

***”Se ei varmaan tullu kellekkään mieleen, että mähän
oon ekaa kertaa pomona.”***

Esihenkilöiden taitojen kehittäminen ammattikorkeakouluorganisaatiossa

Pro Gradu -tutkielma

Laatija:

Iida Jääskeläinen

Ohjaaja:

Professori Ulpuukka Isopahkala-Bouret

Kasvatustieteiden laitos

9.5.2022

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Erityispedagogiikka

Tekijä: Iida Jääskeläinen

Otsikko: ”Se ei varmaan tullu kellekkään mieleen, että mähän oon ekaa kertaa pomona.”

Esihenkilöiden taitojen kehittäminen ammattikorkeakouluorganisaatioissa

Ohjaaja: Professori Ulpukka Isopahkala-Bouret

Sivumäärä: 60 sivua, 5 liitesivua

Päivämäärä: 9.5.2022

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia merkityksiä ammattikorkeakoulussa toimivat esihenkilöt antavat organisaation tarjoamalle perehdytykselle, koulutuksille ja mahdolliselle muulle tuelle. Lisäksi tarkoituksena on tutkia esihenkilöiden omaa kiinnostusta esihenkilötaitojen kehittämiseen sekä tapoja, jolla he mahdollisesti toteuttavat itsenäistä oppimista.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisesti ja analyysin toteutuksena käytettiin sisällönanalyysia. Aineisto kerättiin maaliskuussa 2022 ja lopuksi aineisto koostui erään ammattikorkeakoulun yhteensä seitsemän keskijohdon esihenkilön teemahaastattelusta. Haastateltaviksi rajautui keskijohdon esihenkilöt, joilla ei ollut suoraa vaikutusvaltaa organisaation tarjoamaan perehdytykseen, koulutuksiin tai mahdollisiin muihin tuen tapoihin. Näin ollen organisaation korkein johto sekä henkilöstöhallinto rajautuivat kokonaan pois.

Teoriaosuus rakentuu esihenkilöroolin ja -osaamisen määrittelystä, siitä kuinka esihenkilöitä tulee perehdyttää ja kuinka heidän osaamistaan tuetaan sekä kehitetään. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan asiantuntijaorganisaatiota, asiantuntijatyötä sekä millaista on olla esihenkilönä asiantuntijaorganisaatioissa. Lopuksi esitellään ammattikorkeakoulun kontekstia sekä sen toimintaa työnantajaorganisaationa.

Tässä tutkimuksessa merkittäväksi tulokseksi nousi se, että esihenkilöt eivät juurikaan saaneet perehdytystä esihenkilötyötä ajatellen. Esihenkilöt kuitenkin kokivat sen merkityksellisyyden hieman eri kannalta, riippuen siitä, oliko haastateltavalla esihenkilökokemusta aiemmin. Pääsääntöisesti kokeneemmat esihenkilöt eivät antaneet suuria merkityksiä perehdyttämiselle, kun puolestaan uudet esihenkilöt antoivat sille suuren painoarvon. Toinen merkittävä tutkimustulos perustui siihen, että haastateltavat toivoivat koulutustarjonnasta kohdennetumpaa sekä johdonmukaisempaa. Haastateltavien keskuudessa koettiin, että kohdennetuista koulutuksista on suurempi hyöty ja johdonmukaisuutta toivottiin koulutustarjonnan informoinnissa. Kolmantena näkökulmana tuloksissa esille nousi esihenkilöiden ilmoittamat haasteet omassa työssään. Haasteita tavattiin normaalissa arjen työssä, kun oman roolin tavoitteet ja vastualueet koettiin epäselvinä. Haastateltavat kokivat myös, että kaikista yhteisistä käytännöistä ei tiedoteta tarpeeksi selkeästi. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin haasteellisen organisaatorakenteen sekä tiimikoot, jotka vaikuttavat esihenkilötyöhön negatiivisesti.

Tutkimusten tulosten perusteella voitiin luoda kohteena olevalle organisaatiolle kehitysehdotuksia, jotka liittyvät pääsääntöisesti perehdytyskäytänteiden muuttamiseen ja koulutustarjonnan kohdentamiseen.

Avainsanat: esihenkilö, esihenkilötaidot, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, koulutukset, asiantuntijatyö, asiantuntijaorganisaatio, ammattikorkeakoulu

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Asiantuntijasta esihenkilöksi	7
2.1	Esihenkilörooli ja -osaaminen	7
2.2	Esihenkilöksi perehdyttäminen	12
2.3	Esihenkilöosaamisen tukeminen ja kehittäminen organisaatioissa	14
3	Työnantajana asiantuntijaorganisaatio	19
3.1	Asiantuntijaorganisaatio	19
3.2	Asiantuntijatyö	21
3.3	Esihenkilönä asiantuntijaorganisaatiossa	23
4	Tutkimuksen kohteena ammattikorkeakoulu	25
5	Tutkimusasetelma	28
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	28
5.2	Tutkimusaineisto	29
5.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi	31
6	Tulokset	35
6.1	Perehdytyksen merkityksellisyys	35
6.2	Koulutustarjonnan kohdentaminen	40
6.3	Haasteet esihenkilötyössä	43
6.4	Tulosten yhteenveto	45
7	Pohdinta	47
7.1	Tulosten pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset	47
7.2	Tutkimuksen arviointia	48
	Lähteet	52
	Liitteet	56
	Liite 1. Haastattelukutsu	56
	Liite 2. Haastattelurunko	57

1 Johdanto

Maailmassa on tapahtunut ihmisten johtamista ihan niin kauan kuin on ollut ihmisiäkin. Joukosta on aina löytynyt joku, joka on pystynyt taitojensa puolesta ohjaamaan muita sekä ottamaan vastuuta ja valtaa. Johtamisella tarkoitetaan perinteisesti sekä liiketoiminnan (management) että ihmisten johtamista (leadership). (Piili 2006, 13.) Organisaatioita puskuroivat valtavat kauaskantoiset kilpailulliset, sosiaaliset, teknologiset sekä taloudelliset muutokset. Ennen johtajilta vaadittiin kontrolloivaa ja rajoittavaa johtamista, sääntöjen ja ehtojen latelemista sekä vakaata tehokkuutta, lähes hinnalla millä hyvänsä. Nykypäivänä asiat ovat paljolti toisin ja henkilöstöjohtamisessa tulee pyrkiä muun muassa luottamussuhteiden rakentamiseen, innostavan työilmapiirin luomiseen sekä hyödyntämään henkilöstön luovuutta ja innokkuutta. Tiimityö, yhteistyö, osallistaminen ja oppiminen ovat johtajien ja työntekijöiden periaatteita, jotka auttavat selviytymään organisaatiolta vaadittavien muutosten myllerryksessä. (Daft 2014.)

Organisaatioiden toimintaympäristön sekä itse toiminnan muutosten vuoksi yritykset ovat siirtäneet päätäntävaltaa organisaatiohierarkiassa ylemmiltä tasoilta alaspäin, työntekijätasolle. Päätöksenteko ja suunnittelu on tällä tavoin viety mahdollisimman lähelle asiakasta, ja työntekijät tulevat tulevaisuudessa toimimaan entistä itseohjautuvammin. Esihenkilön rooli on toimia tiukan valvonnan sijasta niin sanotusti valmentajana, joka varmistaa työntekijöiden mahdollisuuden oppia ja osaamisen hyödyntämisen parhaimmalla tavalla. (Viitala 2004, 42.) Esihenkilöiltä vaaditaan monenlaista osaamista ja heidän henkilöstötyöskentelyään tuetaan muun muassa kouluttamalla, selkeiden henkilöstöasioihin liittyvien ohjeiden laatimisella sekä henkilöstöammattilaisten tuella ja neuvonnalla (Viitala 2021, 164).

Johtamistyössä onnistumista voidaan varmistaa myös laadukkaan perehdytyksen avulla. Perehdyttäminen saatetaan nähdä kuluttavalta ja aikaa vievältä prosessilta, mutta laadukas perehdytys tuottaa moninkertaisesti sen ajan takaisin, mitä siihen on kulutettu. (Borgman & Packalén 2002, 120.) Laadukas perehdytys on jokaisen niin työntekijän kuin esihenkilönkin oikeus, mutta perehdytyksen lisäksi monet organisaatiot turvautuvat edellä mainittuihin koulutuksiin. Työntekijöitä haastetaankin koko ajan jatkuvaan oppimiseen, sillä työn sisältö muuttuu jatkuvasti ja työntekijät siirtyvät työtehtävästä toiseen. Organisaation tarjoamien koulutusten avulla voidaan tukea näissä muutoksissa. Suomessa yritykset tarjoavat

henkilöstölleen aktiivisesti koulutuksia. Vuonna 2017 suomalaiset palkansaajat ja yrittäjät osallistuivat koulutuksiin jopa kolme kertaa enemmän mitä muissa EU-maissa.

Tilastokeskuksen vuoden 2015 tutkimuksen tulosten mukaan suurin osa, 38 prosenttia, yritysten tarjoamista koulutuksista perustui työtehtäviin ja ammatteihin liittyvään erityisosaamiseen. Johtamiskoulutusten määrä kasvoi organisaation koon suurentuessa ja johtamistaidot nähtiin myös tärkeimpinä koulutuksina myös tulevaisuudessa aina sitä enemmän, mitä suurempi organisaatio oli. (Laine 2018; Tilastokeskus 2018.)

Monipuolista esihenkilöosaamista vaaditaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joiden piiriin myös korkeakoulut kuuluvat. Yksinkertaiset kollegiaalisen ja johtavan hallinnon vastakkainasettelut ovat kuitenkin hyödyttömiä tapoja ymmärtää modernin korkeakoulun monimutkaisuutta. Tapoja hallita jännitteitä ja ristiriitaisia prioriteetteja tärkeimpien sidosryhmien – korkeakoulujen, valtion ja markkinoiden – välillä, ovat uusia polkuja akateemiseen tehokkuuteen muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisin sanoen menestyviä esihenkilöitä ovat ne, jotka säilyttävät kollegiaalisen kulttuurin parhaat puolet avoimien markkinoiden ja vapaan kilpailun olosuhteissa. Tästä johtuen ongelmana on se, kuinka esihenkilöitä voidaan auttaa selviytymään haasteista ja uhista, joita he kohtaavat uudessa markkinalähtöisessä akateemisessa todellisuudessa. (Sotirakou 2004, 358.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia merkityksiä tutkimuksen kohteena olevan ammattikorkeakoulun esihenkilöt antavat organisaation tarjoamalle perehdytykselle, koulutuksille ja muulle tuelle. Lisäksi tutkitaan sitä, millä tavoin esihenkilöt kehittävät itsenäisesti omaa osaamistaan. Aiheesta on melko vähän tutkimuksia ja ennakko-oletukset ovat siinä, että asiantuntijaorganisaatiossa perehdyttäminen saattaa jäädä hyvinkin vähälle, varsinkin siinä tilanteessa, kun asiantuntija etenee esihenkilöasemaan organisaation sisällä. Tämän vuoksi on mielenkiintoista saada tietää, millä tavoin organisaatio tukee esihenkilöiden osaamista tällaisessa tilanteessa, jos perehdytys on jäänyt puutteelliseksi. Tämä ei kuitenkaan poista yleisestä näkökulmasta perehdytyksen merkitystä, mutta tässä tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, millaisia merkityksiä esihenkilöt antavat itse organisaation tarjoamille osaamisen kehittämisen tavoille.

2 Asiantuntijasta esihenkilöksi

Tässä luvussa käydään läpi, millainen rooli esihenkilöllä on organisaatiossa sekä millaista osaamista esihenkilö tarvitsee onnistuakseen työssään. Tämän jälkeen tutustutaan siihen, miten esihenkilöitä perehdytetään työhönsä ja millaisin keinoin heidän osaamistaan voidaan tukea ja kehittää.

2.1 Esihenkilörooli ja -osaaminen

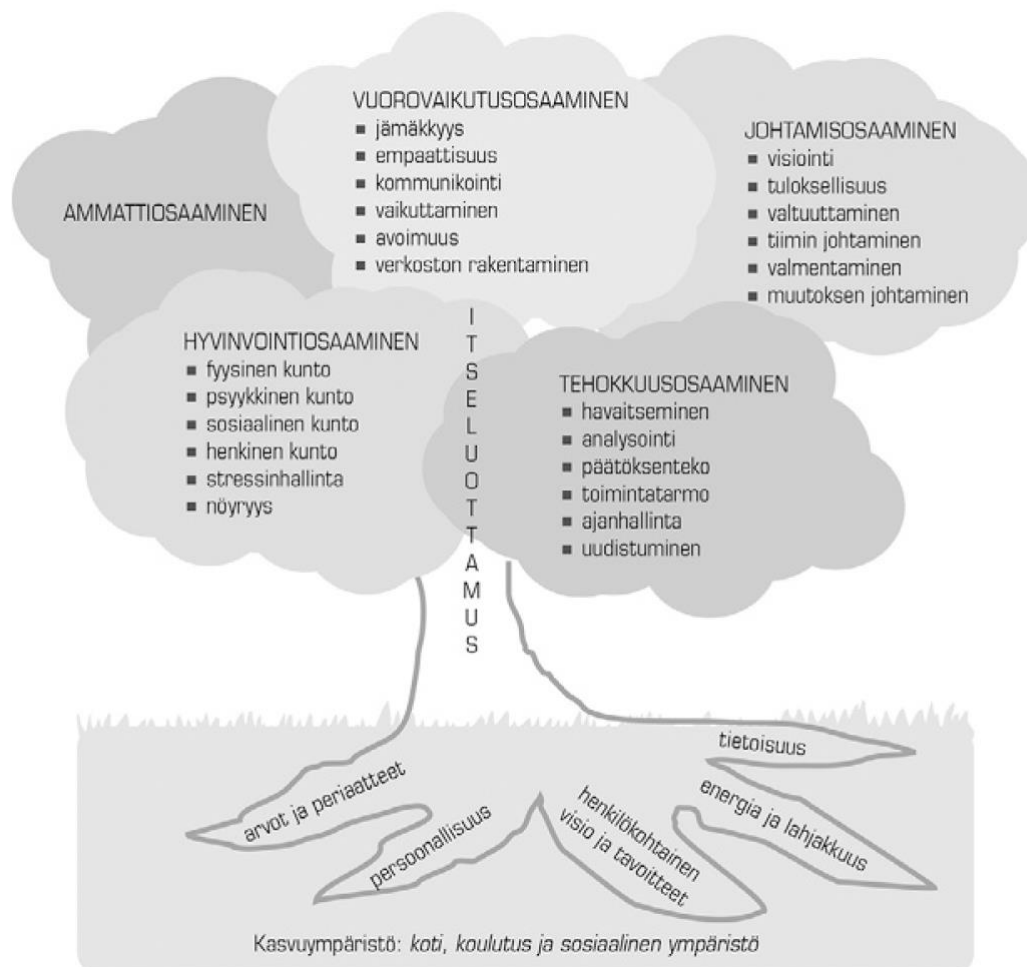
Esihenkilön roolissa onnistuminen edellyttää kokonaisuuksien hallitsemista. Hänen tulee ymmärtää oma roolinsa sekä tunnistaa erilaisia johtamistyyliä, lisäksi hänen on osattava yhdistää, millaisia liiketoiminnallisia tavoitteita hänelle on asetettu. Johtotehtävissä tulee osata viestiä henkilöstölle organisaation tavoitteet ja suunnitelmat sekä osattava johtaa omaa tiimiään niin, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Esihenkilön työ on jatkuvaa suunnittelua, kehitystyötä sekä ihmisten ja toiminnan seuraamista. Tarvittaessa hänen tulee hankkia myös uutta henkilökuntaa sekä perehdyttää heidät omaan työhönsä. Yhteistyö työntekijöiden kanssa jatkuu läpi työsuhteen elinkaaren, ja esihenkilön tulee osata hoitaa myös työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat. Esihenkilön on tärkeää olla ajan tasalla voimassa olevasta lainsäädännöstä ja ymmärtää sen mahdollisuudet sekä rajoitukset. (Hyppänen 2013, 34.) Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu myös osaltaan esihenkilön tehtäviin. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin kuuluvat terveys, työympäristö, sosiaaliset suhteet työpaikalla, osaaminen sekä organisaation liiketaloudellinen tilanne (Moisalo 2010, 88). Vuorovaikutustaidot ovat erittäin ratkaisevassa asemassa esihenkilön työssä, ja vuorovaikutustaidot voivat ollakin ratkaiseva tekijä yksikön tavoitteiden toteutumisessa. Esihenkilö on itseasiassa vastuussa koko yksikön vuorovaikutustilanteista ja niiden onnistumisesta. (Kuusela 2013, 40, 42.)

Esihenkilöille on määritelty avainosaamisalueita sekä esihenkilöpätevyyksiä muun muassa Jaworskin ja Schamerin (2000) ja Scheinin (1989) toimesta. Schein on ehdottanut, että esihenkilön tulee oppia kolme perusaluetta, jotta esihenkilö voi menestyä työssään tehokkaasti. Kolme perusaluetta ovat analyyttinen pätevyys, ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvä pätevyys ja emotionaalinen pätevyys. Analyyttisen pätevyyden avulla esihenkilöllä on kyky tunnistaa, koota yhteen, eritellä ja ratkoa pulmia. Tähän pätevyyteen sisältyy vahvasti päätöksentekemisen taito, joita esihenkilöt voivat joutua tekemään välillä

nopeastikin ja vähäisin tiedoin. Ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvä pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, että esihenkilö kykenee valvomaan, käsittelemään, johtamaan ja ohjaamaan alaisiaan, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. Viimeisenä emotionaalisella pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että johtajaroolissa oleva kykenee tekemään hankaliakin päätöksiä soimaamatta itseään sekä ottamaan vastuuta lannistumatta. (Schein 1989, 34–35.)

Jaworski ja Schamer jakoivat johtajan avainosaamisalueet viiteen taitoon: (1) todellisuuden havainnointikyky, eli nähdä todellisuus aina uudesta näkökulmasta (2) vaistoaminen, eli heikkojen signaalien huomaaminen sekä intuition hyödyntäminen, (3) läsnäolo, (4) kyky visiointiin, vision kirkastaminen sekä merkitysten luonti ja viimeisenä (5) täytöntöönpano, jolloin esihenkilöllä on taito toimia nopeasti sekä hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Jokainen näistä taidoista on tärkeä jokapäiväisessä esihenkilötyössä ja esihenkilö tarvitsee näitä kaikkia taitoja onnistuakseen edellä mainituissa tehtävissään. (Hyppänen 2013, 34.)

Sydänmaanlakka (2004) mallintanut tätä laajaa kokonaisuutta johtajuuden osaamispuun avulla (Kuva 1). Osaamispuun kasvuympäristönä ovat koti, koulutus sekä sosiaalinen ympäristö. Puun juuristo muodostuu puolestaan arvoista ja periaatteista, persoonallisuudesta, henkilökohtaisesta visiosta ja tavoitteista, energiasta ja lahjakkuudesta sekä tietoisuudesta. Puun runko saa vahvuutensa itseluottamuksesta ja lehvästö muodostuu ammatti-, vuorovaikutus-, johtamis-, hyvinvointi- ja tehokkuusosaamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 149.)



Kuva 1. Johtajuuden osaamispuu. (Sydänmaanlakka 2004)

Esihenkilöosaamisen kokonaisuuden voidaan myös Hyppäsen (2013) mukaan katsoa koostuvan tiedosta, tahdosta ja taidosta. Mikään näistä ulottuvuuksista ei riitä yksinään, vaan olennaista on osata yhdistää nämä osa-alueet toisiinsa sekä ottaa käyttöön esihenkilön jokapäiväisessä työssä. Esimerkiksi suuresta tietomäärästä ei ole hyötyä, mikäli esihenkilö ei omaa taitoa viestiä asioita. Myöskään pelkät ihmissuhdetaidot eivät vie pitkälle, jos vaadittavaa tietoa ei ole. Menestyksekkään esihenkilötyön kannalta on tärkeää, että esihenkilö itse haluaa kehittää itseään ja tunnistaa omat kehittymisalueensa sekä haluaa toimia muiden kanssa yhteistyössä. (Hyppänen 2013, 35.)

Hulkkonen (2016) puolestaan on jakanut esihenkilötaidot kolmeen kategoriaan: käsitteelliset, tekniset ja sosiaaliset taidot. Hulkkosen mukaan johtamisjärjestelmät sekä ajoittain muuttuvat johtamisen peruskäsitteet vaativat käsitteellisiä taitoja, joka selkeämmin ilmaistuna tarkoittaa organisaation oman sanamaailman hallintaa. Ilman lähiesihenkilön panostusta, yhteisen

sanamaailman ja käsitteiden, jotka ovat henkilöstölle henkistä pääomaa, saaminen koko henkilöstölle on vaikeaa. Tekniset taidot, hieman harhaanjohtavasta nimestään huolimatta, kattavat lainsäädännön, esimerkiksi työlainsäädännön, liiketoimintaekosysteemin sekä ammatinhallinnan tuntemisen. Sosiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa esihenkilön valmiutta. Esihenkilö kohtaa hyvin erilaisia vuorovaikutustilanteita niin organisaation sisäisissä yhteyksissä kuin organisaation ulkopuolisissakin yhteyksissä, esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Hulkkosen mukaan tulevaisuuden esihenkilöt tulevat tarvitsemaan menestyäkseen näitä taitoja sekä (1) kykyä hallita kokonaisuuksia, (2) rohkeutta toimia esihenkilön roolissa, (3) taitoa kehittää omaa yksikköään, vastuualuettaan sekä ryhmäänsä, (4) ihmissuhdetaitoja sekä (5) ammattitaitoa, substanssia ja palveluhenkisyttä. (Hulkkonen 2016, 93–96.)

Kuten aiemmin todettiin, esihenkilötyössä menestyminen edellyttää hyviä viestintä- sekä vuorovaikutustaitoja. Viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla ohjataan henkilöstöä saavuttamaan organisaation tavoitteet (Hyppänen 2013, 36). Vuorovaikutukseen liittyvistä taidoista on paljon puhetta, mutta yhteinen määritelmä hyvälle vuorovaikutustaidoille puuttuu vielä. Vuorovaikutustaitojen sekä sosiaalisten taitojen lisäksi puhutaan usein muun muassa alaistaidoista sekä työyhteisötaidoista. Käsitteestä huolimatta hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan useimmiten hyvään käytökseen, yhteistyötaitoihin, toisten huomiointiin, vastavuoroiseen viestintään, suvaitsevaisuuteen sekä hienotunteisuuteen. (Kuusela 2013, 41–42.)

Ilman hyvää ja onnistunutta vuorovaikutusta, ei voi tapahtua kehittymistä ja oppimista (Hyppänen 2013, 36). Kuuselan (2013) mukaan asemasta riippumatta hyviä vuorovaikutuksen tekijöitä ovat: (1) muiden arvostaminen ja halu tehdä yhteistyötä, (2) halu kuunnella ja ymmärtää muita, (3) omien ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen loukkaamatta muita, (4) halu keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia, (5) tunteiden ja tapahtumien havainnointi ja niiden ottaminen huomioon, (6) erilaisten mielipiteiden hyväksyminen sekä (7) valmius joustamiseen (Kuusela 2013, 42). Hyvän vuorovaikutuksen lisäksi esihenkilöiden johtamistyötä auttavat vuorovaikutustilanteiden avoimuus. Vuorovaikutusta voidaan rakentaa avoimemmaksi, kun korostetaan yksikön perustehtävää, käytetään monipuolisia viestintäkeinoja, tutkitaan ja kysellään, sovitaan vuorovaikutuksen ”pelisäännöistä” sekä arvioidaan vuorovaikutustilanteiden toimivuutta (Hyppänen 2013, 36).

Siirryttäessä kahdenkeskiseen ja ammattimaiseen vuorovaikutustilanteeseen Hulkkonen (2016) nostaa esille esihenkilön vuorovaikutuksen työkaluista ammattimaisen palautteen sekä ammattimaisen kuuntelun käsitteet. Kun kyse on ammattimaisesta palautteesta, sen sisältö on aina harkittua ja mielellään valmisteltua, poikkeuksena spontaaniset arkiset palautteet. Ammattimainen kuunteleminen lähestyy ammattimaista palautetta, mikä onkin olennainen osa kaksisuuntaista vuorovaikutustilannetta. Jokainen saa kuuntelemisen perusvalmiudet jo esimerkiksi koulusta, kotoa tai harrastuksista, mutta esihenkilölle kuuntelemisen taito on osa ammattitaitoa. Ammatilainen osaa kertoa elein ja muilla keinoilla kuuntelevansa ja uskottava kuunteleminen onkin asian ydin. (Hulkkonen 2016, 149, 156.)

Vuorovaikutus- ja viestintätaitojen lisäksi esihenkilö tarvitsee työssään monenlaisia johtamisen menetelmiä sekä työkaluja. Organisaatioissa on omat työkalunsa, jotka on luotu auttamaan esihenkilöiden työtä parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamisen työkaluja ovat Hyppänen (2013) mukaan ainakin työehtosopimukset, kehityskeskustelut, strategiatyökalut, raportit, palaverit, sopimukset, itsearviointitestit, kehitysprojektit, henkilöstötutkimukset ja erilaiset tietojärjestelmät (Hyppänen 2013, 39). Moisalo (2010) puolestaan luokittelee esihenkilön työkaluiksi muun muassa omalla esimerkillä johtamisen, esihenkilön näkymisen omiensa parissa, palkitsemisen ja kannustamisen, johtamisfilosofian, organisaatiokulttuurin, tapaamiset, suvaitsevaisuuden, kirjalliset ohjeet sekä palaverikäytännöt (Moisalo 2010, 46–56).

Esihenkilö voi käyttää edellä mainittuja työkaluja strategian, operatiivisen, osaamisen ja muutoksen johtamiseen. Strategiajohtamisen kannalta esihenkilöllä on käytettävissään esimerkiksi erilaiset analyysit ja budjetointiin liittyvät työkalut. Operatiivisessa johtamisessa esihenkilö voi puolestaan käyttää esimerkiksi laatujärjestelmiä, sopimuksia ja henkilöstötutkimuksia. Osaamisen johtamisessa esihenkilöllä on käytössään monia työkaluja kuten osaamiskartoituksia ja mentorointeja, mutta tärkein osaamisen johtamisen työkalu on kehityskeskustelu. Muutoksen johtamisessa esihenkilö voi johtaa pitkälti viestinnän ja osallistamisen keinoin esimerkiksi palaverien ja työpajojen kautta. (Hyppänen 2013, 39.)

2.2 Esihenkilöksi perehdyttäminen

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008) selvittivät tutkimus- ja kirjoitushankkeessaan *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*, muun muassa sitä, miksi asiantuntijat lähtevät esihenkilötehtäviin. Hankkeen tulosten perusteella suurimmalle osalle asiantuntijoista on ennalta määritelty urapolku, jossa lopulta asiantuntija päätyy esihenkilön tehtäviin. Uralla eteneminen on monelle asiantuntijalle kunnian ja luottamuksen osoitusta organisaation taholta. Esihenkilön rooli tuo mukanaan myös valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Muita ”etuuksia” joita esihenkilöille on tarjolla ovat esimerkiksi erilaiset koulutukset, verkostojen laajeneminen, edustustehtävät, parempi palkka sekä määrärahojen saanti alan tapaamisia varten. Monien houkuttelevien piirteiden lisäksi esihenkilötyössä on myös haastavia puolia, esimerkiksi alaisten työn ohjaaminen on useimmalle esihenkilölle täysin uutta. Monet esihenkilöt lähtevät uuteen tehtäväänsä vähäisin tietotaidoin ja ennakkotiedoin siitä, mitä tuleva työ tuo tullessaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 36–38.)

Vaikka monelle asiantuntijalle urapolku on pedattu valmiiksi, esihenkilöksi voi valikoitua monesta eri lähtökohdasta. Lähtökohdalla on suuri merkitys johtamistyön oppimiseen sekä johtajaksi kasvamiseen, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi se, valikoituuko esihenkilöksi organisaation ulkopuolelta, sisältä vai valitaanko hänet kollegojen parista. Lisäksi johtaminen tuntuu ja on erilaista eri ikäisillä esihenkilöillä. Kuten todettua, usein esihenkilöksi nousee omien kollegojen joukosta. Tässä tilanteessa esihenkilön on kyettävä luomaan toisenlaiset johtajalliset suhteet entisiin työtovereihin, mikä herättää molemmin puolin erilaisia tunteita sekä ajatuksia. Ulkopuolelta tuleva esihenkilö kohtaa myös haasteita tullessaan uuteen organisaatioon, vaikka hänellä ei olekaan olemassa suhteita työyhteisön jäseniin. Tässä tilanteessa esihenkilöllä onkin haasteena luoda ja rakentaa suhteita henkilöstöön. Esihenkilötehtäviin pyritään usein itse aktiivisesti, mutta joskus kyseessä voi olla vastentahtoinen esihenkilöksi päätyminen. Työntekijän päädyttyä vastentahtoisesti esihenkilön asemaan ja uuden oppiminen kärsii, mikäli sen vastustamista ei työsetä tarpeeksi. (Kaski & Kiander 2007, 64–65.)

Kun esihenkilö aloittaa uudessa työssään, hän tarvitsee monenlaisia taitoja ja osaamista onnistuakseen. Parhaiten hän pystyy sitoutumaan uuteen työhönsä monipuolisen ja laadukkaan perehdyttämisen avulla. Perehdyttäminen ei kuulu ainoastaan työsuhteen

alkuvaiheeseen, vaan myös aina silloin, kun tulee vastaan uusia työtehtäviä. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Opastukselle on tarvetta myös aina silloin, kun työntekijä on ollut pidempään poissa töistä, kuten perhevapaan jälkeen. Lisäksi nykypäivänä työympäristöt saattavat muuttua ja kehittyä nopeastikin. Jopa vuoden tauon jälkeen työntekijän ammattitaito on saattanut heikentyä. Työsuhteen pituus, työntekijän asema, aikaisempi työkokemus, ammattitaito sekä ikä vaikuttavat myös perehdyttämisen laajuuteen. (Österberg 2007, 91.)

Perehdyttäminen koostuu toimenpiteistä, joiden jälkeen uusi tai uudet työtehtävät aloittava työntekijä tuntee työpaikkansa sekä sen tavat ja henkilöstön. Lisäksi hän tiedostaa oman työnsä ja siihen kuuluvat velvoitteet, vastuut ja odotukset (Työturvallisuuskeskus 2020). Perehdyttämisen tulisi yleisesti sisältää ainakin seuraavat osa-alueet: (1) työhönopastus, (2) tiimityöskentelyyn liittyvät taidot, (3) organisaatiokohtainen erityisosaaminen, (4) työsuhteeseen liittyvä osaaminen sekä (5) yleinen työelämäosaaminen, kuten käyttäytymiseen liittyvät säännöt (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 98–99). Työhönopastuksella tarkoitetaan yksityiskohtaisempaa opastusta, jonka avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä konkreettisemmin (Piili 2006, 124).

Ristikangas ym. (2008) esittävät, että esihenkilön perehdytyksessä tulisi noudattaa ainakin seuraavia käytäntöjä. Jokaisen uuden esihenkilön tulisi käydä niin sanottu peruskeskustelu oman, mahdollisesti uuden, esihenkilönsä kanssa. Tätä voidaan kutsua uuden esihenkilön perehdytyksen tärkeimmäksi tilanteeksi, jossa käydään läpi esimerkiksi työtehtävät, kommunikaatiotavat sekä yhteistyön säännöt, jolla luodaan pohja tulevalle yhteistyölle. Organisaation HR-osaston tulisi perehdyttää uusi esihenkilö organisaation toimintatapoihin, esihenkilötyön juridisiin vastuihin sekä työarjen johtamiseen liittyviin periaatteisiin. Näiden lisäksi esihenkilön tulisi saada tuekseen sekä työssään kokeneempi, mentori tai vertaistukihenkilö vähintään puolen vuoden ajaksi, että ulkopuolinen ”sparraaja”, ”coach” tai työnohjaaja. Ihannetilanne olisi, jos kaikille organisaation uusille esihenkilöille järjestettäisiin laajempi 5–10 päivän perehdytyskoulutus, jossa kokoontuisi ryhmä uusia aloittajia. Lisäksi johtotehtävistä eläkkeelle siirtyvien esihenkilöiden tulisi tukea uutta esihenkilöä tehtävissään vähintään vuoden ajan ennen eläkkeelle siirtymistä. (Ristikangas ym. 2008, 214.)

Työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä käsitellään työnantajan vastuuta perehdyttämisessä. Luottamusmiehet, henkilöstöasiantuntijat sekä

työsuojeluvaltuutetut valvovat, että organisaatioissa noudatetaan työlainsäädännön mukaisia perehdyttämiskäytänteitä. Puutteellinen perehdyttäminen heikentää uuden työntekijän työsuoritusta ja riski virheille kasvaa, jolloin saattaa sattua tämän myötä erilaisia vahinkoja ja jopa suurempia onnettomuuksia. Työturvallisuuden osa perehdyttämisessä on merkittävä. Sen avulla varmistetaan työntekijöiden fyysinen sekä henkinen turvallisuus. Yhteistoimintalaki säätelee yrityksiä neuvotteluihin, jos työntekijän asemaan on tulossa muutoksia tai on tiedossa järjestelyjä tai hankintoja, jotka vaikuttavat siihen. Näihin kuuluvat myös perehdyttämisjärjestelyt. Erilaisilla tiedotuksilla ja neuvotteluilla pyritään tuomaan perehdyttämistä ilmi, jolloin henkilöstö saa tietoonsa, saa koulutusta tai opastusta, mikäli esimerkiksi työtehtävien muuttuminen sitä vaatii. (Kupias & Peltola 2009, 20, 23–27.)

Perehdytyksellä saadaan vaikutettua suoraan uuden työntekijän tehokkuuteen, työn laatuun sekä työturvallisuuteen. Systemaattisen perehdyttämisen on nähty myös parantavan tavoitteiden ja ohjeistuksen mukaista toimintaa sekä työsuhteita. Hyvällä perehdytyksellä nähdään olevan myös vaikutuksia työhyvinvointiin, menestymiseen työssä, työssä kehittymiseen sekä osaamisen jakamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Hyvällä perehdyttämisellä on vaikutuksia niin työntekijään, asiakkaisiin sekä organisaatioon. Perehdytyksellä on myös suora vaikutus kustannussäästöihin, esimerkiksi työntekijä tekee työssään vähemmän virheitä, poissaolot vähenevät ja rekrytointiin liittyvät kulut pienenevät, sillä uusien työntekijöiden palkkaaminen toistuvasti ei ole tarpeellista. Perehdyttämisen hyödyiksi voidaan laskea muun muassa se, että oppiminen on nopeaa sekä työntekijä sitoutuu organisaatioon paremmin, sillä myönteinen asenne työympäristöä ja itse työtä kohtaan lisäävät työtyytyväisyyttä. Perehdyttämisen avulla organisaatio pystyy luomaan myös uudelle työntekijälle hyvän yrityskuvan, jossa työntekijöiden hyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita. (Työturvallisuuskeskus TTK, 2009, 3–4.)

2.3 Esihenkilöosaamisen tukeminen ja kehittäminen organisaatioissa

Ristikangas ym. (2008) selvittivät tutkimuksessaan myös esihenkilöiden tuen tarpeen sekä saamisen organisaatiolta uransa alussa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa haastateltavista ei oikeastaan saanut minkäänlaista tukea päivittäiseen työhönsä. Haastateltavat kertoivat, että he eivät pyytäneet tukea, eivätkä saaneet sitä. Koulutuksia kuitenkin järjestettiin myöhemmin. Toisaalta kokeneemmat HR-taustaiset osaajat osasivat pyytää tukea ja saivat myös sitä. HR-taustaisella tarkoitetaan henkilöstöasioiden parissa

työskennellyttä henkilöä. He osasivat pyytää myös työnohjausta sekä hyödyntää kollegojaan ja esihenkilöään mentorina. Joka tapauksessa, tutkimuksessa tuli selväksi, että uusi esihenkilö kaipaa niin sanottua sparrausapua. Tukea kaivattiin päivittäisiin arjen tilanteisiin, henkilöstöjohtamiseen sekä esihenkilöksi kasvamisen kysymyksiin. (Ristikangas ym. 2008, 38.)

Aloittelevalla esihenkilöllä voi olla ajatuksia siitä, millainen esihenkilö itse haluaa tai ei halua olla. Nämä ajatukset pohjautuvat esihenkilön omiin aikaisempiin kokemuksiin, ihanteisiin ja esikuviin. Uuteen tehtävään siirtyminen tuntuu usein kuitenkin vaikealta, sillä uusien tapojen oppiminen vaatii aikaa, ja ihmiset saattavat usein kokea näissä tilanteissa esimerkiksi stressiä. Oman esihenkilön, johtamisvalmennuksen, mentorin tai työnohjaajan tuki voivat olla korvaamaton apu aloittelevalle esihenkilölle. (Kaski & Kiander 2007, 78.) Oman esihenkilöroolin löytäminen voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä esihenkilötyön sisältöä ei ole välttämättä kovin tarkoin määritelty eikä oma esihenkilökään aina osaa kertoa, mitä uudelta esihenkilöltä oikein odotetaan. Tämän vuoksi, uuden esihenkilön kannattaisikin käyttää aikaa oman vastualueensa määrittämiseen ja siihen, mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet, vastuut ja odotukset. (Salminen 2011, 20–21.)

Esihenkilötyön kehittämisessä tulisi ensiksi pohtia tavoitteita, mitä esihenkilötyössä oikeastaan haluttaisiin saada aikaan. Moore (2008) on jakanut esihenkilötyön kehittämisen tavoitteet neljään kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa on kyse johtajuuden kyvykkyyden rakentamisesta. Tarkoituksena on kasvattaa esihenkilöitä organisaation sisällä, jotta varmistetaan organisaation liiketoiminnan säännöllinen jatkuminen. Toinen kategoria on johtajuuden kehittämisen käyttäminen liiketoiminnan muutoksessa. Tämä tavoite tulee kyseeseen silloin, kun organisaation tulevaisuus poikkeaa merkittävästi nykyisestä toimintatavasta. Kolmas kategoria kattaa esihenkilöiden johtajuuden tehostamista. Tavoitteena voi olla esimerkiksi auttaa esihenkilöitä kehittymään henkilöstöjohtajina. Neljäs ja viimeinen kategoria keskittyy tukemaan esihenkilöitä uran siirtymävaiheissa. (Moore 2008, 8.)

Hätönen (2005) puolestaan esittää, että kehitystarveanalyysin avulla saadaan kartoitettua nykyisen toiminnan ongelmat, kehitystarpeet sekä mahdollisuudet. Kehitystarveanalyysin ansiosta kehitys sekä koulutus kohtaavat toisensa ja sen ansiosta saadaan myös kriteerit, joihin kehittämistuloksia voidaan myöhemmin verrata. Onnistunut kehitystarveanalyysi

kehittää jo itsessään toimintaa. Kehitystarpeen ei tule kuitenkaan johtaa vain nykyisistä työn ongelmista, kehitystarpeista tai mahdollisuuksista, vaan tarpeen määrittely tulisi suunnata myös tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. (Hätönen 2000, 12–13.) Järvinen (2001) kuitenkin korostaa, että kehittämistarveselvitys työyhteisössä eroaa ongelman selvityksestä niin, että keskeisenä eivät ole työyhteisössä tai -paikalla pitkään jatkuneet ongelma- tai riitatilanteet, vaan organisaatiossa nähdään tärkeänä panostaa henkilöstön, työyhteisön tai tiimien toiminnan kehittäminen (Järvinen 2001, 135).

Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tulisi kuitenkin tukea toisiaan. Joskus lyhyeen aikaväliin perustuva koulutus saattaa olla sillä hetkellä tehokasta, mutta pitkäaikaiset vaikutukset heikkoja. Parhaimmat ja kestävimmat tulokset voidaan saavuttaa, mikäli koulutus tuottaa valmiuksia myös tulevaisuutta varten. Työssä oppimisen lyhyen aikavälin tavoitteena on parantaa työsuoritusta; tietoja, taitoja ja kykyjä. Kun taas pitkän aikavälin oppimistavoitteella parannetaan valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita varten. (Viitala 2004, 194.)

Dohmen (1996) on jäsentänyt työelämässä tapahtuvaa oppimista neljän eri tyyppin luokituksen avulla: formaali, nonformaali, informaali ja satunnainen oppiminen. Formaalisessa oppimisessä on kyse koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtuvasta oppimisesta, jossa opiskelu johtaa tavallisimmin esimerkiksi tutkinnon suorittamisesta vahvistavaan todistukseen. Nonformaalisessa oppimisessä puolestaan organisaatio järjestää joko itse tai hankkii ulkopuolelta oppimistapahtumia, tunnetummin sanottuna, erilaisia koulutuksia. Informaali oppiminen ei ole samalla tavalla suunniteltua ja organisoitua kuten kaksi aiempaa luokitusta, vaan se tapahtuu työtä tehdessä ja työympäristössä. Viimeinen luokitus satunnainen oppiminen tapahtuu suunnittelemattomasta, tahattomasti ja usein myös tiedostamattomasti, kun esimerkiksi työntekijä kohtaa ongelman tai haasteen, joka voi pakottaa oppimaan. (Viitala 2004, 195.)

Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa yksilö-, ryhmä- tai yhteisökohtaisiin menetelmiin (Viitala 2004, 201). Nakari, Porenne, Mansukoski ja Huhtala (1998) ovat esimerkiksi jakaneet yksilön osaamisen kehittämisen menetelmät seuraavasti: koulutukset, esihenkilö-alais-keskustelut, työssä oppiminen, mentorointi, sparraus, valmennukset ja urasuunnittelut. (Nakari ym. 1998). Suurin osa työntekijän oppimisesta tapahtuu kuitenkin

työtä tehdessä. Työssä oppimiseksi voidaan lukea kaikki oppimisen menetelmät ja muodot, joilla yksilö voi kasvattaa käytännön osaamistaan ja valmiuksiaan. (Nakari ym. 1998).

Koulutuksilla tarkoitetaan oppimista, joka on luonteeltaan tavoitteellista ja koulutettavan tietotaitoa pyritään lisäämään tai uudistamaan. Koulutus järjestetään pääsääntöisesti useammalle henkilölle kerrallaan. (Nakari ym. 1998.) Koulutusten vaikutus työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan on kiistanalaista. Työntekijän ammattitaidon ajantasaistamisen kannalta lyhytkestoiset koulutukset voivat olla hyödyksi, mutta pidempiaikaisten muutosten saavuttamiseksi vaaditaan muitakin toimenpiteitä. Koulutusta voidaan järjestää ja organisoida eri tavoin: kouluttautumiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio tai organisaation oma koulutusyksikkö suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen. Koulutusta voidaan järjestää myös työpaikalla siten, että kouluttajina toimivat esimerkiksi esihenkilöt tai osaavat työntekijät. (Viitala 2004, 205.)

Kehitys-, tulos- ja tavoitekeskustelut, eli esihenkilö-alais-keskustelut, ovat vakiinnuttaneet paikkansa suomalaisissa organisaatioissa. Tavanomaisesti keskusteluja käydään 1–2 kertaa vuodessa ja niiden tulokset kirjataan ylös seuraamisen mahdollistamiseksi. (Moisalo 2010, 67.) Kehityskeskustelut toimivat hyvin osaamisen systemaattisena arviointina. Keskustelun tavoitteena on työnantajan näkökulmasta kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista sekä yhteistoimintaa. Työntekijän näkökulmasta puolestaan, kehityskeskustelussa on mahdollista tuoda ilmi omia käsityksiä ja ideoita sekä keskustella omasta asemasta ja kehittymisestä organisaatiossa. (Hätönen 2003, 43.)

Työnohjaus tarjoaa työntekijälle, esihenkilölle tai koko työyhteisölle tavan kehittää omaa osaamistaan. Kyseessä on kokemuksellisen oppimisen väline, jossa osallistujat tarkastelevat arjessa tapahtuvia työtilanteita ja näin ollen saavat välineitä muuttaa, joko toimintatapojaan tai suhdettaan työhön. Työnohjaus sekoitetaan usein työn opastukseen, joka liittyy työntekijän perehdyttämiseen. Työnohjaajan tavoitteena on kuitenkin luoda mahdollisuus löytää uusia työtapoja sekä oivalluksia. Työnohjauksen on katsottu toimivan hyvin stressin hallinnan välineenä ja toimii sen vuoksi hyvin varsinkin esihenkilöille, jotka kohtaavat paineita ja jopa yksinäisyyttä työssään. (Järvinen 2001, 176–178.)

Mentoroinnilla puolestaan tarkoitetaan toimintaa, jossa mentori, kokenempi henkilö, ohjaa aktoaria, eli kokemattomampaa henkilöä. Mentorointi perustuu näiden kahden

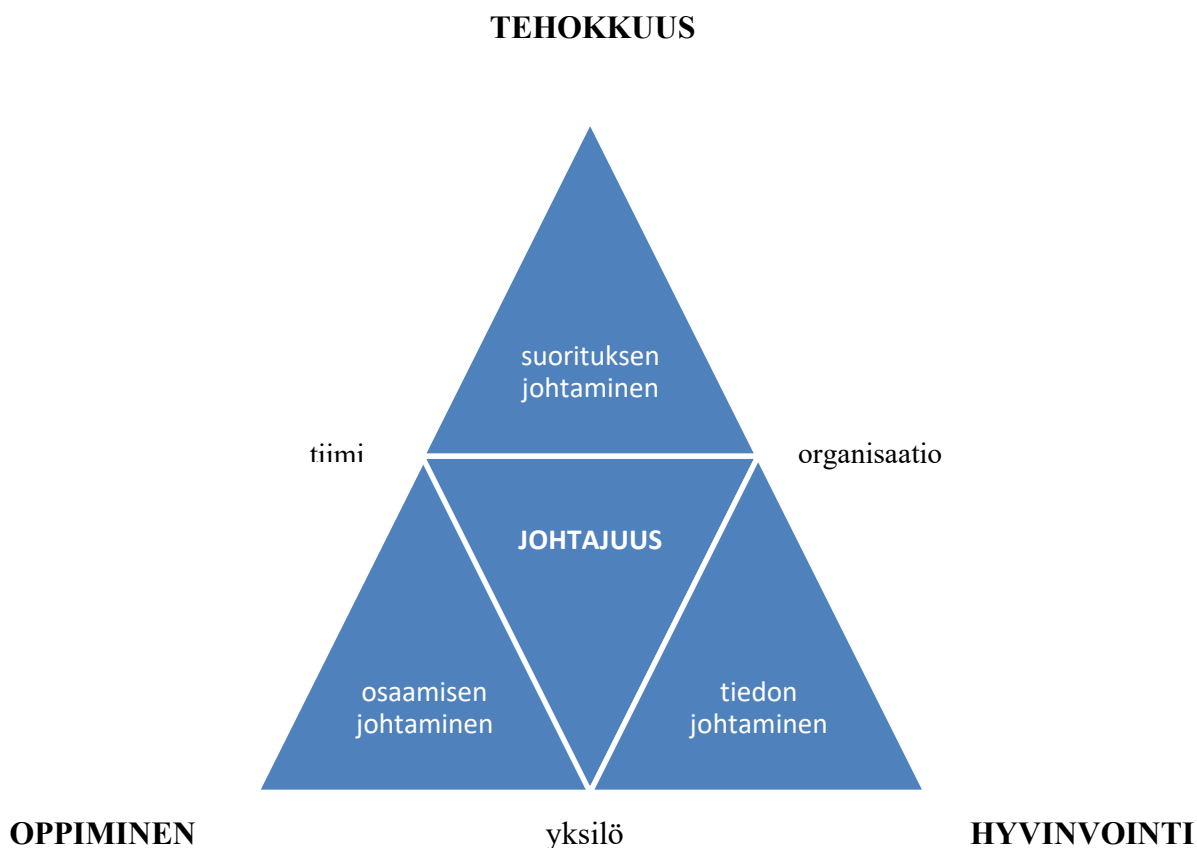
vuorovaikutussuhteeseen, joka on luottamuksellinen ja jossa mentori toimii luotettavana neuvonantajana ja aktori puolestaan kehittymishaluisena henkilönä. Mentoroinnin tavoitteena on aktorin oppiminen ja kehittyminen, mutta myös mentori voi halutessaan oppia mentoroinnista, mikäli hän on valmis ottamaan vastaan aktorin ajatuksia ja ideoita sekä refleктоimaan kokemustaan. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

3 Työnantajana asiantuntijaorganisaatio

Tässä luvussa perehdytään siihen, millainen on asiantuntijaorganisaatio, millaista työtä on asiantuntijatyö ja lopuksi vielä eritellään esihenkilötyötä asiantuntijaorganisaatiossa.

3.1 Asiantuntijaorganisaatio

Organisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan paikkaa; ympäristöä, yhtiötä, yritystä tai virastoa, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä. Yleisimmin organisaatio on siis yritys tai julkishallinnollinen yhteisö. Organisaatio tuottaa erilaisia prosesseja, jotka ovat erilaisia tapahtumasarjoja ja joiden tuloksena on erilaisia aikaansaannoksia. Organisaatio sisältää myös ulkopuolisia toimijaryhmiä, jotka vaikuttavat kyseisen organisaation toimintaan. (Pesonen 2007, 12–13.) Sydänmaanlakka (2004) on pyrkinyt määrittelemään ihanneorganisaation käsitteen, joka samanaikaisesti edistää henkilöstön hyvinvointia ja toimii oppivalla tyylillä sekä tehokkailla toimintatavoilla.



Kuva 2. Älykäs organisaatio. (Sydänmaanlakka 2004)

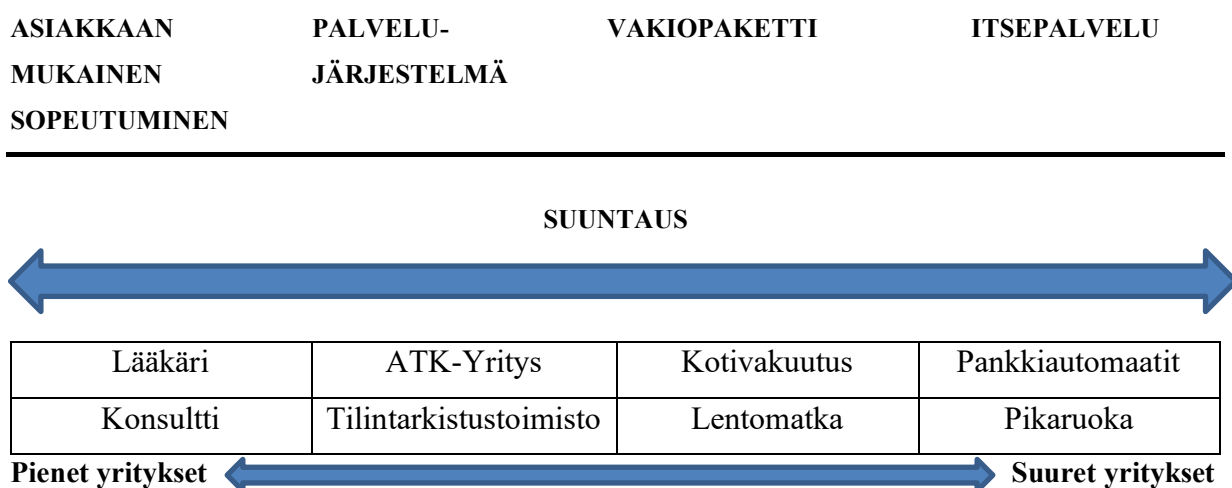
Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka tarkoituksena on myydä osaamistaan. Tarkoituksena on tuottaa palveluita, jotka ovat standardoimattomia, luovia, yksilöstä riippuvaisia sekä monimutkaista ongelmanratkaisua. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee pääosin akateemisesti korkeakoulutettuja asiantuntijoita, jotka omaavat paljon tietopääomaa. Asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä, että henkilöstökulut ovat paljon pääomakuluja suurempia ja riippuvuus henkilöstöstä on suuri. Tästä johtuen asiantuntijoiden korvaavuus voi olla erittäin vaikeaa. Näin ollen voidaan todeta, että organisaation arvo on yhtä kuin henkilöstön yhteenlaskettu tietomäärä. Asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi koulut, lakiasiantuntijayritykset ja konsulttiyritykset- ja koulutusorganisaatiot. (Eklund 1992, 62–65; Sveiby 1990, 36–41.)

Sveiby (1990) erottelee vielä asiantuntijaorganisaation sekä asiantuntijayrityksen toisistaan. Sveibyn mukaan asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan niitä organisaatioita, joilla on asiantuntijayrityksen piirteitä, mutta joita ei kuitenkaan voida kutsua sellaisenaan yrityksiksi. Asiantuntijaorganisaatioiksi luokitellaan muun muassa viranomaiset ja keskusvirastot, jotka eivät ole pääpiirteittään voittoa tuottavia organisaatioita eivätkä nämä organisaatiot omaa yleensä ulkopuolisia markkinoita. Kyseisten organisaatioiden asiakkaat eivät myöskään maksa suoraan tuotetusta palvelusta tai ongelmanratkaisusta. Asiantuntijayritys puolestaan myy ja tarjoaa tuotteita ja palveluita asiakkaille. (Sveiby 1990, 42.) Asiantuntijaorganisaatiota käytetään lähestymistavasta ja määrittelyiden eroista huolimatta usein (esim. Huuhka 2010; Pesonen 2007) yläkäsitteenä asiantuntijayrityksille sekä julkishallinnon asiantuntijavirastoille.

Asiantuntijaorganisaatioissa saattaa olla myös toimintoja, jotka eivät täysin vastaa asiantuntijaorganisaation perusmääritelmää. Vakiopalveluna saatetaan tuottaa asiakkaalle esimerkiksi niin sanottuja rutiinitehtäviä. Jos rutiinitehtävien piirteet eivät vallitse asiakkaalle toimitettavissa palveluissa tai tuotannossa, kyseessä on edelleen niin sanottu puhdas asiantuntijaorganisaatio. Mikäli organisaatiossa asiantuntijoiden määrä suhteessa muuhun henkilöstöön on edelleen suuri, voidaan näitäkin organisaatioita kutsua puhtaiksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Päinvastaisessa suhteessa, jossa asiantuntijoita olisi vähemmän, asiantuntijat muodostaisivat asiantuntijasaarekkeen, joita voivat esimerkiksi olla erilaiset organisaatioiden tutkimusyksiköt. (Sipilä 1991, 23; Sveiby 1990: 42–43.) Maunula (1997) luonnehtii vielä kyseisiä asiantuntijasaarekkeita asiantuntijayhteisöiksi, joille on olennaista (1) epähierarkkinen johtaminen, (2) strategioiden ja operaatioiden muodostuminen esihenkilöiden, asiantuntijoiden ja asiakkain yhteistyönä, (3) perinteistä laajempi

kontaktipinta asiakkaisiin, (4) asiakkaat voivat olla yhteisön ulko- tai sisäpuolella ja (5) ongelmanratkaisut saavutetaan yhdessä asiakkaiden kanssa (Maunula 1997, 9–10).

Sipilän (1991) mukaan asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita (Sipilä 1991, 15–17). Sveiby (1990) selkeyttää asiantuntija- ja palveluyritysten eroja yhtäläisyyksiä seuraavasti (Kuva 3). Oikealla olevien palveluyritysten toiminta on teollistunut ja niiden kannattavuus riippuu tehokkuudesta ja näiden organisaatioiden henkilöstö on helposti korvattavissa uudella työvoimalla. Vasemmalle siirryttäessä, organisaatiossa tapahtuu monimutkaisia ongelmanratkaisuja ja asiakkaita käsitellään yksilöllisesti akateemisesti koulutettujen asiantuntijoiden toimesta. Kuten edellä mainittiin, asiantuntijoiden korvattavuus on hankalaa. (Sveiby 1990, 36–37.)



Kuva 3. Asiantuntija- ja palveluyrityksen eroja ja yhtäläisyyksiä. (Sveiby 1990)

3.2 Asiantuntijatyö

Asiantuntijoille ei ole helppoa määrittää yhteisiä piirteitä (Maunula 1997, 18). Ennen asiantuntijan käsitettä on puhuttu esimerkiksi tietotyöstä ja -ammateista, informaatioammateista ja professioammateista. Asiantuntijoiden ongelmat ovat usein abstrakteja sekä monimutkaisia ja asiantuntijan työvälineinä toimivat oma tietopääoma sekä kokemukset. (Eklund 1992, 11–16.) Asiantuntijan nähdään olevan ammatillisesti kunnianhimoinen, joka syventää omaa asiantuntijuuttaan tiedon sekä kokemusten avulla.

Lisäksi asiantuntijat yleisesti mielellään erikoistuvat, hakeutuvat itsenäisiin työrooleihin ja arvostavat saamaansa tunnustusta. (Ristikangas ym. 2008, 86.)

Asiantuntijaorganisaatioihin kohdistuu jatkuvia vaatimuksia luovuuden, oppimisen ja uudistumisen kannalta. Tällaiset vaatimukset voivat aiheuttaa asiantuntijoille koviakin paineita. Asiantuntijatyön vaatimusten ymmärtäminen auttaa organisaatioita tukemaan asiantuntijoiden luovuutta ja jaksamista. Asiantuntijatyön voidaan ajatella Hynnisen (2005) mukaan sisältävän muun muassa seuraavia piirteitä: (1) työn kognitiivisuus, (2) työn monitahoisuus ja monimutkaisuus, (3) työtehtävien ja -roolien heikkenevät rajat, (4) työn epävarmuus työtehtävien ja -roolien muuttuessa jatkuvasti, (5) työtehtävien riippuvuus toisistaan ja (6) työn näkymättömyys, työ on vaikeaa määritellä konkreettisesti sen kognitiivisen luonteen sekä rajojen häviämisen ja epävarmuuden vuoksi. (Hynninen 2005, 80–81.)

Ristikangas ym. (2008) ehdottaa, että kaikkein tärkeimpänä asiantuntijalle ominaisena piirteenä voitaisiin pitää itsesäätelyvalmiuksia. Näiden valmiuksien lähtökohtana ovat asiantuntijan tarve mielekkyyden kokemiseen sekä hallinnan tunteen ja henkisen tasapainon ylläpitäminen. Asiantuntijan käsitteeseen kannattaa liittää myös joustavuus, sopeutumiskyky muuttuviin tilanteisiin sekä oppimaan oppimisen taidot. Taitoprofiiliin kuuluu näiden taitojen ja kykyjen lisäksi myös yleiset työelämävalmiudet, joita ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot sekä luovuus. Nykyään myös opetuksessa on teoreettisen tiedon lisäksi alettu kertomaan ja opettelemaan työelämävalmiuksia, jotka valmistavat tulevia asiantuntijoita työelämään. (Ristikangas ym. 2008, 92, 93, 95.)

Tynjälän (2011) mukaan asiantuntijuus perustuu tietoon ja muodostuu neljästä pääelementistä: teoreettisesta tiedosta, käytännön tiedosta, itsesäätelytiedosta sekä sosiokulttuurisesta tiedosta. Teoreettinen tieto, käytännön tieto ja itsesäätelytieto ovat persoonallisen tiedon muotoja, kun taas sosiokulttuurinen tieto perustuu sosiaaliin ja kulttuuriin toimintatapoihin sekä esimerkiksi erilaisiin työvälineisiin. Vaikka asiantuntijuuden elementit on eroteltu toisistaan, ne muodostavat yhdessä kuitenkin integroituneen kokonaisuuden. Tätä kokonaisuutta täydentävät vielä ongelmanratkaisutaidot, työn kollektiivinen sekä luova luonne ja viimeisimpänä piirteenä kehittyminen asiantuntijana vaatii osallistumista työn sosiaaliin käytäntöihin. (Tynjälä 2011.)

3.3 Esihenkilönä asiantuntijaorganisaatiossa

Aiheen kirjallisuudessa (esim. Huuhka 2010; Eklund 1992; Sipilä 1991) on paljon pohdintaa siitä, voiko asiantuntijaorganisaatioita edes johtaa. Tällä tarkoitetaan niin kutsuttua ”tavanomaista johtamista”, jota harjoitetaan perinteisissä palvelu- ja teollisuusorganisaatioissa. Asiantuntijoita voidaan kyllä ja pitääkin johtaa, sillä asioiden hoitaminen vaatii aina jonkinlaista johtamista, mutta se ei ole aina helppoa (Eklund 1992, 82). Asiantuntijat kokevat olevansa vahvemmassa asemassa kuin ”perinteiset työntekijät” ja organisaatio toimiikin asiantuntijoiden lahjakkuuksien varassa. Organisaation menestyminen edellyttää asiantuntijoilta korkeaa motivaatiota ja sitoutumista, huippuosaamista ja yksilösuorituksia, jotka vievät yhteisiä tavoitteita eteenpäin. Asiantuntijan oma persoonallisuus saattaa olla myös isommassa roolissa kuin ”perinteisen työntekijän” ja tämän vuoksi asiantuntijoita voi olla vaikeampi johtaa. (Huuhka 2010, 37, 82; Sipilä 1991, 52, 54, 56.)

Asiantuntijaorganisaatiossa on monia piirteitä, minkä vuoksi johtamisen tarve ja mahdollisuus vähenevät. Henkilöstöllä on täydellisyyttä hipova ammattitaito sekä kokemusta, jolloin hankalimmista tilanteistakin selviää ilman esihenkilöä. Motivaatio pysyy korkealla työtehtävien kiinnostavuuden ja haasteellisuuden vuoksi ja asiantuntijat oppivat jatkuvasti uutta työssään. Lisäksi organisaation toimintapolitiikka saattaa olla hyvin selvillä ja työyhteisö koostuu pienistä ryhmistä, jossa kokeneemmat neuvovat ja niin sanotusti piilojohtavat ryhmää. Vahvan itseluottamuksen ja itseohjautuvuuden omaavat pystyvät luomaan kannustuksen ja palautteen itse itselleen, ja ammattietiikka ja kollegiaalisuus ohjaavat asiantuntijoita omassa työssään. (Eklund 1992, 82–83.)

Asiantuntijoita johdettaessa esihenkilön liiketoimintaosaaminen tai liikkeenjohdollinen ajattelu ei pelkästään riitä, vaan johtajuus perustuu henkilöstön inspiroiintiin ja motivointiin, visioiden luomiseen, organisaation arvонуontiin ja kulttuurin kehittämiseen sekä peruspäämäärien pohtimiseen (Huuhka 2010, 37). Asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilön on myös ymmärrettävä ja arvostettava organisaation kykyä ja tapaa luoda uutta ja organisaation menestyminen riippuukin siitä, miten hyvin esihenkilö ymmärtää luovan työn ilmiöitä ja sen luonnetta. Asiantuntijoiden tekemä luova työprosessi tuo pinnalle herkästi hankalia tunteita, kuten ahdistusta ja epävarmuutta. Esihenkilön on tärkeää osata kohdata ja ymmärtää näitä tunnetiloja johtamistyössään. Lisäksi toimialan tuntemus, eli toimialaosaaminen, luo

esihenkilön uskottavuutta toimia johtajana asiantuntijoille. (Huuhka 2010, 40, 41; Tuominen 2005, 152.)

Asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilön oma henkilökohtainen taito ottaa ja käyttää valtaa korostuu, sillä ammatillinen osaaminen on usein asiantuntijoilla korkeammalla tasolla kuin heidän esihenkilöllään. Tämän vuoksi valtaa ei anneta vain muodollisen aseman vuoksi ja esihenkilön tulisivatkin johtamisen lisäksi pystyä arvioimaan ja antamaan palautetta asiantuntijoille tehdystä työstä. Laukkarinen (2014) nostaa esille puhumisen kulttuurin tärkeyden asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa on totuttu puhumaan paljon yksityiskohdista, jotka liittyvät työn tekemiseen ja sen sisältöön. Tärkeää olisi kuitenkin kyky puhua siitä, miten työn tekeminen vaikuttaa kunkin työntekijän työmotivaatioon sekä tuloksellisuuteen. Tämä saattaa olla kuitenkin useammalle esihenkilölle se haastavin osuus työssään ja Laukkarinen esittääkin, että puhumattomuus työasioista korostaa vallankäytön huonoja puolia, joissa pääroolia näyttelee esimerkiksi epäoikeudenmukaisuus ja kateus. Kun esihenkilöllä on rohkeutta ja ymmärrystä työstä puhumisen tärkeydestä, se tuottaa organisaatiolle tuloksellisuutta sekä hyvinvointia. (Laukkarinen 2014, 164–167.)

Esihenkilöitä ja johtamistyylejä on monia ja organisaation johdon lisäksi myös asiantuntijoilla on odotuksia ja toiveita esihenkilölleen. Maunulan (1997) mukaan asiantuntijat haluavat päästä yhteisymmärrykseen toimensa tarkoituksesta ja päämääristä, jolloin olisivatkin tärkeää viestiä selkeästi, mitä odotuksia häneen kohdistuu. Toiminnan tuloksellisuus ja siihen pyrkiminen yhteistyöllä onnistuu, jos esihenkilö puolestaan antaa asiantuntijalle tilaisuuden suorituksiin. Rakenteellinen palaute koetaan tärkeänä, jotta voidaan kehittyä siinä, missä odotetaan parempia suorituksia. Mikäli asiantuntija onnistuu suorituksissaan, usein hän toivoo keskustelua mahdollisuuksista edetä urallaan sekä palkkauksen ajan tasalla pitämisestä. (Maunula 1997, 21.) Näissä voidaan nähdä korostuvan halu saada palautetta ja tulla huomatuksi, mikä on samansuuntaisessa linjassa Laukkarisen (2014) ajatusten kanssa puhumisen tärkeydestä (Laukkarinen 2014, 164–167).

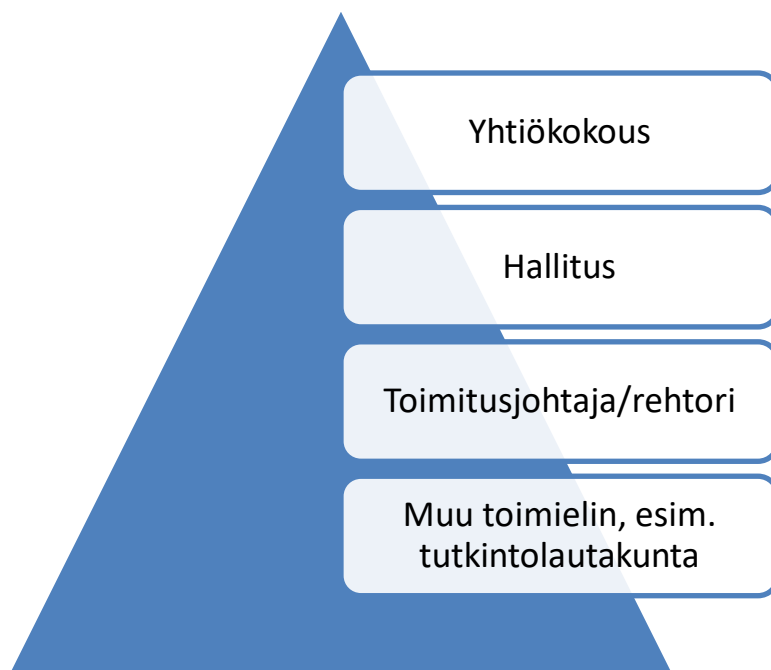
4 Tutkimuksen kohteena ammattikorkeakoulu

Suomen korkeakoululaitoksessa tapahtui merkittävä muutos, kun yliopistojen rinnalle muodostuivat 1990-luvulla ammattikorkeakoulut. Ammattikorkeakouluissa on tänä aikana suoritettu noin 400 000 tutkintoa (Arene 2020; Varmola 2014.) Suomessa toimii opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla 22 osakeyhtiömuotoista ammattikorkeakoulua. Näiden lisäksi Högskolan på Åland toimii Ahvenanmaalla ja sisäministeriön alaisuudessa vielä Poliisiammattikorkeakoulu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.) Suomen ammattikorkeakouluissa opiskelee noin 145 000 opiskelijaa ja työmarkkinoille valmistuu lähes 30 000 ihmistä vuosittain (Arene 2021; Arene 2020).

Ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla on opetuksen, taiteen ja tutkimuksen vapaus. Korkeakoulut vastaavat itse koulutuksen laadusta sekä sisällöstä. Ammattikorkeakoulussa opiskelijat voivat suorittaa ammattikorkeakoulututkintoja sekä ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja. Ammattikorkeakoulut järjestävät myös erikoistumiskoulutuksia, tutkintojen osia sisältäviä koulutuksia avoimen korkeakouluopetuksen kautta sekä erillisiä opintoja ja täydennyskoulutuksia. Ammattikorkeakoulut voivat lisäksi järjestää ammatillista opettajankoulutusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.) Tutkintoon johtavaa koulutusta voidaan järjestää myös kansainvälisenä yhteistyönä (Ammattikorkeakoululaki 932/2014).

Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan ammattikorkeakouluyhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, johon kuuluvat tutkinto-opiskelijat, ammattikorkeakoulun opettajat sekä muu henkilöstö. Ammattikorkeakoulujen uudistuksen jälkeen jokaisesta ammattikorkeakoulusta tehtiin itsenäinen oikeushenkilö, jotka ovat kaikki toimineet alkuvuodesta 2015 lähtien osakeyhtiömuodossa ja yleishyödyllisenä yhteisönä. Ammattikorkeakoululaissa (932/2014) on säädetty myös ammattikorkeakoulujen oikeushenkilöasemasta. Ammattikorkeakouluihin sovelletaan osakeyhtiölakia (624/2006), sillä ammattikorkeakoulu luetaan osakeyhtiömuotoiseksi oikeushenkilöksi. Ammattikorkeakoululaki kuitenkin sisältää jo itsessään ammattikorkeakoulujen hallintoon, toimielimiin sekä niiden päätösvaltaan liittyviä säädöksiä, jotka kumoavat osakeyhtiölain vastaavat säädökset. Näin ollen ammattikorkeakoulujen hallintoa ei voida arvioida ja tarkastella ainoastaan osakeyhtiölain mukaan. (Wennberg, Koramo & Keinänen 2018, 19.)

Ammattikorkeakoulun toimielimiä ovat hallitus, rehtori, joka toimii toimitusjohtajana sekä vähintään yksi tutkintolautakunta tai muu vastaava toimielin. Lisäksi voi olla muita toimielimiä sen mukaan, miten hallituksen hyväksymässä johtosäännöstössä on määrätty. Edellä mainittujen lisäksi, ammattikorkeakoulussa voi olla myös hallintoneuvosto. Yhtiökokous on toimielin, jossa osakkeenomistajat käyttävät ylintä päätösvaltaa. Hallitus puolestaan käyttää ammattikorkeakoulussa ylintä päätösvaltaa talouteen, strategiaan ja ammattikorkeakoulun organisoitumiseen liittyvissä kysymyksissä. Toimitusjohtajana oleva rehtori hoitaa ammattikorkeakoulun juoksevaa hallintoa. Toimielimien, hallituksen ja toimitusjohtajana toimivan rehtorin, lisäksi ammattikorkeakoulussa tulee olla vähintään yksi tutkintolautakunta tai muu vastaava toimielin. (Wennberg ym. 2018, 20–21; Kosonen, Miettinen, Sutela & Turtiainen 2015, 46)



Kuva 4. Ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmän rakenne.

Ammattikorkeakoulu kuuluu asiantuntijaorganisaation kenttään ja se on pyrkinytkin järjestämään toimintaansa asiantuntijuutta kunnioittaen, jolla tarkoitetaan rakenteen kehittämistä verkosto- ja tiimityöskentelyn suuntaan. Organisaationa ammattikorkeakoulu on jatkuvasti sitoutuneena kehitystyöhön ja laadun varmistamiseen. Tämän perusteella ammattikorkeakoulun toimintaa luonnehtivina johtamiskäsityksinä voidaan tarkastella Nikanderin (2003) mukaan strategisen johtamisen, prosessijohtamisen, transformaalisen johtamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmista. Strategisen johtamisen lähtökohta on kyky

analysoida ympäristöä ja muodostaa siihen perustuvia tavoitteita, joihin pyritään erilaisin strategioin. Ammattikorkeakouluissa tavoitteellinen johtaminen perustuu muun muassa opetusministeriön kanssa solmittaviin talous- ja tulossopimuksiin. Prosessijohtaminen puolestaan liittyy prosessien uudistamiseen ja sen kautta suorituskyvyn parantamiseen ja lähtökohtana toimiikin kyvykkyyden ja ydinosaamisen kehittäminen. Organisaation kehittäminen kokonaisvaltaisesti uudelleen vaatii transformaalista johtamista, muutosjohtamista, jossa henkilöstön ajattelutapaa kehitetään uudistaen ja motivoidaan henkilöstöä toimimaan tiimin edun mukaisesti. Osaamisen johtamisella puolestaan kehitetään tavoitteellisesti organisaation, yksikön tai tiimin ja yksilön osaamista, jotta voidaan saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. (Nikander 2003, 81, 83–85, 87–88.)

Edellä mainittujen johtamiskäsityksen lisäksi Nikander (2003) nostaa esiin pedagogisen ja tulevaisuuden johtamisen ammattikorkeakoulun kontekstissa. Pedagogisesta johtamisesta voidaan puhua myös kasvatuksellisen johtamisen käsitteellä, vaikka käsitteenä kumpaakaan ei ole tarkemmin määritetty. Lyhykäisyydessään pedagogisen johtamisen voidaan ajatella olevan sidoksissa keskeisesti ammattikorkeakoulun strategiaan ja tarkempi sisältö määrittyykin kunkin opetusorganisaation omien arvojen, käytäntöjen ja tavoitteiden mukaan, keskiössä kuitenkin ihmislähtöinen johtaminen. Pedagogisen johtamisen päätehtäviä voidaan kuitenkin luetella olevan esimerkiksi opetushenkilökunnan työaika-suunnitelmien laadinta ja opetuksen laadun varmistus. Ammattikorkeakoulujen pedagogisesta johtamisesta on kuitenkin hyvin vähän aiempaa tutkimusta. (Nikander 2003, 88, 90–91, 93.)

Yleisesti tulevaisuuden johtamisella tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan mahdollisia muutoksia ja niiden vaikutusta johtamiseen sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Tulevaisuus nähdään mieluusti sellaisena, johon kyetään aktiivisesti vaikuttamaan ja jota voidaan luoda itse. Tulevaisuuden johtamisilmapiiri tulee kuitenkin sisältämään enemmän epävarmuutta sekä turvattomuutta, jotka saattavat vaikuttaa organisaation sosiaalisen ympäristön, talouden ja teknologian haasteisiin. Esihenkilöltä, joka toteuttaa tulevaisuuden johtamista, vaaditaan visiointikykyä, eri asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä ja tämän puitteissa tehtävien delegointia oikeille henkilöille. (Nikander 2003, 92–93.)

5 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset, tutkimusaineisto ja sen keruu, tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esihenkilötaitojen kehittämistä ammattikorkeakouluorganisaatioissa. Tavoitteena on selvittää, millaisia merkityksiä ammattikorkeakoulussa toimivat esihenkilöt antavat organisaation tarjoamalle perehdytykselle, koulutuksille ja mahdolliselle muulle tuelle. Lisäksi kartoitetaan esihenkilöiden omaa kiinnostusta esihenkilötaitojensa kehittämiseen sekä tapoja, joilla he mahdollisesti toteuttavat itsenäistä oppimista.

Päädyin aiheen valintaan oman kiinnostukseni kautta esihenkilötyötä kohtaan.

Ammattikorkeakoulut organisaatioina työllistävät useita asiantuntijoita ja kiinnostuinkin siitä, miten koulutusorganisaatio työnantajana mahdollistaa omien esihenkilöiden osaamisen kehittymisen. Asiantuntijaorganisaatioissa urapolku on usein valmiiksi pedattu ja asiantuntijan siirtyessä esihenkilön rooliin, niin sanotusti talon sisällä, perehdyttäminen saattaa jäädä vähemmälle tai jopa kokonaan pois. Asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilöksi voi tuki päätyä muillakin tavoin, esimerkiksi organisaation ulkopuolelta, jolloin perehdyttäminen jo ihan talon tavoille on ensisijaisen tärkeää. Vaikka esihenkilö saisi itse työtehtäviin perehdytystä, itse esihenkilötyöhön liittyvä perehdytys saattaa jäädä huomaamatta jopa kokonaan pois.

Laadukkaalla perehdyttämisellä ja työsuhteen aikana saaduilla koulutuksilla ja muulla tuella on suuri merkitys esimerkiksi työssä onnistumisen kannalta (vrt. Ristikangas ym. 2008). On mielenkiintoista saada tietää, kokevatko esihenkilöt itse perehdytyksen ja koulutukset merkityksellisiksi työnsä ja osaamisensa kannalta.

Tutkielmani tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia merkityksiä esihenkilöt antavat organisaation tarjoamille perehdytykselle, koulutuksille tai muulle tuelle?
2. Millä keinoin esihenkilöt mahdollisesti toteuttavat itsenäistä oppimista?

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostui seitsemästä (7) erään ammattikorkeakoulun esihenkilön haastattelusta. Aineisto kerättiin haastattelemalla esihenkilöitä, jotka sijoittuivat organisaation keskijohtoon. Aineiston ulkopuolelle jätettiin organisaation korkein johto ja esimerkiksi henkilöstöhallinto, joka on vastuussa organisaation perehdyttämisen ja koulutusten kehittämisestä. Maaliskuussa 2022 tutkimuslupahakemuksen hyväksymisen jälkeen, haastattelukutsut lähetettiin organisaation sisäisen sähköpostilistan avulla keskijohdon esihenkilöille. Sähköpostitse saatiin sovittua lopulta seitsemän (7) haastattelua organisaation esihenkilöiden kanssa ja haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin välityksellä maaliskuussa 2022. Microsoft Teams valikoitui alustaksi, sillä se oli entuudestaan tuttu sekä haastattelijalle että haastateltaville. Maailmalla vallinneen Covid-19-pandemian vuoksi, etätyöskentely on jäänyt tavaksi myös tähän kohdeorganisaatioon, joten haastattelut olivat helpommin sovittavissa etäyhteyksin.

Tutkimuksen kohteena oleva ammattikorkeakoulu työllistää satoja henkilökunnan jäseniä ja korkeakouluyhteisöön kuuluu henkilökunnan lisäksi tuhansia opiskelijoita sekä kymmeniä tuhansia alumneja. Ammattikorkeakoulun organisaation rakenne koostuu johtamisjärjestelmän lisäksi palveluyksiköstä, joka sisältää opetuksen, TKI-toiminnan (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta) ja tukipalvelut sekä organisaation henkilöstöpalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut, KV-palvelut (kansainväliset palvelut), tieto- ja julkaisupalvelut, turvallisuuspalvelut, talouden ohjauksen ja strategian kehittämisen tuen. Johtamisjärjestelmän ja palveluyksikön lisäksi on eriteltyä vielä korkeakouluyksiköt, jotka on jaettu yksiköihin alueittain. Koulutuksen tarjoamisen lisäksi, organisaatio toimii vahvasti tutkimuksen ja aluekehityksen piirissä. Organisaatio tarjoaa laajat urakehitysmahdollisuudet ja pyrkii mahdollistamaan uuden oppimisen esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla.

Haastattelun valitseminen tiedonkeruumenetelmäksi oli yksinkertainen, sillä halusin tietää, mitä esihenkilöt ajattelevat organisaation tarjoamasta perehdytyksestä, koulutuksista ja muusta mahdollisesta tuesta. Tässä tilanteessa loogista ja jopa järkevää on kysyä suoraan esihenkilöiltä itseltään asiasta. Haastattelun, erityisesti valitsemani teemahaastattelun, etuna on erityisesti sen joustavuus. Haastattelijalla on haastatteluvaiheessa muun muassa mahdollisuus kysyä tarkentavasti, oikaista ja selventää väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussakaan ei voi kysyä mitä tahansa, mutta siinä pyritään esittämään kysymyksiä, joiden avulla saadaan vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Tämä varmistetaan sillä, että teemat määritellään etukäteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63,65.)

Koin teemahaastattelun sopivimmaksi vaihtoehdoksi, sillä määrittelemäni teemat, (1) taustatiedot, (2) perehdytykset, (3) mahdolliset koulutukset ja (4) muu tuki ja itsenäinen oppiminen, olivat laajoja, joten oli helpompaa antaa haastateltavan vastata teemaan liittyviin kysymyksiin vapaa-muotoisesti johdattelevien kysymysten avulla. Näin ollen en kysynyt haastattelurunkoni (ks. Liite 2) kysymyksiä tarkasti ja samassa järjestyksessä kaikilta haastateltavilta, vaan käytin niitä apuna keskustelun johdattelemisessa. Haastattelurungon avulla pystyin kuitenkin varmistamaan, että kaikki teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, vaikka niiden järjestys ja laajuus vaihtelivatkin haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 1998, 63).

Aluksi kartoitin haastateltavien taustoja muutamalla taustakysymyksellä. Tiedustelin mikä on haastateltavien ammattinimike, millaista työtä he tekevät ja kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässään. Lisäksi kysyin heidän työtaustaansa, miten he ovat päätyneet nykyiseen tehtävään sekä onko heillä aikaisempaa kokemusta esihenkilön työstä. Lopuksi kysyin vielä tiimin koon tai kuinka monelle haastateltava toimii lähiesihenkilönä. Ajattelin näiden kysymysten antavan hyvän pohjan itselleni seuraavissa teemoissa käsiteltävien asioiden ymmärtämiselle. Ajattelin seuraaviin vastauksiin vaikuttavan merkittävästi, jos esimerkiksi esihenkilö on toiminut useita vuosia ennen tätä tehtävää esihenkilönä tai jos esihenkilö on siirtynyt organisaation sisällä asiantuntijan tehtävistä esihenkilöksi. Seuraavaksi haastattelu eteni perehdyttämisen teemaan, jossa kyselin haastateltavalta saamastaan perehdytyksestä ja mahdollisista kehitysehdotuksista. Kolmas teema keskittyi mahdollisiin koulutuksiin, joiden sisällöstä, tarjonnasta, ajankohtaisuudesta,

kohderyhmistä ja mahdollisista kehitysehdotuksista kyselin haastateltaviltani. Neljäs ja viimeinen teema käsitti muun tuen ja itsenäisen oppimisen, jonka tarkoituksena oli selvittää, saavatko esihenkilöt työssään jotain muuta tukea, millaista tukea he toivoisivat sekä ovatko haastateltavat itse kiinnostuneita kehittämään aktiivisesti omia esihenkilötaitojaan ja millä tavoin he kehittävät niitä. Haastattelurungossa oli kaiken kaikkiaan 21 kysymystä. Lopuksi annoin haastateltaville luonnollisesti vielä erikseen mahdollisuuden täydentää sanomisiaan, mikäli heillä tuli mieleen jotain lisättävää tai korjattavaa.

Haastattelut kestivät vähintään 20 minuuttia ja parhaimmillaan noin 50 minuuttia.

Haastatteluiden yhteenlaskettu kesto oli 3 tuntia ja 58 minuuttia. Haastattelutilanne kesti kuitenkin aina lähemmäs haastattelukutsussakin mainitun 45 minuuttia, sillä nauhoitin haastattelutilanteessa vain itse asiasisällön, en alku- tai loppujutustelua. Litteroinnin tarkkuutena käytin sanasta sanaan litterointia, paitsi jätin litteroinnista pois tekstin sujuvoittamiseksi toistuvia peräkkäisiä sanoja, kuten tuota-sanana. Yhteensä litteroitua aineistoa muodostui lopulta 74 sivua, kun fonttikoko oli 12 ja riviväli 1,5. Litteroinnissa H-kirjain kuvaa haastattelijaa ja E-kirjain haastateltavaa esihenkilöä. E-kirjain on vielä numeroitu numeroilla 1–7 haastateltavan mukaan. Haastattelut sujuivat mielestäni ongelmitta ja sain mielestäni kattavasti vastauksia. Jotkut haastateltavista reflektoivat kokemuksiaan erittäinkin laajasti ja useimmat kiittivät vielä erikseenkin siitä, että saivat olla mukana tässä prosessissa.

5.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia tapoja luokitella, eritellä tai tyypitellä laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tarkemmin määriteltynä ollaan kiinnostuneita siitä, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ajattelevat, tuntevat ja mitä merkityksiä he antavat tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle. Laadulliselle tutkimukselle on ehdottoman tyypillistä pyrkiä tekemään johtopäätöksiä aineistolähtöisesti. Tämä johtaa siihen, että tutkimuksessa esiintyy paljon aineistossa nousseita lauseita, sanoja ja käsitteitä, joita havainnoinnin kohteena olevat tai haastateltavat ovat käyttäneet. (Puusa & Juuti 2020, 9–10.)

Tutkimukseni kohdalla oli viisasta käyttää kvalitatiivista menetelmää, sillä kvantitatiivinen tutkimus olisi vaatinut vähintään isomman vastaajajoukon, eikä suuri vastaajajoukko tai tilastollinen argumentointitapa olisi kuitenkaan ollut tutkimukseni kohdalla välttämättä tarpeen eikä edes mahdollista (Alasuutari 2011, 31). Aineiston kohteena olevan ammattikorkeakoulun keskijohto, joiden haastatteluista aineistoni koostuu, ei olisi määrällisesti riittänyt kvantitatiivisen aineiston kasaamiseen. Lisäksi tutkimukseni tavoitteena oli luoda yksityiskohtaista tietoa kohteena olevan ammattikorkeakoulun perehdyttämisen, koulutuksen ja muun tuen konteksteista sekä esihenkilöiden omasta kiinnostuksesta kehittää omia esihenkilötaitojaan, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Puusa & Juuti 2020,10).

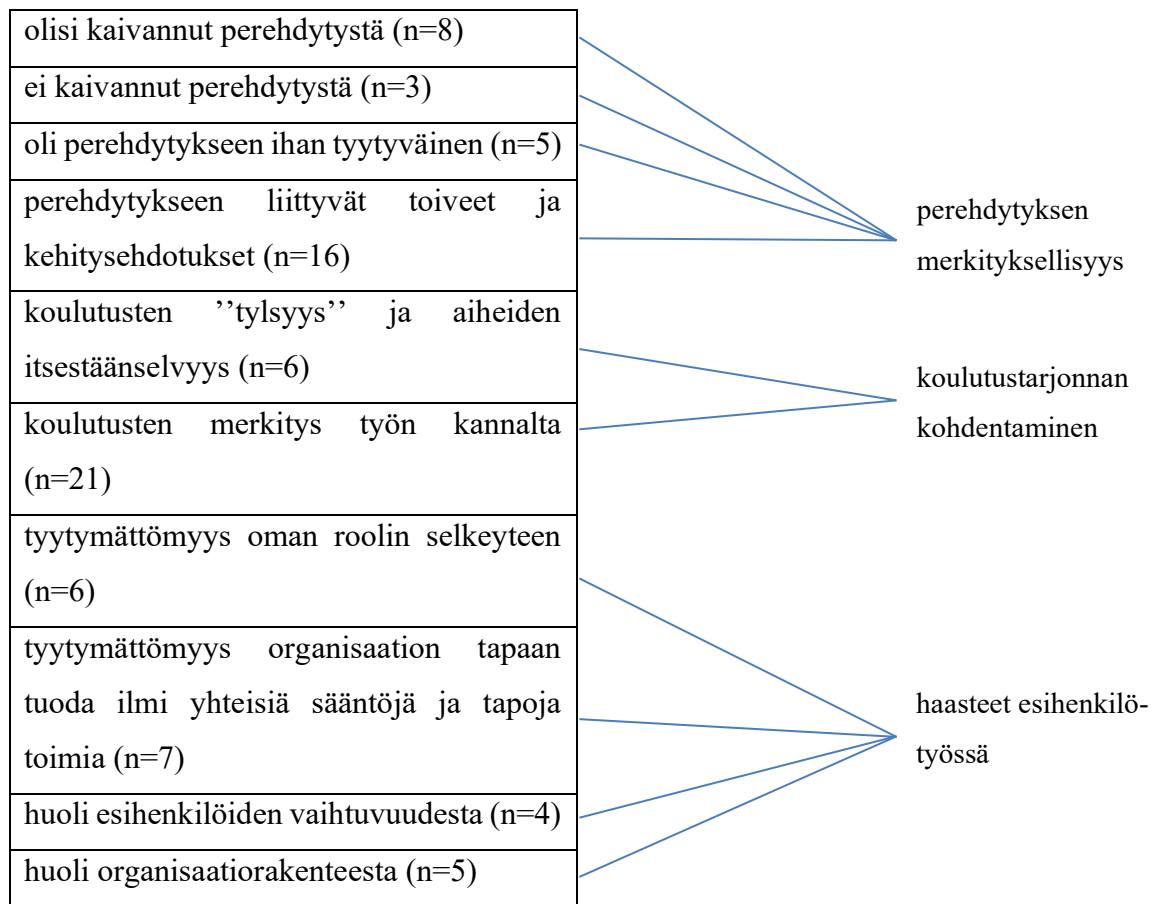
Aineiston analyysitavan valinta ei ole välttämättä kovin yksiselitteistä ja käsittelytapa voikin vaihdella eri tutkimuksissa (Puusa & Juuti 2020, 141). Päätin kuitenkin lähteä analysoimaan aineistoani sisällönanalyysin kautta. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda yleistetty ja tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää tietoa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on myös löytää tekstistä inhimillisiä merkityksiä, joita yksilöt luovat omien kokemustensa kautta. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Teoriasidonnainen analyysi perustuu johonkin tiettyyn aikaisempaan tietoon tai teoriaan. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan teoria toimii analyysin apuna, mutta siinä etsitään aineistolähtöisen analyysin tavoin aineistosta analyysiyksiköitä. Aineistolähtöinen analyysi voidaan jakaa vielä kolmeen prosessiin, (1) redusointiin, alkuperäisen aineiston pelkistäminen, (2) klusterointiin, ryhmittely ja (3) abstrahointiin, käsitteellistäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82, 87, 88, 91.)

Aloitin aineiston analyysin tutustumalla huolellisesti tutkimusaineistoon, eli haastatteluista tehtyihin litteraatteihin. Litteroitu aineisto tulostettiin, sillä aineiston käsittely koettiin näin helpommin hallittavaksi. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa, redusoinnissa, jolla tarkoitetaan alkuperäisen aineiston pelkistämistä, lähdin etsimään aineistosta ilmauksia, jotka ovat oleellisia tutkimukseni kannalta. Merkitsin kyseiset ilmaukset yliviivaustussilla, jotta ne on helpompi poimia aineistosta myöhemmissä vaiheissa. Tämän jälkeen listasin ilmaukset erilliseen Word-tiedostoon tietokoneelle, kadottamatta kuitenkaan vielä niistä mitään tietoa.

Ensimmäisen vaiheen jälkeen siirryin klusterointiin, eli yhdistin samoja asiasisältöjä isommiksi kokonaisuuksiksi. Tässä vaiheessa kävin redusoinnissa listatut ilmaukset tarkkaan läpi ja pyrin etsimään niistä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia ilmauksia. Kun sain kokonaishahmotelman edellä mainitusta, ryhdyin ryhmittelemään ilmauksia, jotka käsittelevät samaa ilmiötä, erillisiin Word-tiedostoihin tietokoneelle. Ryhmittelyn ansiosta aineisto tiivistyy (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Esimerkiksi perehdytykseen liittyviä ilmaisuja olivat muun muassa *''Ku mieltii sitä esihenkilön perehdytystä, niin se oli ehkä sellanen mitä olisin kaivannutkin siinä kohtaa''*, *''Mut ehkä sitten HR:n puolesta toivois sitä esihenkilövalmiuksia tietyllä tapaa''* ja *''Olisin ehdottomasti kaivannu (perehdytystä)''*. Joista saatiin muodostettua lista: olisi kaivannut perehdytystä. Kaiken kaikkiaan listoja muodostui yhteensä 10. Aihealueeseen liittyvien ilmauksien määrää on kuvattu n-kirjaimella. Tässä vaiheessa allekkain laitettut ilmaukset muodostivat seuraavia kokonaisuuksia:

1. olisi kaivannut perehdytystä (n=8)
2. ei kaivannut perehdytystä (n=3)
3. oli perehdytykseen ihan tyytyväinen (n=5)
4. perehdytykseen liittyvät toiveet ja kehitysehdotukset (n=16)
5. koulutusten ''tylyisyys'' ja aiheiden itsestäänselvyys (n=6)
6. koulutusten merkitys työn kannalta (n=21)
7. tyytymättömyys oman roolin selkeyteen (n=6)
8. tyytymättömyys organisaation tapaan tuoda ilmi yhteisiä sääntöjä ja tapoja toimia (n=7)
9. huoli esihenkilöiden vaihtuvuudesta (n=4)
10. huoli organisaatorakenteesta (n=5)

Klusteroinnin jälkeen seuraava vaihe oli aineiston abstrahointi, eli käsitteellistäminen. Abstrahointia jatketaan niin kauan, kunnes yhdistetyt luokitukset muodostavat käsitteet, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia ja vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94.) Word-tiedostoihin listatut ryhmät voitiin yhdistää vielä edelleen ja lopuksi ilmaisuista muodostui seuraavat teemat: perehdytyksen merkityksellisyys, koulutustarjonnan kohdentaminen ja haasteet esihenkilötyössä. Seuraavassa kaaviossa on kuvattu teemojen muodostuminen.



Kaavio 1. Teemojen muodostuminen.

6 Tulokset

Tässä osiossa vastataan tutkimuskysymyksiin aiemmin muodostettujen teemojen avulla. Tutkimuskysymykset ovat: 1. Millaisia merkityksiä esihenkilöt antavat organisaation tarjoamille perehdytykselle, koulutuksille tai muulle tuelle? 2. Millä keinoin esihenkilöt mahdollisesti toteuttavat itsenäistä oppimista? Teemoiksi muodostuivat perehdytyksen merkityksellisyys, koulutustarjonnan kohdentaminen ja haasteet esihenkilötyössä. Tuloksia täydennetään haastateltavien sitaateilla, jotta käsiteltävistä teemoista saadaan mahdollisimman tarkasti kuvattuja.

6.1 Perehdytyksen merkityksellisyys

Esihenkilöt kokivat pääpiirteittäin, että organisaation tarjoama perehdytys ei ollut kovinkaan mittavaa, mikä vastaakin omia ennako-oletuksia. Perehdytyksen kerrottiin pääsääntöisesti olevan sellaista, että apua sai aina kun kysyi. Apua pyydettiin muun muassa omalta esihenkilöltä, mikäli sellainen oli nimettynä, omilta kollegoilta, omalta tiimiltä sekä henkilöstöhallinnon ammattilaisilta. Esihenkilöt kertoivat myös kehittäneen itse omia taitojaan, muun muassa lukemalla alan kirjallisuutta, osallistumalla ulkopuolisen tarjonnan koulutuksiin sekä ajankohtaisia podcasteja kuuntelemalla. Voisi ajatella, että edes sellaisille esihenkilöille, joilla ei ole esihenkilötyöstä oikeastaan ollenkaan kokemusta, järjestettäisiin perehdytystä. Kuitenkin moni haastateltavista, joilla ei ollut entuudestaan esihenkilötyöstä kokemusta, kertoi esihenkilöosaamiseen liittyvän perehdytyksen puutteellisuudesta tai sen puuttumisesta jopa kokonaan.

No ehkä olis voinu olla jotenki johdonmukasempaa se perehdytys, että en mä niinku siinä mitään perehdytystä saanut, tähän tehtävänkuvaan liittyen. Et sitte mä vaan kyselin sen mukaan, kun tilanteita tuli eteen. -- ei ollut esihenkilötehtävään mitään koulutusta. (E5)

Ja jos miettii tätä nykyistä tehtävää, ja erityisesti tätä, kun sä tulit niinku esihenkilörooliin, niin tota mä huomasin, että meillä on perehdytysmatskut, jos tulet niinku uutena (organisaation nimi), niin sitä perehdytystä niinku on. Mutta mä en saanu vanhana (organisaation nimi) esihenkilörooliin perehdytystä. -- niin en mä saanu tähän esihenkilörooliin saanu kyllä minkäänlaista valmennusta. (E6)

Öö mua ei oo (organisaation nimi) perehdytetty. -- musta tuli esihenkilö (vuosi), niin mulla ei sillon ainakaan ollu mitään omaa esihenkilöperehdytystä. (E7)

Haastateltavista esihenkilöistä vain yksi kertoi saaneensa sinänsä laadukkaan perehdytyksen ja sanoi olleensa siihen tyytyväinen. Aloittaessaan nykyisessä esihenkilötehtävässään, organisaatio oli tuttu entuudestaan haastateltavalle aiemmista tehtävistä ja hänellä oli myös hieman esihenkilökokemusta aikaisemmasta työpaikastaan.

Joo siis mulla oli hyvä sisääntulo, tai sisäänajo miten se nyt sanotaan. -- mulla oli tottakai oma esihenkilö tärkeässä roolissa (perehdyttämisvaiheessa) ja ihan pelkästään kiitosta voin sanoa, oli tosi hyvä syväluotaava läpikäynti siitä, mistä on kyse ja mitä pitäis tehdä. Ja sitten tietysti omat kollegat siinä oman kampuksen (tehtävänimike)kollegat oli avainroolissa. (E2)

Haastateltavista kolme esihenkilöä muodostivat joukon, jotka eivät juuri saaneet perehdytystä, mutta he eivät kokeneet sitä merkitykselliseksi oman työnsä kannalta. He kokivat pääsääntöisesti, että he oppivat itse työtä tekemällä ja näin ollen itse perehdytystä ei jääty kaipaamaan, vaikka se oli puutteellista. Näistä kahdella esihenkilöllä (E1 ja E3) oli jo vankka kokemus myös esihenkilötehtävistä, joten se selittää osaltaan autonomista työskentelyotetta. Kolmas esihenkilö (E4) koki oppivansa myös parhaiten tekemisen kautta, vaikka esihenkilökokemusta ei ollut juurikaan ennen nykyistä tehtävää.

Se oli niin tuota, mulla ei hirveästi ollut sellaisia, että jos perehdytys liittyy odotuksiin, mä aika tavalla koen, että tekijä työtänsä opettaa, että kuitenkin samantyyppistä asioiden kanssa paininut niin niin tota niin niin parhaiten ne oppii sitä tekemällä. – (henkilö, joka perehdytti) perehdytti, mutta ei mitenkään kauhean mittavasti. -- Mä sain sen mitä kaipasin, ja en mä oikeestaan koe mitään tarvetta muuttaa sitä, miten me se tehtiin. (E1)

No silloin, kun tulini (organisaation nimi) niin perehdytys tais olla ennen kaikkea sitä, että me samaan aikaan tulleen kollegan kanssa perehdytimme toinen toisemme. Hämmästeltiin ja pohdiskeltiin, et mitenköhän täällä kuuluis toimia. -- sitte oikeestaan näihin kaikkiin seuraaviin tehtäviin, esihenkilörooleihin, niin enpä mä juuri

perehdytystä oo saanut mihinkään tehtävään. Että ne on menny niinku tota, niinkun itse opetettu ikään kuin siihen työhön. -- No täytyy kyllä sanoo, et en mä kovin paljoo jääny kaipaamaan (perehdyttämisestä). Jotenki, ku ne tehtävät on ollu sellasia uusia tehtäviä. Ku mä oon niinku orientoitunu siihen jo, että olen itse niinku lähteny luomaan ja se oli ehkä, jotenki mulla en mä tiedä, luontaista sitten jotenki se. Et en mä oo kyllä odottanut (perehdytystä), et osaanhan mä itse sit niinku kysyy aina, että. (E3)

Joo no tota, mä odotinkin hieman haastavaa perehdytystä -- Odotinkin vähän semmosta, et opin tässä tekemällä enemmän, kun silleen, että siinä joku istuu mun vieressä koko ajan, ja niinhän nyt oikeestaan kävikin. Mun pomo oli tavotettavissa ja piti mulle perehdytystä ja sitte tiimi jeesas mua sitten, en mä mitään järjettömiä siellä ehdotellu tai tehny niin tiimin tuella sain perehdytettyä itseni hyvin tähän. Et aika itsenäistä se loppupeleissä sitten tää mun perehdytys tähän rooliin, ja se oikeestaan vastas sitä mitä mä odotin. (E4)

Toinen yhdistävä tekijä esihenkilöiden (E5, E6 ja E7) välillä perehdytyksen osalta oli perehdytyksen puutteellisuus ja sille annettu painoarvo. Haastateltavat kokivat, että olisivat ehdottomasti kaivanneet perehdytystä esihenkilöosaamiseen liittyen, sitä kuitenkaan saamatta. Kaikki nämä haastateltavat siirtyivät organisaation sisällä asiantuntijan roolista esihenkilön tehtäviin. Näillä haastateltavilla esihenkilökokemusta ei ollut juurikaan edes aiemmista työpaikoista, joten se luo lisää merkityksiä perehdyttämisen tärkeydelle.

Ku miettii sitä esihenkilön perehdytystä, niin se ehkä oli sellanen mitä mä olisin kaivannutkin siinä kohtaa. Koska meillä oli (organisaation nimi) ollut juuri esihenkilöiden koulutus. Ja se oli just päättynyt, kun musta tuli uus esihenkilö, et tuli sellanen aika pitkä käppi. Että, ei ollut esihenkilötehtävään mitään koulutusta. (E5)

Mut ehkä sitten HR:n puolesta toivois sitä esihenkilövalmiuksia tietyllä tapaa, et ihan perusteista kaikki niinku työehtosopimukset ja kaikki ihan semmonen niinku kaikki käytänteet, mitkä nyt kuuluu, mitä esihenkilön vastuulla on, niin niihin kaipais erikseen. Mä en tiiä kuulinko oikein, mutta ihan kun sellanenki paketti olis tulossa esihenkilöille erikseen sinne HR perehdytykseen. Et se on ehkä semmonen, mitä olisin kaivannut nimenomaan tähän esihenkilörooliin sitten. (E6)

Mut tota, must se perehdyttäminen on tosi tärkeätä, ja must on hienoo et (organisaation nimi) on HR:stä lähtevä semmonen perus perehdytyspaketti uusille työntekijöille. -- Mut ainakaan mulla ei ole, en tiedä, et onks siin nykyses perehdytysmateriaalis mitään esihenkilöille suunnattua. -- olisin ehdottomasti kaivannu (perehdytystä). -- Se ei varmaan tullu kellekkään mieleen, että mähän oon ekaa kertaa pomona. (E7)

Esihenkilöt kokivat siis perehdytyksen merkityksen eri tavoin. Karkeasti yhteenvetona voidaan huomata, että ne haastateltavat, joilla oli jo pitkä kokemus esihenkilön työstä eivät antaneet perehdytykselle niin suurta painoarvoa, kuin ne haastateltavat, joille esihenkilönä toimiminen oli uutta. Pääsääntöisesti esihenkilöt eivät saaneet siis perehdytystä esihenkilön roolia ajatellen, vaikka haastateltava olisi toiminut ensi kertaa esihenkilönä. Haastateltavat kertoivat vaihtoehtoisista tavoista, joilla he kehittivät omia taitojaan uudessa roolissa perehdytyksen puutteellisuuden vuoksi. Näitä olivat muun muassa ulkopuolisten organisaatioiden tarjoamat koulutukset ja vertaiskollegoiden tuki.

Monia kehitysehdotuksia perehdytykseen tarjottiin haastateltavien osalta. Perehdytyksestä toivottiin muun muassa yksilöllisiä tarpeita huomioivaa, selkeämpää, johdonmukaisempaa ja vertaistuen mahdollisuuksia. Myös canvas-oppimisalustalla oleva uuden työntekijän perehdytyspaketti nostettiin monesti esille, ja samankaltaista perehdytyspakettia toivottiin myös esihenkilöille.

Sen verran tost perehdytyksestä, et se on lähellä sydäntä, mutta jotenkin näkisin ja kokisin, että tota siihen varmaan kyllä pyritään. Mutta sen pitäs olla vähän niinku räätälöityä, räätälöitykkin on ehkä vähän väärä sana, koska se voi mennä vaikeeks. Mut huomioitais kuitenkin se, jos ei puhuta mistään isoista massoista, et yhellä kertaa perehdytetään isoa joukkoa, niin se on selvä, että tietyt asiat kannattaakin ottaa ja kertoo yhellä kertaa. Mutta noin muuten, jos ajatellaan et meikä tuli taloon, niin se vanha kokemus huomioiden, ja tämmöset ja vähän räätälöidysti sitä perehdytystä ja kuunnellaan vähän mitä tarpeita, ja näin ehkä onki vähän toimittu, mut se on ehkä mitä aiheeseen liittyen mä nostaisin esille. Varsinki tämmösessä yksilöperehdytyksessä, jos kuunneltais niitä toiveita ja aihealueita mihin sitten voitais keskittyä, eikä vaan tasesti kaikille samaa, niin ettei perehdytettävä saa siitä mitään. (E1)

Et olis siel canvasissa esihenkilövalmiudet -perehdytyspaketti, ja sitten tota olis tämmösiä tapaamisia sitten, että olis vaikka koottu tietyiltä alueilta kaikki esihenkilöt ja sitten olis tämmöstä vertaistukimahdollisuutta. -- Se on aika tärkeätä se vertaistuki, et tämmöstä olis aika hyvä, et voitais tehdä esihenkilöillekin. Et olis se perehdytyspaketti siellä canvasissa ja sitten olis tämmösiä tapaamisia, missä niitä asioita vois sitten vertaisten kanssa vielä sitten puida. (E6)

Ku mä opin et semmonen perehdytyskurssi on olemassa, ni sehä on mun mielestä tosi näppärää, et siel on kaikki niinku olennainen tieto silleen pistetty pakettiin. Niin sen mä olisin ehkä mielelläni tehny, sitten aikanani. -- Mun mielest tommonen hyvä nykypäivän perehtyminen, ku se et käytäis intraa läpi, et siel on jotain, vaan et ne on tolleen niinku yhdessä tiiiviissä paikassa, niin se on hyvä. (E4)

Ehkä siihen niinku, sellanen haaste mikä meillä tuntuu sillon tällön olevan, mikä vois liittyä perehdyttämiseen, niin mitä konkreettisesti milloinkin tavoitellaan ja mikä kunkin henkilön rooli siinä on. Eli ihan siis palataan ihan ydinasioille. Mikä on niinku tavoite ja mikä jokaisen vastuu siinä on. Mun mielestä tällaista, niin kuin tavallaan, kuin oli siitä puhetta, että jos olis vuosikelloajattelu selkeämmin, niin yhä selkeämmin, että tällaisia sillä tavoitellaan ja tällä aikataululla ja tää kunkin henkilön rooli. Niin sitä ihan peruskauraa niinku perehdytysprosessista jo tätä niinkun läpikäyntiä. Et se vois olla ihan hyvä juttu meille. (E2)

Haastateltavien kommentteista voidaankin päätellä, että perehdytys herätti paljon ajatuksia ja esihenkilöillä oli erilaisia näkemyksiä muun muassa sen kehittämisestä organisaation tarpeisiin sopivaksi. Ristikangas ym. (2008) ovat ehdottaneet tutkimuksensa pohjalta samanlaisia perehdyttämiskäytäntöjä. Näihin kuuluu muun muassa suunnitelmallinen perehdyttämispaketti, jossa käytäisiin läpi henkilöstöhallinnon edustajan kanssa esimerkiksi esihenkilötyön juridisia vastuita. Lisäksi Ristikangas ym. (2008) ehdottavat, että laadukkaan perehdytyksen lisäksi uusille esihenkilöille voitaisiin tarjota ryhmävalmennusta, joka on nähty tarpeelliseksi esihenkilöiden osaamisen kannalta. (Ristikangas ym. 2008, 214.)

6.2 Koulutustarjonnan kohdentaminen

Organisaation koulutustarjonnan koettiin pääsääntöisesti olevan riittävää ja koulutukset nähtiin ajankohtaisina. Organisaatio koettiin myös työympäristönä, jossa kannustetaan osaamisen kehittämiseen. Kannustaminen näkyy muun muassa laajalla koulutustarjonnalla, ulkopuolisten koulutusten kustannuksien maksamisena ja esimerkiksi esihenkilöiden tutkintojen täydentämisen mahdollisuuksina. Koulutustarjonta on nähtävillä organisaatiossa pääsääntöisesti koulutus- tai tapahtumakalenteriksi nimetyllä alustalla, jonka pääkäyttäjän vastuu on organisaation henkilöstöhallinnolla.

Kaiken kaikkiaan meidän organisaatio on, tai ihanaa kun ollaan oppimisorganisaatio, niin on semmone oppimismyönteinen ilmapiiri ja niinku sitä arvostetaan paljon, että ihmiset kouluttautuu ja kehittää omaa osaamistaan. (E7)

Kyl ihan mahdollisuuksia on, ulkopuolistakin on tarjolla, taloudelliset resurssit toki säätelee kuinka paljon ja minkä hintasta, jos jotain kalliimpaakin niin tapauskohtaisesti. Kyl mää ihan koen, että ihan mukavasti on mahdollisuus itseään kehittää. Tietysti on vähän myös itsestä kiinni, mitä sitten haluaa ja selvittää mitä mahdollisuuksia, mutta (organisaation nimi) tarjoaa ja on mahdollisuus muihinkin koulutuksiin, taloudelliset resurssit huomioiden. (E1)

Useampi esihenkilö mainitsi kuitenkin koulutusten sisällöistä ja toiveista, että niitä voitaisiin kohdentaa paremmin. Tämä on perusteltua sillä koulutusten tarkoituksena on pyrkiä lisäämään tai uudistamaan koulutettavan tietotaitoa (Nakari ym. 1998). Sekä uudet että kokeneemmat esihenkilöt kokivat, että esimerkiksi esihenkilökoulutusten kohdentaminen uusille ja kokeneemmille esihenkilöille voisi olla ajoittain tarpeen. Uudet esihenkilöt kokivat koulutusten olevan sisällöltään hyviä ja kertoivat saaneensa niistä paljonkin konkreettista apua omaan työhönsä.

No varsinki ne esihenkilökoulutukset, niin niistä mä oon kyllä saanu irti, enemmän ku näistä muista. Ehkä se johtuu siitä, et mä oon sen verran tuore esihenkilö, niin siinä on mulle omaksuttavaa enemmän, ku sitte tämmösistä, otetaa esimerkiks vaikka se vuorovaikutuskoulutus, että se on ihan hyvää semmosta nice to know -tietoo, mutta itte

mä ehkä saan irti enemmän näistä esihenkilö, tämmösistä tietyille kohderyhmälle suunnatuista. (E4)

Kokeneempien esihenkilöiden puolesta taas koulutustarjonta saattaa välillä olla ”vanhan” toistamista, josta ei saa enää mitään uutta irti. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että myös yhteiset esihenkilökoulutukset ovat hyviä uudempien esihenkilöiden mielestä, sillä kokeneemmat omaavat tietoa, jota on hyvä jakaa uudemmillekin esihenkilöille.

Niissä vois olla vähän sellanen osallistavampi ote, että siellä käsiteltävät asiat oli, on ollu nyt viime aikoina hyvin sellasta pässin lihaa, mä luulen et suurin osa esihenkilöistä tekee niitä asioita niinku päivittäin ja niissä ei ikään kun tuu mitään uutta ja meillä on kuitenkin paljon sellasta, mitä pitäis kehittää niin. -- Onhan se vähän eri asia, et jos on, itsekin kun muistelee niitä aikoja, ihan tuoreena esihenkilönä, niin oli ihan erilaiset tarpeet esihenkilönä, kun sit kun on toiminu yhdessä organisaatiossa toiminut jo 15 vuotta esihenkilönä. (E3)

Mm no voishan se olla ihan hyvä (että kohdennetaan koulutuksia), että olis varsinki sitte uusillekin siinä kohtaa, kun vanhat on juuri saaneet jotain koulutusta ja uusille ei oo pitkään aikaan tulossa mitään. Niin kyllä. Mutta sitten, musta on ollu kyllä hedelmällistä se, et siellä on konkareita mukana. Niin sit saa näkökulmaa myös siihen työhön ihan toisella tavalla ja vähän sellasii vinkkejä, miten asioita kannattaa hoitaa. (E5)

Lisäksi haastateltavat pohtivat sitä, että koulutuskalenterissa olisi hyvä olla selkeästi informoitu kohderyhmät ja koulutusten hyödyt, sillä koulutustarjonta saattaa olla todella runsastakin aika ajoin, ja voi olla vaikeaa pohtia mikä olisi oman työn kannalta sopivaa, mikäli kohderyhmää ja koulutuksen tavoitteita ei ole tarkemmin kuvattu. Haastateltavat pohtivat myös sitä, että aina koulutustarjonta ei kulje henkilöstöhallinnon läpi, mikä voisi olla tarkoituksenmukaista ja auttaa koulutus- ja tapahtumakalenterin selkeyttämisessä.

Et vähän sitten, mihin sitten osallistua, mikä oikeesti sitte tukee sitä omaa työn tekemistä. Et niin, sitä on tullu itse miettineeksi, et pyritään tehostamaan vähän niinkun kaikenlaista toimintaa, niin onko se tarkoituksenmukasta, et siellä sitte kaikki.

Tää on nyt vaan tämmöstä ajatus, mitä tulee mieleen. Et voisko niitä jotenki kohdentaa sitten, et olis tarkotettu vaan tietyille. (E6)

Ja sitten, ja kyllä kaikenlaista muunkinlaista koulutusta esimerkiksi erilaisissa hankkeissa tuntuu olevan, joka viikolle on niinku useita tilaisuuksia intrassa, mistä mainostetaan. Ihan koulutuskalenterista löytyy, tai tapahtumakalenteri, ehkä on enemmän sitten tapahtumina, mitkä on sitten sisäistä koulutusta. Tuntuu olevan melkein niin, että sitä on niin paljon, et se ei ehkä oo ihan hallinnassa. -- Et mikä niitten erilaisten koulutusten merkitys on, ni se on vähän minulle edelleenki epäselvä. (E3)

Erityisiä toiveita esihenkilöille kohdennettujen koulutusten sisältöjen osalta nostettiin esille erilaiset johtamisteemat, joita toivottaisiin organisaation koulutusvalikoimaan. Näitä olivat muun muassa tiedolla johtaminen ja matriisiorganisaatiossa johtaminen. Myös organisaation arvoihin viitattiin sillä, että olisi mukavaa, jos organisaation arvoihin perustuvaa niin sanottua arvojohtamista nostettaisiin enemmän esille.

Semmonen mikä teema nostaa nyt mun mielestä merkitystä, niin on toi tiedolla johtaminen ja sen niinkun näkökulman hyödyntäminen esihenkilötyössä, vois olla semmonen mikä ei ainakaan haitaks olis. (E2)

Mua kiinnostais semmonen, et mitä niinku vinkkejä johtamiseen matriisiorganisaatiossa, koska (organisaation nimi) on matriisiorganisaatio. Niin se niinku kiinnostaa. (E7)

Haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöt olivat pääsääntöisesti hyvin kiinnostuneita omien taitojensa kehittämistä. Useampi haastateltava kertoi osallistuneensa ulkopuolisten tahojen järjestämiin valmennuksiin ja opintojaksoihin, jotka käsittelevät johtamista. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esille useaan otteeseen alaisilta saatu palaute, jota monet esihenkilöt hyödynsivät kehittäessään omia esihenkilötaitoja. Omasta toiminnasta saatu palaute onkin edellytyksenä kaikenlaiselle oppimiselle. Sen tavoitteena on saada aikaan joko muutos käyttäytymisessä tai varmistaa nykyisen käyttäytymisen vahvistaminen ja jatkuminen. (Piili 2006, 54–55.)

6.3 Haasteet esihenkilötyössä

Moni haastateltavista nosti esiin aiheita, jotka tuottavat haasteita ja huolta omassa esihenkilötyössä. Nämä aiheet tulivat ilmi, kun haastateltavilta kysyttiin, millaista tukea he toivovat organisaation johdolta tai henkilöstöhallinnolta. Varsinkin uudet esihenkilöt toivoivat tietoa ihan käytännön osaamisesta esihenkilötyössä, vaikka apua on aina saanut kysymällä. Lisäksi esihenkilöt kokivat, että on joitakin käytännön sääntöjä siihen, kuinka tulisi toimia, mutta missään niistä ei ole kerrottu selkeästi. Kun käytännön sääntöjä tai toimintatapoja ei ole saatavilla selkeästi, saattaa toimintatapoihin tulla ristiriitaisiakin toimia, mikä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista.

Mut ehkä sellanen, sit joitain asioita vähän puuttuu, et esimerkiksi jos just tulee harjottelija taloon, ni sitte on tullu välillä itsellekin yllätyksenä, ettei kaikki säännöt koskekkaan harjottelijoita, vaikka ne koskee muuta henkilökuntaa. Ja sit niitä ei lue missään, ni sellastahan esihenkilö ei voi saada mistään tietoon, jos ei ole sellasta sanallistettu mihinkään. (E5)

Se on tavallaa, se tuo turvaa siihen omaan työskentelyyn, että tietää perusasiat. Ni sit voi keskittyä itse työhön, eikä tarvii yksinään mieltii. -- Ni nää on tosi tämmösiä nippelitietoja, mut mä en oo ite ikin koskaan tienny, ja mä oon niitä sitten ajan kanssa tajunnu, et näin tää menee. Et ehkä noi kaikki lukee siellä intrassa ja perehdytysohjeissa, mutta musta on ihan silleen korrektia, et esihenkilö kertois näistä tavoista toimia. -- Nää on niinku semmosii asioita, mitkä pitäs tulla perehdytyksessä. (E7)

Jotkut haastateltavat nostivat esiin sen, että oma rooli ei ole aina ihan niin selkeä ja oman vuosikellon hahmottaminen saattaa olla haastavaa, vaikka näiden tunnistaminen ja tiedostaminen helpottaisivat huomattavasti omaa työskentelyä. Selkeän vuosikellon hahmottaminen toisi varmuutta ja selkeyttä omaan tekemiseen. Tämän avulla olisi myös helpompaa toimia esihenkilönä, kun on koko ajan tilanteen tasalla, mitä seuraavaksi tapahtuu ja mitä toimia se vaatii niin esihenkilöltä, kuin omalta tiimiltäkin.

Niin sit kuitenkin, tosi monta kertaa ollu sellasessa tilanteessa, et en tiä mitään, mikä liittyy niihin mun vastuualueisiin, jos en ole itse sitä jostain huomannut. Et ei ole ikään kun sellasta systemaattista, kun jotenkin osallistamista ehkä siihen. Siihen niinku tekemiseen tai edes tiedottamista siitä, et mitkä asiat juuri minun vastuualueelleni kuuluis. -- Mä koen olevani nyt johtaja ilman mitään johdettavaa. Että tulee niinkun, tulee jotain asioita vaan, joita sitten hoidellaan. Mutta ei oo niinku mitään sellasta ikään kuin, kaikkia välineitä, mitä siihen johtamistyöhön kaipais. (E3)

Sit ehkä semmonen, ei mun oma, mutta mitä oon joskus kollegoilta kuullu, jotka on tullut tohon uutena, niin ehkä semmonen jonkinlaisen vuosikellon hahmottaminen ja piirtäminen uudelleen, joka tulee niin, mitä tavallaan missäkin roolissa mihinkäki vuodenaikaan niinku karkeella tasolla tapahtuu. Niin se vois olla hyvä kehittämiskohde. (E2)

Tiimien koko koettiin myös haasteelliseksi joidenkin esihenkilöiden mukaan. Haastateltavat kokivat, että suurten tiimien vuoksi on vaikeaa tehdä välillä niin sanotusti vastuullista johtamistyötä, kun ei ehdi kohtaamaan jokaista tiimiläistä niin, että olisi oikeasti läsnä, tarpeeksi usein. Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa on todettu, että ihanteellinen tiimikoko on neljästä seitsemään jäsentä, ei kuitenkaan yli kymmentä (Viitala 2004, 121).

Haastateltavista vain kahdella seitsemästä tiimin koko sijoittuu kyseiseen haarukkaan, muuten tiimit koostuvat noin 10–40 työntekijästä.

Olishan se esihenkilötyön näkökulmasta kivaa, jos tiimi olisi vähän pienempi. Et oikeesti pystyis välillä, kun tota meillä esihenkilö ei oo vaan esihenkilö, on lisäksi niinku omia vastuualueita aika paljon. Ja myöskin erilaisia järjestelmävastuita ja kehittämisprojektia, missä on mukana ja järjestelmäkäyttöönottoja. Ni eihän he voi mitenkään hoitaa sitä tehtävää niin, et jos niinku tulee ongelmatilanteita tai miten he ennättää niinku kaikkiin ongelmiin niinku puuttua ja auttaa. (E5)

Mutta silleen jos nyt mietin, niin onhan meillä hirveen isot niinku tiimit, että jos ajatellaan, että haluaisin tehdä laadukasta johtamistyötä ja tiimissä on 30 henkilöä, niin siinä voi äkkiä niinku ynnäillä päiviä ja tunteja kuukaudessa yhteen, et kuinka paljon oikeesti ehtii kohdata porukkaa silleen niinku tosi läsnäolevasti. (E2)

Lisäksi useampi esihenkilö nosti haastattelun aikana huolen organisaatorakenteesta. Organisaatorakenne koettiin haasteellisena, sillä esimerkiksi yksiköt joutuvat kilpailemaan keskenään. Tämän johdosta muun muassa yhtenäisen esihenkilötyön toteuttaminen saattaa olla ajoittain hankalaa. Yksi haastateltavista kertoi ajasta, jolloin organisaatorakenne oli erilainen ja koki sen toimivammaksi kuin nykyisen. Nykyisen organisaatorakenteen nähtiin myös tuovan paljon enemmän paineita ihan korkeammallekin johdolle, mikä saattaa välillä näkyä myös keskijohdon esihenkilöille.

No kyllä se niin menee, mutta semmosen haasteen voisin tässä nostaa, et meidän organisaatorakenne ei täysin aina tue niin kun ihan kaikilta osin, sitä mikä voisi olla parasta esihenkilötyötä. Eli tässä se juurisyy taitaa olla se, että on on vaikkapa yksiköittäin tietty tavoite, niin kuin näkökulma ja tietyt mittarit. Ja sitten on toisaalta tutkinnoittain tietyt mittarit ja nää ei aina mene ihan käsi kädessä. Niin se saattaa aiheuttaa myös sitten tavallaan esihenkilöiden välillä ikään kun vaikeuksia tehdä täysimittaista yhteistyötä, kun on niinkun ristiriitaisia tavoitteita, joita pitäisi tavallaan niinku sovittaa yhteen. (E2)

Tai siis tää on niin haastavaksi tää organisaatorakenne, ku meillä on kuitenkin tohon noin, korkeakouluyksiköt, jotka on niinku tulostavuuksia yksiköitä, niin niillä on niinkun tietyllä tapaa, omat intressit. -- Et siinä on tiettyä ristiriitaa. -- täs on jotain sellasta, et tää ei oo toimiva tää organisaatorakenne. (E6)

6.4 Tulosten yhteenveto

Haastatteluissa kävi siis ilmi, että suurin osa haastateltavista esihenkilöistä ei ollut saanut kattavaa perehdytystä työhönsä. Esihenkilöt painottivat perehdytyksen merkitystä kuitenkin eri tavoin oman työnsä kannalta. Pääsääntöisesti kokeneemmat esihenkilöt eivät kokeneet jääneensä mistään paitsi, vaikka perehdytys ei ollut mittavaa. Uudet esihenkilöt puolestaan olisivat kaivanneet perehdytystä, varsinkin esihenkilötaitoihin liittyen. Haastateltavat mainitsivat useaan otteeseen organisaation luoneen perehdytyspaketin uudelle työntekijälle ja kokisivat, että sellainen olisi myös esihenkilöille tarpeen, myös siinä tilanteessa, kun asiantuntija siirtyy esihenkilön tehtäviin organisaation sisällä.

Koulutusten kohdentaminen ja tarjonnan selkeyttäminen koettiin tarpeelliseksi. Esimerkiksi esihenkilökoulutuksien osalta haastatteluissa kävi ilmi, että uudet esihenkilöt saavat nykyisistä esihenkilöosaamisen koulutuksista paljonkin tietoa, jota voivat hyödyntää työskentelyssään, mutta kokeneemmat esihenkilöt saattavat kokea joskus samaiset koulutukset vähän vanhan tiedon kertaamiseksi, josta ei saa ammennettua mitään uutta omaan työhön. Koulutustarjonnan koettiin olevan myös vähän sekavaa välillä, joten koulutuskalenterin selkeyttäminen nähtiin tarpeellisena. Koulutuksilla koettiin olevan enemmän merkitystä oman työn kannalta, mikäli ne olisivat tarkemmin kohdennettuja tietyille ryhmille.

Kysyttäessä haastateltavilta, millaista muuta tukea he toivoisivat saavan organisaatiolta, moni haastateltava nosti esille oman työnsä haasteita ja huolia. Useampi esihenkilö kertoi yksinkertaisten ja niin sanottujen perusasioiden tiedon puutteellisuudesta, josta olisi hyvä tiedottaa tarkemmin jossain, esimerkiksi jo perehdytysvaiheessa. Haastateltavat kokivat, että olisi helpompi toimia omassa työssään, mikäli nämä asiat olisivat alkuvaiheessa jo selvillä. Lisäksi oman roolin ja tehtäväkentän selkeyttäminen koettiin tärkeäksi, jotta omassa työssä olisi parhaat mahdolliset edellytykset selviytyä. Suuret tiimikoot nostettiin esille, ja sen nähtiin vaikuttavan oman henkilöstöjohtamisen laadukkuuteen. Esihenkilöt kertoivat myös näkemyksiään haasteellisesta organisaatorakenteesta, jonka vuoksi esihenkilöiden yhtenäinen toimiminen saattaa olla välillä hankalaa. Myös henkilöstön suuri vaihtuvuus nimenomaisesti esihenkilötehtävissä koettiin huolestuttavana asiana, ja se nostettiin ilmoille niin perehdytyksestä kuin organisaatorakenteesta puhuttaessa.

Haastattelujen pohjalta pystyi edellä mainittujen lisäksi myös toteamaan, että organisaatiossa vallitsee hyvä yhteisöllisyys ja apua saa aina muun muassa henkilöstöhallinnolta. Myös kollegoiden tuki nostettiin usein esille keskusteltaessa lähes mistä teemasta tahansa. Esihenkilöt olivat myös kiinnostuneita oman osaamisen kehittämisestä ja erilaisiksi tavoiksi luettiin muun muassa alan kirjallisuuden lukeminen ja oman tutkinnon täydentäminen johtamiseen liittyvillä opinnoilla. Useampi haastateltava koki organisaation olevan oppimismyönteinen ja tarjoamaan mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseksi. Oli myös mukava kuulla, että pääsääntöisesti esihenkilöt kokivat saavan arvostusta tekemästään työstä ja mikä tärkeintä, arvostusta kuulee usein omilta alaisilta.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksessa saatuja tuloksia ja annetaan tulosten pohjalta jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi vielä arvioidaan hyvien tutkimuskäytänteiden vuoksi koko tutkimusprosessia sen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta.

7.1 Tulosten pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusten tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa olisi paikka pienille muutoksille ja kehitystyölle. Vaikka kaikki esihenkilöt eivät kaivanneet kunnollista perehdytystä, esiin nousi myös sellaisia asioita, jotka tänä päivänä mietityttävät ja jotka olisi voitu selkeyttää jo perehdyttämävaiheessa. Esimerkkinä tästä oman vuosikellon ja roolin selkeyttäminen, jossa asetettaisiin odotukset ja tavoitteet kullekin roolille. Mikäli rooliin tulisi myöhemmin työtehtävien tai vastuualueiden suhteen muutoksia, tästä olisi hyvä neuvotella reilusti etukäteen ja kartoittaa, onko esimerkiksi uudelle perehdytykselle tarvetta. Tämän ansiosta esihenkilöille ei tulisi mitään suuria yllätyksiä omista vastuualueistaan ja asiat tulisi luonnollisestikin hoidettua systemaattisemmin.

Toisen keskeisen tutkimustuloksen perusteella organisaation olisi hyvä kohdentaa koulutuksiaan tietyille ryhmille. Useamman haastateltavan mukaan organisaation tarjoamat esihenkilökoulutukset eivät kuitenkaan aina palvele näitä tarkoituksia. Puolestaan uudet esihenkilöt olivat sitä mieltä, että koulutukset ovat hyviä, joten tästä voitaisiin päätellä, että esihenkilökoulutukset sisältävät pääsääntöisesti esihenkilöosaamiseen liittyviä perustaitoja. Mikäli jo perehdytysprosessi olisi laadukas ja siellä käytäisiin näitä perusasioita läpi, koulutuksissa voitaisiin keskittyä esimerkiksi haastateltavien toivomiin eri johtamistrendien teemoihin.

Kuten aiemmin todettiin, ammattikorkeakouluihin kohdistuu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta kasvavia odotuksia, ja esihenkilöt joutuvat selviytymään entistä enemmän markkinalähtöisen korkeakoulun johtotehtävien haasteissa (Ilmavirta, Salminen, Ikävalko, Kaisto, Myllykangas, Pekkarinen, Seppälä & Apajalahti 2013, 11; Sotarikou 2004, 358). Myös tässä tutkimuksessa esihenkilöt nostivat esille organisaatorakenteen haastavuuden, kun eri korkeakouluyksiköt ovat itsenäisesti tulosvastuullisia ja näin ollen työ on aika ajoin haastavaa. Organisaatorakenteen vuoksi myös tiimikoot kasvavat välillä turhan

suuriksi, jolloin laadukasta esihenkilötyötä on haastateltavien mielestä vaikeaa toteuttaa. Organisaatiorakenteen muuttaminen on vähintäänkin haastavaa, ellei jopa mahdotonta, mutta on erityisen tärkeää pohtia, millä keinoin esihenkilöiden työskentelyä tuetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijaorganisaatioissa on monenlaista osaamista ja nykyisin näissä työyhteisöissä korostuukin yhdessä oppiminen (Nikander 2003, 71). Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisinkin ehdottaa tähän teemaan liittyen, miten oman henkilöstön asiantuntijuutta sekä ajatuksia voitaisiin hyödyntää tässä tilanteessa, jotta haastavastakin organisaatiorakenteesta huolimatta kaikki voivat puhalttaa yhteen hiileen.

Muita jatkotutkimusehdotuksia voisivat olla edellä mainitun lisäksi esimerkiksi perehdyttämiseen liittyvien kehitysehdotusten toteutuminen ja sen vaikutukset kyseisessä organisaatioissa. Olisi mielenkiintoista saada tietää, vaikuttaisivatko muutokset yhtä paljon, kuin niiden odotusarvo on. Toinen mielenkiintoinen näkökulma olisi esihenkilöalaisyhteiden kehityssuunta. Mikäli tiimikokoja saataisiin pienennettyä, olisiko laadukas esihenkilötyö toteutettavissa helpommin, minkä haastateltavat nostivat esille. Kolmas kiinnostava näkökulma olisi se, olisiko näillä kaikilla tekijöillä vaikutusta esihenkilöiden vaihtuvuuteen organisaatioissa.

Yleisellä tasolla olisi mielenkiintoista saada tietää myös muiden suomalaisten korkeakoulujen henkilöstön ja varsinkin esihenkilöiden perehdyttämisen ja kouluttamisen käytänteistä. Aiempaa tutkimusta oli kuitenkin aiheesta melko vähän juuri ammattikorkeakoulun kontekstissa (vrt. Nikander 2003), asiantuntijaorganisaatioista jonkun verran. Korkeakoulut ovat siinä mielessä kontekstina niin mielenkiintoisia, koska niistä tulee koko ajan enemmän markkinalähtöisiä, mutta samalla esimerkiksi Opetusministeriö asettaa omat vaatimuksensa ja ehtonsa kaikille korkeakouluille yhteisesti. Näin ollen korkeakoulut ovat jatkuvasti omien kehittämistarpeiden ja kilpailukyvykkyytensä puolesta myllerryksessä, joten keskijohdon huomioiminen vaativissa tehtävissä loistaa mielestäni tärkeydellään.

7.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi kuuluu osanaan hyviin tutkimuskäytänteisiin ja tutkijan on myös hyvä esittää perusteet, joilla voidaan mitata tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida ilmaista määrälliselle tutkimukselle ominaisten mittarien avulla, vaan tutkielman luotettavuuden

arvioinnissa hyödynnetään tutkimuksen omia kehyksiä ja tutkimuksen laadullisia menetelmiä. (Puusa & Juuti 2020, 169.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliaabeliteetin ja validiuden avulla. Reliaabeliteetillä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validius puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä voidaan mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edesauttaa, jos tutkija on kertonut tutkimuksen toteuttamisen vaiheet tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231–232.) Näistä vaiheista kerron vielä seuraavaksi.

Todettakoon ensiksi, että tutkimuksen kohteena oleva ammattikorkeakoulu oli tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttu. Tutkimuksen eettisyys pyrittiin varmistamaan hyvien tutkimuskäytänteiden pohjalta sekä erikseen haettavan tutkimusluvan avulla. Tutkimuslupa haettiin kohteena olevan ammattikorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvalta, jonka vastuuna on tutkimuslupien käsittely sekä hyväksyntä. Tutkimusluvassa tuli olla liitteenä tutkimussuunnitelma, tietosuojailmoitus sekä alustava haastattelurunko. Myönteisen tutkimuslupapäätöksen saamisen jälkeen, haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle, joka valikoitui organisaation keskijohdosta. Kohderyhmän ulkopuolelle jätettiin organisaation korkein johto sekä henkilöt, joilla on välitöntä vaikutusvaltaa perehdytyksien ja koulutuksien järjestämiseen sekä kehittämiseen, kuten henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Näin ollen voitiin varmistaa, että tulokset eivät ole tältä osin virheellisiä, kun haastatteluihin valittiin vain ne, jotka ovat niin sanotusti palvelun saajia, eivätkä sen kehittäjiä tai järjestäjiä. Haastattelukutsussa mainittiin vielä erikseen tutkimusaineiston luottamuksellisesta ja huolellisesta käsittelystä, sen tarkoituksesta ja anonymiteettisyydestä. Haastattelukutsun liitteenä oli vielä tietosuojailmoitus sekä tutkielman ohjaajan yhteystiedot.

Koska tutkimuksen kohteena oleva ammattikorkeakoulu oli entuudestaan tuttu haastattelijalle, tutkijalle oli muodostunut jo tiettyjä ennakko-oletuksia tutkittavista teemoista, esimerkiksi organisaation tarjoamista koulutuksista. Vaikka koulutuksista ei ollut sisällöllisesti tarkempaa tietoa, niin niiden runsaasta tarjonnasta oli ennakkotietoa. Mietin myös omien mielipiteideni vaikutusta tutkimukseeni. Olen itse vahvasti sitä mieltä, että laadukas perehdyttäminen on avainasemassa yksilön työssä menestymisen kannalta ja myös koulutuksilla ja muulla tuella on suuri merkitys osaamisen kehittämiseen. Pyrin kiinnittämään tähän huomiota haastattelurunkoa laatiessa, jotta omat mielipiteeni eivät vaikuttaisi kysymysten asetteluun tai johdatteluun mihinkään tiettyyn mielipiteeseen. Lisäksi oli mielestäni tärkeää kysyä lopuksi

vielä haastateltavilta, olivatko he itse kiinnostuneita kehittämään omia esihenkilötaitojaan aktiivisesti, sillä tällä saattaisi olla ratkaisevakin merkitys vastausten tulkitsemisessa. Tällä mahdollisesti pystyisin myös konkretisoimaan sen, että jollekin perehdytyksellä, koulutuksilla ja muulla tuella ei ole välttämättä niin suuri merkitystä kuin itselleni on.

Myös oma kokemattomuuteni haastattelijana saattaa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin tai ainakin niiden yksityiskohtaisuuteen. Kokeneempi haastattelija olisi saattanut osata pyytää tarkennuksia tai kysyä asioita toisin ja näin ollen saanut esimerkiksi yksityiskohtaisempaa tietoa haastateltavilta. Lisäksi haastattelijan suhde osaan haastateltaviin saattoi vaikuttaa haastattelutilanteessa, mutta sen voidaan ajatella vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti. Kun haastattelija ja haastateltava tuntevat entuudestaan, luottamussuhde on mahdollisesti jo muodostunut. Tällöin esimerkiksi haastateltava saattaa kertoa asioista laajemmin. Toisaalta haastateltava saattaa kuulla haastattelun aikana sellaisia asioita, joita hänelle kerrotaan uskottuna, ei tutkijana. (Grönfors 2011, 115.) Haastattelutilanteet sujuivat kuitenkin ilman mitään suurempia ongelmia ja hyvien tieteellisten käytänteiden mukaisesti. Kun haastattelut oli saatu litteroitua tekstimuotoon, haastatteluista muodostetut nauhoitteet poistettiin asianmukaisesti. Litteroitu aineisto tallennettiin tietoturvaliselle alustalle, jolloin ulkopuolisilla ei ollut pääsyä aineistoon. Kuvailin tarkasti haastattelutilanteen sekä litteroinnin tarkemmin aiemmassa luvussa *Tutkimusaineisto*, joka osaltaan kohentaa myös tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2010, 232).

Hirsjärven ym. (2010) mukaan tutkijan on myös tärkeää kuvata analyysivaiheessa luokkien muodostuminen (Hirsjärvi ym. 2010, 232). Pyrin kuvailemaan tämän tarkasti kertomalla ilmauksien määrän sekä havainnollistamaan luokittelun syntymisen esimerkin avulla. Lisäksi muodostin kaavion (ks. Kaavio 1) teemojen muodostumisesta, jotta kokonaisuus olisi hahmotettavissa paremmin. Teemat saattavat joskus muodostua jo haastattelurungon perusteella, mutta teemojen tulisi muotoutua vasta analyysia tehdessä, sillä teemat perustuvat aineistossa usein toistuviin ilmauksiin (Juhila 2021). Kiinnitin huomiota jo haastatteluvaiheessa toistuviin teemoihin, mutta lopulliset teemat muodostuivat vasta analyysia tehdessä.

Analyysiä tehdessä turvasin haastateltavien anonymiteetin. Kaikki tunnistetiedot, kuten ammattinimike ja organisaation nimi, poistettiin analyysivaiheessa. Valitessani sitaatteja ja esimerkkejä, pyrin siihen, että niistä ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavia henkilöitä.

Lisäksi tutkimuksen kohteena olevan ammattikorkeakoulun pyrin kuvailemaan niin, että sitä ei voida tästä tutkimuksesta tunnistaa. Tuloksia esittäessä pyrin rikastuttamaan tekstiä haastatteluista saatujen suorien sitaattien avulla. Näiden avulla lukijalla on mahdollisuus saada käsitys siitä, mihin tutkija perustaa päätelmänsä (Hirsjärvi ym. 2010, 233). Sitaatteja tuli tulososioon verrattain paljon, mutta mielestäni haastateltavat kuvailivat asioita paremmin, mitä olisin itse saanut kirjoitetuksi niitä auki.

Tämän tutkimuksen aineisto oli hieman suppea, mutta laadullisen tutkimuksen pyrkimys ei olekaan päästä yleistettäviin tutkimustuloksiin, vaan luoda tulkinta juuri tästä tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta ja siellä työskentelevien esihenkilöiden kokemuksista (Puusa & Juuti 2020, 82). Tämä otettiin huomioon koko tutkimuksen elinkaareissa niin teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta aina pohdintaosioon saakka. Pyrin myös kuvailemaan haastateltavien ajatuksia laajalti ja nostamaan heidän näkemyksiään ja toiveitaan myös sellaisten asioiden kohdalla, mitkä eivät suoranaisesti vastaa tutkimuskysymyksiini. Näistä esimerkkinä juuri organisaatorakenteen haastavuus.

Tutkimusta toteuttaessa huomasin oman kiinnostukseni lisääntyvän entistä enemmän johtajuutta, esihenkilötyötä ja näiden kehittämistä kohtaan. Olen aina arvostanut hyvien johtamistaitojen omaavia esihenkilöitä ja pohtinut usein mistä kunkin esihenkilön johtamistaidot kumpuavat. Kenties johtajiksi monesti synnyttään, mutta oppimista ei voi koskaan tapahtua liikaa ja mielestäni se jatkuu läpi eliniän. Jos pitäisi miettiä, minkä ominaisuuden nostaisin esihenkilön tärkeimmäksi, olisi se ehdottomasti luottamus. Myös Lappalainen (2015) on tarkastellut näitä vaatimuksia tutkimuksensa pohjalta, jossa suomalaisista organisaatioista saatujen otosten pohjalta luotettavuus nousee esihenkilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi (Lappalainen 2015, 35). Hyvän luottamussuhteen rakentuminen oman esihenkilön kanssa on mielestäni perusta koko yhteistyölle. Esihenkilön luotettavuutta mielestäni taas nostaa esimerkiksi ammattitaito. Miten esihenkilö kehittää sitten itselleen hyvän ammattitaidon? Laadukkaan perehdytyksen, kohdennettujen ja tarpeellisten koulutusten sekä organisaation johdon ja henkilöstöhallinnon tarjoaman tuen avulla.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere.
- Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2020.
- Ammattikorkeakoulubarometri 2020.
[Viitattu 28.11.2021] Saatavissa: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMK%20barometri_2020.pdf?t=1583848191
- Arene. 2021. Ammattikorkeakoulut. [Viitattu 28.11.2021] Saatavissa: <https://www.arene.fi/ammattikorkeakoulut/>
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Daft, R L. 2014. Management. Twelfth edition. Vanderbilt University.
- Eklund, K. 1992. Asiantuntija – Yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Hämeenlinna 2011.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.
- Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus. Esimiestaito tänään ja huomenna. Melior Oy.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hynninen, K. 2005. Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. Teoksessa Mertanen, V. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimateriaaleja 87. Yliopistopaino, Helsinki.

- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ilmavirta, V., Salminen, H., Ikävalko, M., Kaisto, H., Myllykangas, P., Pekkarinen, E., Seppälä, H. & Apajalahti, T. 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2013.
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Vuori J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 4.5.2022] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Edita Publishing Oy.
- Kosonen, J., Miettinen, T., Sutela, M. & Turtiainen, M. 2015. Ammattikorkeakoululaki. Meedia Zone OÜ, Viro 2015.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy.
- Laine, P. 2018. Työelämän oppimismahdollisuudet – mitä mahdollisuuksia työelämä tarjoaa jatkuvalla oppimiselle ja kehittymiselle. Teoksessa Naumanen, P. & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Turun yliopisto, VALTE - Valmiina työelämään -hanke, Tulevaisuuden teknologioiden laitos.
- Lappalainen, P. 2015. Työelämätaidot – esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta.
- Laukkarinen, J. 2014. Johtajan valta ja pelko. Meedia Zone OÜ, Viro.
- Maunula, R. 1997. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. Aavaranta-sarja n:o 25. Otavan kirjapaino, Keuruu.

- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Hansaprint Oy.
- Moore, J. 2008. Where do you start with leadership development? Developing a strategic framework for leadership development. Development and Learning in Organizations. Vol. 18.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Huhtala, T. 1998. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy. Forssa.
- Nikander, L. 2003. ”Hyvää mieltä ja yhteistyötä”. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Ammattikorkeakoulut Suomessa.
[Viitattu 28.11.2021] Saatavissa: <https://okm.fi/ammattikorkeakoulut>
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy, Juva.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma, Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Talentum, Helsinki.
- Schein, E H. 1989. Career Anchors. Discovering Your Real Values. University Associates, Inc. Suomentaneet Asko Miettinen ja E. Olavi Salminen teoksessa Ura-ankkurit.
- Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Sotirakou, T. 2004. Coping with conflict within the entrepreneurial university: threat or challenge for heads of demartments in the UK higher education context. International Review of Administrative Sciences.
- Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum, Helsinki.

- Tilastokeskus. 2018. CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tilasto 2015. [Viitattu 28.4.2022] Saatavissa:
https://www.stat.fi/til/cvts/2015/02/cvts_2015_02_2018-05-23_fi.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, E. 2005. Luovuutta edistävä johtaminen. Teoksessa Mertanen, V. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Tynjälä, P. 2011. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus, TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Pekan Offset Oy, Helsinki.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Wennberg, M., Koramo, M. & Keinänen, J. 2018. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi. Loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:32.
- Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita, Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Olen kasvatustieteen maisterivaiheen opiskelija Turun yliopistosta ja teen tällä hetkellä Pro gradu - tutkielmaani esihenkilötaitojen kehittämisestä.

Tarvitsisin tutkimukseeni haastateltavakseni esihenkilöitä. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaista perehdytystä (korkeakoulun nimi) työnantajana järjestää esihenkilöilleen sekä millaista muuta koulutusta ja tukea esihenkilöt saavat työssään. Näiden lisäksi olen kiinnostunut myös siitä, miten esihenkilöt kehittävät itse omia esihenkilötaitojaan.

Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Haastattelut kestävät noin 45 minuuttia. Haastatteluiden tarkka sisältö ei tule julki työnantajalle eikä haastateltavia pysty yhdistämään tutkimukseen. Myöskään organisaation nimi ei tule tutkimuksessa ilmi. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää (korkeakoulun nimi) tarjoaman perehdytyksen sekä esihenkilöille suunnattujen koulutusten kehitystyön apuna. Lisätietoja löydät liitteenä olevasta tietosuojailmoituksesta.

Tutkielman ohjaajana toimii Turun yliopiston kasvatustieteiden laitoksen professori Ulpukka Isopahkala-Bouret (sähköpostiosoite).

Haastattelut suoritetaan Microsoft Teamsin välityksellä maaliskuussa 2022. Mikäli pystyt osallistumaan tutkimukseeni, ehdotathan itsellesi sopivaa aikaa sähköpostitse, niin sovitaan haastattelulle aika!

Kivaa päivää toivotellen,

Lida Jääskeläinen
(sähköpostiosoite)

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelu nro:

Ajankohta:

Haastateltava:

1. Taustatiedot

- a. Mikä on ammattinimikkeesi ja millaista työtä teet?
- b. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- c. Miten päädyit tähän tehtävään?
- d. Mikä on työtaustasi? *(Oletko ollut muissa tehtävissä ennen nykyistä tehtävääsi nykyisessä organisaatiossa? Onko sinulla aikaisempaa kokemusta esihenkilön työstä ennen tätä työtä?)*
- e. Mikä on nykyisen tiimisi koko tai kuinka monelle henkilölle toimit lähiesihenkilönä?

2. Perehdytys

- a. Mitä odotuksia sinulla oli perehdyttämisestä ja työtehtävistä? Täyttyivätkö odotukset?
- b. Kuka perehdytti sinut tähän työhön?
- c. Muuttaisitko perehdytyksestä näin jälkikäteen jotakin?
- d. Järjestääkö organisaationne mielestäsi kattavaa perehdytystä myös työtehtävien tai työvälineiden muuttuessa?

3. Mahdolliset koulutukset

- a. Tarjoaako organisaationne koulutuksia? Jos kyllä, niin millaisia koulutuksia?
- b. Kuinka usein erilaisia koulutuksia on tarjolla?
- c. Ovatko organisaationne järjestämät koulutukset mielestäsi ajankohtaisia?
- d. Ovatko koulutukset pääsääntöisesti suunnattu tietyille ryhmille, esimerkiksi esihenkilöille ja johdolle, vai koko henkilöstölle?
- e. Jos olet osallistunut koulutuksiin, millaista koulutusten sisältö on ollut?
- f. Jos olet osallistunut koulutuksiin, millaisia käytännön tietoja tai taitoja olet koulutuksista saanut jokapäiväiseen työhösi?
- g. Toivoisitko jotain tietynlaista esihenkilöosaamiseen liittyvää koulutusta organisaationne tarjontaan?

4. Muu tuki ja itsenäinen oppiminen

- a. Keneltä voit kysyä neuvoa tai apua, mikäli kohtaat esihenkilötyössäsi haasteita?
- b. Millä muilla tavoin organisaatio tukee esihenkilöiden työskentelyä?
- c. Millaista tukea toivoisit esihenkilönä saavasi organisaation johdolta tai henkilöstöhallinnolta?
- d. Oletko kiinnostunut aktiivisesti kehittämään omia esihenkilötaitojasi?

- e. Oletko kehittänyt itsenäisesti omia esihenkilötaitoja, jos kyllä niillä keinoin?

5. Lopuksi

- a. *(Kävimme aluksi läpi työtaustaasi ja sitä, miten olet päätenyt nykyisiin työtehtäviisi. Sitten kävimme läpi perehdytystä, jonka sait työtehtävät aloittaessasi. Lopuksi kävimme vielä läpi koulutuksiam joita kyseisessä organisaatiossa on tarjolla esihenkilöille sekä muuta tukea ja itsenäistä oppimista.)* Tuleeko mieleen jotain, mitä haluaisit vielä sanoa?

Liite 3. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Esihenkilötaitojen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa
2. Rekisterinpitäjä	Iida Jääskeläinen issjaa@utu.fi
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Iida Jääskeläinen issjaa@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Aineistoa kerätään Pro gradu -tutkielmaa varten. Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään esihenkilöiden näkökulmia siitä, millaista perehdytystä työnantajaorganisaationa toimiva ammattikorkeakoulu antaa esihenkilöille sekä millaisia koulutuksia tai muuta tukea esihenkilöt saavat työssään. Lisäksi esihenkilöiltä kysytään omaa kiinnostusta sekä tapoja esihenkilötaitojensa kehittämiseen.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	<p>Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja</p> <p>Työtausta, ammatti, työtehtävät, aiempi työkokemus, esihenkilöiden kokemuksia nykyisen työtehtävän perehdytyksestä, mahdollisista koulutuksista, muusta tuesta esihenkilötaitoihin liittyen sekä omasta kiinnostuksesta ja tavoista kehittää omia esihenkilötaitoja.</p>
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelut nauhoitetaan, mutta litteroinnin ja anonyymisoinnin jälkeen äänitiedostot tuhoetaan asianmukaisella tavalla. Lisäksi tutkimustulokset julkaistaan siinä muodossa, ettei yksittäinen henkilö tai työnantajaorganisaatio ole yleisesti tunnistettavissa. Litteroitu tutkimusaineisto hävitetään viimeistään viiden vuoden päästä tutkimuksen valmistumisesta. Haastatteluaineistoa käytetään vain tätä tutkimusta varten eikä haastateltavien henkilöllisyys tule paljastumaan tutkimuksesta.
10. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p>
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsut lähetetään organisaation esihenkilöille henkilökohtaisesti tai sisäisen sähköpostituslistan kautta. Sähköpostiosoitteet on saatu organisaation kautta. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.