

OPINNÄYTETYÖ

Yhdessä oppiminen.

Esihenkilön rooli perehdytysprosessin viemisessä osaksi itseohjautuvien tiimien arkea

Maarit Pentti

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(3/2022)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Maarit Pentti

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilön rooli perehdytysprosessin viemiessä osaksi tiimien päivittäistä työtä

Sivumäärä: 62 ja 2 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Castrén

Työn tilaaja: Uudenmaan TE-toimisto

Jokaisessa organisaatiossa pyritään mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti järjestämään perehdytysprosessi. Perehdyttäminen on organisaation ja yrityksen johdon vastuulla. Siinä on substanssiosaamisen lisäksi myös hyvin vahva työsuojelullinen ja työhyvinvointiin liittyvä aspekti. Tämän työn aihe lähti suoraan organisaation tarpeesta saada kuva perehdytysprosessin jatkumisesta yhteisen perehdytyksen jälkeen.

Opinnäytetyö tehtiin kahdessa vaiheessa. Ensin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin 11 asiantuntijaa Uudenmaan TE-toimiston yritys- ja rekrytointipalveluiden toimialatiimistä. Asiantuntijat valittiin niin, että ryhmässä oli edustettuna eri taustalla olevat asiantuntijat. Osa asiantuntijoista ovat vasta työssä aloittaneita ja osa sellaisia, jotka ovat olleet pidempään tehtävässä. Toisessa vaiheessa lähetettiin kyselytutkimus tiimien esihenkilöille. Haastattelut toteutettiin aineistolähtöisesti. Aineistosta ja teoreettiselta pohjalta oli tunnistettu kymmenen haastattelukysymystä ja -teemaa, jotka valikoituivat tarkempaan analyysiin.

Työssä käytettiin pohjana erilaisia oppimis- ja motivaatioteorioita, joiden perusteella haastattelujen ja kyselytutkimuksen tulokset jakautuivat kolmeen luokkaan. Autonomian ja oman työn, oppimisen ja kehittymisen ohjaamiseen (1), kompetenssiin ja tunteeseen siitä, että oma osaaminen on ajan tasalla (2) sekä yhteisöllisyyden kokemukseen ja tunteeseen resurssien tasaisesta jakautumisesta (3). Tulosten pohjalta rakennetaan käytännön ohjeistus ja työkalu itseohjautuvien tiimien ohjaamisen kohti yhdessä oppimista

Asiasanat: itseohjautuvuus, jatkuva parantaminen, osaamisen kehittäminen, perehdytysprosessi, motivaatio

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Workplace Community Development, Community educator

Author: Maarit Pentti

Title: The role of supervisor in implementation the introduction process

Number of Pages: 62 and 2 attachment pages

Supervisor(s): Laura Castrén

Commissioned by: Uudenmaan TE-office

Every organization aspires to organize an introduction process effectively. This introduction process, or familiarization process, is the responsibility of the organization and the leadership. Alongside substance ability, it also includes a strong aspect related to work security and work wellbeing. This endeavor began from the organization's need to have a clear-cut picture of the introduction process after the basic induction.

The thesis was completed in two phases. First as a qualitative interview research, in which 11 experts from Uusimaa TE- offices company- and recruiting teams. The experts were selected in a way, in which different backgrounds were at the forefront. A few of the experts interviewed had just began working there, while some of the interviewees had been working for a longer time.

In the second phase a survey was sent to the managers of the teams. The interviews were conducted based on material. From the basis of material and theoretical knowledge, ten questions were recognized to be selected into further and more thorough analysis.

Different kinds of theories about motivation and learning were used as a basis for this thesis, from which the results of the interview questions and survey were divided into three classes. (1) Autonomy and the feeling of control over self's improvement in learning and development, (2) competence and the feeling of capability, and (3) the feeling of unity as well as the belief that the resources are divided equally. The results of the thesis were utilized in developing a new plan for workplace wellbeing. From the basis of the results, a tool for practical information and unprompted management of teams, is built to achieve the goal of learning together.

Keywords: ongoing learning, the development ability, introduction process, motivation

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN ESITTELY.....	9
	2.1 Kohdeorganisaatio ja toimialatiimit.....	9
	2.2 Perehdytysprosessi.....	11
	2.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	12
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	14
	3.1 Motivaatioteoriat.....	14
	3.2 Jatkuva parantaminen ja -oppiminen	16
	3.3 Yhdessä oppiminen ja työhyvinvointi	18
4	KEHITTÄMISTYÖN KESKEISET TEEMAT JA KÄSITTEET	21
	4.1 Valmentava johtajuus ja osaamisen tunnistaminen	21
	4.2 Itseohjautuvat tiimit	23
	4.3 Esihenkilön rooli.....	24
	4.4 Perehdytys ja yhdessä oppiminen	26
5	TUTKIMUSTYÖN VAIHEET JA KÄYTETYT MENETELMÄT	28
	5.1 Tutkimustyön vaiheet	28
	5.2 Haastattelut	32
	5.3 Kysely esihenkilöille.....	34
	5.4 Menetelmät	35
	5.5 Sisällönanalyysi	36

6	TULOKSET JA HAVAINNOT	39
6.1	Itseohjautuvuus ja autonomia	39
6.2	Yksilö ja vuorovaikutus	40
6.3	Läpinäkyvyys ja avoimuus	41
6.4	Kuormittavuus	42
6.5	Yhteinen perehdytys	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	46
7.1	Johtopäätökset.....	46
7.2	Kehittämissuhteet.....	49
8	POHDINTA.....	54
8.1	Luotettavuustarkastelu	54
8.2	Tulosten yleistettävyys	56
8.3	Jatkokysymykset.....	57
8.4	Oppimisprosessi.....	58
	LÄHTEET	60

1 JOHDANTO

Elinikäinen oppiminen on tärkeä yhteiskunnallinen teema, kun pohditaan työurien pidentämistä ja työssä jaksamista. Tätä tavoitetta pyritään mahdollistamaan monin eri tavoin ja räätälöidyin koulutuksin. (TEM, 2020.) Jatkuva oppiminen, osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tunne omasta kompetenssista ovat tärkeitä henkilöstön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Perehdytysprosessi liittyy olennaisena osana yksilön kompetenssiin ja osaamisen kehittämiseen. On selvä, että jokaisella meistä on vastuu omasta osaamisesta ja tiedon hankinnasta. Päävastuu uuden henkilön perehdyttämisestä on kuitenkin esihenkilöllä. Hyvin toimiva tiimi tukee uuden jäsenen sopeutumista tiimiin ja perehtymistä työhön. Onnistunut perehdytys kannustaa jatkuvaan oppimiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkin kohdeorganisaatiossa tapahtuva perehdytysprosessia tarkkaan rajatussa tiimirakenteessa. Tarkastelen sitä, miten esihenkilö voi vaikuttaa siihen, miten perehdytys jatkuu tiimissä yhteisen, kaikille uusille asiantuntijoille suunnatun perehdytyksen jälkeen, ja osittain sen aikana. Tutkin sitä, miten esihenkilö voi tukea tiimiä. Millaista ohjausta tiimissä tarvitaan, että osaamista voidaan jakaa, ja miten se vahvistaa tiimin sisäistä yhdessä oppimisen kulttuuria. Tutkimuksen keskiössä on esihenkilö ja hänen roolinsa siinä, miten perehdytysprosessi viedään toimivaksi ja luontevaksi osaksi tiimien arkea. Työn tavoitteena on löytää ne tekijät ja elementit, joiden avulla voisi kehittää toimivan työkalun esihenkilötyön avuksi.

Kohdeorganisaatiossa, Uudenmaan TE-toimistossa, on ollut käytössä yhteinen perehdytysprosessi, joka on hiottu vastaamaan ajankohtaisia oppimisen ja osaamisen -tarpeita sekä organisaation toiveita. Suurin muutos prosessissa toteutettiin keväällä 2020 kun koronan mukanaan tuomat työvoimatarpeet konkretisoituivat myös työhallinnossa. Hyvin lyhyessä ajassa palkattiin kymmeniä uusia asiantuntijoita ja tunnistettiin tarve yhtenäiselle ja yhdenmukaiselle perehdytykselle. Nyt kaikki uudet asiantuntijat käyvät läpi samanlaisen ja -sisällöisen perehdytysprosessin, joka koostuu erilaisista työpajoista sekä luentosarjoista. Prosessin tavoitteena on, että asiakaspalveluprosessi olisi laadukas ja työnhakija-asiakkaat saisivat yhdenvertaista palvelua.

Oma kiinnostus aihetta kohtaan on syntynyt käytännön työn kautta. Olen toiminut kouluttajana ja perehdyttäjänä usean vuoden ajan. Noin vuoden olen työskennellyt osana perehdyttäjäver-

kostoa ja nähnyt läheltä prosessien kehittämisen. Olen myös konkreettisesti nähnyt uuden asiantuntijan siirtymisen tiimiin ja hänen osaamisen tulon osaksi päivittäistä työtä. Toimin itse asiantuntijana kehittämistyön kohteena olevassa toimialatiimissä. Olen nähnyt läheltä kaikki prosessin eri vaiheet, sen hyvät puolet mutta myös siihen liittyvät kipupisteet.

Uuden asiantuntijan uusimman tiedon ja taidon käyttöönottoaminen sekä olemassa olevan substanssiosaamisen jakaminen tulisi nopeasti saada osaksi päivittäistä työskentelyä. Päivittäisessä työssä osaaminen kehittyy käytännönläheisesti. Uusi asiantuntija voi yhdessä tiimin kanssa parantaa ja kehittää olemassa olevia prosesseja. Näin tärkeät osaamisen kehittämisen periaatteet sovelletaan käytäntöön. Mikäli näin toimitaan, on lopputuloksena hyvinvoiva ja osaava tiimi, jossa esihenkilö toimii mahdollistajana ja kannustajana.

Perehdytysprosessin eri vaiheita on tutkittu paljon, samoin myös työhyvinvointia sekä siihen liittyviä tekijöitä. Aiheesta on kirjoitettu kirjoja, tehty tutkimuksia ja kyselyitä eri organisaatioiden tasoilla. Aihetta on tutkittu myös pienemmissä yksiköissä ja tiimeissä. Manka & Manka (2016) käsittelevät esihenkilön roolia työhyvinvoinnin mahdollistajana ja ylläpitäjänä. Esimiehen hyvä henkilöstöprosessien osaaminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot auttavat selkiyttämään tiimin sisäisiä rooleja ja näin myös tasapuolista työnjakoa ja resursointia. Suonsivu (2011) taas nimeää henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeiseksi työhyvinvoinnin johtamisen ulottuvuudeksi (Suonsivu 2011, 165).

Tässä työssä tutkin sitä, miten organisaation tavoitteet ja strategia näkyvät siinä, miten perehdytysprosessi siirtyy sujuvasti osaksi itseohjautuvien tiimien arkea. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen eivät ole työstään irrallisia tapahtumia tai tuokioita vaan olennainen osa työtä. Ojala (2018) pohtii sitä, miten työskentelytavat saadaan osaamisen kehittämistä ja oppimista tukevaksi funktioksi. Hänen havaintojensa mukaan, organisaation kulttuuri ja johtaminen ovat vahvassa roolissa, kun kartoitetaan mahdollisia tekijöitä onnistuneiden prosessien taustalla. Tämänkaltainen kulttuuri innostaa hakemaan uutta tietoa mutta myös jakamaan sitä eteenpäin. (Ojala, 2018, 20.) Uskon, että selkeät rakenteet ja läpinäkyvät sekä seurattavat prosessit, luovat turvalliset puitteet päivittäiselle työlle. Samalla ne lisäävät yleisesti tiimin työskentelyn avoimuutta. Tämä puolestaan lisää luottamusta ja turvallista työskentelyilmapiiriä, vaikuttaen näin työhyvinvointiin.

Työssäni kartoitan sitä, millaisia toiveita on esihenkilöillä ja asiantuntijoilla perehdytysprosessiin liittyen. Käsittelen sitä, miten organisaatio ja esihenkilötyö voivat tukea yhdessä oppimista sekä yksilön olemassa olevan tiedon ja osaamisen tuomista osaksi päivittäistä työtä. Miten tämä vaikuttaa tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja miten se lisää yleistä työhyvinvointia? Tarkastelen aihetta itseohjautuvien tiimien kautta, jossa jokainen asiantuntija kantaa henkilökohtaisen vastuun omasta oppimisesta ja substanssiosaamisesta, kuitenkin niin, että osaaminen hyödyttää kaikkia tiimin jäseniä sekä asiakkaita.

Asiantuntijan työ on jakautunut moniin eri osaamisalueisiin. Vaatimukset uuden tiedon omaksumiseen ja soveltamiseen ovat kasvaneet jatkuvasti. Oman lisän uusien prosessien integrointiin tiimien tasolla ovat tuoneet erilaiset työympäristöt ja muuttuneet työvälineet. Tässä tarkoitan erilaisia digitaalisia ja fyysisiä työskentely-ympäristöjä. Monissa yrityksissä ja organisaatioissa on otettu käyttöön hybridimalli, jossa työtä tehdään monipaikkaisesti. Niin myös kehittämistyön kohteena olevassa organisaatiossa. Tämä haastaa tutun tavan kommunikoida ja jakaa tietoa.

Jokaisella asiantuntijalla on yleisen substanssiosaamisen lisäksi omat vahvuudet, erityisosaaaminen ja mielenkiinnon kohteet. Vaikka tiimit ovat itseohjautuvia, on kaiken tämän tiedon ottaminen mukaan yhteiseen perehdytykseen edelleen ensisijaisesti esihenkilön vastuulla. Siksi tässä kehittämishankkeessa tutkitaan ilmiötä kahdesta suunnasta ja kahdessa vaiheessa. Kysymykset ja aiheet pureutuvat perehdytyksen nykytilaan ja samalla käsitellään toiveita ja ajatuksia siitä, millainen malli tukisi uuden asiantuntijan ja hänen osaamisensa kehittämistä yhdessä tiimin kanssa.

Tulosten perusteella kerron omista havainnoista, sekä siitä, millaisilla työkaluilla tai malleilla esihenkilöitä voisi tukea heidän päivittäisessä työssään. Olen koonnut työn lopuksi kolme konkreettista kehittämissuositusta, jotka auttavat esihenkilöitä sekä asiantuntijoita kehittämään tiimissä tapahtuvaa perehdytysprosessia käytännönläheisesti ja oman tiimin tarpeet huomioiden. Koska työhön liittyy teoreettisen viitekehyksen lisäksi monta erialaista tasoa, kerron teoreettisen viitekehyksen lisäksi erikseen työhön liittyvistä keskeisistä teemoista ja käsitteistä tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen. Punaisena lankana kaiken taustalla kulkee henkilöstön kokema työhyvinvointi, ja sen edistäminen.

2 KEHITTÄMISTYÖN ESITTELY

2.1 Kohdeorganisaatio ja toimialatiimit

Uudenmaan TE -toimiston alue on laaja, ja jokaisella siihen kuuluvalla alueella on oma, hieman toisistaan poikkeava työnhakija- ja työnantajaprofiili. Vaikka työ- ja elinkeinotoimistojen perustehtävät ovat valtakunnallisesti samanlaisia, on silti aina otettava huomioon eri alueiden profiili sekä erilaiset sidosryhmät ja verkostot. Nämä ovat selkeitä työtä ohjaavia tekijöitä, jotka on huomioitu tässä opinnäytetyössä siten, että jokaiselta Uudenmaan TE-toimiston alueelta on mukana haastatteluissa eri toimialatiimeissä työskenteleviä asiantuntijoita sekä esihenkilöitä, joille kysely lähetettiin.

Kohdeorganisaation tiimien rakenne on suhteellisen tuore koska se astui voimaan maaliskuussa 2021. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on ollut lisätä toimialaosaamista ja sitä kautta tehostaa työnvälitystä sekä edistää työmarkkinoiden kohtaantoa. Toimialatiimit palvelevat työnhakija-asiakkaita, joilla on kokemus tai koulutus juuri kyseiseltä alalta. Tämä malli auttaa kohdentamaan tarkemmin työnhakuun ja työllistymiseen tähtääviä koulutus- ja työtarjouksia.

Organisaatiomuutos toteutettiin samanaikaisesti työllisyyden kuntakokeilujen kanssa, jolloin valtaosa Uudenmaan alueen kunnista otti itselleen vastuun työllisyyspalveluiden tuottamisesta. Erilaiset muutokset ovat vaikuttaneet rekrytointitarpeen lisääntymiseen, ja sitä kautta on syntynyt tarve koordinoitulle yhteiselle perehdytykselle. Henkilöstön strategisen kehittämisen yksikkö on rakentanut pohjan yhteiselle perehdytykselle.

Tämän tutkimustyö lähti tarpeesta selvittää ja kartoittaa uuden asiantuntijan perehdytyksen jatkopolku hänen siirtyessä osaksi itseohjautuvaa asiantuntijatiimiä. Asiantuntijoiden tehtäväkuvat ovat laajoja. Ne sisältävät asiakkaan neuvonnan ja ohjauksen lisäksi myös työttömyysturvasioiden käsittelyä, työtarjousten- ja työllistymissuunnitelmien tekemistä sekä koulutuksen ja toimialakohtaisen ajankohtaisen tiedon välittämisen työnhakija-asiakkaille.

Osaamista vaaditaan monilta eri aloilta ja sektoreilta. Sen lisäksi vaaditaan vahvaa perehtymistä toimialaan liittyvään osaamiseen. Kaiken tämän lisäksi asiantuntijat kohtaavat monenlaisia

muutoksia ja kaikilta vaaditaan nopeaa sopeutumista uusiin tavoitteisiin, lakimuutoksiin ja organisaationtasolla tapahtuviin muutoksiin.

Itseohjautuvien tiimien toimintaa on ilmiönä tutkittu paljon, erityisesti viimeisten vuosien aikana. Ilmiö on yleistynyt nopeasti suomalaisilla työpaikoilla, joten sen vaikutukset työssä jakamiseen ja työhyvinvointiin ovat herättäneet kiinnostusta. Samalla kun aihetta tutkitaan ja aineistoa kertyy, niin uusia kysymyksiä ja tutkimuskohteita tulee jatkuvasti lisää. Tämä osoittaa sen, että ilmiössä on vielä paljon tutkimatonta. Ilmiö vaikuttaa suoraan kaikkiin työyhteisöihin ja yksilöihin monin eri tavoin.

Itse haluan tuoda kehittämistyön kohteena olevan näkökulman mukaan siksi, että vaikka tämänkaltainen tiimirakenne on lisääntynyt ja yleistynyt, niin siihen liittyvät toimintatavat saattavat vaihdella jopa saman yrityksen tai organisaation sisällä. Käsitteenä itseohjautuvuus on positiivinen ilmaus. Se viittaa vahvasti autonomisuuteen ja itsenäisyyteen sekä kykyyn ja mahdollisuuteen päättää itse omasta työstä ja aikatauluista. Se voi kuitenkin aiheuttaa paljon epäselvyyttä ja kuormittavuutta, jos ohjaus ja rakenteet ovat puutteellisia.

Kaikkien näiden teemojen yhteisenä nimittäjänä voi pitää jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Vaatimus on tullut tutuksi yhteiskunnallisessa keskustelussa, jossa pääpaino on työvoiman riittävyydellä ja työurien pidentämisessä. Tämä on tärkeä luonnollisesti yksilön ja erilaisten organisaatioiden kontekstissa. Muutokset ovat pysyviä. Osa muutoksista on hallittuja ja suunniteltuja, osa taas sellaisia, johon joudutaan nopeasti ja ennalta-arvaamatta. Hyvänä esimerkkinä nopeasta muutoksesta oli keväällä 2020 puhjennut koronapandemia, jonka seurauksena valtaosa tietotyöstä siirtyi pois toimistoilta, etäyhteyksien päähän. Tilanne haastoi organisaatiot ja yksilöt omaksumaan nopeassa tahdissa uudet tavat toimia.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on jo käytössä jatkuvan oppimisen malli ja kaikilla asiantuntijoilla on pääsy yksilölliseen itsensä kehittämisen ohjelmaan. Tämän mallin tueksi tarvitaan myös muita työtä tukevia työkaluja. Kehittämistyön tavoitteena on tutkia ja kehittää sellainen malli, joka tukee jatkuvan oppimisen kulttuurin siirtymistä osaksi itseohjautuvia tiimejä ja henkilötöitä. Perehdytysprosessin vieminen osaksi päivittäistä työtä voi toimia hyvänä alustana tiedon jakamisen kulttuurille. Kaikkien osallistaminen prosessiin luo pohjan yhteiselle osaamisen kehittämiseksi.

2.2 Perehdytysprosessi

Työturvallisuuslaki 2002/738 14 § säätelee työntekijälle annetusta koulutuksesta ja perehdytyksestä. Laki määrittelee sen, että työnantajalla on vastuu perehdyttämisestä silloin, kun työ aloitetaan mutta myös jatkossa työtehtävien muuttuessa tai lisääntyessä. Työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa ”Perehdyttäminen ja työhön opastus” -oppaassa lisätään, että vastuu perehdyttämisestä kuuluu ensisijaisesti lähiesimiehelle. Vaikka esihenkilö voi delegoida tarvittaessa perehdyttämistä ja työhön opastamista päteville työntekijöille, on vastuu perehdytyksestä silti aina esihenkilöllä. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Kehittämistyön keskiössä olevan organisaation rekryointitarve on ollut suuri. Sitä kautta perehdytykseen käytettävät resurssit ovat muuttuneet ja rakenteet ovat uudistuneet. Uusien asiantuntijoiden rekryointi lisääntyi erityisesti vuoden 2020 keväästä eteenpäin. Tarve on tullut sekä koronasta johtuvasta lisäresurssin tarpeesta, mutta myös muista erilaisista muutoksista. Henkilöstössä on tapahtunut ja tapahtuu jatkossakin vaihtuvuutta. Osa asiantuntijoista on siirtynyt organisaation sisällä muihin tehtäviin tai muualle töihin.

Uusi aloittava asiantuntija sijoittuu organisaation sisällä osaksi asiantuntijoista koostuvaa itseohjautuvaa tiimiä. Esihenkilön rooli on paljolti hallinnollinen mutta myös substanssiosaamiseen liittyvää. Resurssitilanne vaihtelee ja se haastaa sekä tiimejä, että esihenkilöitä. Tiimien rakenne ei ole stabiili, joten uudenlaisen osaamisen ja tiedon olisi saatava mahdollisimman pian koko tiimiä hyödyttävään muotoon ja käyttöön.

Perehdytysprosessin tavoitteena on substanssiosaamisen lisäksi juurruttaa käyttöön jatkuvan oppimisen ja jatkuvan parantamisen malli. Malli auttaa ja ohjaa tiedon omaksumista ja osaamisen kehittämistä. Sitä kautta se liittyy olennaisena osana työhyvinvointiin. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan uusien teknisten alustojen käytön hallintaa sekä siihen liittyvää nopeaa tiedon omaksumista. Koronan myötä lähes kaikki perehdytys sekä eri aihealueisiin liittyvät luennot ja työpajat siirtyivät verkkoon, joten kaikkien oli omaksuttava nopeassa tahdissa uudenlainen oppimisympäristö.

Uuden asiantuntijan aloitusvaiheen perehdytysprosessi on suunniteltu ja aikataulutettu, niin että prosessin aikana käsitellään yleisellä ja teoreettisella tasolla työhön liittyvä substanssitieto sekä

työssä käytettävien teknisten alustojen ja tietojärjestelmien käyttö. Alkuvaiheen perehdytys kattaa monia yleisiä aiheita, jotka ovat kaikille yhteisiä riippumatta tulevasta työtehtävästä.

Perehdytyksessä uudelle henkilölle kerrotaan yleisesti organisaation toiminnasta, henkilöstöpolitiikasta, tavoitteista ja toimintatavoista. Sen lisäksi syvennyttään työtehtäviin, osaamisalueisiin ja työmenetelmiin ja -käytäntöihin. Olennaisena osana perehdytystä on lakisääteisiin vaatimuksiin liittyvät asiat, mutta myös työyhteisön pelisäännöt. Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet kuuluvat perehdytyksen piiriin. (Viitala & Jylhä 2019, 274–275.)

Kaikille yhteisen perehdytyksen kanssa samaan aikaan uusi asiantuntija aloittaa tutustumisen työhön osana tiimiä. Tiimeissä on käytössä hyvin erilaisia tapoja toteuttaa perehdytystä. Kehittämistyön tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka ovat merkittäviä perehdytyksen onnistumiselle. Työn löydösten pohjalta on tarkoitus kehittää sellainen rakenne ja työkalu esihenkilön käyttöön, joka olisi yleistettävissä ja monistettavissa koko organisaatioon.

2.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tavoitteena on löytää kipukohdat ja sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Tarkastelen esihenkilön roolia perehdytysprosessin juurruttajana ja yhteisen oppimisen mahdollistajana. Vaikka tiimit ovat itseohjautuvia, asiantuntijoista koostuvia yksiköitä, on esihenkilön rooli silti merkittävä jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen kulttuurin luojana. Siksi haluan löytää juuri ne seikat asiantuntijatyössä ja perehdytyksessä, joihin esihenkilötyöllä voisi parhaiten vaikuttaa.

Valitsin toteutustavaksi laadullisen tutkimuksen. Haastattelen asiantuntijoita heidän työstään, perehdyttämisestä ja tiimin yhteisestä osaamisesta. Toimialatiimien esihenkilöille eli palveluvastaaville lähetettiin webropol-kysely, jossa käsiteltiin osittain samoja teemoja. Fokus kyselyssä oli esihenkilön rooliin ja vastuuseen liittyvissä teemoissa.

Ylätasolla tutkimuskysymys ja -ongelma on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat perehdytysprosessin onnistuneeseen integrointiin osaksi tiimin päivittäistä työskentelyä ja miten se vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin?

Muita kysymyksiä ovat:

- Mikä on esihenkilön rooli ja vastuu perehdytyksen ohjaamisessa, seurannassa ja tiedottamisessa prosessin eri vaiheissa?
- Mitkä tekijät edistävät perehdytysprosessin ohjaamista osaksi tiimin päivittäistä työtä?
- Mitkä asiat koetaan tärkeiksi yksilötasolla omassa roolissa esihenkilönä, asiantuntijana ja perehdyttäjänä?
- Mitkä asiat koetaan esteeksi onnistuneen perehdytysprosessin jalkauttamisessa?
- Miten yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen tiimissä edistävät työssä jaksamista sekä työhyvinvointia?
- Mitä työkaluja esihenkilö tarvitsee tiimin ohjaamiseen kohti jatkuvaa oppimista?

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisen viitekehyksen valintaan vaikutti tutkittava ilmiö, sen ymmärtäminen sekä tulkinta tutkittavassa kontekstissa. Kehittämistyö ja tutkittava aihe liittyvät vahvasti yksilön työhyvinvointiin ja sen ylläpitoon sekä työssä jaksamiseen. Motivaatioteoriat antavat hyvän pohjan tämän ilmiön tutkimiseen. Työhyvinvointi koostuu monista seikoista ja tekijöistä. Se ei ole pelkästään yksilöstä lähtevää. Siihen liittyvät vahvasti tiimit, vuorovaikutus, työn ohjaus ja esihenkilötyö, kompetenssi sekä oman työn hallinta.

Koska perehdytys on ensisijaisesti esihenkilön vastuulla, on kehittämistyön keskiössä juuri esihenkilön rooli. Hyvä esihenkilötyö luo hyvät raamit tiimin toiminnalle ja yksilön kokemukselle omasta osaamisesta. Esihenkilön vastuulla on huolehtia kaikkien työntekijöiden työhyvinvoinnista. Hyvä esihenkilötyö korostuu muutostilanteissa. Sopeutuminen vaatii jatkuvaa uudelleenorientoitumista ja uuden oppimista. Kaikki muutokset eivät ole hallittuja ja ennakkoon tiedossa, ja silloin kykyä sopeutua vaaditaan erityisesti. (Viitala & Jylhä, 2019, 280–280.) Erinomaisena esimerkkinä tällaisesta muutoksesta voidaan pitää koronan mukanaan tuomaa massiivista etätyötä. Olemme kaikki voineet havaita, että nopea digitaalisaatio haastaa meitä yksilöinä, mutta myös työyhteisöjä. Näin ollen tiimeissä tapahtuvaa, myös perehdytysprosessia, joudutaan suunnittelemaan ja arvioimaan uudelleen. Muutoksesta on tullut luonteeltaan pysyvää.

3.1 Motivaatioteoriat

Tässä opinnäytetyössä käytän teoreettisena viitekehyksenä Deci & Ryanin itseohjautuvuusteoriaa, jossa keskiössä ovat kolme ihmisen hyvinvoinnille tärkeää perustarvetta. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kompetenssi sekä yhteisöllisyys. Tarkastelen näiden kolmen perustarpeen toteutumista perehdytysprosessin tavoitteissa ja sitä, miten esihenkilö voi tukea ja ohjata näiden kolmen osa-alueen kehittymistä ja juurtumista yksilön ja itseohjautuvien tiimien työskentelytapaan.

Ryan ja Deci (2017) avaavat motivaation käsitettä. Se on sellainen voima, joka saa ihmisen menemään eteenpäin kohti merkityksellisiä tavoitteita. (Ryan & Deci 2017, 13.) Ihminen, joka on sisäisesti motivoitunut, on kiinnostunut uuden oppimisesta ja uusien taitojen kokeilemisesta

(Deci & Ryan 2000). Martela ja Jarenko (2014) käsittelevät tätä aihetta ja viittaavat tutkimuksiin, jotka osoittavat selvän korrelaation näiden kolmen ominaisuuden ja työhön omistautumisen, sitoutumisen, työn imun sekä tuottavuuden välillä. Samoissa tutkimuksissa huomattiin, että näiden ominaisuuksien esiintyminen vähensi merkittävästi myös työssä uupumista (Martela & Jarenko 2014, 27–28.) Nämä tulokset ja ajatukset innostivat pohtimaan perehdytysprosessin ja esihenkilön roolin suoraa vaikutusta työhyvinvointiin.

Lars Sundholm (2020) tutki itseohjautuvuutta organisaatiomuutoksessa, jossa teoreettisena viitekehysenä käytettiin itsemääräämisteoraa. Vaikka väitöstutkimus keskittyi itseohjautuvuuden organisaatiomuutoksen yhteydessä, olivat johtopäätöksissä hyvin näkyvissä autonomiaan ja yhteisöllisyyteen liittyvät teemat. Siksi tarkastelen tutkimuksessa sitä, miten osallistaminen vaikuttaa sekä yksilön että työyhteisön tahtoon kehittää omaa ja tiimin osaamista.

Viitala ja Jylhä (2019) tarkastelevat työmotivaatiota johtamisen näkökulmasta. Työmotivaatioon liittyy useita tekijöitä kuten persoona, tehtävä, työympäristö tai elämäntilanne. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat motivaatioon, sen syntyyn ja sen jatkuvuuteen. Niiden lisäksi on myös muita tekijöitä kuten työntekijän henkilökohtaiset edellytykset tehdä työtä eli tiedot ja taidot. (Viitala & Jylhä 2019, 230–232.) Ajattelen, että motivaatio voi liittyä eri henkilöillä erilaisiin asioihin jopa samassa tiimissä tai työtehtävässä. Henkilökohtainen kiinnostus, aiempi osaaminen tai vaikkapa urasuunnitelma, vaikuttavat siihen, miten motivoidumme eri tehtäviin.

Motivaatioteorian osana olevaan yhteisöllisyyteen halusin liittää sosiaalisen pääoman käsitteen. Otin tämän näkökulman mukaan siksi, että yhteiskunnallinen nopea muutos on haastanut yksilöt ja työyhteisöt pohtimaan uusia sisäisiä tapoja tehdä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalisen pääoman teoria lähestyy työyhteisöjä yhteisen kokemuksen ja luottamuksen näkökannalta. Ruuskanen (2001) on tutkinut sosiaalisen pääoman käsitettä ja sen juurtumista osaksi yhteiskunnallista keskustelua, tarkastelemalla teorian kehittäjiä kuten Bourdieuta, Putnamia ja Colemania. Heidän näkemyksensä mukaan sosiaaliseen pääomaan liittyvät vahvasti verkostot ja luottamus, joka edistää vuorovaikutusta saaden aikaan tehokkaan toimintaympäristön. (Ruuskanen 2001, 11.)

Sundholm (2000) pohtii sosiaalista kontekstia, jossa meitä ympäröivillä ihmisillä on tietynlaisia odotuksia tai vaatimuksia toimintaamme liittyen. Siihen ei välttämättä tarvita fyysistä läsnäoloa. Näillä oletuksilla ja ajatuksilla on meihin tiedostettu tai tiedostamatonta vaikutusta, ja ne ohjaavat meidän käytöstämme tai kehitystä. (Sundholm 2000, 21).

Martela (2014) avaa sisäisen motivaation, jatkuvan oppimisen ja johtamisen yhteyttä. Hän korostaa yksilöllisyyttä ja jokaisen omaa, persoonallista tapaa reagoida palautteeseen ja ohjaukseen. Sisäinen motivaatio ja kiinnostus aiheeseen innostaa oppimaan. Esihenkilön rooli on kannustaa sekä luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen. (Martela & Jarenko 2014, 42–45.)

Teknologian kehitys ja yhteiskunnalliset muutokset haastavat oppimisen käsitteen ja oppimisen tarpeen. Osaamisen lisäksi tarvitaan jatkuvaa muutosvalmiutta, itsenäisyyttä ja joustavuutta. Aikaisemmat turvalliset työsuhteeseen liittyvät rakenteet ovat muuttuneet. Nykyisessä työympäristössä korostuvat luottamus sekä itse työtehtävän merkityksellisyys. Sosiaaliseen pääomaan liittyy hyvä vuorovaikutus ja yhteisymmärrys tiimin ja organisaation sisällä. Sen olennaisena piirteinä ovat hyvä esihenkilötyö sekä se, että tieto kulkee sujuvasti. (Salomaa 2013, 9–11.)

Perehdytysprosessi vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen puute näkyy epätietoisuutena työyhteisössä. Se taas heijastuu suoraan hyvinvointiin. Viitala ja Jylhä (2019) korostavat sitä, että työhyvinvointi koostuu useasta eri tekijästä ja niiden yhteisvaikutuksesta. Vaikka yksilön persoona, valmiudet ja elämäntilanne vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin, on suuri vaikutus myös esihenkilötyöllä ja toimivalla ja turvallisella työyhteisöllä. Työn merkityksellisyys ja yhteinen ymmärrys tavoitteista sekä niiden mittaamisesta, lisäävät luottamusta ja työhyvinvointia. Siihen liittyy läheisesti avoin ja oikea-aikainen palaute. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen lisäävät tunnetta siitä, että työ on mielekästä, eivätkä osaamisen puutteet kuormita. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.)

3.2 Jatkuva parantaminen ja -oppiminen

Asiantuntijatyöhön liittyvä osaamisvaatimus liittyy nopeasti muuttuvaan ympäristöön sekä erilaisiin järjestelmiin. Päivittäisessä työssä vuorottelevat teoreettinen ja tekninen osaaminen. Op-

pimistä tapahtuu jatkuvasti itsenäisesti ja tiimien sisällä. (Ojala 2008, 23.) Siksi nykyään korostuvat erilaiset organisaation sisäiset verkostot ja sidosryhmät, jossa tietoa haetaan ja jaetaan. Toimivat verkostot auttavat pitämään huolta osaamisen ylläpidosta ja uuden oppimisesta.

Koska työelämä on muuttunut, ovat myös vaatimukset itsensä ohjaamiselle ja oman osaamisen ylläpitoon lisääntynyt. Toisaalta yksilöt vaikuttavat osana laajempaa työyhteisöä, tiimiä, yksikköä ja koko organisaatiota. Sen lisäksi mukana ovat erilaiset sidosryhmät, ammatilliset verkostot sekä asiakkaat. Uusia vaatimuksia ja tarpeita osaamisen eri osa-alueiden kehittämisestä syntyy jatkuvasti, ja samalla myös vaatimus tiedon jakamisesta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi kasvaa.

Yhä enemmän puhutaan kollektiivisesta oppimisesta. Yksilön vastuu oman osaamisen ylläpidosta on laajentunut koko työyhteisöä hyödyttäväksi tiedon ja osaamisen välittämiseksi. Tämä on tapahtunut samanaikaisesti työn ja yhteiskunnan monimuotoistumisen kanssa, jossa verkostoilla ja yhdessä toimivilla tiimeillä on yhä suurempi merkitys. (Hakkarainen 2012.) On mielenkiintoista huomata, että samalla kun puhutaan itseohjautuvuudesta ja malli on juurtunut osaksi tiimityöskentelyä, on enenevässä määrin alettu keskustelemaan yhdessä ohjautuvuudesta ja yhdessä oppimisesta.

Sitran raportti vuodelta 2019 pureutuu elinikäisen oppimisen vaatimukseen ja jatkuvaan oppimiseen työelämässä. Raportissa ovat esillä yhteiskunnallinen muutos sekä työelämän murros. On huomattavaa, että silloin kun tämä raportti julkaistiin ei vielä ollut tiedossa koronaa ja sen vaikutukset työelämään. Raportissa nostetaan esiin yksilöiden ja yhteisöjen uudenlaisen kohtaamisen koska muuttuvat osaamistarpeet vaativat riittävää tukea ja ohjausta. (Sitra 2019.)

Elinikäinen oppiminen on välttämätöntä, jotta yksilöt ja yhteisöt pystyvät vastaamaan muuttuviin haasteisiin. Aikuisen oppiminen on sekä muodollista pätevyyksien ja tutkintojen hankkimista mutta myös työ- ja vapaa-ajalla tapahtuvaa epämuodollista oppimista. Tämän lisäksi tarvitaan jatkuvasti kykyä uudistua ja kyseenalaistaa aiempia toimintamalleja. (Viitala & Jylhä 2019, 247, Suonsivu 2011, 48–49, Ojala 2008, 66.)

On selvää, että aikuisen oppijan tarpeet ja vaatimukset ovat erilaisia kun lapsella tai nuorella. Pitkä työkokemus muovaa ajattelu- ja toimintatapojamme. Toisaalta digitalisaatio ja muuttuvat

työn muodot haastavat tarkastelemaan asioita eri tavoin ja uusista näkökulmista. Holopainen (2008) lähestyy aihetta pohtimalla Knowlesin aikuisen oppimisprosessin eli andragogiikan näkökulmasta. Siinä nousevat esiin itseohjautuvuus, kokemusreservi, opitun soveltaminen ja opiskelumotivaatio. (Holopainen 2008, 11.) Aikuisen oppimista voi näin kuvata kokemukselliseksi oppimiseksi, joka syntyy vuorovaikutuksessa työskentely-ympäristön kanssa. Opittua voidaan heti soveltaa ja kokeilla käytännössä ja muokata tarvittaessa. Näin oppiminen on jatkuva prosessi, jossa tarvitaan analyttistä otetta. Oppiminen nopeutuu, kun sitä pystyy soveltamaan olemassa olevaan tietoon. (Ojala 2008, 67–69.)

Jatkuva parantaminen kumpua innovatiivisuudesta ja jatkuvasta oman työn tarkkailusta. Innovatiivisen työyhteisöä yhdistävät Ojalan ja Aholan (2005, 171) mukaan seuraavat piirteet:

- selkeät tavoitteet ja yhteiset arvot
- avoin ja spontaani ilmapiiri, erilaisuuden salliminen ja luottamus
- osaamista arvostetaan ja oppimista tuetaan
- halu ja yhteinen tahtotila osaamisen jakamiseen

Kaikki nämä tekijät luovat pohjan sosiaaliselle pääomalle. Hyvät yksilöiden ja tiimien väliset siteet ja verkostot vahvistavat vuorovaikutusta ja sitä kautta luottamusta. Tuloksena on vahva sosiaalinen pääoma, joka puolestaan lisää työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen, 2005, 210.)

3.3 Yhdessä oppiminen ja työhyvinvointi

Oman kokemuksen ja tutkimuskirjallisuuden valossa olen huomannut, että yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen ovat hyvän tiimityöskentelyn edellytykset. Jokainen tiimin jäsen tuo mukanaan oman substanssiosaamisen lisäksi suuren määrän sellaista tietoa, joka on hankittu kokemuksen kautta. Siksi tiimin sisäiset selkeät rakenteet ja prosessit tukevat tiedon jakamista ja ylläpitämistä, ja vahvistavat näin tiimin yhteisöllisyyden ja yhdessä ohjautuvuuden kokemusta.

Laine (2017) lähestyy työhyvinvointia organisatorisesta näkökulmasta, jolloin vastuu siirtyy yksilöltä organisaatioon ja yhteiskuntaan sekä siellä vallitseviin rakenteisiin sekä prosesseihin (Laine 2017, 89–92). Yhteinen näkemys ja sen soveltaminen työskentelyyn ovat yhteisen op-

pimisen kulmakivi. Nopeasti muuttuvat työn vaatimukset ja sisällöt pakottavat jatkuvaan uudistamiseen ja prosessien kehittämiseen. Oppiminen on osaa jatkuvaa sopeutumista ja se tapahtuu suurelta osin kehittämisen aikana. Oppimista säätelevät monet tekijät. On tärkeää, että oppimisprosessiin saadaan mukaan kaikenlainen osaaminen, myös hiljainen, vuosien varrella kertynyt tieto. (Ojala 2008, 71–72.)

Suonsivu (2011) liittyy yhteistyön ja osaamisen vahvasti osaksi työhyvinvoinnin kokemusta, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen sekä tuloksellisuuteen. Se, että voi vaikuttaa omaan ja tiimin työskentelytapoihin ja työprosessien kehittämiseen, lisää osallisuuden tunnetta ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. Jokaisen työntekijän omien vahvuuksien huomioiminen ja tuominen osaksi tiimin osaamispääomaa lisää tunnetta työn hallinnasta. (Suonsivu 2011, 41–45.)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja sen tuloksena on tyytyväinen, sitoutunut ja hyvinvoiva työyhteisö. Oheisessa kuvassa (Kuva 1) on havainnollistettu työhyvinvointiin liittyvä kokonaisuus.



(Kuva 1. Mukailen Kuntatyönantajat: Terttu Pakarinen, mukailen Guest 2006, Hakanen 2006)

Asiantuntijatyön laajuus ja moniulotteisuus pakottavat meidät ajattelemaan oppimisprosessia uudella tavalla. Hakkarainen (2017) esittää, että perinteinen, yksilölliseen tiedonkeruuseen perustuva oppiminen, saa tehdä tilaa kollektiiviselle oppimiselle, joka lisää ymmärrystä ja syvyyttä uuden tiedon hankintaan ja reflektointiin.

Viitala (2005) pohtii sitä, miten hiljaisen tiedon saisi talteen. Eläköityminen tai avaintekijöiden siirtyminen muihin tehtäviin, voivat saada aikaan tiedon siirtymisen kokonaan pois organisaation ulottuvilta, joka on tunnistettu riski. Siksi hiljaisen tiedon talteen ottamiseen pitäisi olla prosessi, jotta tieto tulisi näkyväksi. Ongelmana siinä on kuitenkin se, että aina ei ole täyttä varmuutta siitä, millaista tietoa on tai mitkä ovat ne kanavat, joihin tieto pitäisi tallentaa. Isoissa muutostilanteissa voi olla vaarana, että tietoa pidetään pääomana, joka varmistaa työn jatkuvuuden ja oman paremman aseman. Hyvä ja turvallinen työilmapiiri luo parhaat edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle. (Viitala 2005, 131–134.) Kokemuksella omasta ja tiimin hyvinvoinnista on kauaskantoisia seurauksia, jotka vaikuttavat motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Hyvinvoiva työyhteisö on innostunut ja haluaa kehittää omaa työtä. (Suonsivu 2011, 58–59.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen edistää yksilön ja tiimin työkykyä. Sillä voidaan ehkäistä liiallista stressiä ja kuormituksen kasvamista, joka pahimmillaan voi johtaa loppuun palaamiseen. Stressiä voivat aiheuttaa työn hallintaan liittyvät ongelmat kuten tiedon ja osaamisen puute tai kiireen ja riittämättömyyden tunteet. (Viitala & Jylhä 2019, 241–242.) Perehdytyksen tavoitteena on oppimisen lisäksi se, että henkilö saa tarvittavan käytännön osaamisen lisäksi tiedon työyhteisön vahvuuksista ja sisäisistä verkostoista.

4 KEHITTÄMISTYÖN KESKEISET TEEMAT JA KÄSITTEET

Tässä osiossa esittelen kehittämistyön kannalta keskeiset teemat ja käsitteet, jotka liittyvät olennaisesti käsiteltävään aiheeseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Nämä teemat ohjasivat työn menetelmien valintaa ja luovat sen yleisen kontekstin, jotka ovat tutkimuskysymysten pohjalla. Kehittämistyön tuloksia ja työn luotettavuutta tarkastelen näiden käsitteiden ja teemojen valossa.

4.1 Valmentava johtajuus ja osaamisen tunnistaminen

Organisaation rakenne joko tukee tai estää tiedolla johtamista. Esihenkilö voi parhaimmillaan toimia mahdollistajana, joka ohjaa jatkuvaa oppimista sekä tiedolla johtamista. Ojalan (2018, 103) mukaan ketterä johtajuus innostaa ja ohjaa yhteistä keskustelua kohti oppivaa organisaatiota. Myös Juuti (2013) korostaa keskustelevan johtamistyylin merkitystä, jossa päätökset perustuvat avoimen keskusteluun ja viestintään. Siinä luodaan kulttuuri, jossa jokainen on vastuussa omasta työstä, osaamisesta mutta niin, että ympärillään olevat ovat tietoisia ja heillä on mahdollisuus antaa palautetta. (Juuti 2013, 50.)

Viitala (2005) tarkastelee esihenkilön roolia, joka on suuntautunut valmentamiseen ja fasilitointiin eli sellaisiksi, jotka mahdollistavat innovoinnin ja jatkuvan kehittämisen. Tämä näkyy hyvin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa esihenkilöllä ei ole välttämättä paras substanssiosaaminen vaan hänen roolinsa korostuu siinä, että hän luo olosuhteet ja auttaa sekä kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Valmentajan rooli vaatii suunnitelmallisuutta ja hyvää viestintää, joka pitää sisällään sen, että suorituksista annetaan myös palautetta. (Viitala 2005, 309–311.)

Osaaminen on samalla sekä yksilöllinen että yhteisöllinen tekijä. Koko organisaation tasolla osaaminen muodostaa ison yhteisen strategisen pääoman. Yksilön oma osaaminen antaa valmiudet työhön, jota parhaillaan tehdään. Samalla siitä tulee yhteinen voimavara, jota voi käyttää koko työyhteisön hyödyksi. Sillä taas on puolestaan vaikutusta laajemmin koko organisaation, asiakaskokemukseen ja lopulta yrityksen tai organisaation maineeseen.

Osaamista täytyy kasvattaa ja hyödyntää mutta siihen tarvitaan selkeitä rakenteita. Tietoa tulee systemaattisesti kerätä ja ylläpitää ja sen pitäisi olla esihenkilöiden vastuulla. (Ojala ja Ahonen,

2005, 158–159.) Osaamisen johtamisen on oltava mukana jo yrityksen strategiassa. Siinä pitäisi ennakoita myös tulevia muutoksia toimintaympäristössä sekä muutoksen kannalta tärkeitä osaamistarpeita. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–15.)

Osaamistarpeiden tunnistaminen täytyy olla osana organisaation ja tiimien sisäistä keskustelua. Tärkeimpien osaamisalueiden tunnistaminen seuloa esiin ne alueet, joihin koko toiminta perustuu. Näillä alueilla osaamisen ylläpito ja uuden tiedon hankkiminen ovat erityisen kriittisiä ja vaativat priorisointia. Osa tiedosta ja osaamisesta on myös sellaista, minkä voi mahdollisesti hankkia muualta. (Ojala 2018, 130.) Työssäni huomaan, miten olemassa olevien verkostojen ja sidosryhmien osaamisen ja resurssien ottaminen aktiiviseen käyttöön, vapauttaa resursseja ydintehtäviin ja niiden ylläpitoon sekä parantamiseen.

Tiimin sisäisten osaamishaasteiden ja -tarpeiden tunnistaminen sekä tavoitteiden konkretisointi tukevat vuorovaikutusta ja yhteistä kehittämistä. Näin voidaan suunnata resursseja mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti sekä tulevia muutoksia ennakoita. (Ojala ja Ahonen 2005, 161.) Työstä suoriutuminen vaatii tarvittavaa osaamista. Kun osaamista on tarpeeksi, työ sujuu. Osaaminen pitää kuitenkin sisällä myös muutakin, kun pelkän työn sisällöllisen tai substanssin osaamisen. Siihen liittyy olennaisena osana vuorovaikutus ja sosiaalinen osaaminen mutta myös persoonalliset valmiudet, jotka kehittävät omaa osaamista ja samalla kehittyvät yhdessä työyhteisön kanssa. (Viitala 2019, 245.)

Osaamisen kartoittaminen ja osaamisen mittaaminen ovat yhteydessä suorituskykyyn ja myös yksilön motivaatioon. Viitala (2005) nostaa esiin tärkeitä mittareihin liittyviä tekijöitä. Yhteinen ja selkeä näkemys osaamistavoitteista sekä siitä, miten niitä mitataan, on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Silloin on esihenkilöiden helpompaa motivoida ja ohjata työyhteisöä. Mittarit ovat esihenkilölle työkalu, joten eri osaamisalueiden priorisointi sekä niiden painopisteet tulisi näkyä selkeästi mittareista. (Viitala, 2005, 95–97.)

Osaamistarpeiden kartoittaminen tulisi suorittaa usein. Ojalan (2008) mukaan se tulisi tehdä laajasti ainakin muutaman vuoden välein mutta mielellään useammin. Sen tulisi olla sidottu vahvasti yrityksen tai organisaation strategiaan. Osaamistarpeiden kartoittamiseen olisi hyvä ottaa mukaan mahdollisimman laaja joukko. Yhdessä työskentely ja osaamisen pohtiminen tuo yrityksen strategian lähemmäksi organisaation jokaista tasoa. (Ojala 2008, 108–109.) Silloin

osaaminen voidaan sitoa osaksi yksilön ja tiimin tapaan toimia ja huomioida tavoitteet päivittäisessä työssä.

4.2 Itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvuus tiimityössä on vakiintunut viimeisten vuosien aikana ja tämä työskentelytapa on muotoutunut osaksi asiantuntijatyötä. Vaikka tämänkaltainen tiimirakenne ja työskentelytapa ovat yleistyneet, niin usein rakenteet ja tiimidynamiikka sekä vuorovaikutus ovat edelleen kehittymässä, ja ne ovat usein jokaisen tiimin itsensä ratkaistavissa. Jokainen organisaatio määrittelee rakenteet ja mahdollisuudet itseohjautuvuudelle. Siihen vaikuttavat myös yhteiskunnalliset muutokset ja -vaikutteet sekä organisaatiokulttuuri.

Laajentunut etätyö on osaltaan haastanut perinteisen tavan käsitellä vuorovaikutusta, tiimityöskentelyä ja itseohjautuvuutta. Siksi haluan erityisesti perehtyä syvällisemmin juuri itseohjautuviin tiimeihin, ja löytää ne yhteiset nimittäjät, jotka toistuvat hyvin toimivissa tiimeissä. Esihenkilöllä on näin ollen erityinen rooli, kun hän ohjaa asiantuntijoista koostuvaa tiimiä, joka perehdyttää uuden asiantuntijan laajaan substanssiosaamisen alueeseen.

Kun tutkin aihetta huomasin, että itseohjautuvuuteen liittyy myös tunnistettuja haasteita, joita itseohjautuvien tiimien arjessa kohdataan erityisesti perehdytykseen ja osaamisen implementointiin liittyen. Toinen haaste liittyy esihenkilön rooliin ja siihen, miten esihenkilö voi tukea tiimin työtä ja ohjata tiimin sisäistä kulttuuria kohti yhdessä oppimista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

On tärkeää erottaa yksilön ja tiimien itseohjautuvuus. Yksilön itseohjautuvuus kumpuaa useimmiten sisäisestä motivaatiosta, kun taas tiimien itseohjautuvuuteen tarvitaan selkeää ohjausta ja rakennetta. (Kiiänmies 2020.) Tiimin itseohjautuvuutta voidaan kuitenkin tukea vahvistamalla yksilön itseohjautuvuutta sekä autonomian tunnetta. Siihen taas vaikuttavat monet seikat, joista merkittävänä osaaminen ja oman työn hallinta. Itseohjautuvat yksilöt muodostavat yhteisöohjautuvia tiimejä. (Jarenko 2020.)

Viitala ja Jylhä (2019) tarkastelevat Bruce Tuckmanin esittelemää mallia ryhmän muodostumisesta ja sen eri vaiheista. Siinä mallissa on viisi kehitysvaihetta: muodostuminen, kuohunta,

vakiintuminen, toiminta ja irrottautuminen. Näihin vaiheisiin vaikuttavat yksilöt, niiden valmiudet ja olosuhteet mutta myös tavoitteiden selkeys. (Viitala & Jylhä 2019, 252–253.) Organisaatiossa, jossa on suuri rekrytointitarve ja uusia asiantuntijoita aloittaa jatkuvasti, voi haasteena olla yhteisen tiimin kulttuurin löytyminen.

Eräs tärkeä tunnistettu seikka oppivan organisaation ja tiimin takana on tavoitteiden selkeys ja se, että jokaisella on mahdollisuus keskusteluun yhteisistä tavoitteista ja päämääristä. Tämä liittyy usein myös muutosprosessiin, silloin kun täytyy luopua joistain vanhoista toimintatavoista. (Ojala 2018, 129–130.) Yhteinen keskustelu ja pyrkimys kollektiivisesti parantaa prosessia, selkeyttää tavoitteen, joita kohti on tarkoitus pyrkiä (Hakkarainen ym. 2012).

4.3 Esihenkilön rooli

Johtajuus, esihenkilön läsnäolo sekä ohjaaminen ovat usein yksilöllisiä sekä tiimi- ja esihenkilösidonnaisia. Johtaminen ja johtajuus on tasapainoista. Siinä vuorottelevat tehokkuus ja hyvinvointi samalla kun toimintaa täytyy jatkuvasti uudistaa. Esihenkilötyö on myös avointa sisäiselle ja julkiselle arvostelulle. Johtamisen luonne on muuttunut kollektiiviseen suuntaan, jossa korostuvat yhteisölliset taidot ja tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2014, 39–41.)

Fredriksson ja Saarivirta (2015) pohtivat johtajuuden merkitystä tiimin toimivuuteen sekä yksilötason motivaatioon ja asenteisiin liittyen. Artikkelissa todetaan, että oppimista edistävän johtajuuden yhtenä kulmakivenä on yhteinen visio eli se, että sekä alaiset että esihenkilöt löytävät ja ovat tietoisia yhteisestä suunnasta, jota kohti he pyrkivät. Toimimalla näin, voidaan kehittää kulttuuri, jossa jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat keskiössä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–20.) He nostavat esiin sellaisia seikkoja ja kysymyksiä, joihin myös pyrin löytämään vastauksia omassa opinnäytetyön kontekstissa.

Samaan johtopäätökseen tulivat myös Viitala ja Jylhä (2019), jotka lisäksi korostivat esihenkilön asenteita ja luottamusta työntekijöitä kohtaan. Selkeä tavoite, joka on saavutettavissa ja sitä pystytään mittaamaan, lisää keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Siihen liittyy myös avoin ja oikea-aikainen palaute. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.) Esihenkilön rooliin kuulu jatkuva vuorovaikutus, joten hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutukselliset ja viestinnälliset taidot. Esihenkilöltä vaaditaan läsnäoloa ja hänen tulee olla hyvin perillä organisaatiossa ja tiimissä käytävästä keskustelusta ja haasteista. (Juuti 2013, 63, Suonsivu 2011, 59.)

Otala (2018) listaa kirjassaan asioita, joita ketterästi oppivassa organisaatiossa tarvitaan. Hän nostaa esiin työn merkityksen korostamisen, vision konkretisoinnin ja selkeät tavoitteet, joista sovitaan yhteisesti henkilöstön kanssa. Tärkeässä roolissa ovat vuorovaikutuksen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen sekä itseohjautuvuuteen kannustaminen. (Otala 2018, 294–295.)

Työturvallisuuskeskus painottaa hyvän esimiestyön vaikutusta työssä koettavaan hyvinvointiin ja työkykyyn. Johtaminen koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä. Vaikka asioiden ja ihmisten johtaminen ovat omia kokonaisuuksia, niitä ei voi käsitellä kokonaan toisistaan irrallaan vaan ne vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Arjen johtamisesta on erotettavissa neljä kokonaisuutta, jotka ovat toimintavastuu, muutoksen hallinta, ihmisistä huolehtiminen sekä itsensä johtaminen (TTK). Oheisessa kuvassa (kuva 2) on hyvin havainnollistettu johtamisen kokonaisuus, jossa kaikki osat kytkeytyvät toisiinsa.



(Kuva 2, mukailten: Työturvallisuuskeskus: Johtaminen ja esimiestyö. www.ttk.fi)

Viitala ja Jylhä (2019) pohtivat sitä, miten yleinen työkuulttuurin muutos vaikuttaa organisaatioihin ja työyhteisöihin. Eläkeikä nousee, jonka seurauksena useissa organisaatioissa henkilöstössä on sekä pitkän työuran tehneitä konkareita, että vasta työelämään tulleita ja vastavalmistuneita. Eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia ja toiveita työelämää kohtaan, joka luonnollisesti haastaa myös esihenkilötyön. Esimerkkinä on tuotu Academic Work- henkilöstövuokrausyrityksen nuorille työnhakijoille tekemä kysely vuodelta 2018. Siinä tärkeimpänä pidettiin työn monipuolisuutta ja haastavuutta, mutta myös mukavia työkavereita ja hyvää työilmapiiriä. (Viitala & Jylhä 2019, 221–225.)

4.4 Perehdytys ja yhdessä oppiminen

Perehdytyksen onnistuminen on koko organisaation etu. Henkilöstön vahva osaaminen vaikuttaa työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Perehdytysprosessi ei silti ole vain alkuvaiheen lyhyt rupeama vaan se vaatii pitkäaikaista seurantaa ja asiaan paneutumista.

Työturvallisuuskeskus on oppaassaan havainnollistanut perehdytyksen viisiportaisena, jossa jokaisella askelmalla on oma merkityksensä ja roolinsa onnistumisen kannalta.



(Kuva 3, mukaillen: Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus- ennakoivaa työsuojelua.)

Perehdytystä ja työssäoppimista tarvitaan työuran kaikissa vaiheissa, erityisesti silloin kun tapahtuu muutoksia työtehtävissä ja ohjeistuksissa. Sen lisäksi kaikenlainen oppiminen ja taitojen kehittämien on vaatimus useimmissa työtehtävissä. Elinikäisestä oppimisesta ja osaamisen kehittamisestä on puhuttu yhteiskunnallisella tasolla jo vuosia. Jatkuvan oppimisen malli on jalkautunut myös työpaikoille koska muuttuvat tilanteet pakottavat jatkuvasti päivittämään omaa osaamista. Vahva osaaminen on tiimin tärkeä yksittäinen resurssi (Janhonen 2010, 84).

Jokaisella on oma yksilöllinen kyky ja tyyli oppia uusia asioita. Erilaisten oppimistyylien yhdistäminen on vahvuus, jossa syntyy uusia ideoita. Jokainen yksilö tuo kehittämiseen oman

tieto- ja kokemusvarannon. Näin syntyy mahdollisuus oppia toisiltaan ja kehittää omaa osaamista. Vuorovaikutuksessa toisten kanssa voimme saada esiin hiljaisen tiedon. Yhdessä oppiminen sitoo lähityöyhteisön tiiviimmin yhteen. (Ojala 2008, 69–70.) Tiedon saaminen ja jakaminen liittyvät myös kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja vaikuttavat näin hyvinvointiin (Janhonen 2010, 84).

Osaaminen ja osaamisen ylläpito ei kuulu pelkästään yksilölle vaan se kuuluu koko organisaatiolle. Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen tiimissä sitouttaa sen osaksi toimintakulttuuria. Näin osaamisesta tulee tiimin yhteistä omaisuutta. (Tuomi & Sumkin 2012, 30–31.) Osallistuminen ja osallistaminen yhteiseen kehittämiseen tukee henkilöstön työhyvinvointia. Se myös sitouttaa organisaatioon ja sen tavoitteisiin, sekä lisää työn tehokkuutta. Autonomia kokemus syntyy siitä tunteesta, että kunkin työntekijän kokemusta ja osaamista arvostetaan sekä tunteesta, että omaan työhön voi vaikuttaa. (Laine 2017, 93–94.)

5 TUTKIMUSTYÖN VAIHEET JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Tämän tutkimustyön tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sekä löytää niitä elementtejä, joiden perusteella voidaan yleistää tiettyjä toistuvia teemoja, joiden pohjalta voidaan rakentaa toimiva työkalu esihenkilöiden käyttöön.

Toteutuksen suunnitteluun vaikuttivat tutkimuskysymykset ja työlle asetetut tavoitteet. Koska työ keskittyy selkeästi esihenkilön rooliin tiimissä tapahtuvaan perehdytykseen, tarvittiin kahdenlaista näkökulmaa. Siksi tutkimustyö toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelin henkilöitä, joilla oli kokemusta perehdyttämisestä ja sellaisia, jotka olivat melko uusia asiantuntijoita eli he tarkastelivat asioita oman kokemuksen kautta. Huomioin myös sen, että mukaan saadaan kaikkien Uudenmaan alueiden näkökulma. Toisessa vaiheessa lähetettiin webropol-kysely esihenkilöille.

Tiedostin sen, että toteutustapa on haastava ja työläs, mutta samalla uskon, että näiden kahden toteutustavan yhdistäminen antoi syvyyttä työlle, avasi uusia näkökulmia ja auttoi näin parhaiten löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Tutkimustyön vaiheet

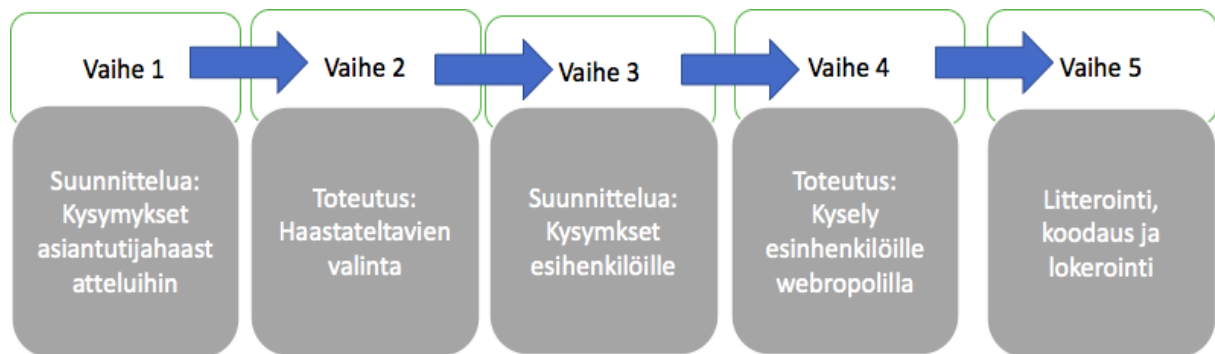
Tutkimustyön toteutus jakautui selkeästi useaan eri vaiheeseen. Jokaisen vaiheen valmistelussa huomioin sen vaikutuksen kokonaisuuteen. Vaikka alustava suunnitelma oli valmiina, siirryin vaiheesta toiseen peilaamalla edellisen vaiheen havaintoja seuraavaan vaiheeseen. Olen avannut tähän tutkimustyön vaiheita ja siihen liittyviä havaintoja.

Tutkimustyötä varten hain tutkimusluvan oman organisaation sisällä. Tutkimusluvan hakemuksessa kerroin työn aiheen, toteutustavan sekä aineiston käyttöön liittyvät seikat. Tutkimus toteutettiin anonyymisti ja niin, että haastateltavien taustasta tallennettiin vaan nykyisen työsuhteen pituus. Tutkimuksessa noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan asettamia hyvän tieteellisen käytännön tutkimuseettisiä periaatteita (TENK).

Kanasen (2014) mukaan tutkimus voi pitää sisällään erilaisia menetelmiä, josta syntyy kokonaisuus. Sen tarkoituksena on tuottaa ratkaisu, joka on luotettava ja totuudenmukainen. Aineistoa kerätään suoraan tutkimusongelmaan liittyen mutta myös havainnoimalla siihen liittyviä tekijöitä. (Kananen 2014, 64–65.) Tutkimustyön eri vaiheet limittyvät ja kietoutuvat toisiinsa ja tehtävät muotoutuvat työn edetessä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 150).

Kanasen (2014, 100) mukaan tutkimustyö on syklinen prosessi. Syklisyys näkyy työni toteutuksesta. Työni voi selkeästi jakaa useampaan vaiheeseen, jossa vuorottelivat suunnittelu ja toteutus. Tämänkaltainen tapa mahdollisti reflektion, niin että seuraavaan vaiheeseen pystyi sisällyttämään elementtejä edellisestä vaiheesta. Näin eri vaiheet keskustelivat keskenään ja niistä syntyi jatkumo. Pyrin tällä tavalla kriittiseen pohdintaan ja aineiston tarkasteluun, joka auttoi ja ohjasi seuraavan vaiheen suunnittelua.

Kirjoitin prosessin aikana havaintoja sekä fokuosoin jatkuvasti tutkittavaa aihetta. Olen avannut eri vaiheita kuvallisesti ja sanallisesti. Ohessa yksinkertaistettu kuva varsinaisen työn toteutuksen ja aineiston keruuseen liittyvistä eri askeleista sekä tarkempi kuvaus etenemisestä ja siihen liittyvistä työvaiheista ja huomioista. Olen varannut erikseen omat osiot haastattelujen ja kyselyn tarkemmalle kuvaukselle sekä valittujen menetelmien perustelulle.



Ensimmäinen vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa suunnittelin asiantuntijahaastatteluihin tulevat kysymykset (Liite 1.) Suunnittelun pohjana olivat käsiteltävät teemat. Kirjoitin haastattelujen rungon. Kananen (2014) muistuttaa, että runko tulisi laatia niin, että se kattaa koko tutkittavan ilmiön (Kananen 2014, 78.) Siksi jaoin kysymykset eri teemalokeroihin. Tämän vaiheen tavoitteena oli helpottaa

myös myöhempää sisällönanalyysivaihetta. Vaikka kaikki kysymykset olivat ennakkoon kirjattuja, jätin tilaa myös uusille kysymyksille sekä avoimelle keskustelulle. Tiedostin sen, että eri taustoista tulevat asiantuntijat painottavat aiheita eri tavoin. Vasta työnsä aloittaneen kanssa lähestyimme aihetta eri näkökulmasta, kun pitkään perehdytystä tehneen asiantuntijan kanssa.

Toinen vaihe

Tässä vaiheessa valitsin haastateltavat ja lähetin heille kutsut haastatteluun. Valitsin haastateltavat tarkkaan heidän kokemuksensa perusteella. Tavoitteena oli, että kaikki Uudenmaan alueet ja toimistot ovat edustettuna, niin että jokaiselta alueelta on mukana sekä kokeneita asiantuntijoita, että vasta vähän aikaa talossa olleita. Haastateltavista ne, joilla oli pitkä työura kohdeorganisaatioissa, olivat myös olleet mukana useissa perehdytykseen tai koulutukseen liittyvissä tehtävissä. He olivat olleet mukana monenlaisissa organisaatiomuutoksissa ja heillä oli vahva substanssiosaaminen. Toinen haastateltujen ryhmä oli sellaisia, joilla oli vasta lyhyt työkokemus ja tuore omakohtainen kokemus perehtyjänä olemisesta. Tosin heistä jotkut olivat jo ehtineet itse toimia joissakin perehdytystehtävissä tiimin sisällä.

Kolmas vaihe

Kolmannessa vaiheessa suunnittelin kysymykset esihenkilöille. Vaikka kysymysten aihiot olivat jo valmiina, muokkasinkin sisältöä haastatteluista tulleiden havaintojen perusteella. Tämä osoittautui hyväksi menetelmäksi koska asiantuntijahaastatteluista nousi esiin selkeitä oivalluksia ja aihioita, jotka täydensivät esihenkilöille lähtevää kysymyspatteristoa. Näillä kysymyksillä sain lisää näkökulmia ja syvyyttä käsiteltävään aiheeseen.

Neljäs vaihe

Neljännessä vaiheessa muokkasinkin kysymykset webropol -kyselyn muotoon. Pyrin muodostamaan kyselyssä selkeitä kokonaisuuksia, jossa vuorottelivat monivalintakysymykset ja niihin liittyvät avoimet kysymykset. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon avoimia kommentteja ja näkökulmia esihenkilön rooliin liittyen. Tässä vaiheessa testasin kysymykset sekä kyselyn ulkoasun esihenkilötehtävissä toimivalla kollegalla. Tavoitteena oli saada arvokasta palautetta, jonka perusteella hioin kyselyn lopulliseen muotoon. Lähetin kyselyn kohderyhmälle. Vastausaikaa oli noin neljä viikkoa. Muistutuksia lähetin vielä kahdesti. Tähän vaiheeseen kuului paljon teknistä opettelua ja toteutukseen liittyvää pohdintaa.

Viides vaihe

Tässä vaiheessa litteroin eli purin nauhan kirjoitettuun ja tutkittavaan muotoon- Microsoft Word-tiedostoon. Pyrin kirjoittamaan kaikki haastattelut puhtaaksi melko pian haastattelun jälkeen. Tämä oli selvästi koko prosessin työläin ja aikaa vievin vaihe. Ensin purin jokaisen haastattelun omaksi erilliseksi dokumentiksi. Tämän jälkeen yhdistin ne yhdeksi kokonaisuudeksi kysymysten ja teemojen mukaan, jolloin haastattelumateriaalista syntyi yksi selkeä kokonaisuus tai tarina.

Kanasen (2014, 103) mukaan litterointi kestää noin 4–6 kertaa kauemmin, kun itse haastattelu. Vilka (2021) huomauttaa kuitenkin, että tämä vaihe on tutkijalle antoisin, koska siinä käydään vuoropuhelua tutkijan ja tutkittavan aineiston välillä. Se on vaihe, jossa kirjoitettu aineisto muotoutuu. Muoto taas auttaa luokittelussa, koodaamisessa ja lopulta aineiston tulkitsemisessä. (Vilka 2021.)

Kun olin saanut kaiken aineiston kirjoitettuun muotoon, tutustuin siihen tarkemmin. Erottelin aineistosta selkeät teemat, jotka olivat mukana haastatteluissa. Teemat olivat pohjana siihen, kun aloitin vastausten koodauksen ja lokeroinnin varsinaista aineiston sisällönanalyysia varten. Vertailin aineistoa myös haastattelujen aikana tehtyihin muistiinpanoihin ja omiin havaintoihini.

Vastaajatilasto:

Haastattelut:

- Kutsuja haastatteluun 14 kappaletta
 - Osallistui 11 kappaletta
 - Edustettuna kaikki Uudenmaan TE-toimiston alueet
-

- Työkokemus nykyisessä työssä:
-

yli 10 vuotta - 4 kpl

5–10 vuotta - 2 kpl

alle 2 vuotta - 5kpl

-
- Kokemus perehdyttäjänä 8 kpl
-

Kyselyt:

-
- Kutsut lähetettiin 23 kpl
 - Kyselyyn vastasi 11 kpl
-

-
- Työkokemus esihenkilönä:
-

Yli 10 vuotta 2 kpl

1–5 vuotta 9 kpl

5.2 Haastattelut

Haastattelut on suosittu tapa kerätä aineistoa, ja erityisen paljon käytetään vapaamuotoista tai puolistrukturoitua haastattelumenetelmää (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 34). Käytin omassa kehittämistehtävässä tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten kautta, jotka tarkentavat ja syventävät kysymyksiä vastausten perusteella. Tässä korostuu haastateltavan oma tulkinta tutkittavasta teemasta. Teemahaastattelu perustuu teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Tämän menetelmän valintaa puolsi haastateltavien erilainen tausta ja siitä juontuvaa tarve muokata kysymyksiä vastaamaan haastateltavan kokemusta.

Asiantuntijahaastattelut toteutin yksilöhaastatteluna. Haastattelut tehtiin Microsoft Teams- ohjelman välityksellä. Syynä siihen, että en järjestänyt kasvokkaista tapaamista, olivat sekä terveysturvallisuus, että maantieteelliset etäisyydet. Haastateltavat asuivat eri puolilla Uuttamaata tai kokonaan eri paikkakunnalla, etätöiden mahdollistaen monipaikkaisen työskentelyn. Haastatteluja varten kutsuin jokaiselta Uudenmaan TE-toimiston alueen Yritys- ja rekrytointipalveluiden eri toimialatiimeissä työskenteleviä asiantuntijoita.

Haastatteluun osallistui yhteensä 11 asiantuntijaa. Tuomi ja Sarajärvi (2009) korostavat haastateltavien määrän sijasta laatua. Haastateltavien tulisi tietää mahdollisimman paljon ja syväl-

lisesti tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Taustatiedot ja niiden kartoittaminen haastattelujen alussa auttaa sopeuttamaan kysymykset haastateltavalle sopivaksi (Vilkkä 2021).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavat myös, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleistyksen sijasta kuvamaan ja ymmärtämään tiettyjä ilmiöitä ja tapahtumia sekä antamaan niille teoreettinen tulkinta. Siksi esimerkiksi haastateltujen valintaan tulisi kiinnittää huomiota. Valinnan tulisi olla täten tarkkaan harkittua. Silloin määrän ei myöskään tarvitse olla vaan esimerkiksi noin kuudesta kahdeksaan (6–8) haastateltavaa voisi olla sopiva määrä opinnäytetyössä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–99.) Myös Kanasen (2014) mukaan laadullisen tutkimuksen kannalta tärkeintä ei ole määrä vaan ilmiön tarkastelun kannalta oikeiden henkilöiden valinta. Siksi haastateltavien valinnassa tulee käyttää tarkkaa harkintaa. Mitään tarkkaa määrää ei siksi voida asettaa. Siksi tutkimuksen tavoitteen voi saavuttaa jo yli kymmenellä haastateltavalla. (Kananen 2014, 94–95.)

Tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat olivat taustaltaan erilaisia. Valitsin haastatteluihin tarkoituksella eri aikaan työhallinnossa työskennelleitä. Tämä siksi, että saisin mahdollisimman laajaan näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Jotkut haastateltavista ovat työskennelleet työhallinnon erilaisissa asiantuntijatehtävissä jo useita vuosia, jopa vuosikymmeniä. He ovat käyneet läpi monia organisaatiomuutoksia. Myös työn vaatimukset ja substanssiosaaminen ovat muuttuneet aikojen saatossa. Sen lisäksi otin mukaan haastatteluihin sellaisia, jotka ovat olleet työhallinnossa vasta vähän aikaa ja aloittaneet uuden perehdytysmallin aikana, jolloin kaikille uusille aloittaneilla on yksi yhteinen perehdytysohjelma, jonka jälkeen he ovat siirtyneet osaksi toimialatiimiä.

Otin haastateltaviin yhteyttä sähköpostitse tai Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Kerroin haastatteluun kutsuttaville työn tavoitteesta ja toteutustavasta, jonka jälkeen sovimme tarkemman ajankohdan haastattelulle. Koska haastattelut nauhoitettiin myöhempää sisällönanalyysiä varten, piti haastattelusta tehdä ja lähettää kalenterikutsu. Haastattelut toteutettiin sovittuna ajankohtana Microsoft Teams -ohjelmalla, joka on organisaatiossa yleisesti käytössä oleva kokous- ja viestipalvelu. Haastateltavat saivat hyvin vapaasti kertoa ajatuksia ja näkemyksiä käsiteltävistä aiheista. Haastattelut kestivät keskimäärin 30–40 minuuttia. Haastattelun jälkeen

purin nauhoitteen suoraan Microsoft Word tiedostoksi, kuuntelin sen jälkeen vielä kerran nauhoitteen tarkistaakseen, että kaikki oli tullut mukaan. Sen jälkeen tuhosin tallenteen.

Olin jo etukäteen tunnistanut itselleni sen, että Microsoft Teams- ohjelman välityksellä tehtävä haastattelu on erilainen vuorovaikutustilanne, kun kasvokkain järjestetty tapaaminen ja siinä syntyvä dialogi. Vaikka kaikki ovat jo lähes kahden vuoden etätyön jälkeen tottuneet virtuaalisiin tapaamisiin, koen, että varsinkin haastattelutilanteessa jää paljon havaintoja syntymättä ilman fyysistä läsnäoloa. Ennen kun aloitin varsinaisen haastattelun kerroin vielä uudestaan haastateltaville haastattelun keskeisistä teemoista sekä opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta.

Noudatin työssäni “Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakkoarviointi Suomessa” tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta vuodelta 2019, jossa linjataan tärkeät eettiset periaatteet ja tutkimuksen etiikka. Ohjeistuksen mukaan tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista. Tutkittava voi aina myös kieltäytyä osallistumasta eikä hänelle saa tulla tunnetta osallistumisen pakollisuudesta. Tutkittava voi aina keskeyttää osallistumisensa tai peruuttaa suostumuksensa milloin tahansa, eikä hänelle ole siitä mitään kielteisiä seurauksia. Tutkimukseen osallistuvalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä ja toteutuksesta. (TENK, 2019.)

5.3 Kysely esihenkilöille

Tutkimustyön toisessa vaiheessa lähetin kaikille toimialatiimien palveluvastaaville Webropol-kyselyn. Kysymykset (liite 2) oli rakennettu niin, että monivalintakysymysten lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa lisää ajatuksia avoimilla kysymyksillä. Kysely oli anonymi. Vastaa- jien taustatiedoista tallennettiin vaan se, miten pitkään he ovat työskennelleet esihenkilönä, ja millaista valmennusta tai koulutusta esihenkilö on saanut. Kysely lähetettiin kaikille toimialatiimien palveluvastaaville, yhteensä 23 kappaletta.

Ensimmäinen viesti lähti Webropol -ohjelmalla massasähköpostina. Tämän jälkeen lähetin viikon välein muistutusviestit suoraan sähköpostista piilokopiona, niin että vastaanottajat eivät nähneet toistensa tietoja. Määräaikaan mennessä saapui yksitoista (11) vastausta. Lähes kaikki vastaajat olivat vastanneet myös avoimiin kysymyksiin ja kertoneet aiheesta laajemmin tuoden esiin omaa näkökulmaa ja ajatuksia käsiteltävään aiheeseen.

Kyselytutkimuksen suurimpana haasteena näin vastaamiseen liittyvän motivoinnin. Uskon, että esihenkilöiden kiireinen aikataulu, työssään ja organisaatiossa tapahtuvat jatkuvat muutokset sekä sähköpostitulva vaikuttivat siihen, miten paljon on halukkuutta vastata erilaisiin kyselytutkimuksiin. Muistutukset toivat kuitenkin lisää vastauksia, joten lopullinen vastaajien määrä oli varsin kattava, vaikkei sellainen, jota olin etukäteen toivonut.

5.4 Menetelmät

Käytin opinnäytetyön toteuttamisessa kvalitatiivista eli laadullista menetelmää ja tulkitsin tuloksia niiden perusteella. Esihenkilöille lähetetyssä kyselyssä oli mukana erilaisia vastausvaihtoehtoja, jotka antavat suuntaa siihen, millaisia ajatuksia heillä on herännyt perehdytysprosessista sekä millaisena he näkevät oman roolin sen jalkauttamisessa. Tämän menetelmän käyttöä puoltaa se, että ilmiötä tarkastellaan kahdesta eri suunnasta. Asiantuntijan ja tiimin jäsenen ajatuksia ja näkemyksiä on helpompaa etsiä haastattelujen ja havaintojen kautta. Toisaalta esihenkilön rooliin ja vastuisiin liittyy selkeästi enemmän mitattavia ja määrällisiä osuuksia. Kysymysten laadinnassa huomioin teoreettisen viitekehyksen ja sen suhteen tutkimuksen tavoitteisiin. Käsittelin kertyneen haastatteluaineiston teoriaohjaava sisällönanalyysiä käyttäen.

Vilka (2021) huomauttaa, että teemahaastattelut ovat yleisin laadullisen tutkimuksen aineisto. Menetelmä on joustava. Mukaan poimitaan tärkeimmät teemat ja aiheet mutta esimerkiksi kysymysten järjestyksellä ei ole merkitystä tulosten kannalta. Tutkimushaastattelun ongelmana voi kuitenkin olla analysointivaihe, jolloin käsitellään sanojen ja ilmaisujen merkityksiä tutkimuskysymyksen kannalta. Siksi kysymysten hyvä suunnittelu on perustana onnistuneelle ja tutkimuksen kannalta relevantille tulokselle. Hän ehdottaakin siksi, että koehaastattelu voisi vähentää riskiä siitä, että kysymykset olisivat epäselviä tai moniselitteisiä. (Vilka 2021.) Tämä oli hyvä vinkki, jota myös itse käytin. Koehaastattelun jälkeen oli helppoa muokata kysymyksiä sellaiseen muotoon, josta sai haastattelutilanteessa selvästi enemmän ajatuksia ja näkökulmia esiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavat, että teoriaohjaavan analyysin tavoitteena on olemassa olevan teoreettisen tiedon yhdistäminen tutkittavaan ilmiöön mutta samalla tavoitteena on löytää kuitenkin myös kokonaan uusia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110). Tämän vuoksi hahmottelin sisällönanalyysin pääkoodit haastattelujen ja kyselytutkimuksen teemojen

mukaan. Työn alakoodit olivat niitä tukevia ja niistä johdettuja yksittäisiä, teemoihin liitettyjä elementtejä.

Tämä oli itselleni luonteva valinta, koska kehittämistyön tavoitteena oli motivaatioteorian kautta tarkastella tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen avulla halusin löytää ne tärkeimmät ja keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat yksilön ja tiimin yhteiseen oppimiseen, osaamisen jakamiseen sekä sen kautta syntyvään työhyvinvointikokemukseen. Koko tutkimuksen ja sisällönanalyysin fokuksessa oli esihenkilö ja hänen ohjaavan sekä prosessin mahdollistava rooli.

Havainnointi oli yksi osa tutkimusta. Havainnoimalla ilmiötä, saadaan monipuolisempaa tietoa tutkittavasta kohteesta ja aiheesta. Havainnointi voi auttaa paremmin ymmärtämään tutkittavaa aihetta. (Kananen 2014, 65–66.) Käytin havainnointia aputyökaluna haastattelujen aikana sekä työssäni kun esillä oli juuri perehdyttämisen aihepiiriin liittyviä asioita.

5.5 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin voi jakaa useampaan vaiheeseen. Analyysin voi aloittaa jo hyvin aikaisessa vaiheessa, heti kun aineistoa on kertynyt. Analyysia voi verrata vuoropuheluun tutkijan ja aineiston välillä, siksi analyysi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian. Vaikka voidaan eritellä tutkimustyön erilaisia vaiheita, niin osittain nämä vaiheet limittyvät toisiinsa. Näitä vaiheita ovat tutkimuskysymysten asettaminen ja tarkentaminen, aineiston kerääminen, aineiston rajaaminen ja luokittelu, aineiston teemojen vertailu, tulosten koonti ja tulkinta sekä käytännön vaikutusten arviointi ja jatkokehittämistarpeiden havainnointi. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2010, 11–12.) Analyysin tekemiseen ei myöskään ole mitään universaalia toteutustapaa tai kaavaa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 155.)

Aloitin aineiston käsittelyn muistiinpanojen ja nauhoitteiden puhtaaksikirjoittamisella. Tässä vaiheessa poistin myös taustatiedot haastateltavista, niin että teksteistä ei voinut enää tunnistaa haastateltavaa. Taustatiedot toimivat vain haastattelutilanteessa ohjaavina ja suuntaa antavina, jotka ohjasivat haastattelun kulkua ja kysymysten tekemistä. Nimesin litteroidun aineiston numeroilla esimerkiksi haastattelunro1, haastattelunro2 ja niin edelleen, joka edelleen anonymisoi tulokset. Litteroinnin jälkeen kuuntelin aineiston uudelleen nauhalta ja tarkistin, että mitään oleellista ei ollut jäänyt kirjaamatta. Kuuntelun ja tarkistuksen jälkeen luin aineiston ja pohdin tekstien yhdistäviä piirteitä.

Tämän jälkeen järjestelin aineiston, toisin sanoen koodasin sen. Koodaaminen on yksi osa aineiston analyysia. Aineiston määrittää kokonaisuudet, jotka ovat tutkittavan aineiston osalta relevantteja. Sisällöille annetaan omat nimet eli koodit. Koodien perusteella luokitellaan toisiinsa liittyvät ryhmät, jotka nimetään, niin että tutkimusongelmaa käytetään filtterinä. Koodaus on tekniikkaa, jolla aineisto tiivistetään ja se on aineiston käsittelyn välivaihe. Koodausjärjestelmästä ei ole yhtä vakiintunutta tapaa vaan jokainen kirjoittaja luo oman tavan järjestää aineisto. Koodauksen avulla pyritään löytämään säännönmukaisuudet ja teemat. (Kananen 2014, 100–104.)

Aineiston perusteella tein itselleni teemoihin ja teoriaan pohjautuvan ylätasoon koodit ja alustavat alatason koodit. Vein tiedot siitä Microsoft Excel-ohjelmaan. Aineistosta löytyi heti myös sellaisia selviä uusia näkökulmia, jolle loin kokonaan omat luokat, koska koin ne tutkimuskysymysten ja tulosten analysoinnin kannalta tärkeiksi. Käytin samaa lokerointia asiantuntija-haastattelujen ja esihenkilökyselystä kertyneeseen aineistoon. Tällä tavalla sain näkyvyyden eroavaisuuksiin ja samankaltaisuuksiin. Myös eri teemojen painotus ja näkökulmien tärkeys korostui sillä tavalla.

Kertynyt aineisto ja tieto toimi varsinaisen analyysin pohjana, jolloin poimin tutkimuskysymyksen kannalta tärkeimmät koodit. Kiinnitin huomiota siihen, että tutkimustulokset ovat helposti nähtävissä ja tarkasteltavissa. Tuomi ja Sarajärvi (2009) painottavat, että tutkimustulosten esittämisen tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja tulosten luettavuuteen on tärkeää kiinnittää huomiota. Taulukot ja kaaviot helpottavat tulosten esittelyä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 158.) Olen koonnut tulokset yhteiseen taulukkoon. Tästä näkyvät selkeästi teemat ja painotukset haastateltavien ja esihenkilöiden osalta.

Ryhmittelin tutkimusaineiston ylä- ja alakoodit. Otin lopulliseen taulukkoon mukaan sellaiset koodit, joissa oli ainakin kaksi vastaajaa. Eroavaisuudet vastausten määrässä johtuvat siitä, että kaikki esihenkilöt eivät vastanneet avoimiin kysymyksiin. Myös kysymysten painotukset olivat selkeästi motivointiin ja esihenkilön rooliin liittyviä.

Seuraavalla sivulla näkyvässä taulukossa on koonti kaikista vastauksista.

<i>Yläkoodit</i>	<i>Alakoodit</i>	<i>Asiantuntija</i>	<i>Esihenkilö</i>
Yleinen perehdytys	Järjestelmällisyys	6	3
	Toteutus ja tiedottaminen	11	3
	Aikataulu	9	2
	Teoreettisuus	10	3
	Kuormitus	8	2
Työnantajakuva	Positiivinen kuva	5	3
	Sitoutuminen	7	7
	Sopeutuminen tiimiin	8	4
	Sopeutuminen työn vaatimuksiin	8	3
Perehdytys tiimissä	Oman osaamisen kehittyminen	8	3
	Tutorointiin osallistuminen	11	6
	Priorisointi	8	2
	Tiedon jakaminen	11	7
	Kuormitus ja vastuut	11	8
	Tutoroinnin mielekkyys	11	3
	Toimivat käytänteet	11	8
	Yhdessä oppiminen	10	4
	Toimivat rakenteet ja mallit	11	7
	Fyysinen läsnäolo	7	2
	Uskallus kysyä	9	1
	Erilaiset työskentelytavat	7	1
	Käytännönläheisyys	11	3
	Osaamisen jakaminen	Osaamisen ylläpito	11
Rakenteet		11	5
Hiljainen tieto		6	1
Yhteisöllisyys		11	3
Tiedonjakokanavat		11	4
Läpinäkyvyys		11	2
Strategia		2	2
Yksilön oppiminen		Osaaminen tunnistaminen	10
	Alkuvaiheen kuormitus	8	3
	Ajanhallinta	11	3
	Tiedon jakaminen	11	3
	Esihenkilön tuki	11	7
	Tieto osaamistarpeista	7	3
	Erilaiset tavat oppia	9	4
	Erilaiset taustat	9	4
	Kuormitus	10	5
	Motivaatio	Perehdyttäjän motivaatio	9
Perehtyjän motivaatio		9	2
Palkitseminen		2	5
Kuormituksen tasaaminen		11	3
Asenne		9	2
Esihenkilön rooli	Ohjaaminen	11	9
	Motivointi	5	4
	Viestintä ja vuorovaikutus	11	10
	Kuormituksen tasaaminen	11	8
	Esihenkilön tieto perehdytyksestä	11	11
	Läsnäolo	11	8
	Kiinnostus perehdytystä kohtaan	10	11
	Läpinäkyvyys	7	7
	Tavoitettavuus	8	5
	Tiimin vahvuuksien tunnistaminen	9	6
	Osaamisen kartoittaminen	8	8
	Osaamisen ylläpito	11	9
	Kaikkien osallistaminen	11	8
	Luottamus	11	7

6 TULOKSET JA HAVAINNOT

Tässä osiossa nostan esiin tärkeimpiä havaintoja ja oivalluksia, jotka vaativat erillistä tarkastelua jatkossa. Nämä havainnot olivat haastattelujen ja kyselyvastausten perusteella selkeitä avaintekijöitä, joita kehittämishankkeen kautta lähdimme hakemaan. Nämä löydökset ovat sellaisia, jotka mielestäni vaativat erityistä huomiota ja jatkokäsittelyä. Siinä nousee selkeästi esiin asioita, joita esihenkilöt voivat ottaa huomioon tiimin ohjaamisessa kohti yhdessä oppimista ja perehdytyksen onnistumista. Tutkimustuloksista nousivat selkeästi esiin tietyt osa-alueet, jotka ovat tärkeitä teoreettinen viitekehys huomioiden.

6.1 Itseohjautuvuus ja autonomia

Havainto ja seikka, joka nousi vahvasti esiin, oli itseohjautuvuus ja oman työn hallinta. Tiimit ja yksilöt arvostivat sitä, että saivat itsenäisesti päättää omasta työstä ja aikatauluista, mutta toisaalta kaivattiin esihenkilöä ottamaan vahvaa roolia perehdytyksen ja osaamisen jakamisen rakenteen luomisessa. Esihenkilön rooli nähtiin enemmän valmentajan ja välittäjän roolina, johon sisältyi odotuksia hyvästä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tiimin sisällä.

Vaikka itseohjautuvuutta ja mahdollisuutta autonomiaan pidettiin erittäin tärkeänä, niin varsinkin perehdytykseen kaivattiin selkeitä malleja ja esihenkilön läsnäoloa. Joissakin vastauksissa kävi ilmi se, että perehdytysprosessi, sen suunnittelu ja seuranta jäi kokonaan tiimin tai yksittäisten asiantuntijoiden vastuulle. Tämä puolestaan näkyi kuormittavuuden kokemuksena. Perehdytystä tehdään pääsääntöisesti oman työn ohessa. Siihen ei välttämättä ollut annettu ylimääräisiä ajallisia resursseja.

Perehdytys nähtiin ja koettiin siksi toisinaan taakkana, johon kaikki eivät välttämättä halua sitoutua. Se koettiin sellaisena tehtävänä, joka tulisi aina jatkumaan, jos siihen kerran lupautuu. Siksi vapaaehtoinen ilmoittautuminen tehtävään oli joissakin tiimissä vähäistä, varsinkin kun avoimesti kysyttiin halukkuudesta osallistua perehdyttämiseen. Esihenkilöllä oli tässä asiassa vahva ohjaava rooli. Mikäli perehdytys on kaikkien vastuulla ja se on osa yhdessä oppimista ja arkista työtä, sen kuormittavuus tasaantuu ja samalla myös autonomian tunne vahvistuu.

Esihenkilöiltä toivottiin myös vahvaa roolia uuden asiantuntijan oppimisen ja edistymisen seurannassa. Aloittava henkilö ei välttämättä vielä tiedä, mihin perehdytyksiin hänen tulisi osallistua tai missä järjestyksessä kannattaa perehdytystä aloittaa tai jatkaa. Silloin esihenkilön tiivis yhteydenpito ja tietoisuus uuden asiantuntijan edistymisestä auttaa perehtyjää havaitsemaan ja tunnistamaan omat osaamisen tarpeet. Prosessin edistymisestä pitäisi säännöllisesti tiedottaa koko tiimiä, jotta tiimi saa arvokasta tietoa siitä, millaiset ovat uuden asiantuntijan valmiudet. Kuormituksen ja työn jakamisen kannalta, tiimin on hyvä tietää, mikä on uuden asiantuntijan valmius aloittaa itsenäinen työskentely.

Esihenkilön vastuu nähtiin myös siinä, miten ja millä tavoin uusi asiantuntia otetaan vastaan ja ohjataan tiimiin. Sujuva perehdytysprosessi on siinä avainroolissa. Hyvin järjestettynä se saa uuden asiantuntijan tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Mikäli koko tiimi on osallistettu uuden asiantuntijan perehdytykseen, nähtiin sen lisäävän yhteisöllisyyttä ja nopeuttavan tutustumista sekä tiimiytymistä. Sen vaikutuksen arvioitiin olevan merkityksellinen jatkopolun ja sitoutumisen kannalta.

6.2 Yksilö ja vuorovaikutus

Haastattelujen yhteydessä nousi vahvasti esiin perehtyjän persoonallisuus ja sen vaikutus tiedon hakemiseen, tiedon omaksumiseen ja integroitumiseen tiimiin. Tämä tuli selkeästi esille kaikissa haastatteluissa. Sekä perehdyttäjänä toimineet, että ne, jotka olivat olleet äskettäin perehtyjänä, olivat havainneet sen, että uuden työntekijän asenne, sosiaalisuus, rohkeus ja aktiivisuus vaikuttivat siihen, miten paljon apua ja tukea hän saa työn aloitukseen.

Tiimiytymiseen ja sitä kautta perehdytykseen ja tutorointiin liittyvät haasteet etätyöaikana kytkeytyivät vuorovaikutukseen ja erilaisiin tapoihin toimia ja viestiä. Kaikilla ei ole samanlaisia teknisiä valmiuksia tai taitoa hyödyntää kaikkia digitaalisia apuvälineitä. Kynnys kysyä avoimilla foorumeilla voi olla yllättävän korkea. Uusi henkilö ei vielä tunne tiimiä, joten yhteyden ottaminen puhelimitse tai eri viestipalveluiden välityksellä sellaiseen, jota ei ole koskaan tavannut henkilökohtaisesti, voi olla vaikeaa. Tässäkin asiassa korostuvat uskallus, tiimin sisäinen kulttuuri ja tapa työskennellä yhdessä sekä jakaa tietoa ja osaamista. Lähityössä on helppompaa havainnoita persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ja huomioida niitä yhteisessä kehittämisessä ja työn suunnittelussa.

Persoonaa ja henkilökohtaiset valmiuden näkyivät uuden tiedon omaksumisessa. Yhteinen, yleinen perehdytys on rakennettu, niin että kaikilla on täsmälleen samanlainen alkustartti. Siinä ei välttämättä ole huomioitu yksilöllisiä eroja tai taustaa. Siksi tässäkin vastuu omasta osaamisesta jää yksilölle itselleen. Esihenkilön olisi hyvä tietää, mikä on uuden asiantuntijan perehdytyksen tilanne ja onko hän osallistunut kaikkiin perehdytystilaisuuksiin, jotka ovat hänen tulevan tehtävän kannalta oleellisia. Tämä on selkeästi asia, joka tulisi ottaa huomioon jatkokehittämisessä.

Esihenkilöllä tulisi olla hyvä näkymä uuden aloittavan asiantuntijan olemassa olevaan tietoon, vahvuuksiin ja mielenkiinnon kohteisiin. Näitä korostamalla voisi perehdytyksestä rakentaa paremmin fokusoidun ja yksilöllisen polun. Tämä auttaisi tiimiä ja perehtyjää pohtimaan perehdytyksen järjestystä ja prioriteetteja, jolloin käytännön työhön sopeutuminen ja uuden tiedon omaksuminen olisi nopeampaa.

Selkeät rakenteet ja raamit perehdytyksen yhteydessä yhdenmukaistavat prosesseja sekä poistavat liiallista persoonallisuuden vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Jos esihenkilö pystyy mallin avulla ohjaamaan ryhmän tai tiimin työskentelyä, ei jää vastuu yksittäiselle perehtyjälle tai perehdyttäjälle, vaan koko tiimi osallistuu ja ottaa vastuuta sovituista osaluista. Silloin myös viestintä ja vuorovaikutus tiimin sisällä on läpinäkyvää ja avointa. Tämä puolestaan lisää luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Samalla toteutuu tärkeä yhteisöllisyyteen liittyvä tekijä, kun perehdytysprosessi on rakennettu niin, että uusi asiantuntija tutustuu kaikkiin uuden tiiminsä jäseniin. Näin hän myös näkee erilaisia tapoja työskennellä ja pääsee käsiksi arvokkaaseen hiljaiseen tietoon, joka ei välttämättä tule esiin luentomaisesti toteutetuissa perehdytyksissä.

6.3 Läpinäkyvyys ja avoimuus

Viestintä ja sen puute nousi eniten esiin, kun puhuttiin perehdytysprosessin onnistumisesta tai sen kompastuskivistä. Onnistuneessa prosessissa kehuttiin esihenkilön vahvaa roolia viestijänä. Viestintä koettiin erityisen tärkeäksi perehdytysprosessin alkuvaiheessa mutta myös koko sen keston ajan. Epätietoisuus perehdytettävän perehdytyksen tilanteesta ja valmiuksista koettiin kuormittavaksi.

Läpinäkyvyyteen liittyy myös tieto siitä, millaista erityisosaamista tiimissä löytyy. Siihen on jokaisessa tiimissä rakennettu omia työkaluja ja alustoja. Näiden käyttö tai ylläpito on kuitenkin riippuvainen yksilöiden ja tiimin yhteisestä tavoitteellisuudesta ja aktiivisuudesta. Avoimuus muiden osaamisen hyödyntämisestä koettiin tärkeänä.

Läpinäkyvyys ja avoimuus nousivat esiin myös yhteisen perehdytyksen yhteydessä. Sen toteutukseen ja viestintään kaivattiin lisää selkeyttä. Alkuvaiheen intensiivinen yhteinen perehdytys koettiin kuormittavaksi, erityisesti pitkät, lähes koko päivän kestävät luennot. Yhteinen perehdytys on myös teoreettinen ja sen anti ei välttämättä avaudu henkilölle, joka aloittaa eikä ole vielä päässyt sisään käytännön työhön.

Eräs tärkeä seikka liittyi avoimeen tietoon osaamisesta ja työssä käytettävistä tiedoista. Erilaisien työkäytänteiden ja työkalujen kartoittaminen ja jakaminen voi auttaa kaikkia tehostamaan ja muokkaamaan omaa työtä. Mutta uudelle asiantuntijalle se on samalla tärkeä oppimisen kanava. Samalla se vaikuttaa siihen, että asiakkaat saavat tasa-arvoista ja –laatuista palvelua.

6.4 Kuormittavuus

Mielenkiintoisena havaintoa nousi esiin se, että perehdyttämistä pidettiin toisinaan sellaisena virallisena tapahtumana ja jatkumona, josta oli ennakkoon päätetty ja sovittu esihenkilön, perehdyttävän ja nimetyn perehdyttäjän kanssa. Uuden asiantuntijan neuvomista arjessa ja käytännön työssä ei koettu perehdyttämisenä vaan sparrailuna tai mentorointina. Perehdyttäjäksi arkailtiin ryhtyä, koska koettiin, että se on hyvin sitova tehtävä ja selvästi kuormitusta lisäävä. Toisaalta arjessa tapahtuva uuden henkilön neuvominen koettiin erittäin mielekkääksi, antoisaksi ja jopa toivottavaksi.

Ne henkilöt, jotka olivat lupautuneet perehdyttäjäksi, kokivat sen roolin samalla sekä mielekkääksi, että kuormittavaksi. Tehtävään lupautuminen koettiin sitovaksi ja sellaiseksi, joka tulee aina jatkumaan. Koettiin, että mikäli joku aloittaa perehdyttäjänä, ei roolista pääse enää koskaan irti, vaan henkilöt, joita on opettanut, palaavat jatkossakin kysymysten ja ongelmien kanssa entisen perehdyttäjän puoleen vaikka osaamista ja kykyä perehdyttää sekä neuvoa on tiimissä paljon.

Perehdytykseen pitää myös varata runsaasti aikaa. Jos on lupautunut pitämään isompia perehdytyskokonaisuuksia, kuten työpajoja tai luentoja, ei riitä se, että varaa vain siihen tapahtumaan tarvittavan ajan kalenterista. Siihen käytettävä aika on aina reilusti enemmän, kun lyhyt työpaja tai luentomainen istunto. Aikaa pitää varata myös valmistautumiseen sekä perehdytyksen tulosten purkuun sekä mahdollisiin lisäkysymyksiin. Ajatus ja kokemus siitä, että esihenkilö ei huomio tätä aikaa ja panostusta muiden töiden järjestämisellä, kuormittaa perehdyttäjää.

Esihenkilön rooli on todella merkittävä tiimin työnjaon ja kuormituksen tasaamisessa. Selkeä ja ajantasainen perehdytysrunko ja -suunnitelma tulisi olla avoin kaikille osapuolille. Tämänkaltaisen runko tekisi näkyväksi myös perehdyttämiseen käytetyn ajan. Selkeä runko ja suunnitelma auttaa myös perehdytyksen priorisoinnissa eli auttaa näkemään sen, mitä osa-alueita painotetaan ja millaisella aikataululla. Samanlaista runkoa voisi käyttää erilaisissa muutostilanteissa, jolloin kaikkien tulisi perehtyä uuteen työohjeeseen tai -kokonaisuuteen.

6.5 Yhteinen perehdytys

Tarkastelin yhteisen perehdytyksen eli organisaation järjestämää, kaikille uusille asiantuntijoille tarkoitettua perehdytystä, ja sen roolia juuri sen vaikutusten osalta tiimissä tapahtuvaan oppimiseen. Koska yhteinen perehdytys ei ollut tutkimuksen aiheena, tarkastelen vaan sitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka tukevat tiimissä tapahtuvaa perehdytystä. Tarkoituksena ei ollut pohtia yhteisen perehdytyksen sisältöjä eikä toteutustapoja vaan sitä, miten luontevasti se niveltyy uuden asiantuntijan oppimiseen ja tiimiytimiseen alkuvaiheessa. Siksi kysymykset koskivat tiimissä tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta, jotka liittyvät uuden asiantuntijan perehdytykseen ja sen eri vaiheisiin.

Yhteisen perehdytyksen runko ja vaiheet ovat paljolti tuntemattomia jo pidempään työskennelleille, jolla ei ole tuoretta omakohtaista perehtymisen kokemusta. Tämä vaihe oli siksi kaikkein vaikeimmin hahmotettavissa. Koettiin, että tiimissä ei ollut näkymää siihen, mitä luentoja on tai mihin uusi asiantuntija osallistuu. Ei tiedetty myöskään millaiset valmiudet hänelle on työskentelyn aloittamiseen. Uudet asiantuntijat eivät välttämättä taas tienneet sitä, mitä tietoja he tarvitsevat, kun aloittavat uuden työn tiimissä tai mihin luennoilla käsiteltävät teemat liittyvät käytännön työn kannalta.

Yhteisen perehdytyksen rooli nähtiin silti tärkeänä. Sen yleistettävyyden ja soveltuvuuden kaikille arviottiin hyväksi, vaikka tunnustettiin sen teoreettisuus ja yleistasoisuus. Tiimissä tapahtuvaan perehdytykseen sen rooli nähtiin vähäisenä. Tiimeissä tapahtuva oppiminen on hyvin käytännönläheistä, jota yleinen teoreettinen taso ei välttämättä tue tarpeeksi. Siksi yhteiselle perehdytykselle haastateltavat pohtivat erilaista, enemmän käytäntöön painottuvaa toteutustapaa sekä teemoja käsiteltäväksi.

Yhteisestä perehdytyksestä toivottiin siis enemmän päivittäiseen työhön liittyvää apua. Toiveena oli, että se voisi tapahtua limittäin tiimissä tapahtuvan perehdytyksen kanssa, niin että kokonaisuudet tukevat aidosti toisiaan. Vaikka monet teoreettiset luennot ovat tärkeitä ja oleellisia, niin ne eivät välttämättä vielä asetu siihen kontekstiin, mihin ne on tarkoitettu. Tiimeissä ei ollut näkymää siihen, millaiseen perehdytykseen uusi asiantuntija on osallistumassa, ja millaiset aikataulut siinä ovat. Tämä aiheutti joskus päällekkäisiä perehdytyksiä, jopa samoista aiheista.

Teoreettisuus yhteisessä perehdytyksessä koettiin samaan aikaan kuitenkin tarpeelliseksi työn esittelyn kannalta, mutta kritiikki koski sitä, että se on liian korkealentoista ja irrallaan käytännön työstä. Siirtymä yleisestä perehdytyksestä jatkoperehdytykseen oli siksi haastavaa, koska tiimin odotukset ja toiveet uuden asiantuntijan osaamisesta eivät vastanneet sitä tietoa, mitä perehdytyksessä oli annettu.

Yhteisen perehdytyksen koettiin olevan ylätasoa lisäksi myös liian samanlainen kaikille. Tulevat työtehtävät määrittelevät sen osaamisen tarpeen ja tason, jolloin kaikki perehdytys ei välttämättä sovellu tai ole samalla tavoin ajankohtainen kaikille. Samassa tiedostettiin, että nykyisessä vilkkaassa rekrytointitilanteessa ei ole mahdollisuuksia järjestää kovin yksilöityä yhteistä opetusta. Tässä tulee esiin esihenkilö ja hänen roolinsa uuden asiantuntijan ohjaamisessa juuri hänelle parhaiten sopiville kokonaisuuksille. Esihenkilön tulee olla hyvin perillä yhteisen perehdytyksen sisällöstä, tavoitteista ja aikataulusta.

Käytännön oppimiseen ja oppimisen seurantaan liittyy toteutustapa. Luennot ja työpajat on järjestetty verkon välityksellä ja se lisää seuraamiseen ja oppimisen seurantaan liittyvää haastetta. Luentomaisuuden haasteena on oppimisen ja osallistumisen havainnointi. Tämä korostuu erityisesti etäluennoilla tai työpajoissa, jolloin ei aina synny kovin aktiivista vuorovaikutusta.

Kaikki osallistujat eivät välttämättä uskalla kysyä, mikäli jokin asia jää askarruttamaan tai on jotain mitä ei ymmärrä. Luennon tai työpajan pitäjän on vaikeaa varmistaa ovatko kaikki omakseen käsiteltävät aiheet, joten seuranta tulisi olla esihenkilölähtöistä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä osiossa tarkastelen yleisellä tasolla kehittämishankkeeseen liittyviä löydöksiä sekä pyrin tuomaan esiin konkreettisia kehittämisehdotuksia jatkokehittelyä ja -pohdintaa varten. Johtopäätöksissä huomioin kaiken sen laajan kontekstin, johon työni liittyy. Arvioin ja pohdin sitä, miten hyvin sain vastauksen tutkimuskysymyksiin ja työlle asetettuihin tavoitteisiin.

Tämän työn keskiössä on työhyvinvointi ja sen kokemus niin yksilö, kuin myös työyhteisötasolla. Tutkin sitä, miten hyvät käytänteet ja prosessit ja erityisesti esihenkilötyön vahva ohjaava rooli vaikuttavat työhyvinvointiin. Näitä asioita reflektoin tämän kehittämistyön aikana ja tuloksia analysoidessa.

7.1 Johtopäätökset

Organisaation oppiminen on prosessi, jonka pohjalla ovat tunnistetut tarpeet ja tavoitteet. Prosessiin tarvitaan kuitenkin selkeät rakenteet sekä ohjaus, jotta kaikkea opittua voitaisiin soveltaa käytäntöön. (Ojala 2008, 74–75.) Suonsivu (2011) puolestaan muistuttaa, että hyvät käytänteet ovat aina riippuvaisia tarkasteltavasta työyhteisöstä. Kun sellaisia käytäntöjä määritellään, voidaan korostaa erilaisia tekijöitä, kuten toimivuutta tai innovatiivisuutta. Kaiken keskiössä ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, ja halu kehittää omaa työtä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Näiden seurauksena vahvistuvat työhyvinvointi sekä yhteisöllisyys. (Suonsivu 2011, 61–62.)

Tämän työn aikana vahvistui käsitys siitä, että yksilön, tiimin ja koko organisaation työhyvinvointi koostuu monista erilaisista tekijöistä. Yhtenä tärkeänä elementtinä nousee esiin kompetensi ja tunne omasta osaamisesta. Siksi perehtyminen uuteen työtehtävään ja perehdyttäminen ovat sen lakisääteisen luonteen lisäksi tärkeä organisaation osaamisen ja osaamisen kehittämisen kulmakivi. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa itsekin työskentelen, vastuu omasta osaamisesta ja sen ylläpidosta on yksilöllä itsellään mutta organisaatio tukee ja vahvistaa osaamista ja luo mahdollisuudet jatkuvalla oppimiselle. Henkilöstön vahva ja ajantasainen osaaminen heijastuu suoraan asiakkaaseen ja hänen saamaansa palveluun. Jatkuva oman työn ja yhteisten prosessien parantaminen ja perehdytys uuteen työhön liittyvät näin vahvasti yksilön kokemaan hyvinvointiin.

Tulosten analysointi herätti pohtimaan sitä, miksi perehdytysprosessiin osallistumiseen liittyy kielteisiä mielikuvia. Pohdin sitä, että onko sana prosessi itsessään sellainen, joka luo mielikuvan pitkästä rupeamasta, joka on kuormittavaa ja aikaa vievä. Onko mielikuvalla osuutta siihen, että perehdyttämiseen ei haluta ryhtyä eikä siihen sitoutua? Jos näin on, niin miksi sellainen mielikuva on syntynyt ja miten sitä voisi parantaa. Kaikki sellaiset vastaajat, jotka osallistuivat perehdyttämiseen, kokivat siitä myös kuormitusta. Siitä huolimatta he kokivat sen erittäin mielekkääksi. Heille uuden asiantuntijan perehdyttäminen ja opettaminen olivat luonnostaan mieluisia tehtäviä.

Uskon, että perehdytysprosessin ytimessä on uuden substanssin ja työtapojen omaksuminen mutta lisäksi siihen liittyy vahvasti työkuulttuurin ja -tapojen omaksuminen. Siihen sisältyy paljon itsenäistä ja yhteisöllistä oppimista, joka on enemmän, kun yksittäinen, erikseen määritelty prosessi. Sitä voisi kuvata enemmänkin yhdessä oppimisena, niin että tietoja jaetaan ja tiimissä vallitsee osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen kulttuuri. Tällainen kulttuuri ei synny itsestään. Se vaatii aikaa ja esihenkilön aktiivista osallistumista sekä valmentavaa työtettä. On tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet osallistetaan ja jokaisen osaaminen sekä vahvuudet otetaan mukaan yhteiseen kehittämiseen

Haastattelujen yhteydessä huomiota herätti se, miten vahvasti vastaajat kokivat oman roolin perehdyttäjänä, ja sen miten onnistunut perehdytys vaikutti siihen, millaisen kuvan uusi henkilö luo sekä työnantajasta että tiimistä, johon hän on tullut. Hyvin organisoitu perehdytys ja vuorovaikutus koettiin sellaiseksi, joka vaikuttaa olennaisesti siihen miten tervetulleeksi uusi asiantuntija kokee itsensä.

Esihenkilön rooli ja sen vaikutus oli hyvin korostunut ja se koettiin tärkeäksi koko perehtymisen ajan. Se ei siis rajoittunut pelkästään alkuvaiheeseen, vaikka silloin läsnäolo ja ohjaaminen ovat erityisen kriittisessä roolissa. Perehdytysprosessin nähtiin jatkuvan muutaman ensimmäisen kuukauden ajan. Perehtymiseen tarvittava aika on yksilöllinen. Se riippuu uuden henkilön aiemmasta työkokemuksesta ja taustasta. Esihenkilön kiinnostus perehdyttävän yksilöllistä oppimista ja edistymistä kohtaan, antaa vahvan signaalin siitä, että asia on tärkeä ja merkityksellinen. Esihenkilön läsnäolo motivoi ja kannustaa uutta asiantuntijaa oppimaan sekä kehittämään omaa osaamista myös jatkossa.

Valmentavaan johtajuuteen liittyy olennaisesti tunnejohtaminen. Kaikissa vuorovaikutustilanteissa on läsnä myös tunteet. Esihenkilön tulee huomioida erilaiset työhön ja ihmisten jaksamiseen liittyvät ristiriitatilanteet, jotta voidaan hallita kuormitusta ja siitä johtuvaa työhyvinvointia heikentävää ilmapiiriä. Organisaatiot, jossa huomioidaan henkilöstön tunteet ovat samalla tuottavampia. (Suonsivu 2011, 146–147.) Esihenkilön tulisi omassa roolissaan luoda kiireetön ilmapiiri. Uskon, että tämä on tärkeää varsinkin perehdytyksen alkuvaiheessa. Se tukee kokemusta siitä, että aina on mahdollisuus ja uskallus kysyä apua.

Tunteet liittyvät myös siihen, miten puhumme omasta työstä. Vaikka jokaisessa työssä tulee eteen vaikeita tilanteita ja asiakaskohtaamisia, niin ne eivät ole jatkuvia ja työtä määrittäviä. Kaikki tiimin jäsenet ja esihenkilö voivat vahvistaa positiivista ilmapiiriä puheilla ja asenteilla. Esihenkilöllä on siinä suurempi vastuu yleisen keskustelukulttuurin ohjaamisessa. Se on signaali siihen, että vaikka virallinen perehtyminen päättyy, niin olemme edelleen osa oppivaa organisaatiota ja omaan osaamisen kehittämiseen on osa asiantuntijuutta.

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut keskeisimmät havainnot, joihin perustan kehittämisehdotukset. Tämä kuva tekee näkyväksi sen, että odotukset ja toiveet ovat hyvin samansuuntaisia, riippumatta siitä puhummeko yksilöstä, tiimistä tai koko organisaatiosta. Jatkokehittämisen pitäisi näin parantaa prosesseja esihenkilön, tiimin, yksilön mutta myös organisaation eli yhteisen perehdytyksen osalta.

Organisaatio	Tiimi	Yksilö	Esihenkilö
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kohdennetumpi ohjelma ❖ Perehdytysjärjestys <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pienemmät kokonaisuudet ❖ Käytännönläheisyys <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aikataulutus ❖ Tiimien tarpeiden huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ❖ Viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kuormituksen hallinta ❖ Aikaresurssit <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kaikkien osallistaminen ❖ Yhteisöllisyyden vahvistaminen <ul style="list-style-type: none"> ❖ Priorisointi ❖ Käytännönläheinen perehdytys (case) ❖ Fyysinen läsnäolo ja vierihoito 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kuormituksen hallinta <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aikataulut ❖ Priorisointi ❖ Kokonaisuuksien hallinta <ul style="list-style-type: none"> ❖ Osaamisen ylläpito ❖ Tiedon jakaminen <ul style="list-style-type: none"> ❖ Osaamisen sanoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Läsnäolo ja tavoitettavuus <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ohjaava rooli ❖ Tieto osaamisesta ja osaamistarpeesta <ul style="list-style-type: none"> ❖ Vuorovaikutus ja viestintä ❖ Osallistaminen <ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivointi

7.2 Kehittämisehdotukset

Jatkokysymykset ja kehittämisehdotukset liittyvät oppimisen ilmapiiriin. Pelkkä hiottu prosessi ei tuota toivottua tulosta vaan kehittämisen tulisi lähteä tiimin yhteisestä halusta rakentaa työstään entistä toimivampi. Yrityksen strategiasta lähtevien tavoitteiden tuominen yhteiseen pohdintaan käytännön työn kautta, on haaste, johon pitäisi etsiä vastauksia. Rakenteet, työtavat- ja käytännöt sekä kaikkien osallistaminen ovat kolme keskeistä tekijää, joita pitäisi kehittää edelleen, jotta kaikkien osaaminen saadaan käyttöön ja osaksi perehdytysprosessia sekä yhdessä oppimista. Esihenkilöllä on keskeinen rooli ja vastuu hyvien käytänteiden jalkauttamisessa osaksi tiimien päivittäistä työskentelyä.

Edellä olevien havaintojen perusteella kävi selväksi, että esihenkilön rooli koettiin merkittäväksi juuri perehdytyksen alkuvaiheessa. Silloin esihenkilön rooli ja vastuu liittyivät työn organisoimiseen sekä siitä viestimiseen. Selkeitä raameja kaivattiin, jotta kaikkien osaaminen ja vahvuudet saadaan parhaiten käyttöön. Kehitettävän työkalun tulisi olla joustava. Sen ei pitäisi olla liian yksityiskohtainen ja raskas. Työkalun funktio olisi helppokäyttöisyys eli sen käyttöönoton ja käyttämisen ei pitäisi olla aikaa, syvällistä perehtymistä tai tiivistä ylläpitoa vaativaa. Tämänkaltaisen työkalun rakentamiseen on varmasti tarjolla mielenkiintoisia alustoja tai teknisiä ratkaisuja. Sellaisia harkittaessa olisi hyvä huomioida, että uusien digitaalisten järjestelmien opettelu jatkuvasti muuttuvassa työelämäkontekstissa, ei koeta mielekkääksi vaan enemmänkin kuormitusta lisääväksi.

Tähän osioon olen kerännyt haastattelujen ja kyselyn perusteella tehdyn analyysin sekä tutkimuskirjallisuuden valossa kolme konkreettista sekä käytännöllistä kehitysehdotusta sekä perustelut niiden toteuttamiselle. Kaikki ehdotukset toimivat jatkumona ja niitä voi käyttää tarpeen mukaan kulloinkin käsillä olevassa tilanteessa.

Kehittämisehdotus 1:

Osaamisen kartoittaminen ja -ylläpito

Tämän jatkokehittämisen ehdotuksen taustalla on se, että asiantuntijatyö on jatkuvassa muutoksessa. Enää ei riitä pelkkä substanssiosaaminen, vaan sen lisäksi tarvitaan muita työelämä- sekä digitaitoja. Työ muuttuu ja se asettaa jatkuvasti uusia vaatimuksia, joka tarkoittaa jatkuvaa

osaamisen päivittämistä. Myös tiimin rakenteet muuttuvat normaalin vaihtuvuuden ja työnkieron vuoksi. Kartoituksen taustalla on tiedostettu riski kriittisen tiedon ja osaamis pääoman riittämättömyydestä sekä esihenkilön roolin selkeyttäminen.

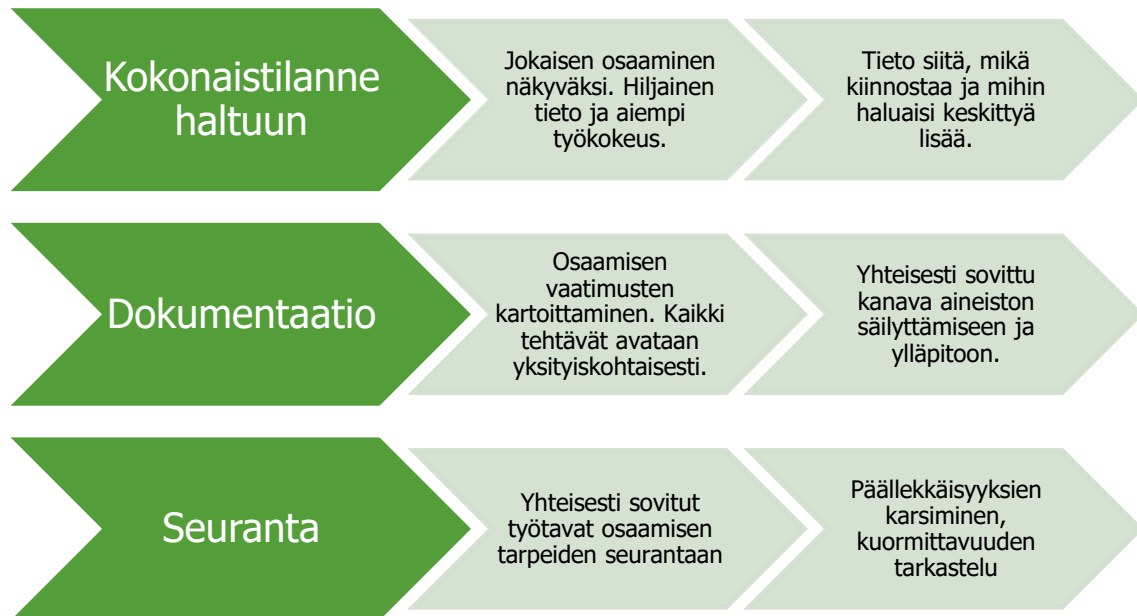
Usein tieto eri osaamisalueista ja kaikkien yksilöiden vahvuuksista kulkee tiimin sisällä suullisena tai hiljaisena tietona. Tiedon tuomien osaksi päivittäistä työtä lisää läpinäkyvyyttä sekä auttaa uusia asiantuntijoita nopeasti omaksuma ymmärryksen siitä, mitä vahvuuksia tiimissä on, ja kenen puoleen voisi tarvittaessa kääntyä. Tämä osaamisen tietopankki voisi toimia myös perehdytyksen apuna ja suunnittelun pohjana. Aktiivinen osaamisen tiedon ylläpito ja siitä keskusteleminen tuovat näkyviin osaamisen todellisen tilanteen. Siinä näkyy se, mitkä ovat ne kriittiset osa-alueet, johon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota heti ja millaiset ovat osaamisen riskit tulevaisuudessa. Näin henkilöstön vaihtuminen, eläköityminen tai pidentyneet poissaolot tai lomat, eivät vaikuta tiimin toimivuuteen. Tämä edistää myös yhteisöllisyyttä, jolloin eri osaamisalueet voidaan nähdä tapana ja työkaluna verkostoitua sekä tiimin sisällä, että laajemmin eri tiimien välillä tai koko Uudenmaan alueella.

Tiimin sisäisellä osaamisen kartoittamisella on useampi funktio. Tärkeimpänä se, että kaikki osallistuvat siihen. Tämä auttaa havaitsemaan ne osa-alueet, jotka ovat yhteisessä osaamiskartassa huonosti tai heikosti edustettuna. Osaamisen kartoittaminen yhdessä kannustaa miettimään ja kirjaamaan kaiken päivittäisen työskentelyn kannalta tärkeän tiedon. Yhteisen keskustelun avulla pohditaan myös ne osa-alueet, jotka kiinnostavat ja jossa halutaan syventää osaamista. Tiimin sisällä voidaan rakentaa erilliset pienemmät tiimit, jonkun isomman substanssi-osaamisalueen ympärille. Tiimeillä olisi näin vastuu seurata ja ylläpitää omaa osaamista sekä tuoda tärkeimmät muutokset ja tiedot tiimille tiedoksi.

Selkeät osaamisalueet tiimissä mahdollistavat vastuun ja kuormituksen paremman jakautumisen. Selkeiden kokonaisuuksien vastuuttaminen auttaa perehdytyksen suunnittelussa. Tämä ei koske pelkästään uuden asiantuntijan aloitusta tiimissä. Samanlaista vastuunjakoa voi käyttää uusien kokonaisuuksien opettelussa.

Samalla kun osaamisalueet ja niihin liittyvät vastuut kartoitetaan, ne myös dokumentoidaan. Dokumentaation tulisi olla helposti saavutettavissa tiimin yhteisellä kanavalla. Kaikilla tiimin

jäsenillä on mahdollisuus päivittää ja ylläpitää osaamisenkarttaa. Vastuu osaamisen kartoittamisesta ja dokumentaatiosta sekä prosessin seurannasta on kuitenkin esihenkilöllä.



Kehittämisehdotus 2:

Perehdytysrunko

Osaamiskartoituksen tavoitteena oli kaiken tiimissä olevan osaamisen läpinäkyvyys, jonka voisi siirtää perehdytysrunkoon, joka on seuraava ehdotus jatkokehittämiseen.

Ajatus siitä, että tiimillä olisi käytössä valmis perehdytysrunko, tuli esiin sekä haastatteluista, että esihenkilöille lähetetystä kyselystä. Valmis runko toimisi ohjaavana kehyksenä. Se auttaisi kaikkia perehdytysprosessin osapuolia. Uuden asiantuntijan kannalta siinä olisi selkeästi lueteltu tärkeimmät osa-alueet sekä ne aiheet, jotka ovat ensisijaisia ja kriittisiä. Perehdyttäjän näkökulmasta selkeä runko auttaa suunnittelemaan sekä itse perehdytystä, että myös ajankäyttöä. Esihenkilölle runko toimisi ohjaavana, ja suunnittelua sekä viestintää helpottavana työkaluna.

Tiimit ovat hyvin erilaisia, samoin osaamistarpeet. Perehdytysrunkon tulisi huomioida nämä eroavaisuudet. Hyvään perehdytysrunkoon on hyvä sisällyttää kaikki osa-alueet niin, että se

kattaa käsiteltävän aiheen kokonaan. Se tekee näkyväksi sen, mitä kaikkea aiheeseen liittyy. Uusi asiantuntija ei ole välttämättä tietoinen kaikesta tiettyyn osa-alueeseen ja sen kokonaisuuteen liittyvästä. Pitkään työtä tehnyt asiantuntija saattaa taas pitää asioita itsestään selvänä. Monenlainen osaaminen ja kokemukseen liittyvä tieto kulkee siksi tiimissä ja organisaatiossa hiljaisena tietona.

Yhteinen perehdytysrunko toimii ohjaavana koko alueella. Työtehtävien siirtyessä muualle tai uusien rekrytointien tullessaan tiimiin, sama runko toimii prosessin käynnistämisen työkaluna. Runko tekee prosessista läpinäkyvän, niin että esihenkilö ja tiimi pystyvät reaaliaikaisesti seuraamaan perehdytyksen etenemistä ja tarvittaessa auttamaan eri substanssin osaamisen priorisoinnissa. Muutostilanteessa runkoa voi käyttää koko tiimin osaamisen kehittämiseen ja sen seurantaan.

Perehdytysrungossa voisi olla mukana ”tuoteseloste” siitä, mitä tietoa ja osaamista pitää olla, kun olet suorittanut tämän perehdytyksen vaiheen. Tämä voisi helpottaa kaikkia osapuolia- esihenkilöä, perehtyjää ja tiimiä, havaitsemaan sen, mikä on osaamisen tilanne. Perehdytysrungon tulisi siksi olla mahdollisimman avoin ja helppokäyttöinen, jotta se aidosti tukee tiimin sisäistä osaamista sekä käytännön työn organisointia. Näin kaikilla on selkeä näkymä perehdytyksen etenemiseen.

Perehdytysrungossa olisi hyvä olla mukana kohta aiemmalle osaamiselle. Jokainen meistä tuo mukanaan suuren määrän aikaisemmasta työstä tai opiskelusta sellaista tietoa, jota voi hyödyntää heti tiimin yhteisessä työssä. On tärkeää tehdä se näkyväksi. Siinä tulevat esiin myös henkilön vahvuudet ja mahdolliset mielenkiinnon kohteet, joita voidaan hyödyntää tiimin yhteisten töiden ja vastuiden pohtimisessa jatkossa.

Kuten jo aiemmin toin esiin, niin perehdytysrungon tulisi olla mahdollisimman joustava. Siksi sen interaktiivinen toteutustapa mahdollistaisi rungon muokkaamisen juuri tiimin tarpeita vastavaksi. Mahdollisuuksia on monia mutta siihen voisi liittää esimerkiksi eri työvaiheisiin liittyviä hyviä käytänteitä, tarkistuslistoja tai kirjepohjia. Tämä helpottaisi kaikkien työtä. Sen lisäksi se yhdenmukaistaa työtapoja, joka helpottaa sijaistuksia.

Kehittämisehdotus 3

Osallistaminen

Esihenkilön mahdollistajan roolia voisi viedä eteenpäin koko tiimin osallistamisen kautta. Yksi mahdollisuus on räätälöidä eri teemoihin ja tarpeisiin soveltuvat fasilitoidut työpajat. Vaikka tiimeillä on käytössä erialaisia työkokouksia, tarvitaan sellaisia kokoontumisia, jotka on järjestetty varta vasten yhteisen kehittämisen ja jatkuvan parantamisen ympärille.

Hyvin järjestetty ja tuloksellinen työpaja tarvitsee agendan lisäksi selkeät raamit, jotka ohjaavat keskustelua. Valmiit työpajan rungot auttavat esihenkilöä suunnittelemaan juuri omalle tiimille sopivan kokouksen. Työpajan rungossa voisivat olla mukana keskusteluihin ja pienryhmätyöskentelyyn käytettävä aika sekä käytännölliset ohjeet etenemiseen. Myös eri aiheisiin liittyvät materiaalit voisivat olla linkitettyinä ja näin helposti haettavissa ja käytettävissä. Selkeät materiaalit, jotka voi ottaa suoraan käyttöön ja muokata omalle tiimille sopivaksi, vapauttavat resursseja ja innostavat työpajamuotoiseen työskentelyyn.

Työpajat kannustavat tiimin jäseniä verkostoitumaan keskenään mutta samalla innostavat vaihtamaan tietoa ja osaamista muiden tiimien kanssa. Parhaimmillaan verkostoitumista tapahtuu koko organisaation sisällä. Näin saadaan käyttöön laajempaa osaamista ja voidaan jakaa hyviä käytänteitä. Kehittämisestä tulee osa päivittäistä työtä ja se kannustaa jakamaan tietoa. Samalla se tukee perehtymistä ja perehdyttämistä, koska keskustelu on jatkuvaa ja avointa.

Osallistamisen tarkoitus on tuoda näkyväksi kaikkien vahvuudet ja henkilökohtaiset osaamisen raamit. Tämä lisää autonomian tunnetta ja tietoa siitä, että voi itse räätälöidä oman työn ja osallistua yhteiseen kehittämiseen omista lähtökohdista käsin. Kaikkien vahva osaaminen ja tieto siitä, mitkä ovat kunkin asiantuntijan vahvuudet luovat psykologista turvallisuutta ja luottamusta, joka puolestaan lisää tunnetta työn hallinnasta ja auttaa esihenkilöä paremmin suunnittelemaan resursseja.

8 POHDINTA

Oma oppimisen polku kehittämisprojektin osalta on ollut mielenkiintoinen. Aloitin työn tekemisen jo hyvissä ajoin kesällä 2021. Työ alkoi aiheen tiivistämisellä ja rajaamisella. Alusta alkaen oli selvä se, mikä aihe kiinnostaa ja missä olisi mielestäni tarve tutkia ilmiötä lisää. Pitkä työn toteutusvaihe antoi erilaisen aikaperspektiivin, ja auttoi tutkimuskysymysten tarkentamista. Työn aikana on tapahtunut monenlaisia muutoksia. Eri muutosten havainnointi auttaa tässä osiossa reflektoimaan omaa oppimista mutta samalla auttaa tarkastelemaan työni luotettavuutta ja siihen liittyviä tekijöitä.

8.1 Luotettavuustarkastelu

Kananen (2014, 146–147) korostaa luotettavuuden tarkastelua jo prosessin suunnitteluvaiheessa. Siksi huomioin tutkimukseen liittyvät riskit jo heti työn alkuvaiheessa ja kirjasin siihen liittyvät riskit jo suunnitelmaan. Luotettavuusajattelu oli läsnä koko prosessin ajan ja siksi palasin säännöllisesti luotettavuuteen liittyviin kysymyksiin ja reflektoin niitä käsillään olevaan työvaiheeseen.

Luotettavan tutkimuksen pohjalla on hyvä suunnitelma. Luonnontieteissä tätä voidaan toteuttaa vaikuttamalla tutkimusolosuhteisiin, niin että ne on tarkkaan määritelty, tulokset ovat mitattavissa ja uusittavissa. Tutkimusmenetelmien arvioinnissa käytetään usein käsitteitä reliabiliteetti eli tulosten pysyvyyttä ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkimusta. Samanlaista yksiselitteistä ohjetta ei voida monistaa ihmistieteisiin, jonka luotettavuuden tarkasteluun ei ole yhtä yksiselitteistä ohjetta, vaikka näitä käsitteitä käytetään myös kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 145–147.)

Reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden taustalla on oletus konkreettisesta todellisuudesta, joka ei sovellu ihmistieteisiin, siksi niiden käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen tarkastelussa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136–137.) Laadullisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät kuten haastattelut eivät koskaan toistu samanlaisena. Siksi tarkka dokumentointi työn eri vaiheista, sekä perustelut eri menetelmien valinnasta ovat tärkeitä. Näin tutkimuksesta ja tuloksista tulee läpinäkyviä ja ulkopuolisen tarkkailun mahdollistavia. Dokumentoinnin tärkeyttä korostavat myös Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteamalla, että tutkijan pitää pystyä perustelemaan

kaikki valinnat eri työvaiheissa, vaikka joku toinen päätyisikin toiseen lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188–189).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää varata työlle riittävästi aikaa. Sen lisäksi tutkimustuloksia pitäisi dokumentoida tarkasti, jotta prosessi olisi helposti hahmotettavissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 142.) Dokumentoin koko prosessin tarkasti ja reflektoin jatkuvasti kertynyttä aineistoa tutkimuskysymyksiin, asetettuihin tavoitteisiin sekä tekemiini valintoihin.

Olin varannut työn tekemiseen suhteellisen pitkän ajan. Kuten johdannossa kerroin, minulla on vahva kokemus tutkittavasta aiheesta kahdella osa-alueella. Koin, että omakohtainen kokemus aiheesta oli vahvuus ja se näkyi erityisesti haastattelujen aikana. Toisaalta sen olemassaolon tiedostaminen helpotti tulosten puolueetonta tarkastelua, kun tietoisesti etäännytin omat kokemukset ja ajatukset analyysivaiheessa.

Tutkimusasetelma on hyvin laaja ja siihen liittyy monta erillistä teemaa, josta jokaisesta voisi tehdä oman erillisen tutkimuksen. Siksi työn kohdentaminen juuri esihenkilön rooliin, vaikutti konkreettiselta ja koko aihetta läpäisevältä. Esihenkilö vaikuttaa tiimiin, yksilöön ja yhdessä oppimisen kulttuuriin. Uuden henkilön tulolla osaksi työyhteisöä on iso vaikutus yhteisöllisyyteen. Vaikka tiimit toimivat itseohjautuvasti, tarvitaan selkeät rakenteet ja ohjaus, joka on esihenkilön vastuulla. Yksilön näkökulmasta oma työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, joista kompetenssi, autonomia ja yhteisöllisyys korostuvat. Siksi valitsin teoreettiseksi viitekehukseksi motivaatioteoriat ja tarkastelin aikuisen oppimiseen liittyviä tekijöitä.

Aineistonkeruun menetelmä valikoitui juuri näistä lähtökodista. Kanasen (2014) mukaan tutkimus voi pitää sisällään erilaisia menetelmiä, josta syntyy kokonaisuus. Sen tarkoituksena on tuottaa ratkaisu, joka on luotettava ja totuudenmukainen. Aineistoa kerätään suoraan tutkimusongelmaan liittyen mutta myös havainnoimalla siihen liittyviä tekijöitä. (Kananen 2014, 64–65.)

Luotettavuuden kannalta on tärkeä haastateltavien suhde tutkittavaan ilmiöön (Kananen 2014, 95). Siksi käytin haastateltavien valinnassa tarkkaa harkintaa. Vaikka haastateltavia oli vain

yksitoista, niin heidän taustastaan johtuen tieto oli hyvin ajantasaista ja ajankohtaista. Haastattelut toteutettiin myös hyvin lyhyen ajan sisällä, noin kuukauden aikana, joten kaikilla oli samanlainen tilanne ja työskentelyyn liittyvä ympäristö. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin, joka helpotti myöhempää aineiston analyysiä. Vilkka (2021) huomauttaakin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi mitata myös aineiston käsittelyn perusteella. Hän viittaa esimerkiksi haastattelujen litterointiin, jolloin haastateltujen sanoja ei muokata tai muuttaa. Vaikka ennen kaikkea tutkimuksen tavoite ja analysointimenetelmät vaikuttavat siihen, mikä on litteroinnin tarkkuus. (Vilkka 2021.)

Käsittelin kertyneen aineiston heti haastattelujen jälkeen ja kirjoitin haastattelut puhtaaksi. Kirjasin kaiken puhutun, jotta muistan analyysivaiheessa myös erilaiset keskustelun ja ajatuksenpolut, jotka haarautuivat varsinaisesta kysymyksestä. Sisällönanalyysivaiheessa oli helppoa palata haastattelutilanteeseen koska teksti oli puhekielinen ja juuri sellainen kun se oli ollut haastatteluhetkellä. Tämä seikka auttoi tekemään paremmin havaintoja tutkittavaan aiheeseen.

Ongelmallisena koin esihenkilöille lähetetyn kyselyn pienen vastausmäärän. Tiedostan sen, että siltä osin otanta on suppea. Toisaalta erityisesti avoimet kysymykset tuottivat paljon arvokasta tietoa, jota peilasin suoraan haastattelujen tuloksiin. Esihenkilöille tehdyn kyselyn perusteella saatiin myös näkemyksiä ja ajatuksia monivalintakysymyksillä, joka havainnollisti tutkittavan ilmiön tärkeyttä esihenkilön näkökulmasta.

8.2 Tulosten yleistettävyys

Työn suunnitteluvaiheessa keskustelimme siitä, että työn tuloksia ja löydöksiä voisi käyttää yhteisen, kaikille esihenkilöille suunnatun työkalun kehittämisessä. Nyt työ keskittyi selkeästi tiettyyn tiimirakenteeseen, jossa on samanlaiset perehdytystarpeet. Työn suunnitteluvaiheessa organisaatiomuutos ja uudet toimialatiimit olivat vielä suhteellisen tuoreita. Vakiintuneet ja yhdenmukaiset käytänteet sekä rakenteet puuttuivat.

Koska opinnäytetyö keskittyi konkreettisesti esihenkilön rooliin perehdytysprosessissa, voi opinnäytetyön tuloksia käyttää kaikkien tiimien hyödyksi. Kehittämällä esihenkilötyötä ja tarjoamalla käyttöön tarkoituksenmukaisia työkaluja, voidaan edistää työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja yhdessä oppimista sekä osaamisen kehittämistä. Vaikka perehdytysprosessi painottuu

uuden työntekijän työn alkuvaiheeseen, niin työkalu voisi toimia myös uudistusten mukana tuomien oppimistarpeiden koordinoinnissa.

Työskentely-ympäristön muutos on jo mukana tässä työssä. Toteutin työn aikana, jolloin etätyö oli jo normaali tapa toimia. Siihen ei enää liittynyt alkuvaiheen ongelmia vaan digitaaliset alustat olivat tuttuja kuten myös etänä tapahtuva perehdytys. Myös kokemus siitä, minkälainen oli toimiva tapa lähityöskentelyssä, oli mukana haastattelujen vastauksissa. Eri tapojen yhdistäminen ja parhaiden käytänteiden löytäminen niistä yhdisti kaikkia haastatteluja.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä henkilöstön strategisen osaamisen kehittämisen yksikön kanssa, osana työhyvinvointiprojektia. Siksi fokuksessa oli oppimisen mahdollistaminen ja tukeminen tiimin psykologista turvallisuutta lisäämällä. Kuten tuloksista kävi ilmi, tämän toteuttaminen on osa valmentavaa esihenkilötyötä. Siksi tulokset ovat yleistettävissä myös muihin asiantuntijaorganisaatioihin ja itseohjautuviin tiimeihin, työn ja osaamisen kehittämisen tueksi, osana jatkuvan parantamisen mallia.

8.3 Jatkokysymykset

Opinnäytetyön avulla löysin vastaukset moniin tärkeisiin kysymyksiin. Esihenkilön rooli ja työhyvinvointi olivat keskeisessä roolissa, ja prosessin aikana syntyi uusia oivalluksia. Työn aikana syntyi jatkokysymyksiä, jotka liittyivät yhteisöllisyyteen ja psykologiseen turvallisuuteen etätyöaikana. Vaikka aihetta on tutkittu viimeisen vuoden aikana enemmän, on kiinnostavaa oppia lisää siitä, miten osaaminen siirtyy silloin kun fyysinen läsnäolo on rajoitettua. Miten varmistetaan se, että kaikkien ajatukset ja näkemykset huomioidaan?

Yhteisöllisyys on yksi tärkeä sisäisen motivaation peruspilari, joka tukee luovuutta ja tuloksellisuutta. Se vaatii toteutuakseen kuitenkin pysyvyyttä, joka ei välttämättä toteudu nykyisessä työelämässä. Tiimien rakenteet muuttuvat. Pätkätyöt yleistyvät, henkilöstö vaihtuu ja suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. (Salmivaara, Martela ja Heikkilä 2020, 188–189.)

Esihenkilöillä ja johdolla on suuri merkitys psykologisen turvallisuuden luomisessa ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Selkeät raamit ja työn selkeys ovat tärkeimpiä elementtejä psykologisen turvallisuuden luomisessa. Samoin avoin kommunikaatio ja läpinäkyvyys toimintavoissa lisäsivät luottamusta ja sitoutumista tehtävään. (Salmivaara, Martela ja Heikkilä, 201–202.)

Näiden ajatusten valossa koen, että edelleen tarvitaan tutkimusta itseohjautuvien tiimien haasteista ja erityisesti muuttuvan työelämän kontekstissa. Miten vuorovaikutuksesta saadaan luontevaa kaikissa kohtaamisissa, myös verkon välityksellä tapahtuvissa? Miten se vaikuttaa sosiaalisen pääoman kehittymiseen, luottamukseen ja psykososiaaliseen kuormitukseen? Kuten tutkimuksessa tuli esiin, esihenkilöiltä odotettiin vahvempaa roolia juuri rakenteiden luomisessa. Siksi koen, että sen tutkiminen, miten esihenkilötyössä voisi paremmin huomioida ihmisten osaaminen, erilaiset tavat kommunikoida sekä työelämän arvaamattomuus, auttaisi tiimejä ratkaisemaan sisäisiä yhteiseen kulttuuriin liittyviä kipukohtia tai haasteita.

8.4 Oppimisprosessi

Oppimista on monesti kuvailtu matkaksi, jossa on selkeä määränpää. Vaikka matka on ollut tämän työn osalta pitkä ja monivaiheinen, on siihen sisältynyt runsaasti oivalluksia ja se on avannut uusia näköaloja.

Kiinnostus työhyvinvointiin ja –motivaatioon siivittivät tämän opinnäytetyön aloitusta. Olen aina ollut kiinnostunut perehdytyksestä ja siitä, miten se kytkeytyy työssä jaksamiseen sekä työyhteisöön sitoutumiseen. Siksi halusin perehtyä aiheeseen syvemmin ja tarkastella asiaa motivaatioteorian sekä jatkuvan oppimisen näkökulmasta.

Perehdytys itsessään on varsin tutkittu aihe, ja sen eri vaiheita ja toteutusta on tutkittu monessa kontekstissa ja organisaatiossa. Aiheesta on kirjoitettu opinnäytetöitä ja erilaisia raportteja. Jokaisessa organisaatiossa on olemassa perehdytysprosessi, joka on jo luonteensa puolesta lakisääteinen osa henkilöstöhallintoa. Koin kuitenkin, että ilmiönä se, miten esihenkilö voi vaikuttaa perehdytysprosessin onnistumiseen, sen ohjaamiseen itseohjautuvien asiantuntijatiimien arkeen, ja sen vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin, tarvitsivat vielä lisää tutkimista ja syvempää aiheeseen perehtymistä.

Pohdin pitkään sitä, mikä olisi tarkoituksenmukaisin toteutustapa tutkimus- ja kehittämistyölle. Vaikka tiesin, että jo pelkästään asiantuntijahaastattelut antaisivat hyvän ja laajan näkökulman tutkittavaan aiheeseen, niin halusin siihen mukaan myös esihenkilönäkökulman. Tällä tavoin halusin nähdä, miten paljon samanlaisia tai erilaisia ajatuksia nousee esiin. Vaikka aineiston kerääminen toteutettiin kahdella eri tavoin, siitä avautui uusia seikkoja, joita pystyin hyödyntämään kehittämisehdotuksia suunnitellessaan.

Haastattelujen aikana nousi esiin myös sellaisia asioita, joita haastateltavat eivät olleet aiemmin miettineet. Koin, että kysymysten asettelu ja nykyisten käytäntöjen reflektointi saattoi herättää pohtimaan omaa työtä ja työtapoja. Keskustelu kannusti tarkkailemaan omaa tiimiä ja sen tapaa työskennellä. Se taas ohjasi toimintatapojen muovaamiseen ja kehittämiseen. Tutkittava aihe näyttäytyy hyvin laajana. Sen fokus on kuitenkin hyvin kapeasti rajattu. Kaikilla tutkimuksessa mukana olevilla eri teemoilla oli kokonaisuutta tukeva funktio.

Vaikka työn tavoite oli jo ennalta hyvin selkeä, niin huomasin, että siihen varattu aika ja pitkä prosessi, kirkastivat sitä entisestään. Suunnitteluvaiheessa pelkistettynä tavoitteena oli löytää ne esihenkilön vastuut ja perehdytysprosessin rooliin liittyvät asiat, jotka vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Oivalsin kuitenkin pian, että jatkokehittämisen kannalta tärkein tieto on se, miten esihenkilö voi ja miten hänen tulisi rakentaa ja ohjata tiimin sisäistä kulttuuria kohti yhdessä oppimista.

LÄHTEET

- Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni. 2015. Johtaminen eilen ja tänään- Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17 (1), sivut 7-20
- Hakkarainen, Kai, Jallimo, Jiri & Toikka, Seppo. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. lehdessä Aikuiskasvatus 4/201. Viitattu 8.11.2021 <https://journal.fi/aikuis-kasvatus/article/view/94003/52681>
- Hakkarainen, Kai 2017. Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä ylittäminen. Viitattu 8.11.2021 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88397/47584>
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Holopainen, Marja. 2007. Aikuinen oppijana-aikuisoppijan erityispiirteiden huomioiminen aikuisopetuksessa. Kehittämishankeraportti: Jyväskylän yliopisto Viitattu 26.10.2021 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20042/jamk_1192700219_8.pdf?sequence=1
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna. 2010. Haastattelun analyysi. Helsinki: Vastapaino
- Jarenko, Karoliina 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu 7.3.2022 https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/?gclid=CjwKCAiA4KaRBhBdEi-wAZilzzn6nBXMj_Xu7yLZF8U4amAAX4s0kB6lPbRJYkUaz0HCiafBJBfJr8xo-Cro8QAvD_BwE
- Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes print
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS kustannus
- Kananen, Jorma. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jamk
- Kiiänmies, Aino-Mari. 2020. Julkaisussa aikakauslehti Työn tuuli 04.03.2020, viitattu 8.3.2022 <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2020/03/itseohjautuvuus-ei-ole-itsetarkoitus.html>
- Kuntatyönantajat. Henkilöstöjohtaminen. Viitattu 5.3.2022 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot>
- Laine, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Painosalama
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: AlmaTalent

- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014
- Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari
- Otala, Leenamajja. 2008. Osaamispääoman. Johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY
- Otala Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY
- Ruuskanen, Petri 2001. Sosiaalinen pääoma- käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: VATT viitattu 12.10.2021 <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/148499/t81.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ryan, Richard M., Deci, Edward L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Viitattu 8.3.2022, verkkopublication American Psychologist 1/2000
- Ryan, Richard M., Deci, Edward L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. New York: Guilford Press
- Salomaa, Sari 2013. Sosiaalinen pääoma työyhteisössä. Tutkimus sosiaalisesta pääomasta Kessalla 2008. Ammatillinen lisensiaattitutkimus, Turun yliopisto viitattu 20.10.2021 https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A//media/file/Sari_Salomaa.pdf
- Salmivaara, Virva, Martela, Frank & Heikkilä, Jukka-Pekka 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Halinnon tutkimus 3/2020 sivut 188-204, verkkopublication
- Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista- raportti. Viitattu 2.11.2021 <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-elinikaista-oppimista/>
- Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Saarijärvi Offset
- TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 2.3.2022 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro

Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM. 2020. OECD kannustaa Suomea kehittämään jatkuvaa oppimista kokonaisuutena. Verkkajulkaisu, viitattu 2.2.2022 <https://tem.fi/-/oecd-kannustaa-suomea-kehittamaan-jatkuvaa-oppimista-kokonaisuutena>

Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus. Ennakoivaa työsuojelua. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 20.2.2022. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_ perusteet/johtaminen_ ja_ esimiestyo#ba48ea0f

Viitala, Riitta. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtamista teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Helsinki: PS-kustannus e-kirja

LIITTEET

Liite 1

Kysymykset asiantuntijoille (haastattelut)

1. Milloin olet aloittanut työt työhallinnossa?
2. Miten pitkään olet työskennellyt nykyisessä tiimissä?
3. Minkälainen on roolisi tiimissä? Onko sinulla jokin erityisosaamisalue?
4. Oletko toiminut tutorina uusille asiantuntijoille?
5. Millaista osaamista koet tarvitsevasi tai millaista osaamista koet, että sinulta odotetaan osana tiimiä?
6. Millaisena näet Uudenmaan TE -toimiston yhteisin alkuvaiheen perehdytyksen? Mitkä ovat sen vahvuudet ja/tai heikkoudet?
7. Miten koet, että uusien asiantuntijoiden perehdytys on onnistunut osana tiimiä?
8. Mitä olisit kaivannut lisää?
9. Millainen esihenkilön rooli on ollut ja millainen esihenkilön tuki on toiminut hyvin?
10. Kertoisitko, jonkun hyvän esimerkin onnistuneesta perehdytyksestä ja sen toteutuksesta osana tiimiä?
11. Millaisena olet kokenut esihenkilön roolin ja viestinnän perehdytys- ja tutorointiprosessissa? Miten sen on vaikuttanut prosessin sujumuuteen?
12. Onko perehdytysvastuu jakautunut tiimissä tasapuolisesti?
13. Onko kaikkien tiimiläisten osaamista osattu hyödyntää?
14. Onko yhteisen perehdytysprosessin ja tiimissä tapahtuvan perehdytyksen jatkuvuus ja sen rakenne ollut toimiva? Onko siihen liittyvä tieto ja viestintä ollut riittävä?
15. Jos kertoisit yhden keskeisen tekijän onnistuneelle perehdytykselle, niin mikä se olisi?

Liite 2

Webropol -kysely esihenkilöille

1. Miten pitkään olet toiminut esihenkilötehtävissä?
2. Oletko saanut koulutusta valmentavaan esihenkilötyöhön?
3. Millaista esihenkilötyöhön liittyvää valmennusta olet saanut?
4. Mikä on Uudenmaan TE-toimiston perehdytysprosessin merkitys henkilöstön sitoutumiseen lähitiimiin tai koko työyhteisöön?
5. Miten suuri on esihenkilön rooli, kun uuden asiantuntijan osaamista yhdistetään tiimin yhteiseen työskentelyyn?
6. Miten paljon lähitiimissä tapahtuva perehdytysprosessi tukee henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin? Kerro tarkemmin?
7. Miten paljon valmentava esihenkilötyö voisi näkyä tulevaisuudessa tiimien työskentelyssä?
8. Millaiset osaamisen osa-alueet korostuvat tulevaisuudessa erityisesti?
9. Miten valmentava esihenkilötyö on otettu jo nyt mukaan perehdytysprosessiin? Kerro tarkemmin?
10. Miten perehdytysprosessi on organisoitu lähitiimissä?
11. Mikä on mielestäsi paras ja toimivin tapa järjestää perehdytys tiimissä?
12. Onko perehdytys- ja tutorointivastuu jakautunut tiimissä tasaisesti?
13. Miten tiimin jäseniä voidaan motivoida ottamaan lisää perehdytysvastuuta?
14. Miten otat tiimin sisäisen osaamisen huomioon perehdytyksessä ja sen organisoinnissa?
15. Millaisilla työkaluilla tiimin osaamista saisi paremmin näkyväksi ja hyödynnettyksi?
16. Miten tiiviisti seuraat ja kommunikoit tiimille uuden perehtyjän oppimisen edistymisestä?
17. Minkälainen malli toimii parhaiten, kun edistymistä seurataan?
18. Koetko, että tarvitset tukea/rakennetta/mallia perehdytysprosessin viemisessä osaksi tiimin arkea?
19. Millaista tukea ja osaamista koet tarvitsevasi omassa roolissa esihenkilönä, jotta kaikkien asiantuntijoiden osaaminen saadaan esiin ja osaksi oman tiimin työskentelyä?