työpaikkailmoituksissa korostettiin yhteenkuuluvuutta ja yhdessä tekemistä, mikä toivottavasti näyttäytyy virheiden sattuessa psykologisen turvallisuuden työilmapiirinä.

### **Kyky sietää painetta ja jatkuvaa muutosta**

Onnistumisen kulmakivenä hektisessä ja jatkuvien muutosten toimintaympäristössä kuvattiin *kykyä sopeutua ja sietää muutoksien aiheuttamaa painetta* ja vaikutusta työkuormaan. Jatkuvasta muutoksesta huolimatta työtä on tehtävä tarkasti olosuhteista huolimatta. Muutokset aiheuttavat työtä ja työn lisääntyminen kiirettä ja painetta. Tämä korostaa entisestään kokonaisuuden hahmottamisen ja oman työnsä johtamisen tärkeyttä.

”Tehtävä edellyttää luotettavuutta, priorisointikykyä ja ripeyttä. Yhteistyökykysi, palveluasenteesi ja järjestelmällisyytesi säilyvät myös työpaineessa ja rutiinitehtävissä.”

Hektinen ja monimuotoinen työympäristö pakottaa työnantajan luottamaan työntekijöiden itseohjautuvaan työskentelyyn, sillä työtehtävät ovat yhä itsenäisempiä. Toisaalta itsenäisempi työ pakottaa itseohjautuvaan työskentelyyn, jolla tarkoitetaan omaan päätöksentekokykyyn luottamista.

”Uskallat käyttää asiantuntemustasi tilanteessa kuin tilanteessa”

Työpaikkailmoituksissa kuvaillaankin itseohjautuvuuden vaadetta, jota tukee ajatus siitä, että työntekijän on osoitettava vastuuntuntoa oman työskentelynsä organisoinnista työn edistymiseksi. Vaikka vanha kansa sanoo, että 'hyvin suunniteltu on puoliksi tehty', niin työelämässä edellytetään aikaansaattua tuloksellista toimintaa työnkuvasta riippumatta. Henkilöstökulut ovat suurimpia kulueriä työmarkkinoilla, jonka vuoksi myös ihmisten ohjaamiseen ja johtamiseen perustuvan työn tulee olla mitattavaa. Aikaansaamisen vaadetta kuvaillaankin työpaikkailmoituksissa seuraavasti:

"Saat asioita suunnittelun lisäksi myös valmiiksi."

Aikaansaaminen ja tehokas työnteko edellyttävät työntekijältä työnkuvaan soveltuvia ominaisuuksia, työelämätaitoja ja osaamista, joihin kuuluvat myös tietotekniset valmiudet ja järjestelmäosaaminen. Kuten aiemmin on monesti kuvattu, niin työtehtävissä ilmenee väistämättä haasteita, mikä edellyttää työntekijältä luovuutta ja ratkaisukeskeisyyttä työtehtävien etenemiseksi.

### **Itseohjautuvuuden vaade henkilöstöalalla**

Itseohjautuvuutta vaativa työympäristö nousi yhdeksi työympäristöä kuvaavista tekijöistä, ja itseohjautuvuus näyttäytyi myös osaamisvaateena. *Oma-aloitteisuutta ja itsensä johtamisen kykyä* korostettiin 55 % työpaikkailmoituksia. Itseohjautuvuuden perusteltiin rakentuvan usean eri osaamistekijän varaan, sillä toiminnan johtaminen perustuu muun muassa analysointitaitoihin, päätöksentekoon, työn organisointiin, kykyyn hahmottaa kokonaisuutta ja taitoon havaita itsenäisesti työn tarvetta ja epäkohtia. Itseohjautuvuutta kuvattiin työpaikkailmoituksissa oma-aloitteisuudeksi sekä kyvyksi työskennellä itsenäisesti. Työntekijän odotetaan olevan luottamuksen arvoinen osoittaen saavansa työtehtäviä valmiiksi. Itsenäisessä työskentelyssä korostuu siis suunnittelun ja aikaansaamisen taito, jossa suunnittelu ja kehittäminen pysyy tasapainossa työtehtävien edistämisen kanssa.

"Työ on hyvin itsenäistä, vaikka teemme tiiviisti töitä ihanassa tiimissä, joka auttaa onnistumaan tehtävässä. Odotamme mahtavaa tiimikaveria, joka ahkeralla ja iloisella

asenteellaan näyttää, miten työt hoidetaan laadukkaasti, tinkimättä piiruakaan asiakaspalvelusta.”

Itsensä johtaminen vertautui luottamuksen arvoisen työskentelyn lisäksi vastuulliseen työntekoon, joka näyttäytyy yhteisesti sovittujen toimintatapojen ja tavoitteiden arvostamisena. Itseohjautuvuuteen liittyi myös yhteistyön ja työyhteisön sparraaminen eli yhteisöohjautuvuuden edistäminen. Itseohjautuvuuden merkitys pirstaloituneessa työnkuvassa korostuu siis myös työnantajien osaamisodotuksissa.

## 6.5 Työnkuvien osaamisodotuksien eroavaisuudet

Aiemmin on esitetty työnantajien osaamisodotuksia henkilöstöalan työnkuviin yleisesti. Osaamisodotukset näyttäytyivät hyvinkin samanlaisina, mutta niiden merkitykset painottuivat työnkuvien sisällön mukaan eri tavoin. Seuraavaksi tarkastellaan eri työnkuvien osaamisodotuksien eroavaisuuksia, eli vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Rekrytointien ja työsuhteen elinkaaren hallinnollisten työtehtävien työnkuviissa painottuivat ihmissuhdetaidot, innostuneen asenteen välittyminen, sekä laaja-alainen substanssiosaaminen. Ihmissuhdetaitoihin lukeutui viestinnälliset ja kielelliset taidot, yhteistyötaidot sekä asiakaslähtöinen palveluosaaminen, kun taas substanssiosaaminen rakentui vastaavasta työkokemuksesta, soveltuvasta koulutuksesta ja järjestelmäosaamisesta. Nämä mainittiin työpaikkailmoituksissa vähintään 41 % varmuudella. Lisäksi tässä roolissa työntekijän toivottiin olevan luonteeltaan sosiaalinen ja persoonaltaan positiivinen. Luonteenpiirteeseen perustuvaa odotusta ei työnantajan puolesta kohdistunut muissa rooleissa. Työnkuvassa organisointitaidot, luotettava vastuunkantaminen, paineensietokyky ja valmius toimia hektisessä ympäristössä sekä järjestelmällinen ja tarkka työtapa korostuivat muihin työrooleihin verrattuna.

Kouluttamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen painottuvissa työtehtävissä osaamisodotukset perustuivat ihmissuhdetaitoihin sekä substanssiosaamiseen. Ihmissuhdetaidot vastasivat työsuhteen elinkaaren hallinnollisten työtehtävien edellyttämiä taitoja, mutta soveltuvan koulutuksen nähtiin koskevan myös muodollisesti pätevää pedagogista osaamista. Nämä mainittiin työpaikkailmoituksissa vähintään 64 % varmuudella. Muut osaamisodotukset liittyivät työskentelytapaan, jossa korostuivat kehittämisorientointineisuus, itsenäinen työskentely ja joustava työnteko innostuneella asenteella. Ne linkittyvät oman työn johtamiseen ja työntöön sujuvampaan ja vaikuttavampaan kehittämiseen. Työnkuvan osaamisodotuksissa korostuivat asiakaslähtöinen palveluosaaminen, kehittävä työote sekä pedagoginen osaaminen muihin työrooleihin verrattuna.

Esihenkilötyön ja johtamisen työnkuviissa osaamisodotukset korostivat viestinnällisiä ja kielellisiä taitoja, esiintymistaitoa sekä kyvykkyyttä verkosto- ja sidosryhmätyöskentelyyn yhteistyötaitoja käyttäen. Vaikuttavaa edustamista tukivat viestinnälliset taidot, joihin lukeutui myös taito kuunnella ja havainnoida, mutta ennen kaikkea argumentoida vakuuttavasti. Vastaavaa työkokemusta referoitiin kaivattavan vähintään kolmesta viiteen vuotta, minkä nähtiin edistävän johtamisroolin edellyttämää kokonaisuuden hallintaa soveltuvan koulutustausta rinnalla. Lisäksi projektijohtaminen nousi olennaiseksi taidoksi muihin työrooleihin verrattuna. Nämä osaamistekijät mainittiin vähintään 73 % varmuudella. Yksityiskohtaisempi substanssi-osaaminen ei noussut johtamisen työnkuviissa merkittäväksi osaamisvaatimukseksi. Työnkuviissa vaikuttava edustaminen, kokonaisuuden hahmottaminen, projektijohtaminen ennakkoluulottomuus ja liiketoimintalähtöinen ajattelutapa korostuivat muihin työrooleihin verrattuna.

## 7 POHDINTA

### **Tutkimustulokset tutkimuskysymysten valossa**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia odotuksia työnantajilla on työntekijöiden ominaisuuksista, työelämätaidoista ja osaamisesta henkilöstöalan työtehtävissä ja kuinka niiden tarvetta perustellaan. Lisäksi tarkoituksena on havainnoida mahdollisia eroja osaamisvaatimuksissa henkilöstöalan eri työnkuvien välillä. Seuraavaksi esitetään tutkimuskysymysten mukainen tarkastelu tutkimustuloksista. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen jälkeen tuloksia tarkastellaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjaten.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi henkilöstöalan työympäristön tarkasteluun. Työpaikkailmoitusten sisällönanalyysin perusteella henkilöstöalan työtehtävät ovat moninaisia ja työnkuvien tehtäväsisällöt työnimikkeestä huolimatta vaihtelevat paljonkin, mitä perusteltiin työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämisellä työnkuvakokonaisuutta rakennettaessa. Laaja-alaiset työtehtävät vaativat monipuolista osaamista ja työympäristön jatkuva muutos edellyttää kykyä innostua dynaamisesta ongelmanratkaisusta ja kehittämisestä. Työympäristöä ja työskentelykulttuuria kuvaavista tekijöistä muodostui 21 kategoriaa. Työyhteisössä hyödynnettiin työntekijöiden vahvuuksia ja jaettiin osaamista yhteisen onnistumisen mahdollistamiseksi. Osaamisen jakaminen ja motivoitunut työyhteisö kannusti työntekijää kehittymään ja ilmapiiri salli keskeneräisyyttä työssä oppimisen ehdoilla. Työyhteisössä vallitsi kunnianhimoinen ja sitoutunut asennoituminen yhdessä kehittämiseen, joka toisaalta edellytti työntekijältä jatkuvaa tarvetta kehittyä asiantuntevan ja ammattitaitoisen työyhteisön tukemana. Työssä viihtymistä edistettiin joustavalla työn organisoinnilla sekä riittävällä autonomialla ja luottamuksella työntekijän itseohjautuvaa työtöitä kohtaan. Työnantajia kuvattiin työntekijöistään välittävinä, ja työyhteisössä vallitsevan kunnioittava, arvostava

ja tasavertainen työskentelykulttuuri. Yhteisiä tavoitteita ja työtä kansainvälisellä toimintakentällä kuvattiin merkityksellisiksi ja toimintaa vastuulliseksi. Työympäristö näyttäytyi monimuotoisena ja sen kuvailtiin olevan jatkuvan muutoksen alla, mikä edellytti luovuuteen ja ratkaisukeskeisyyteen perustuvaa työntekoa.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys koski työnantajien odotuksia työntekijän olennaisista ominaisuuksista, työelämätaidoista ja osaamisesta henkilöstöalalla. Työpaikkailmoitusten osaamisodotuksista rakentui 14 kategoriaa. Olennaisimpina osaamisena työsuhteiden ja työntekijöiden johtamiseen perustuvissa työnkuvissa nousivat viestinnälliset ja kielelliset taidot, yhteistyötaidot sekä itseohjautuva ja ratkaisukeskeinen työskentely. Kehittävä ja muutokseen sopeutuva työote sekä kyky omaksua uutta nopeasti auttoivat sopeutumaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Sujuvaa tiedonhallintaa ja -analysointia pidettiin itseohjautuvan työskentelyn kulmakivinä. Näiden lisäksi tärkeimpänä pidettiin substanssiosaamista koulutuksen ja vastaavan työkokemuksen muodossa sekä innostunutta ja positiivista elämänasennetta ja suhtautumista asioihin. Muina olennaisina ammattitaitoa osoittavina työelämätaitoina kuvattiin tietoteknisiä valmiuksia ja järjestelmäosaamista, kokonaisuuden hahmottamista osana palveluosaamista sekä aikaansaamista suunnittelun ohella. Tietotekniikkaosaamisen merkitys onkin kasvanut niin, että tekniikan jatkuvissa päivityksissä on pystyttävä pysymään mukana (Kaivola & Laurila 2007, 18), niin kuin monessa muussakin muutoksessa. Työnkuvissa arvostettiin lisäksi työntekijän sosiaalista ja helposti lähestyttävää luonnetta sekä kykyä työskennellä moninaisissa projekteissa. Tuloksista on huomattavissa, että osaamisodotukset linkittyvät toisiinsa ja toisen osaamistekijän vahvuus voi tukea toisen osoittamista ja työssä menestymistä.

Työnkuvat eroavat tehtäväsisällöltään toisistaan työnimikkeen samankaltaisuudestakin huolimatta. Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys tarkasteli työntekijöiden osaamisodotusten eroavaisuuksia tehtäväsisältöjen perusteella. Henkilöstötyönkuvia havaittiin kolme: 1) rekrytointi ja työsuhteen hallinnolliset työtehtävät, 2) kouluttaminen ja osaamisen kehittämisen



työtehtävät ja 3) esihenkilötyön ja johtamisen työtehtävät. Hallinnollisessa työnkuvassa osaamisodotuksina korostuivat ihmissuhdetaidot yhteistyöstä viestinnälliseen osaamiseen substanssiosaamisen rinnalla. Työnkuvassa ekstrovertin luonteenpiirteitä arvostettiin hyväntuulisen asenteen lisäksi. Osaamisen kehittämisen työnkuvassa olennaisena näyttäytyi ihmissuhdetaidot sekä pedagoginen osaaminen osana substanssiosaamista. Työnkuvassa korostuu oppiminen ja kehittämisorientoituneisuus, jonka vuoksi joustavuus ja kyky sopeutua muutokseen korostuivat. Johtamisen työnkuviissa olennaisena osaamisena esitettiin verkosto- ja sidosryhmätyöskentelyä, johon vahvasti linkitettiin viestinnällinen osaaminen. Tämän lisäksi vaikuttava esiintyminen osana argumentointitaitoja ja liiketoimintalähtöinen ajattelutapa muutosjohtamisessa korostuivat. Kaikissa työnkuviissa organisoititaidot osana itseohjautuvaa työskentelyä nähtiin merkityksellisiksi työssä menestymiseksi.

## **7.1 Henkilöstötyön moninainen arki**

Henkilöstöalan työnkuvien kirjo vaatii monipuolista asiantuntijuutta, sillä HR-toiminnot ovat moninaisia, ja eri tehtävien hallitseminen osana henkilöstötyön kokonaisuutta vahvistaa työskentelyä. Aiempi tutkimuskirjallisuus ja tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat mielikuvaa siitä, että henkilöstöalan työntekijöiltä odotetaan moniosaajan otteita ja huippu asiakaspalvelijan piirteitä. Työelämätaitojen painottamisen tarve kumpuaa työelämän haastavuudesta, mutta työntekijän monipuoliset ominaisuudet ja työelämätaidot sekä asennoituminen tukevat parhaimmillaan työssä menestymistä ja hyvinvointia (Aarnikoivu 2010, 148). Hektisyydestä ja jatkuvaa muutosta kokevista työnkuviista varoitettiin työpaikkailmoituksissa, mutta työnantajan kuvailtiin tukevan hyvinvointia henkilöstöpolitiikan avulla. Työhyvinvointia edistävä henkilöstöpolitiikka ja työnantajan myönnytys työelämän ja vapaa-ajan henkilökohtaisen tasapainon tukemiseen näyttäytyykin joustavan työn organisoinnin korostamisella työpaikkailmoituksissa. Myös pandemia-aika

pakotti niin työnantajat kuin työntekijät löytämään ja opettelemaan uusia tapoja työskennellä.

### **Joustavuus ja itseohjautuvuus työelämätaitona**

Työn organisoinnin joustavuus on lisännyt työntekijän vastuuta johtaa työskentelyään (Wehmeyer & Fields 2007)), ja ansaita työnantajan luottamus siitä, että on kyvykäs työskentelemään tuloksellisesti (Savaspuro 2019), kuitenkin oman työhyvinvointinsa ja palautumisensa huomioiden. Tiedonhallinta- ja analysointitaidot edistävät päätöksentekoa, ja ennakkoluulottomuus tehdä asioita uudella tavalla tukee työskentelyä jatkuvasti muutoksessa olevassa toimintaympäristössä. Itseohjautuvassa työskentelyssä olennaisena näyttäytyykin kyky tehdä päätöksiä itsenäisesti saatavilla oleva tiedon ja oman osaamistason mukaan (Välivehmas 2014, 105). Dynaaminen muutos vaikeuttaa tulevaisuuden ennustettavuutta, minkä vuoksi analysointitaitojen ja ratkaisukeskeisyyden merkitys kasvavat. Välivehmas (2014, 25) kuvaileekin, että työnantajat pitävät organisointikykyä, kuten ajankäytön ja kokonaisuuksien hallintaa työntekijän vahvuuksina.

Tuloksista on havaittavissa, että työpaikkailmoituksissa kuvatuissa osaamisodotuksissa korostuu itseohjautuvan toiminnan kolmen tarpeen täyttyminen. Näitä tarpeita Van den Broeck ym. (2016) kuvasivat autonomiaksi, kyvykkyydeksi ja hallinnan tunteeksi. Työpaikkailmoituksissa työnantajat kuvasivatkin työssä onnistumista nimenomaan itsenäisenä työskentelynä asiantuntijatehtävissä, jossa päätöksenteko ja työn organisointi on merkittävässä osassa. Osaamisodotuksissa korostuvat myös sopeutuminen muutokseen ja kykyyn hallita omaa työskentelyä muuttuvassa toimintaympäristössä ja muutokseen perustuvissa työtehtävissä. Kyvykkyyttä voidaan rinnastaa substanssiosaamiseen. Tämän tutkimuksen tulokset ilmentävät itseohjautuvuuden teorioiden näyttäytymistä työelämässä.

Työntekijä, joka näkee työn itsensä toteuttamisen keinona, ja elämää rikastuttavana ovat tutkimusten mukaan motivoituneempia, itseohjautuvampia ja kokevat oman työpanoksensa merkityksellisemmäksi (Ryan & Deci 2017, 533).

Työn merkityksellisyyden tavoittelu on korostunut, mikä on havaittavissa tutkimustuloksista positiivisen ja kehitysmyönteisen asenteen korostumisena. Työssä viihtymiseen liittyy työn edistämisen kannalta koettu arvostus, luottamus ja autonomia, mikä motivoi työntekijää vaikuttamaan omaan työhönsä ja sopeutumaan muutoksiin (Ryan & Deci 2017). Työpaikkailmoitukissa työyhteisön työskentelyn kuvattiinkin perustuvan kunnioitukseen, motivoituneisuuteen, sitoutuneisuuteen, tasavertaisuuteen, yhdessä tekemiseen ja kannustamiseen.

### **Jatkuva oppiminen ja ratkaisukeskeisyys työelämätaitona**

Itseohjautuvaan työskentelyyn liittyy osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen menestyksekkään työntöön tukemiseksi. Työssä oppimisen käytännöt vastaavat andragogiikan eli aikuisiän oppimisen ja ohjauksen tutkimuskentän teorioita, joiden mukaan työntekijä kykenee referoiden ymmärtämään omia vaikutusperiään ja asettamaan omia tavoitteitaan työuralleen (Lemmetty & Collin 2019a). Tämän tutkimuksen tuloksissa työnantajat odottavatkin työntekijältä positiivista asennetta itsensä kehittämiseen ja kykyä sopeutua välttämättömiin muutoksiin. Oppimisessa työntekijän aiempi tietotaito ja kokemukset muovaavat ongelmalähtöisen työskentelyn sujuvuutta (Lemmetty & Collin 2019a). Oppimisen ja ratkaisukeskeisyyden kulmakivenä esitettiin tiedonhallinnan ja tiedonanalysoimisen taitoja, mitkä edistävät tietopohjaisen päätöksenteon tekemistä.

Työelämän haasteisiin ratkaisuksi työnantajat kuvasivat työntekijän luovuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja optimistista ajattelutapaa. Jatkuvan oppimisen merkitys onkin korostunut dynaamisesti muuttuvissa työnkuissa (Kaivola & Laurila 2007, 17). Nopeasti muuttuvassa työelämässä luovuuden avoimesti suhtautuvat yksilöt ja organisaatiot kykenevät reagoimaan muutoksiin nopeammin ja joustavammin, sillä luovuus edistää kykyä nähdä asioita toisin (Hakala 2006, 150). Luovuus näyttäytyy ikään kuin ympäristön reunaehtojen venyttämisenä ja ratkaisukeskeisyys näiden reunaehtojen sisällä toimimisena.

Ammattitaitoaan kehittävä työntekijä hyötyy formaalista oppimisesta, mutta hyödyntää myös informaaleja arjen keskellä tapahtuvia oppimismahdollisuuksia (Aarnikoivu 2010, 68).

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä on siirtynyt työntekijälle, mitä perustellaan myös tutkimuskirjallisuudessa muun muassa Ryanin ja Decin (2017) motivaation rakentumisen teorian avulla, jonka mukaan motivaation rakentuminen on subjektiivista. Osaamisen kehittämistä saatetaan kuitenkin tukea työpaikoilla eri tavoin, kuten palkallisena opiskeluun kohdistettuna aikana. Työnantajan tulee myös kyetä vahvistamaan enemmän työn ohessa tapahtuvaa oppimista ja käytännön kautta hahmottuvana oppimisprosessina (Lemmetty & Collin 2019a).

### **Viestintä- ja yhteistyötaidot sekä johtaminen työelämätaidoina**

Työn pirstaloituminen ja yksityiskohtaisempien työtehtävien hoitaminen on lisännyt yhteistyö- ja viestintätaitojen merkitystä (Kostamo 2017). Tutkimustulosten mukaan viestinnällinen osaaminen korostuikin yhdeksi tärkeimmistä työelämätaidoista työnkuvasta riippumatta, mikä kertoo työn vuorovaikutteisesta luonteesta. Viestintätaitoihin liittyy myös viestinnän mukauttaminen tilanteeseen sopivaksi monikanavaisesti, minkä vuoksi tilannetaju näyttyy vahvasti osana viestintätaitoja. Viestinnällistä osaamista työelämätaidona arvostetaan, sillä asioiden sanoittaminen ja argumentointitaidot ovat perustana myös monelle muulle työelämätaidolle.

Viestinnälliset taidot edistävät esimerkiksi yhteistyötaitoja, joihin lukeutuvat myös erilaisuuden ymmärtäminen ja moninaisuuden arvostaminen. Henkilöstöalan työympäristössä tärkeäksi voimavaraksi kuvailtiin kunnioittavaa ja arvostavaa työyhteisöä, jossa hyödynnetään työntekijöiden vahvuuksia yhdessä menestymiseksi. Yhteistyötaitoihin lukeutuu myös yhteisiin toimintatapoihin sitoutuminen tavoitteisiin pääsemiseksi. Työelämään kuuluu lisäksi entistä vahvemmin työssä oppiminen ja osaamisen jakaminen (Lemmetty & Collin 2019b), mikä entisestään lisää yhteistyötaitojen merkitystä.

Itseohjautuvuuteen kannustavassa työympäristössä työskentelyä ja jatkuva oppimista tulee ennemmin ohjata ja tukea esihenkilön toimesta (Lemmetty & Collin 2019a). Tätä tukevat tutkimustulokset siitä, että johtamisen työnkuvassa olennaiseksi osaamiseksi kuvattiin erilaisen liiketoimintaosaamisen ohella ennen kaikkea viestintä- ja yhteistyötaitoja. Nämä vaikuttavat myös toivottuihin argumentointi- ja esiintymistaitoihin sekä ristiriitojen hallintaan. Johtamisen työnkuvat perustuvat ihmisten ohjaamiseen, jonka vuoksi olennaista on tiedostaa väärinymmärrysten syntyminen mahdollisuus sekä varmistaa yhteisymmärryksen syntyminen viestinnällisin keinoin (Aarnikoivu 2010, 72).

Viestintätaidot osana yhteistyö- ja johtamistaitoja vahvistavat henkilöstötyössä menestymistä. Henkilöstötyössä työnantajan edustaminen näyttäytyy niin rekrytoinnin, työsuhteen hallinnoinnin kuin johtamisen työnkuviin. Helakorpi (2005, 68) arvioikin, että vuorovaikutustaidot sekä moninaisuuden näkeminen voimavarana korostuvat tulevaisuuden työelämässä.

### **Työelämätaidot ja osaaminen tulevaisuudessa**

Koulutusekspansio on aiheuttanut sen, että työntekijät kouluttautuvat muodollisesti korkeammalle ja työntekijöiden tuotannollistekniset kvalifikaatiot perustuvat useammille korkeakoulu- ja erikoisammattitutkinnoille. Vastavalmistuneet, ensimmäistä oman alan työpaikkaa hakevat työkäiset ovat auttavasti altavastajia, sillä kokeneita ja jopa ylikouluttaneita, monen alan asiantuntijoita on työmarkkinoilla valtavasti. Osaamisodotuksien suhteen vastaavan työkokemuksen merkitys korostui, jolloin yhteiskunnallisesti kestävä työmarkkinarakennetta tarkasteltaessa huomio kiinnittyy siihen, että ajankohtaisimman tutkimustiedon asiantuntijalta eli vastavalmistuneelta odotetaan vuosien kokemusta vastaavista työtehtävistä, mutta ensimmäinen oman alan vakituinen työpaikka on ansaittava pitkien epävarmojen työsuhteiden kautta. Pohdittavaksi jää, ovatko työnantajien korostamat työntekijän ominaisuudet, työelämätaidot ja osaamisvaateet siis inhimillisiä, työnhakuun ja -tekoon kannustavia ja kestävä koulutusrakennetta tukevia. Annetaanko

työmarkkinoilla todella työntekijälle mahdollisuus kehittyä uudessa työkuvassa ilman vastaavaa kokemusta?

## **7.2 Tutkimuksen arviointia, tulosten soveltamista ja jatkotutkimusaiheet**

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen luotettavuuden ja vaikuttavuuden edistämisen kannalta tehtyjä ratkaisuja. Lisäksi kappaleen lopulla esitetään tarkastelua tulosten soveltamisesta käytännössä ja pohdintaa jatkotutkimuksen tarpeista. Tutkimustulosten nähdään vahvistavan aiempien monialaisten tutkimusten tuloksia koskien niin työmarkkinoilla olennaisia työelämätaitoja, työelämän pirstaleistuneisuutta ja työkuvien moninaistumista.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tämä tutkimus edustaa poikittaistutkimusta, jonka vuoksi tulosten avulla tarkasteltiin työnantajien odotuksia ainoastaan kesän 2022 työmarkkinatilanteen osalta, *Työmarkkinatorin* ja *LinkedInin* alustoilla avoimena olleiden työpaikkojen kautta. Työpaikkailmoitusten seuranta digitaalisilta työmarkkina-alustoilta mahdollistaa aineistonkeruun ajasta ja paikasta riippumatta. Kaikki avoimena olevat työpaikat eivät kuitenkaan tule avoimeen hakuun, eli aineisto ei välttämättä ole täysin aukoton katsaus henkilöstöalan työntekijöiltä edellytettävästä osaamisesta, vaikkakin suuntaa antava otanta olennaisten osaamisodotusten esiintymisestä. Aineistoa kerättiin kahdelta eri alustalta, joten otanta ei myöskään edusta koko sen hetkistä työmarkkinatilannetta. Työmarkkinoiden tarpeet vaihtelevat myös ajallisesti, minkä vuoksi eri aikaan kerätty aineisto voi hyvinkin antaa erilaisen näkemyksen työkuvien painottumisesta henkilöstöalalla.

Tässä tutkimuksessa roolini on analyttinen, sillä aineistoa tarkasteltiin ilman ulkopuolisten intressien ohjausta (Juhila 2016). Sisällönanalyysi perustuu tutkijan subjektiiviseen aineiston reflektointiin, minkä vuoksi tutkijan on kyettävä tunnistamaan ja selittämään taustansa vaikutusta tutkimustuloksiin

(esim. Moilanen & Räihä 2018, 52; Hannula 2007, 118). Tämän tutkimuksen tuloksissa subjektiivisuus heijastelee kahta ulottuvuutta, millä tarkoitetaan tulosten perustuvan työpaikkailmoitusten laatijoiden eli työnantajien näkemyksiin, joita aineiston tulkitsijana ymmärretään suomalaisen työnhakujärjestelmän ja sen kompleksisuuden kautta. Tutkijana minulla ei ole omakohtaista kokemusta henkilöstöalan työnkuvista. Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytäkään saavuttamaan täydellistä objektiivisuutta (Puusa & Julkunen 2020). Tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin tuottaa ymmärrystä lisäävää tietoa, ja tutkimuksen etenemistä pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi. Työpaikkailmoitusten analysoinnin haasteena oli tässä tutkimuksessa vieraskieliset työpaikkailmoitukset, jonka vuoksi käännökset voivat assosioitua kielitaidon myötä erilaisiin todellisuuksiin (Hannula 2021, 116). Aineistoon valittiin suomen kielen lisäksi englanninkielisiä työpaikkailmoituksia, sillä aineistonkeruun aikana niiden merkitys korostui kansainvälisen työympäristön myötä, mikä edustaa globalisoitumisen laajenemista myös henkilöstötyöhön. Jokainen työpaikkailmoitus analysoitiin kuitenkin yhtä merkittävänä kielestään tai sisällöstään huolimatta.

Sisällönanalyysissa redusoinnin haasteena on löytää aineiston olennaisimmat, mutta myös piilotetut asiat (Moilanen & Räihä 2018, 60). Tässä tutkimuksessa olennaisimmat asiat huomioitiin ottamalla useimmiten esiintyvät termit omiksi kategorioikseen. Osaamisodotusten piilomerkitykset pyrittiin huomioimaan lisäämällä tutkimuskysymys henkilöstöalan toimintaympäristöstä, jotta voitiin paremmin ymmärtää työnantajien näkemystä henkilöstötyön työnkuvasta. Sisällönanalyysin toisen vaiheen eli klusteroinnin haaste liittyikin tutkijan subjektiivisen näkemyksen liialliseen korostumiseen kategorioiden nimeämisessä (esim. Moilanen & Räihä 2018, 61; Tuomi & Sarajärvi 2018, 102). Tässä tutkimuksessa osaamisodotukset nimettiin pääosin aineistosta nousseita termejä käyttäen. Sisällönanalyysin haasteena on lisäksi uusien tutkimustulosten esittäminen pelkän tekstianalyysin sijaan liittäminen tarkoituksenmukaiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Tässä tutkimuksessa tulosten vaikuttavuutta pyritään edistämään työnantajien

osaamisodotusten sitomisella henkilöstöalan työnkuviin ja työympäristön asettamiin reunaehtoihin. Näin pystytään vastaamaan tutkimustavoitteeseen toimialan osaamisodotusten tarpeenmukaisuudesta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sekä reliabiliteetilla että validiusarviolla. Reliaabelius koskee tutkimusongelman mittaamista luotettavasti valituilla mittareilla ilman satunnaistekijöiden vaikutusta tuloksiin (Aaltio & Puusa 2020, 179), joka tässä tutkimuksessa huomioitiin jokaisessa analysointivaiheessa eri kategorioiden esiintyvyyden painottumisella työpaikkailmoituksissa. Tämä tehtiin tilastoimalla kategorian mainintakerrat. Määrällisen tilastoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi hyödynnettiin Excel-taulukointia siten, että ensimmäisessä sarakkeessa oli muodostettujen kategorioiden listaus ja toisessa sarakkeessa mainintakertojen yhteenlaskettu summa ja kolmatta saraketta käytettiin varmistamaan, ettei yksi tekijä tule laskettua useampaan kertaan yhdessä työpaikkailmoituksessa. Kolmanteen sarakkeeseen merkittiin siis numero 1, mikäli kyseinen tekijä mainittiin työpaikkailmoituksessa. Kun työpaikkailmoitus oli käyty läpi, kolmannen sarakkeen merkinnät summattiin keskimmäisen sarakkeen yhteenlaskettuun summaan. Tämän jälkeen kolmannen sarakkeen merkinnät tyhjennettiin seuraavan työpaikkailmoituksen tarkastelua varten. Tämä toistettiin, kunnes koko aineisto oli tarkasteltu ensin työympäristön ja sitten osaamisodotusten kuvausten osalta.

Validiteetilla tarkoitetaan, onko tutkimusmenetelmillä tutkittu haluttua tutkimusongelmaa (Aaltio & Puusa 2020, 179). Tutkimuksen validiutta kuvattiin tarkemmin *Tutkimuksen toteuttaminen* -luvun *Laadullinen sisällönanalyysi* -kappaleessa. Lyhyesti todettakoon, että tämä tutkimus tarkasteli avoimeksi ilmoitettujen työmahdollisuuksien kannalta kahdesta julkisesta työpaikkalistauksesta Tutkimusaineisto ei siis ole otanta koko työmarkkinoiden tilasta, sillä se ei huomioi piilotyöpaikkojen mahdollista muutosta tutkimustuloksiin. Voidaan kuitenkin olettaa, että piilotyöpaikoissa vaaditaan samanlaisia taitoja kuin julkisessa haussa olevissa työmahdollisuuksissa. Tämän tutkimuksen tulokset työnantajien osaamisodotuksista ovat siis yleistettävissä



työmarkkinoiden tarpeisiin. Piilotyöpaikkoihin on rajatumpi hakijamäärä, minkä vuoksi työnantajan osaamisodotukset voivat kuitenkin painottua eri tavoin.

Edellä esitettiin pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta ja vaikuttavuudesta. Seuraavaksi esitetään ajatuksia tutkimustulosten soveltamisesta ja jatkotutkimusaiheista.

### **Tutkimustulosten soveltaminen ja jatkotutkimustarpeet**

Työnantajat kuvailevat työpaikkailmoituksissa työtehtävien kannalta olennaisia ja toivottuja työelämätaitoja, jonka avulla työpaikkailmoitusten tarkastelu tuottaa tietoa työmarkkinoiden osaamisvaatimuksista. Lisäksi työpaikkailmoitus sisältää useimmiten myös kuvauksen työtehtävästä, toimialasta sekä työnantajaorganisaatiosta työympäristönä, kuten Duunitori ja Välivehmas (2014) suosittelevat. Nämä kuvaukset edesauttavat työmarkkinoiden osaamistarpeiden tarkoituksenmukaisuuden arvioimista työssä menestymiseksi. Tämän tutkimuksen tulosten valossa olisi mielekästä tarkastella, kuinka työnhakijat ymmärtävät ja kokevat työpaikkailmoituksissa kuvatut osaamisodotukset. Tutkimusasetelma lisäisi ymmärrystä työnhakijoiden tunnemaailmasta ja mielikuvista työnhaussa sekä mahdollisesti koetusta työnhakuprosessin toimivuudesta ja ristiriitaisuuksista.

Tämän tutkimuksen tulokset voivat hyödyttää opiskelijoita ja työntekijöitä, henkilöstötyöhön pyrkiviä sekä koulutussuunnittelun parissa työskenteleviä. Opiskelijat ja alalle haluavat voivat tarkastella, millaisia ominaisuuksia henkilöstöalan työnkuvissa vaaditaan. Ymmärrys työnantajien odotuksista auttaa suunnittelemaan opintopolkua siten, että se kohtaa työnantajien tarpeet. Koulutussektorin ja työntekijöiden taas tulee ymmärtää muuttuvien työmarkkinoiden tarpeita, ja minkälaisia työkaluja ja työelämätaitoja työelämässä menestyminen vaatii. Mielekästä olisi tutkia, minkälaisella taustalla henkilöstöalan työnkuviin todella valikoituu uusia työntekijöitä.

Työnhakuprosessin onnistumisen ja toimivuuden kannalta olisi mielenkiintoista selvittää myös, kuinka eri tavoin toteutetut rekrytointiprosessien läpiviennit koetaan työnantajien ja työnhakijoiden kesken

onnistuneiksi. Tutkimus työmarkkinoiden vuorovaikutuksesta työnantajien, työnhakijoiden ja kolmansien työllistymistä tukevien osapuolten välillä koski työllistymistä monikanavaisesti. Arvokasta olisikin pohtia sitä, onko työpaikkailmoitusten laatimisessa ja rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa jämähdetty vanhoihin tapoihin.

Henkilöstöalan avoinna olevat työtehtävät ovat monipuolisia, mielenkiintoisia ja vaihtelevia. Työpaikkailmoitusten mukaan työnkuvissa voi kasvaa alan huippuasiantuntijaksi, vaikkakin osaamisodotukset ovat suuret, ja työnantajat odottavat työntekijältä aiempaa työkokemusta. Työympäristö on joustava ja kollegat ovat huippu tyyppisiä. Työssä menestymisen avain on olla kaikkien kanssa toimeen tuleva, luova ja hyvä tyyppi.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020.) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (2. painos, s. 177–188). Gaudeamus.
- Aarnikoivu, H. (2010.) *Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin*. WSOYpro Oy.
- Akola, A. E. (2020.) *Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnitus työyhteisön supervoimiin*. Basam Books Oy.
- Bohlinger, S., Haake, U., Jørgensen, C. H., Toiviainen, H. & Wallo, A. (2015.) Working and Learning in Times of Uncertainty. Teoksessa S. Bohlinger, U. Haake, C. H. Jørgensen, H. Toiviainen & A. Wallo (toim.), *Working and Learning in Times of Uncertainty: Challenges to Adult, Professional and Vocational Education*. Brill.
- Collin, K., Lemmetty, S. & Riivari, E. (2019.) Vastuulliset henkilöstön kehittämisen käytänteet luovuuden mahdollistajina kasvuyrityksissä. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017.) *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Duunitori. (2021.) Rekrytointi. Hyvästit pitkille vaatimuslistoille! Hyvä työpaikkailmoitus syntyy näistä 6 asiasta. Duunitori. Haettu 23.2.2023 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiopas-tyopaikkailmoitus>
- Forsman, P., Lemmetty, S. & Collin, K. (2019.) Luova toimijuus, toiminta ja lopputulos: organisaatiolähtöiset edellytykset luovuudelle työssä. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.

- Hakala, J. T. (2006.) *Informaatiohyöky: Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä*. Gaudeamus.
- Helakorpi, S. (2005.) *Työn taidot – ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Hannula, A. (2007.) Systemaattinen tekstianalyysi. Kohteena Paolo Freiren pedagogian klassikkoteokset. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V.-M. Värrin (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. (2. painos, s. 111–125). Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hyytinen, H., Kleemola, K. & Toom, A. (2021.) Geneeriset taidot ja niiden arviointi korkeakoulutuksessa. Teoksessa J. Ursin, H. Hyytinen & K. Silvennoinen (toim.), *Korkeakouluopiskelijoiden geneeristen taitojen arviointi – Kappas!-hankeen tuloksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2021(6)*, 14-18. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-892-2>
- Jakonen, M. (2017.) Vastatieto: tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2017*. Eduskunta.
- Juhila, K. (2016.) Tutkijan positiot. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen. *Diskurssianalyysi: teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.
- Kaivola, T. & Launila, H. (2007.) *Hyvä työpaikka*. Yrityskirjat.
- Kilpi, E. (2017.) Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 111–122). Alma Talent.
- Kostamo, T. (2017.) Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 79–110). Alma Talent.
- Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017.) Johtaminen palveluna. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 287–309.) Alma Talent.
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2019a.) Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!*

*Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* (s.264–283). Edita.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2019b.) *Self-Directed Learning as Practice of Workplace Learning: Interpretative Reportoires of Self-Directed Learning in ICT Work. Vocations and Learning 13*, 47–70. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>

LinkedIn. (2023.) About LinkedIn. Haettu 2.5.2023 osoitteesta <https://about.linkedin.com>

Lämsä, A.-M. (2019.) Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* (s. 48–72.) Edita.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017, Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32.) Alma Talent.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004.) *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. Journal of Applied Psychology, 89(6)*, 991–1007. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.6.991>

Moilanen, P. & Rähkä, P. (2018.) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* (5. uudistettu ja täydennetty painos, s. 51–72). PS-Kustannus.

Murtonen, M. (2004.) Motivaatio ja työtä koskevat käsitykset asiantuntijaksi kehittymisessä. Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa & M. Murtonen (toim.), *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia.* (s. 77–90.) WS Bookwell Oy.

Nikula, J. (2019.) Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* Edita.

- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020.) Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (2. painos, s. 189–202). Gaudeamus.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017.) *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Savaspuro, M. (2019.) *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. – Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.
- Tomal, D. R. & Schilling. (2018.) *A Human Resource Management*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (10. uudistettu painos.) Tammi.
- Tynjälä, P., Slotte, V., Nieminen, J., Lonka, K. & Olkinuora, E. (2004.) *Yliopistosta valmistuneet työelämässä*. Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa & M. Murtonen (toim.), *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia*. (s. 91–108). WS Bookwell Oy.
- Työmarkkinatori. (2023.) Tietoa palvelusta. Haettu 23.2.2023 osoitteesta <https://tyomarkkinatori.fi/info/tietoa-palvelusta>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. & Rosen, C. C. (2016.) *A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work*. *Journal of Management* 42(5), 1195–1229. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. & Gagné, M. (2021.) *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-analysis on Self-Determination Theory's multidimensional conceptualization of work motivation*. *Organizational Psychology Review* 11(3), 240–273. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/20413866211006173>
- Viitala, R. (2021.) *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. (1. painos). Edita.
- Viitala, R. (2007.) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. (2019.) *Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen?* Teoksessa K. Collin & S.

Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.

Välivehmas, K. (2014.) *Miten onnistut työhaussa*. Minerva Kustannus Oy.

Wehmeyer, M. L. & Field, S. (2007.) *Self-Determination*. Corwin.

Yu, S., Levesque-Bristol, C. & Maeda, Y. (2018.) *General Need for Autonomy and Subjective Well-Being: A Meta-Analysis of Studies in the US and East Asia*. *Journal of Happiness Studies* 19, 1863–1882.

<https://doi.org/10.1007/s10902-017-9898-2>