
**TYÖNJOHTO-OSAAMISEN
LISÄÄMINEN PUUTARHATALOUDEN
PERUSTUTKINNOSSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittäminen

Visamäki 20.2.2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paula Niemelä', written in a cursive style.

Paula Niemelä

A vertical grey bar located at the bottom center of the page.

VISAMÄKI

Maaseudun kehittäminen

Tekijä	Paula Niemelä	Vuosi 2015
Työn nimi	TYÖNJOHTO-OSAAMISEN LISÄÄMINEN PUUTARHALOUDEN PERUSTUTKINNOSSA	

TIIVISTELMÄ

Keudan luonnonvara-alan klusterineuvottelukunnan jäsenten mukaan puutarhuriksi valmistuvat joutuvat usein työelämässä työnjohtotehtäviin, vaikka heillä ei ole siihen koulutuksessa saatuja valmiuksia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää puutarhurin työnjohto-osaamista ja sen tarvetta puutarha-alalla ja erityisesti viheralalla sekä puutarhatuotannossa. Lisäksi selvitettiin, miten työpaikkojen työnjohtotehtäviä alalla on järjestetty ja nähdäänkö työnjohto-osaamiselle tarvetta. Tutkimukseen valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote sillä ajatuksella, että haastatteleamalla saataisiin laajempia ja ehkä luotettavampiakin vastauksia kuin kyselytutkimuksella.

Tutkimuksessa tuli esille, että puutarha-alan työnjohtotehtävissä työskentelevillä on alan koulutus, mutta heillä ei pääsääntöisesti ole koulutusta työnjohtotai esimiestehtäviin. Puutarhatuotannon yrityksissä työntekijät ovat suurelta osin vailla puutarha-alan koulutusta. Viheralan organisaatioissa oli kausiluonteisuudesta huolimatta enemmän vakituista työvoimaa ja sille oli tyypillisempää, että työntekijöillä on puutarha-alan koulutus.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan arvioida, että puutarha-alan opiskelijat voisivat hyötyä jo toisen asteen opintojen yhteydessä järjestettävästä työnjohtokoulutuksesta. Koulutuksen suunnittelussa tulee keskittää huomio tehokkuuteen ja sisältösuunnitteluun.

Avainsanat Alaistaidot, esimiestyö, monikulttuurisuus, palautteen antaminen, perehdyttäminen, työnjohtaminen

Sivut 47 s. + liitteet 2 s.

VISAMÄKI
Rural Development

Author

Paula Niemelä

Year 2015**Subject of Master's thesis**INCREASING THE KNOWLEDGE OF
SUPERVISION IN VOCATIONAL
QUALIFICATION IN HORTICULTURE

ABSTRACT

According to the members of the locus advisory board of the natural resources and the environment in Keuda, the students who graduate to gardeners often have to do supervision tasks in working life, even though they haven't got the preparedness for this in their education. The objective of this thesis is to study the gardeners' knowledge and need of supervision of work in gardening and especially in landscape industries and horticulture. Furthermore was studied how the supervision tasks in this field were organized and is there a need for supervision of work. A qualitative study-touch was chosen for this thesis with the thought, that by interviewing you could get wider and perhaps more reliable answers than by an enquiry.

The study brought out, that the persons working with supervision tasks in gardening have the education for this field, but as a rule don't have any education for supervision- or management-tasks. Most of the employees in horticulture companies don't have an education in horticulture. In organizations in landscape industries, though they are seasonal, there were more permanent labour force and it was more typical that the employees had a degree in gardening.

On the strength of this survey it can be assessed that gardening students could benefit from supervision training arranged already in the second-degree studies. Focus in the education planning should be on efficiency and content planning.

Keywords Subordinate expertise, management, multiculturalism, giving feedback, introducing, supervision of work

Pages 47 p. + appendices 2 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	PUUTARHURIN TUTKINTO JA TYÖNJOHTO-OSAAMISEN TARVE	5
2.1	Puutarhatalouden perustutkinnon tutkinnon perusteet	5
2.2	Puutarha-alan perustutkinnon muodostuminen ja valinnaiset tutkinnon osat.....	6
2.3	Puutarha-alan strategiaselvitys	6
2.4	Työnjohto-osaamisen tarve puutarhurin työssä.....	7
2.5	Työnjohto-osaaminen osaksi puutarhurin aikuiskoulutusta.....	7
3	ESIMIESTYÖ JA TYÖNJOHTAMINEN	8
3.1	Työnjohtaminen ja esimiestyö osana toisen asteen koulutusta	8
3.2	Esimiestyön tarkoitus	9
4	KÄYTÄNNÖN TYÖNJOHTO-OSAAMINEN	10
4.1	Perehdyttäminen.....	10
4.2	Palautteen antaminen.....	12
4.2.1	Palautteikäytäntö ja sovitut pelisäännöt.....	13
4.2.2	Positiivinen palaute	14
4.2.3	Korjaava palaute	14
4.2.4	Palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikeus.....	15
4.3	Työnjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä.....	16
4.4	Työyhteisötaidot työpaikan voimavarana	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
5.1	Menetelmät.....	20
5.2	Aineisto ja sen analyysi.....	22
6	ESIMIESTYÖ PUUTARHA-ALALLA HAASTATTELUJEN VALOSSA	23
6.1	Taustatietoja haastateltavista.....	23
6.2	Haastateltujen esimies- ja työnjohto-osaaminen sekä koulutus	24
6.3	Työnjohto ja työnopastus tutkinnon osan sisällön tarkastelu.....	25
6.4	Perehdyttäminen.....	26
6.5	Palautteen antaminen.....	30
6.6	Työnjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä.....	33
6.7	Työyhteisötaidot työpaikan voimavarana	35
6.8	Esimiestaidot puutarha-alalla ja niiden opettaminen	39
6.9	Työnjohtotehtävät tulevaisuudessa	41
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	42
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	43
Liite 1	Teemahaastattelun runko	

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää puutarhurin työnjohto-osaamista ja sen tarvetta puutarha-alalla ja erityisesti viheralalla sekä puutarhatuotannossa. Kukka- ja puutarhakaupan yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä ja yrittäjävetoisia, joten ne jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Keudan luonnonvara-alan klusterineuvottelukunnan jäsenten tuomien terveisten mukaan puutarhuriksi valmistuvat joutuvat usein työelämässä työnjohtotehtäviin, vaikkei heillä ole siihen koulutuksessa saatuja valmiuksia. Sama viesti tuli esille opetushallituksen teettämän puutarha-alan strategiaselvityksen yhteydessä. Tämän työn tavoitteena oli selvittää, näkevätkö työelämän edustajat oikeasti tarvetta työnjohto-osaamiselle vai oliko esille tullut toive vain yksittäisten toimijoiden mielipide. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten työpaikkojen työnjohtotehtävät alalla on järjestetty. Tutkimukseen valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote sillä ajatuksella, että haastatteleamalla saataisiin laajempia ja ehkä luotettavampiaakin vastauksia kuin kyselytutkimuksella.

Puutarha-alalle tyypillistä on tuotannon ja viheralan työtehtävien osalta, että työt ovat vahvasti sidoksissa kasvukauteen. Tämä tarkoittaa sitä, että myös työt ovat kausiluonteisia. Kukka- ja puutarhakauppa on sesonkiluonteista, mutta siellä sesongit jakaantuvat tasaisemmin. Työn kausiluonteisuus on yksi suurimmista alalle hakeutumisen ja vakituisen työllistymisen esteistä. Kausiluonteinen työ merkitsee myös suurta määrää kausityöntekijöitä, jotka ovat tyypillisesti nuoria kesätyöntekijöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että alalla on paljon kausityöntekijöitä, jotka ovat suurelta osin ilman alan koulutusta. Oletuksena oli, että kausityöntekijöiden suuri määrä ja työntekijöiden kokemattomuus lisäävät sekä perehdyttämisen että työnjohdon tarvetta alan työpaikoissa. Parhaat esimerkit tästä lienevät puutarhatuotannossa sadonkorjuutyöt ja viheralalla viheralueiden ylläpitotyöt. Esimerkiksi mansikanpoiminta oli vielä muutamia vuosia sitten opiskelijoille varteenotettava kesätyö. Nykyisin lähes kaikki mansikanpoimijat tulevat Suomen rajojen ulkopuolelta. Myös kukka- ja puutarhakaupassa sesonkiaikoina työvoiman tarve kasvaa ja joudutaan palkkaamaan kouluttamatonta apu työvoimaa.

Puutarha-alan työpaikalla etenkin tuotannossa ja viheralalla puutarhuri voi olla (työnantajan lisäksi) ainut puutarha-alan koulutuksen saanut työntekijä. Puutarhurin tutkinto on alan perustutkinto ja ns. alalle tulo tutkinto, josta voi jatkaa ammattitutkintoon ja erikoisammattitutkintoon tai ammattikorkeakouluun. Samalla se tutkinto, joka voi tarjota monipuolista ja mielekästä työtä koko työelämän ajalle.

2 PUUTARHURIN TUTKINTO JA TYÖNJOHTO-OSAAMISEN TARVE

2.1 Puutarhatalouden perustutkinnon tutkinnon perusteet

Opetushallituksen laatimat Puutarhatalouden perustutkinnon perusteet ovat vuodelta 2010. Tutkinnon perusteissa on määritelty, mistä osista tutkinto muodostuu. Tutkinto muodostuu kolmesta pakollisesta ja valinnaisista tutkinnon osista sekä ammattitaitoa täydentävistä tutkinnon osista, ns. atto-aineista. Tutkinnon laajuus on 120 opintoviikkoa (ov) ja siihen sisältyy aina vähintään 20 ov työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen määrälle ei ole ylärajaa, vaan tutkinto voidaan suorittaa myös kokonaan työpaikalla. Tutkinnon suorittaminen nuorisoasteella kestää kolme vuotta ja aikuiskoulutuksena kaksi vuotta. Opintoviikot muutetaan osaamispisteiksi 1.8.2015 ja samassa yhteydessä tutkinnon osien painotus hiukan muuttuu.

Puutarhatalouden perustutkinnossa on kolme osaamisalaa: puutarhatuotannon, kukka- ja puutarhakaupan sekä viheralan osaamisalat. Puutarhatalouden perustutkinnosta valmistutaan puutarhurin ammattinimikkeellä riippumatta osaamisalasta.

Kukka- ja puutarhakaupan osaamisalalla opiskellut puutarhuri työskentelee ensisijaisesti asiakaspalvelutehtävissä. Kukkakaupan perustöitä ovat kasvien hoitaminen ja kauppakunnostaminen, koristekasvien ja sidontatöiden myynti, kukkasidonta sekä tilakoristelutehtävät. Puutarhakauppa painottuu puutarhatuotteiden ja -tarvikkeiden myyntiin.

Puutarhatuotannon osaamisalalta valmistuneen puutarhurin työ on puutarhakasvien, kuten vihanneksien, kukkien, marjojen, taimien tai hedelmien, viljely. Työ sisältää tuotteiden kauppakunnostusta, varastointia, pakkaamista, markkinointia sekä myyntiä.

Viheralan osaamisalan puutarhuri rakentaa ja ylläpitää kiinteistöjen, puistojen ja hautausmaiden viheralueita. Hän voi erikoistua erityisviheralueen hoitamiseen ja ylläpitämiseen, kuten golfkentät, urheilunurmikot tai taajamametsät. (Puutarhatalouden perustutkinnon tutkinnonperusteet 2010, 9 -11)

Opiskelijoille mahdollisten valinnaisten tutkinnon osien määrä vaihtelee eri oppilaitoksissa. Oppilaitoksissa on jouduttu miettimään erilaisia keinoja, miten opiskelija voi valita haluamansa valinnaisen tutkinnon osan. Jos jonkin valinnaisen tutkinnon osan on valitsemassa vain yksittäisiä opiskelijoita, ei opetuksen järjestäminen ole taloudellisesti mahdollista. Keudan aikuisopistossa tällaisessa tapauksessa selvitetään mahdollisuus suorittaa tutkinnon osa työpaikalla tapahtuvan oppimisen avulla.

2.2 Puutarha-alan perustutkinnon muodostuminen ja valinnaiset tutkinnon osat

Puutarhatalouden perustutkinnon tutkinnon perusteisiin 2010 tuli muutos, että perustutkintoon voi sisällyttää yhden tutkinnon osan jostain muusta perustutkinnosta, ammattitutkinnosta tai erikoisammattitutkinnosta. Tämä toisen tutkinnon tutkinnonosa voi olla suoritettuna ennen varsinaisesti suoritettavaa tutkintoa, jolloin tutkinnon osa tunnustetaan osaksi suoritettavaa perustutkintoa. Toisen tutkinnon tutkinnonosan voi myös suorittaa samanaikaisesti, kun opiskelee puutarhatalouden perustutkintoa. Ainut rajoitus on ollut, että tutkinnon perusteissa on listattu ne tutkinnot, joista tutkinnonosa voi ottaa osaksi puutarhatalouden perustutkintoa. Kun 1.8.2015 tehdään muutos opintoviikoista osaamispisteisiin, nämä listat jäävät myös puutarhatalouden perustutkinnon perusteita pois.

Keudan aikuisopistossa tutkintojen yhdistäminen ei ole vielä kovin tavallista. Haluttomuus toisen tutkinnon tutkinnonosien suorittamiseen voi johtua siitä, että opiskelija joutuu itse järjestelemään aikataulutuksen ja mahdollisuuden osallistua toisen tutkinnon koulutukseen ehkä vaikeidenkin kulkuyhteyksien päässä. Toisaalta Mäntsälän Saaren kartanon toimipisteessä on kahdeksan eri tutkintoa, joista tutkinnon osia voisi sisällyttää puutarhatalouden perustutkintoon. Vaatisi asenteen muutosta ja järjestelyjen yhteensovittamista, että opiskelijat voisivat vaivattomasti ottaa tutkinnon osan toisesta tutkinnoista.

Toisaalta valinnaisuuksien kirjon lisääminen on myös ohjauksellinen asia. Valinnaisia opintoja valitessaan opiskelija samalla päättää myös siitä, millainen tutkinto ja osaaminen hänellä valmistuessaan tulee olemaan. On suurempi kysymys halutaanko, että osaaminen on keskittynyttä vai laaja-alaista. Esimerkiksi puutarhakaupassa monipuolinen alan tuntemus on eduksi, mutta kukka-kaupassa tai viheralan yrityksessä odotetaan kyseisen sektorin hyvää hallintaa.

2.3 Puutarha-alan strategiaselvitys

Vuosien 2012–2013 aikana Opetushallitus teetti puutarha-alalta strategiaselvityksen, jossa tutkimustiedon ja haastattelujen avulla selvitettiin puutarha-alan toimintaympäristöä sekä alan koulutuksen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä (Tajakka 2014). Strategiaselvityksessä tulee selkeästi esille osaamisalojen eriytymisen tarve ja kehityssuunta niin, että opiskelijoilla olisi mahdollisuus syventyä jo perusopinnoissa omaan alaansa nykyistä paremmin ja kapeammalle sektorille.

Esimerkiksi viheralalla on toiveita, että viherrakentamisen ja ylläpidon voisi opinnoissa eriyttää. Toisaalta selvityksen tulevaisuuskatsaus tuo esille epävarmoja näkymiä, sillä monet puutarha-alan työpaikat ovat herkkiä yleisille suhdanteiden vaihteluille. Julkisen sektorin toimintojen yksityistäminen näkyy vahvasti myös puutarha-alalla ja se lisää työtehtäviä yksityisissä yrityksissä. (Tajakka 2014, 14, 78–80.)

Selvityksessä korostetaan myös joustavien opintopolkujen merkitystä koulutuksessa. Joustavilla opintopoluilla tarkoitetaan mahdollisuutta opiskella suoritettavan tutkinnon lisäksi osia toisista tutkinnoista. Tällä hetkellä mahdollisuus laajentaa tutkintoa on rajattu yhteen tutkinnon osaan toisesta tutkinnosta, kuten edellä jo mainitsin. Selvityksessä esitetty useampien tutkintojen osien yhdistäminen vaatisi lakimuutoksen. (Tajakka 2014, 78–80.)

2.4 Työnjohto-osaamisen tarve puutarhurin työssä

Puutarha-alan strategiaa laadittaessa työelämän edustajilta kysyttiin, mitä sellaista osaamista alan työtehtävissä tarvittaisiin, jota puutarhureilta nykyisellään jää uupumaan. Työelämä ja alan koulutustoimijat olivat osittain eri mieltä siitä, mitä opintoja puutarhurin tutkinnon tulisi sisältää. Esimerkiksi yrittäjyyden opinnoista oltiin toisaalta sitä mieltä, että sitä ei tarvittaisi juuri lainkaan ja toisaalta koettiin se jopa tärkeämmäksi kuin ammattiaineet ja sen painoarvoa haluttiin lisättävän. (Tajakka 2014, 56.)

Strategiaselvityksessä (Tajakka 2014, 51) käy ilmi, että työnjohtotehtävät ja yrittäjyys ovat puutarha-alalla lisääntyvä sektori. Näissä tehtävissä toimimiseen tarvitaan tutkimuksen mukaan lisäosaamista. Tämä asia nousi voimakkaasti esille strategiatyön päätösseminaarissa. Kauppapuutarhaliiton toiminnanjohtaja Jyrki Jalkanen (2013) oli koonnut puutarhatuottajien lausuntoja strategialuonnoksesta ja esitteli ne seminaariyleisölle. Tuottajat olivat nimenneet alan tärkeimpiä osaamistarpeita ja niitä olivat mm. työnjohtotaito, kielitaito, yrittäjyys sekä kehittävä ja innostunut asenne omaan työhön.

Sama asia nousi esille Keudan klusterineuvottelukuntien tapaamisessa. Työelämäedustajien tuoman palautteen mukaan työpaikoilla on tarve työnjohtotaitoisille puutarhureille, mutta tällaista osaamista ei puutarhurin tutkintoon tällä hetkellä sisälly.

2.5 Työnjohto-osaaminen osaksi puutarhurin aikuiskoulutusta

Keudan aikuisopistossa, Luonnonvara- ja ympäristöalalla on tutkinnon järjestämissopimus yhdeksään eri tutkintoon, jotka ovat puutarhatalouden perustutkinto, maatalousalan perustutkinto, floristin ammattitutkinto, floristimestarin erikoisammattitutkinto, puistopuutarhurin ammattitutkinto, puistomestarin erikoisammattitutkinto, viljelypuutarhurin ammattitutkinto, tuotantoeläinten hoidon ja hyvinvoinnin ammattitutkinto ja maatalouskoneasentajan ammattitutkinto. Niistä kahdeksassa on valmistavaa koulutusta tällä hetkellä, ainoastaan puistomestarin erikoisammattitutkinnossa ei valmistavaa koulutusta ole nyt tarjolla. Kun aloin selvittää, missä tutkinnoissa työnjohto-osaaminen on jo valmiiksi, tarkastelin ensin käynnissä olevien tutkintojen sisältöjä, sillä meillä ei kaikista tutkinnoista tarjota kaikkia tutkinnon osia.

Perustutkinnoissa ja ammattitutkinnoissa työnjohtamista tutkinnon osana ei löytynyt, mutta erikoisammattitutkinnoissa kyllä: Floristimestarin erikoisammattitutkinnoissa on tutkinnon osa esimiehenä toimiminen floristisella alalla. Puistomestarin erikoisammattitutkinnoissa tutkinnon osa on nimeltään työnjohto ja työnopetus. Tämäkin tutkinnon osa on muutostyön alla. Näitä kahta tutkinnon osaa vertailemalla puistomestarin työnjohdon tutkinnon osa vaikuttaa yleisluontoisemmalta. Jatkossa, kun tutkinnon osia uudistetaan, alan osamista on ilmeisesti tarkoitus painottaa.

3 ESIMIESTYÖ JA TYÖNJOHTAMINEN

3.1 Työnjohtaminen ja esimiestyö osana toisen asteen koulutusta

Opetushallitus teetti laajan selvityksen työnjohto-osaamisesta kaikilla koulutusaloilla vuonna 2013. Tutkimus keskittyi työnjohtamiseen ja lähiesimiestyöhön. Tämän tutkimuksen mukaan on nähtävissä, että itse työnjohtajien tarve ei tulevana vuosina muutu, mutta osaamisen, jota työnjohtotehtävissä tarvitaan, ennakoidaan kasvavan merkittävästi. Samalla kasvaa työnjohdon merkitys toiminnan taloudelliselle tulokselle ja työhyvinvoinnille. (Lahtinen, 2013, 3.)

Toisen asteen tutkinnoissa työnjohto-osaaminen kuuluu pääasiassa erikoisammattitutkintoihin. Koko tutkinto voi olla työnjohdollinen tai se voi sisältää työnjohdollisia tutkinnon osia. Eri tutkinnoissa nimitykset työjohto-osaamiselle vaihtelevat. Luonnonvara-alalla yleinen termi on esimiehenä toimiminen. (Lahtinen, 2013, 14–15, 54–55.)

Tavallisesti työnjohtaminen ymmärretään konkreettisen työn johtamiseksi, mutta tässä selvityksessä termi tulkitaan laajemmin. Tässä opetushallituksen selvitystyössä työnjohto-osaamiseen katsotaan kuuluvan ”varsinaisen työnjohto- ja esimiesosaamisen lisäksi valmiudet työn tuottavuudesta huolehtimiseen, työ- ja tuotantomenetelmien kehittämiseen ja projektiosaamiseen sekä toiminnan ohjaukseen työehto- ja sopimuskäytäntöjen ja laatu-, ympäristönsuojelu-, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmien mukaan.” (Lahtinen, 2013, 6.)

Tässä opetushallituksen selvityksessä työnjohtoa on tarkasteltu perinteistä henkilöstöjohtamista laajempänä kokonaisuutena. Tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen kenttä on jaettu seuraavasti:

- 1) henkilöstöressurssien johtaminen
- 2) ihmisten johtaminen ja esimiestyö
- 3) työelämäsuhteiden hoitaminen (Lahtinen, 2013, 6.)

3.2 Esimiestyön tarkoitus

Työyhteisö ei toimi ilman esimiestä. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät toimimaan yhdessä, varmistaa tiedon kulkeminen ja saada työntekijät tekemään oikeita asioita. Esimiehen tehtävänä on työntekijöiden työn ja resurssien yhteensovittaminen. Samaan aikaan esimies on olemassa myös yksilöiden toimintavarmuuden huolehtimista varten. Esimiestyö vaihtelee eri organisaatioissa, mutta sillä on myös säännönmukaisuutta, joka ei ole riippuvainen toimialasta tai johdettavista.

Esimiehen tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, jossa työskentely on sujuvaa ja työntekijöiden voimavarat voivat kasvaa. Jotta työssään voi viihtyä, tarvitaan olosuhteet, joissa työntekijällä on mahdollisuus kokea tekevänsä merkityksellistä työtä, tuntea osaavansa työtehtävänsä ja olevansa työhön motivoitunut (Laine, Surakka 2011, 13).

Esimiehen tärkein tehtävä on toteuttaa yrityksen strategiaa. Tehtäviin kuuluu toiminnan kehittäminen ja muutoksen johtaminen. Esimies edustaa kaikissa tilanteissa työnantajaansa ja vastaa organisaation toiminnasta. (Salminen, 2006, 23–24.)

Opetushallituksen teettämässä selvityksessä kävi ilmi, että monesti esimiestehtäviin nostetaan henkilö, jolla on alan substanssiosaamista, mutta ei johtamiosaamista. Usein tämä ei ole toimiva ratkaisu, vaikka kyselyssä moni tuntui korostavan alakohtaisen substanssiosaamisen tärkeyttä. On kuitenkin vaarana, että esimies keskittyy johtamisen sijasta liiankin pieniin yksityiskohtiin itse työn tekemisessä. Selvityksessä jopa mainitaan, että kaikille on tuttu tilanne, että hyvästä työntekijästä tehdään palkitsemalla huono esimies ja että pyrkyreillä on mahdollisuus nousta tehtäviin, joissa heidän osaamisensa on riittämätöntä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että substanssiosaamisella ei olisi mitään merkitystä. Selvityksen aineistossa tuli selkeästi esille, että substanssiosaamisessa on kyse kuitenkin vain yhdestä esimiehen johtamisen ulottuvuudesta ja esimiehen tulee kuitenkin osata myös johtaa ja saada työnteko sujumaan jatkuvasti. Yleiset työelämävalmiudet nousivat näiden taitojen lisäksi erityisen huomion kohteeksi. (Lahtinen, 2013, 35.)

Selvityksessä tuli esille myös muita esimiehiltä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia, kuten alakohtainen työkokemus, taito toimia linkkinä eri organisaatio- tasojen välillä ja erityisesti kyky toimia työntekijöiden kanssa. Myös innostaminen ja motivointi nähtiin tärkeinä. Strategian toteuttaminen koettiin tärkeämpänä kuin strategian suunnittelu. (Lahtinen, 2013, 35.)

Opetushallituksen selvityksestä kävi myös esille, että työnjohtotehtävät eivät ole kovin haluttuja työntekijöiden keskuudessa. Työnjohtajan rooli johdon ja henkilöstön välissä tasapainoillessa on monesti haastava ja ristiriitojen sävyt-

tämä. Työnjohtotehtäviin siirryttäessä oikeanlaisen roolin ottamisella ja omaksumisella tuntuu olevan suurempi merkitys kuin tieto- ja tunnepohjaisella osaamisella. (Lahtinen, 2013, 42–43.)

4 KÄYTÄNNÖN TYÖNJOHTO-OSAAMINEN

4.1 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttämisellä on tärkeä merkitys työssä viihtymisen ja onnistumisen kokemisen kannalta. Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä on nopeasti valmis tuottamaan työhön ilman virhesuorituksia. Perehdytys ei toisaalta koske vain uusia työntekijöitä, vaan pitempään työssä olleiden kohdalla perehdytystä tehdään aina uusien työtehtävien ja järjestelmien käyttöönoton yhteydessä. (Laine, Surakka 2011, 152.)

Perehdyttämisen kokonaisuus koostuu kahdesta osasta, jotka ovat perehdyttäminen ja työnopastus. Työpaikkaan perehdyttäminen merkitsee perustietojen antamista organisaatiosta, työkavereista, toimintatavoista, asiakkaista ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Työnopastus taas on itse työtehtäviin ja niiden tekemiseen neuvomista ja opastamista. Opastuksen tarkoituksena on opettaa työntekijä tekemään työnsä itsenäisesti, turvallisesti ja hyvin. (Santalampi ym. 2005, 3.)

Työssä jaksamisen kannalta on olennaista, että ihminen osaa tehtävänsä ja työ sujuu. Jos osaaminen ja odotukset eivät kohtaa, työ käy raskaaksi. Riittävä työnopastus ja perehdytys tukevat työntekijän osaamista ja hyvinvointia sekä yrityksen toiminnan kehittymistä ja jatkuvuutta (Valpola, Åman 2008, 3.)

Esimiehellä on vastuu perehdyttämisestä, mutta kaikkea perehdytystä ei tarvitse tehdä itse, vaan perehdyttämistehtävää voi jakaa työyhteisössä. Esimiehellä on kuitenkin vastuu perehdyttämisen kokonaisuudesta. (Laine, Surakka 2011, 152). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 76) mukaan koko työyhteisö kannattaa ottaa mukaan perehdyttämiseen, sillä uusi työntekijä tulee aina osaksi työyhteisöä ja on hyvä, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan perehdytykseen.

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa siitä, että työyhteisöä tiedotetaan uudesta työntekijästä. On hyvä tiedottaa ajoissa uuden työntekijän tulosta ja kertoa myös työntekijän valintaan vaikuttaneita asioita, etenkin jos työyhteisöstä joku tai jotkut ovat hakeneet samaa paikkaa. Ennen uuden työntekijän tuloa on hyvä pohtia yhdessä, ketkä osallistuvat perehdyttämiseen ja mitkä ovat ne asiat, jotka perehdytyksessä tulee ottaa esille sekä suunnitella työnjakoa. Uuden henkilön tullessa työyhteisöön on hyvä tarkastella koko työyhteisön tai työtiimin tehtäväkuvia. On aika tavallista, ettei valitulla henkilöllä ole juuri sellainen osaaminen kuin tehtävään oli vaadittu, mutta valitun henkilön osaaminen on

sellaista, että se täydentää työyhteisön osaamista. Silloin on järkevää tarkastella työyhteisön tai tiimin jäsenten työnkuvia ja jakaa tehtäviä uudella tavalla. Näistä asioista kannattaa keskustella avoimesti etukäteen. On hyvä myös keskustella, mitkä toimintatavat tai käytännöt työyhteisössä ovat sellaisia, että niihin haluttaisiin muutosta. Uusi työntekijä katsoo työyhteisöä uusilla silmillä, joten hänen havaitsemat kehittämiskohteet kannattaa hyödyntää työyhteisössä. (Kupias, Peltola 2009, 76–78.)

Perehdyttäminen alkaa jo ennen uuden työn alkamista. Monesti rekrytointivaiheessa kerrotaan perustietoja työtehtävästä ja organisaatiosta sekä työnhakijan on mahdollista esittää kysymyksiä tulevaan työhönsä liittyen. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila, Väänänen, 2013, 28) Ennen ensimmäistä työpäivää perehdytyksestä vastaavan kannattaa olla yhteydessä uuteen työntekijään ja mahdollisesti toimittaa materiaalia työpaikasta. Ensimmäisenä työpäivänä esimies ottaa uuden työntekijän vastaan, vaikka perehdyttämistä olisi delegoitu muille henkilöille. Hyvä ensivaikutelma antaa hyvän pohjan toimivalle esimies-alaisuuteelle. On tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi.

Ensimmäisenä päivänä työntekijälle esitellään lähimmät työkaverit, työtilat ja oma työpiste. Ensimmäisenä päivänä annetaan myös työssä tarvittavat työvälineet, avaimet ja kulkuluvat. Työhön liittyviä asioita käydään jo läpi, mutta tulee varmistaa, että asiaa ei heti tule niin paljon, ettei sitä pysty omaksumaan.

Tiivis perehdytys jatkuu koko ensimmäisen viikon ajan. Silloin on tarkoitus jo päästä kiinni työn tekemiseen. Alussa on oleellista, että työntekijä perehtyy työn tekemisen kannalta keskeisiin tehtäviin ja pääsee alkuun työskentelyssään. Ensimmäisen viikon aikana tulee varmasti esille paljon kysymyksiä ja havaintoja, joiden käsittelylle on hyvä varata aikaa. Perehdytys jatkuu kuukauden ajan tai joissain tapauksissa jopa koko kalenterivuoden ajan. Vaikka varsinainen perehdytys loppuu, osaamisen kehittyminen jatkuu koko työsuhteen ajan. (Laine, Surakka 2011, 152–157.)

Perehdyttämisestä kannattaa tehdä aikataulus ja ohjelma, joka kestää muutamaa ensimmäistä työpäivää pitemmälle. Kun asioihin perehdyttämisen jakaa useammalle ajankohdalle ja tehtävään osallistuu useampia henkilöitä, uusi työntekijä tutustuu samalla organisaation eri henkilöihin ja tehtäviin. Uudelle työntekijälle kannattaa mieltä myös lähiperehdyttäjän tai kummin nimeämistä. Kummin tehtävää voi hoitaa kuka tahansa työpaikkaa ja työtehtäviä hyvin tunteva henkilö. Hänen tehtävänä on seurata perehdytyksen etenemistä ja tukea sopeutumista uuteen työyhteisöön. (Viitala, 2013, 194.)

Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Työnopastuksessa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän ohjauksen ja toimintavarmuuden aloittaa uuden työn tekeminen. Erityisesti työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet ovat opastuksen kohteena. Myös työn tulosten laatu

ja sen arviointi kuuluu osana työnopastukseen. Opastuksessa käydään läpi koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito sekä siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät. (Viitala, 2013, 194.)

Erityisesti lyhytaikaisissa työsuhteissa on tärkeää, että työnopastus on tehokasta. Siksi on hyvä laatia muistilista perehdytettävistä asioista, esimerkiksi perehdyttämiskortti. Listan avulla on helppo varmistaa, että kaikki työhön liittyvät asiat tulevat käytyä läpi ennen työn aloittamista. (Santalahti ym. 2005, 3-5.)

Jos yrityksessä on havainnolliset kirjalliset ja kuvitetut ohjeet tärkeimmistä työvaiheista, työn oppiminen nopeutuu ja aikaa säästyy. Erityisen tärkeää tämä on monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa lisäksi voi olla ongelmana yhteisen kielien puute. (Yli-Kaitala ym. 2013, 25–26.)

Kun alalle on tyypillistä suuri kausityöntekijöiden määrä, työntekijöissä voi olla paljon nuoria, jotka mahdollisesti ovat ensimmäistä kertaa työelämässä. Erityisesti ensimmäiseen työpaikkaan tuleminen on jännittävää ja hyvä perehdyttäminen poistaa työntekijän epävarmuutta ja stressiä. Työelämätaidot vaativat harjoittelua ja alussa onkin hyvä sopia yhteisistä toimintatavoista ja keskustella yhdessä siitä, millaisia käyttäytymiseen liittyviä normeja tässä työssä on noudatettava. Keskusteluun kannattaa ottaa työn tekemisen ja turvallisuuden lisäksi muun muassa netin käyttö työajalla, työaikojen noudattaminen, pukeutuminen ja yhteisten palaverien käytännöt. Yhteisellä keskustelulla työpaikan pelisäännöistä ehkäistään ennalta vastuutonta työkäytöstä ja häiriötilanteita. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen, Soini, 2013, 40–41.)

4.2 Palautteen antaminen

Palaute käsitteenä ei ole selkeä. Osa lähteistä puhuu palautteesta vain korjaavana palautteena eli kritiikkinä. Toisten lähteiden mukaan palaute voi olla sekä positiivista että negatiivista. Palaute-sanalla on lähtökohtaisesti kuitenkin sellainen kaiku, että palautteen antaminen mielletään ensisijaisesti kritisoinniksi. Kielitoimiston sanakirjan määritelmän mukaan palaute merkitsee jonkinlaisen toimenpiteen, viestin tms. aiheuttamaa kannanilmausta tai reaktiota (Kielitoimiston sanakirja 2012). Kimmo Svinhufvud pohtii palautteen merkitystä blogissaan ja pitää englantilaisen wikipedian määritelmää osuvampana. Määritelmä menee vapaasti suomennettuna ”Palaute on toisen henkilön suorituksen, työn tai käytöksen kommentoimista, jonka tavoitteena on suorituksen parantaminen ja tuon henkilön ja/tai organisaation kehittyminen”. (Svinhufvud, 2012.) Palaute sanan merkityksen epäselvyys voi osaltaan olla syynä myös siihen, että palautteen antaminen koetaan usein vaikeaksi.

4.2.1 Palautekäytäntö ja sovitut pelisäännöt

Työpaikalla tulisi sopia, miten palautetta annetaan. Palaute tulee olla kaikkien työväline ja liikkua joka suuntaan, palautetta annetaan esimies alaiselle, alainen esimiehelle ja työkaverit toisilleen. Palaute tulee pitää palautteena. Ohjeiden antaminen on jo johtamista tai ohjaamista. Palautteen tulisi olla osa arkipäiväistä toimintaa työpaikalla. Hyvin annettu palaute auttaa kehittymän työssä, huonosti annettu palaute johtaa riitaan.

Työyhteisössä palautteen antamiseen on aihetta silloin kun

- halutaan auttaa työtoveria, alaista tai esimiestä kehittymään työssään
 - halutaan auttaa työtoveria, alaista tai esimiestä noudattamaan työyhteisön arvoja ja pelisääntöjä
 - halutaan ilmaista tunteita, joita työtoverin käytös aiheuttaa
- (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 68–69, 157.)

Palaute on parhaimmillaan vuoropuhelua. Vuoropuhelu ja palautteen antaminen onnistuu, kun kaikki pitävät toisiaan tasavertaisina, pidättyvät esittämästä näkemyksiään valmiina ratkaisuihin, pidättyvät tulkitsemasta toisen näkemystä ja tavoittelevat yksimielisyyttä. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 37.)

Palautteen tulisi olla linjassa myös sen kanssa, kuinka itsenäistä ja vastuullista työntekijän työ on. Jos työntekijällä on suuri vastuu työstään ja työssä kehittymisestään, palautteen tulisi olla dialogista, jolloin molempien osapuolien näkemykset asiasta ovat tasavertaisia. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijatyössä. (Kupias, Peltola, Saloranta, 2011, 42–43.)

Kehityskeskustelu on hyvä ja luonteva tilaisuus antaa ja pyytää palautetta, mutta palautteen antaminen ei kuitenkaan saisi jäädä kerran vuodessa annettavaksi. Jos palautetta saadaan ja annetaan vain kerran vuodessa, voi käydä niin että suurin osa vuotta toimitaan väärin. Palaute voi saada myös liian suuret mittasuhteet, jos sitä saa harvoin. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 31–33.)

Palautteen merkitys on erityisen suuri perehdyttämisvaiheessa. Tässä vaiheessa saatu säännöllinen palaute auttaa sekä omaksumaan työtehtävät että sopeutumaan työyhteisöön. (Yli-Kaitala ym., 2013, 37.)

Palautetta kannattaa myös pyytää. Omasta kirjallisesta tuotoksesta, mutta myös konkreettisesta tekemisestä, voi ja kannattaa pyytää palautetta työkaverilta, työntekijältä tai esimieheltä. Palautetta pyydettyessä kannattaa rajata tai tarkentaa, mistä haluaa palautetta. Palautteen voi pyytää kirjallisesti tai suullisesti. Aina palaute ei ole sellaista kuin odotus oli. Saadusta palautteesta on hyvä kiittää ja sen jälkeen itse päättää, miten hyödyntää palaute. Monesti hyvä tapa saada palautetta on pyytää neuvoa jostain itselle vaikeasta tai tärkeästä asiasta. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 143, 150, 155.)

Palaute voi olla myös sanatonta. Ilmeet ja eleet korostuvat, jos palautetta ei anneta sanallisesti. Myös vaikeneminen tai hiljaisuus on palautetta. Erityisesti vaikeneva esimies antaa hiljaista palautetta, koska tällöin sanaton viestintä korostuu. Hiljaisuus on tehokas tapa tehdä hyvästä työntekijästä alisuoriutuja. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 53, 158–159.)

4.2.2 Positiivinen palaute

Myönteinen palaute kannustaa työn tekemiseen ja lisää työntekijän osaamisen tunnetta (Laine, Surakka 2011, 150). Työntekijöistä suurin osa onnistuu työssä useammin kuin epäonnistuu, siksi myönteistä palautetta tulisikin antaa ja saada useammin kuin kielteistä. Vaatii opettelua oppia huomaamaan onnistumiset. Kun työyhteisössä seuraa valppaasti ympärillä tapahtuvaa, oppii näkemään onnistumisia ja antamaan niistä myös palautetta. Kannustavan palautteen antamiseen riittää pienikin aihe, mutta korjaavaa palautetta ei pidä antaa turhasta tai liian usein samasta asiasta. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 83, 157–158.)

4.2.3 Korjaava palaute

Korjaavaa palautetta voi antaa vain sellaisista asioista, joita voi muuttaa tai jolle voi oikeasti tehdä jotakin. Korjaavaa palautetta ei anneta koskaan persoonasta vaan teoista ja toiminnasta (Laine, Surakka 2011, 151.)

Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken. Palaute tulee antaa mahdollisimman pian tilanteen jälkeen. Sen voi antaa keskellä tilannetta tai heti sen jälkeen, jos tilanne sen sallii ja omat tai vastaanottajan tunteet eivät estä sitä. Jos tunteet ovat pinnassa, on hyvä odottaa rauhallisempi hetki. Ei kuitenkaan tule jäädä odottamaan, että hyvä hetki asian esille ottamiseen tulee vastaan itseltään, vaan lähesty palautteen vastaanottajaa itse heti, kun tilanne on rauhoittunut. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 172.)

Ennen palautteen antamista tulee miettiä, onko asia sellainen, että siitä tulee antaa palautetta. Ihan vähäpätöisestä asiasta ei palautetta kannata antaa. Tulee myös varmistaa, että palaute annetaan oikeasta asiasta. Ei pidä tukeutua oletuksiin tai kuulopuheisiin, vaan palaute tulee perustua faktaan. Siksi tuleekin varmistua lähteen ja tiedon oikeellisuudesta. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 158.)

Palaute tulee antaa selkeästi. Palautteen antaminen ei ole helppoa, siksi siihen tuleekin valmistautua. Jos esimies kokee palautteen antamisen vaikeaksi, tulee erityisesti huolehtia siitä, ettei palaute häviä positiivisen palautteen sekaan. Palaute tulee antaa arvostavasti mutta selkeästi. (Laine, Surakka 2011, 150.)

Selkeä ja hyvä palaute on sellainen, jossa kuvaillet selkeästi tapahtuneen ja sen vaikutuksen. Kerro tarkasti havaintosi. Pyri olemaan neutraali ja puolueeton.

Älä liioittele tai käytä ylisanoja. Älä myöskään tulkitse. Kannattaa välttää sanoja aina, ei koskaan, harvoin. Sano mieluummin ”olet myöhästynyt kolmena aamuna” kuin ”olet aina myöhässä”. Kerro myös minkä vaikutuksen tapahtunut sinulle teki. On parempi käyttää minä-muotoa, kuin puhua kolmannesta henkilöstä, ”Kun olet myöhässä, koen että et arvosta yhteistä palaveriaikaa.” Palautteen antamiseen kuuluu tärkeänä osana palautteen vastaanottajan kuunteleminen. Anna palaute selkeästi ja sen jälkeen kuuntele aktiivisesti, miten palautteen vastaanottaja reagoi. Aina palautteen vastaanottaja ei halua vastata heti, silloin asiaan palataan myöhemmin. Palautteen antamisen yhteydessä ei kannata antaa ohjeita, ellei palautteen vastaanottaja niitä erikseen pyydä. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 64–65, 162, 168–196.)

Palaute annetaan niille, keitä se koskee. Jos ryhmästä yksi täyttää lomakkeen väärin, ei kannata antaa yleistä palautetta yhteisessä palaverissa. (Laine, Surakka 2011, 151.)

4.2.4 Palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikeus

Esimies ei voi etukäteen tietää, miten palaute otetaan vastaan. Aikaisemmasta kokemuksesta voi päätellä jotain, mutta aina ei voi tietää. Monta kertaa tapahtuu, että esimiehen annettua palautetta, alainen esittää vastalauseensa. Tällaisessa tilanteessa ei esimiehen tule perääntyä palautteestaan. Jos tilanne kärjistyy, on hyvä pitää tauko tai palata asiaan myöhemmin. Epäasiallista käytöstä ei pidä hyväksyä. Vihjailuja, nalkutusta tai epämääräisiä syytöksiä ei myöskään pidä hyväksyä, vaan pyytää kertomaan selvästi ja tarkasti, mistä on kyse ja jatkaa keskustelua. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 129, 171.)

Vaikka palautetta ei anneta persoonasta, palaute suoriutumisesta voi koetella itsetuntoa. Työelämän vaatimukset ovat aina vain kasvaneet ja palaute ja arviointi ovat isompi osa työelämää kuin aiemmin. Jos työntekijällä on hyvä itsetunto, palautteen saatuaan hän pystyy pohtimaan oliko se aiheellinen, vaikka palaute alkuun tuntuisikin väärältä. Parhaimmillaan palautteen saaja pystyy myöntämään virheensä ja miettimään, miten voisi parantaa toimintaansa.

Erityisen hankalia palautteen vastaanottajia ovat paksunahkaiset ja herkkähipiäiset työntekijät. Herkkähipiäinen työntekijä kokee alemmuutta, huonoutta ja avuttomatta. Hän on monesti hyvin loukkaantumisherkkä, eikä pysty keskustelemaan asioista asioina. Työssä kehittymisen esteenä voi olla se, että hän ottaa saamansa palautteen liian henkilökohtaisesti. Tästä seuraa se, että sekä esimies että työkaverit alkavat välttää palautteen antamista, ettei herkkähipiäinen pahottaisi mieltään. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijältä ei vaadita samaa työsuoritusta tai työkäytöstä kuin muilta, vaan hänen kanssaan ollaan varpailaan.

Paksunahkainen työntekijä taas yrittää käsitellä esimiestä ja ottaa hänestä niskalenkin. Tällainen työntekijä näkee työyhteisön muut jäsenet monin tavoin

kelvottomiksi ja usein myös osoittaa sen. Hän voi pahimmillaan osoittaa suoranaista vihaa tai halveksuntaa työkavereita tai esimiestä kohtaan. Työkaverit pelkäävät ja ahdistuvat, jos joutuvat tällaisen henkilön vihan ja hyökkäysten kohteeksi. Tässäkin tapauksessa, esimies voi päätyä (rauhan säilymisen vuoksi) siihen, ettei anna palautetta ja työkaverit eivät uskalla palautetta antaa, joten paksunahkaiseltakaan ei vaadita samaa työsuoritusta tai työkäytöstä kuin muilta.

Sekä herkkähipiäinen että paksunahkainen työntekijä pyrkivät kielteisellä käytöksellään vaikuttamaan palautteen antajaan. He voivat myös hämmentää työyhteisöä ja pyrkiä leimaamaan esimiehen julmaksi tai sydämettömäksi tyy-piksi. (Järvinen, 133, 137–139.)

4.3 Työnjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä

Puutarha-alalla ja etenkin puutarhatuotannossa ulkomaalaisen työvoiman käyttö on kasvanut jatkuvasti erityisesti sadonkorjuu- ja viljelytöissä. Esimerkiksi marjan- ja vihannesviljelyssä ulkomaisen työvoiman määrä alkaa olla huomattava. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta puutarha-alalla on kuitenkin vasta vähän kokemusta ja koulutustarjontaa niukasti.

Tarkastelin monikulttuuriseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja huomasin, että niissä keskitytään pitkälti suurten kansainvälisten yritysten monikulttuurisuushaasteisiin. Puutarha-alan toimijat ovat pääsääntöisesti pieniä yrityksiä ja toimivat ilman henkilöstöosaston tukea ja kansainvälisyysstrategiaa. Toisaalta taas monet monikulttuurisuuden haasteista eivät katso yrityksen kokoa, vaan ovat samanlaisia pienissä ja isoissa yrityksissä. Näitä ovat esimerkiksi erilaisuuden ymmärtäminen ja suvaitseminen sekä yksilön että kulttuurin tasolla.

Lähtökohtana tulee olla, että koko työyhteisön tulee sitoutua monikulttuurisen yhteisön tavoitteisiin. Jo yksikin vastahankainen työntekijä voi saada aikaan paljon hallaa työyhteisössä, vaikka ei koskaan jäisikään kiinni varsinaisesta syrjinnästä. (Lahti, 2008, 52.)

Työntekijöiden erilaiset taustat ja arvot eivät aiheuta ongelmia, jos työpaikan yhteistyö perustuu toisten kunnioittamiseen ja avarakatseisuuteen. Tilanneherkkyys, avoimuus ja vuorovaikutustaidot, syrjimättömyyden ohella, ovat monikulttuurisen työpaikan edellytyksiä. Esimies toimii esimerkin antajana, mutta myös välittäjän roolissa työyhteisössä, jossa on työntekijöitä eri kulttuureista. (Yli-Kaitala ym., 2013, 20, 22.)

Perehdyttämisen ja palautteen antamisen merkitys korostuu monikulttuuristen työntekijöiden kohdalla. Monesti maahanmuuttaja saattaa olla kantaväestöä edustavaa työtoveriaan epävarmempi omasta selviytymisestään työssään. Tä-

hän vaikuttaa aikaisemmat kokemukset, uudet työtehtävät, mutta erityisesti vieraalla kielellä työskentely. Onnistunut perehdytys vahvistaa ammatillisen osaamisen kokemusta sekä tukee sopeutumista osaksi työyhteisöä ja suomalaista työelämää. Perehdytykseen ja työhön opastukseen tulee varata riittävästi aikaa, jos yhteistä kieltä ei ole. Ohjeiden ymmärtämisen varmistaminen on perehdyttämisessä hyvin tärkeää. Perehdyttämisessä kannattaa käyttää apuna selkokieltä eli lyhyitä ja yksinkertaisia lauseita ja mahdollisimman tuttuja sanoja. Jos mahdollista, kannattaa apuna käyttää kuvia ja selkeää kirjallista materiaalia. Erityisesti työturvallisuusohjeistusta tulee korostaa. Työntekijää kannattaa kaikissa tilanteissa rohkaista esittämään kysymyksiä. (Yli-Kaitala ym., 2013, 28–31, 34, 38.)

Maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle tulee perehdytyksessä kertoa riittävän tarkasti työtehtävistä, työpaikasta ja organisaatiosta. Tämän lisäksi on hyvä kertoa suomalaisessa työelämässä arvostettavista periaatteista, joita ovat täsmällisyys, oma-aloitteisuus, suora viestintä ja matala hierarkia. Myös poissaoloihin ja lomiin liittyvät käytännöt on hyvä selvittää tarkasti. (Yli-Kaitala ym., 2013, 32–34.)

Työsuhteen alussa kannattaa sekä uutta työntekijää että muita työyhteisön jäseniä rohkaista avoimeen vuorovaikutukseen. Mitä enemmän työyhteisön jäsenet kertovat itsestään, taustoistaan ja kulttuuristaan, sitä todennäköisempää on myös yhteisymmärrys. Läheiset suhteet lisäävät vuorovaikutusta ja tukea työtovereiden välillä. Jos vuorovaikutus on vaikeaa kieliongelmiensa vuoksi, kannattaa olla kärsivällinen. Uutta työntekijää kannattaa rohkaista suomen kielen puhumiseen ja antaa siihen aikaa, eikä vaihtaa kieltä liian nopeasti esimerkiksi yhteiseen englannin kieleen. (Yli-Kaitala ym., 2013, 49, 57.)

Pienessäkin yrityksessä kannattaa tehdä toimintasuunnitelma ja kirjata ylös suunnitelma, jossa kuvataan tavoitteet yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Alla olevassa kuvassa on listattu, mitä toimintasuunnitelmaan voi kirjata yksilö- ja työyhteisötasolla.

Taulukko 1. Toimintasuunnitelma yrityksessä (mukailtu teoksesta (Lahti, 2008, 131)

	<p>Yksilötason suunnitelma Toimintatapa, vuorovaikutus, työsuoritukset, asiakaspalvelu Tiimityö, työtoverin tukeminen, esimies-suhde Kehittyminen työssä ja koulutushalukkuus Aloitteellisuus, työn kehittäminen</p>
	<p>Työyhteisön suunnitelma Rekrytointi, urakehitys, koulutus ja kehittäminen, pysyvyys Työyhteisön ja tiimien rakenne ja toiminta, esimies-alaisuuksien suhteet Hyvinvointi, työturvallisuus, ongelmat ja ristiriidat, suvaitsevaisuus Toimintatavat, tuottavuus ja tehokkuus, motivaatio, innovaatiot Johdon sitoutuminen, roolimallit, päätökset ja toimenpiteet Kommunikointi, suoritusarviointi, palaute ja palkitseminen</p>

Suunnitelma kannattaa tehdä yhdessä keskustellen. Toisen yrityksen erinomaisenkaan mallin kopioiminen sellaisenaan ei yleensä ole toimiva ratkaisu (Lahti, 2008, 129). Suunnitelmaa kannattaa myös päivittää, sillä niillä on taipumus ajanoloon etäännyä käytännöstä. Suunnitelman päivittäminen on ajankohtaista erityisesti silloin, kun olosuhteet muuttuvat, esimerkiksi jos henkilökunnan määrä muuttuu ratkaisevasti tai toiminnassa tapahtuu selkeä muutos. Monikulttuurisessa työyhteisössä toimiviksi havaitut käytännöt edistävät usein myös koko työyhteisön hyvinvointia (Yli-Kaitala ym., 2013, 5.)

4.4 Työyhteisötaidot työpaikan voimavarana

Esimiehen toiminta on tavallinen purnauksen kohde kahvipöydissä ja myös ilmapiirikyselyissä. Esimiestaitojen merkitystä korostetaan ja siihen on saatavissa myös paljon koulutusta. Koko työyhteisö voi kuitenkin vaikuttaa siihen, miten vuorovaikutus ja johtaminen työpaikalla toimivat. (Työterveyslaitos, duunitalkoot.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein vain terveyden ja fyysisen kunnon kehittämistä. Se on kuitenkin paljon laaja-alaisempi käsite. Siihen vaikuttavat työpaikan toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, itse työ ja ihminen eli työntekijä omine tulkintoineen. Voidaankin sanoa, että työyhteisötaidot, sisältäen johtamisen ja alaistaidot, ovat tärkeä osa työhyvinvointia. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, eikä sitä voi säilyttää yksistään esimiehen harteille. Työhyvinvointi ei myöskään synny työyhteisössä itsestään. Se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja toiminnan jatkuvaa arviointia. Parhaat kehittämistulokset saavutetaan silloin, kun joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia lisätään. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen, 2007, 6 – 8.)

Tärkein työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on lähin esimies, mutta samaan aikaan työkaverit ovat työpaikan tärkein viiteryhmä. Työkaverit vaikuttavat paljon toistensa käyttäytymiseen ja valintoihin. Työntekijöillä on monenlaista valtaa työyhteisössä ja sen vuoksi heidän vaikutus toisiinsa on monesti suurempi kuin yksittäisen esimiehen. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2014, 45.)

Alaistaidot ja esimiestaidot ovat taitoja, jotka täydentävät toisiaan. Koska ne vaikuttavat käytännössä hyvin keskeisesti toisiinsa, niitä on hyvä käsitellä rinnakkain. Se millaista on toimia esimiehenä, riippuu paljon alaisena toimivista työntekijöistä. Toisaalta alaisena olemiseen vaikuttaa taas paljon se, miten yhteistyö esimiehen kanssa käytännössä toimii. (Räty, 2009, 3.)

Alaistaidoilla tarkoitetaan niitä työntekijän kykyjä ja taitoja, joiden avulla työntekijä toimii työyhteisössä sen täysivaltaisena jäsenenä. Se on vaikuttamista vastuullisesti työntekijän roolissa ja se ei varsinaisesti liity työn muodollisiin vaatimuksiin. Alaistaidot liittyvätkin enemmän työntekijän asenteisiin työyhteisöä, työtään ja esimiestään kohtaan. Alaistaitoihin liittyy myös halukkuus

auttaa muita ja kyky toimia rakentavalla tavalla työyhteisössä, tukien esimiestä ja työtovereita ja työskentely perustehtävän suuntaisesti. (Räty, 2009, 18.)

Osa alaistaitoja on myös esimiehen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsentyneisyys. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi täydellistä suoritusta. Silloin esimiehen ja työntekijän on mahdollisuus kohdata ihminen ihmisenä. Esimiehen on vaivatonta olla vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa, joka osaa pukea sanoiksi odotukset esimiestään kohtaan ja osaa myös arvioida odotustensa realistisuutta esimiehenkin näkökulmasta. (Räty, 2009, 18–19.)

Alaistaitoja kuvaa hyvin kolme sanaa: auttamishalu, asenne ja aktiivisuus. **Auttamishalu** ei tarkoita samaa kuin kiltteys. Hyvä työntekijä tarkoittaa samaa kuin hyvä työkaveri sekä kollegoiden että esimiehen suuntaan. Työtoveruuden tulisi olla myönteinen suhde, jossa on luottamusta molemmin puoleisesti. Tukea ja apua annetaan ja vastaanotetaan vastavuoroisesti. Kumpikin osapuoli antaa tilaa toisen erilaisuudelle ja arvostaa toista. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen, 2007, 16–18.)

Myönteinen asenne auttaa jaksamaan. Saatamme harmitella muiden tapaa toimia ja käyttäytyä. Toista on kuitenkin vaikea muuttaa, mutta omiin asenteisiimme meillä on mahdollisuus vaikuttaa. Kun päättää nähdä asiat myönteisessä valossa, niin usein toimii myös sen suuntaisesti. Toisaalta taas, jos päättää nähdä ikäviä asioita ja ongelmia, niin näillä asioilla on taipumus korostua. Asenne vaikuttaa myös siihen, miten mahdollisina erilaiset ratkaisuvaihtoehdot voi nähdä haasteellisissa tilanteissa selviämiseen ja asioiden eteenpäin menemiseen. (Räty, 2009, 22–23.)

Joskus suhteiden ylläpitäminen ja työssä viihtyminen voivat vaatia avuksi puolustuskeinoja. Voimme torjua työkaverin tai esimiehenkin kielteisiä puolia ja idealisoida häntä, jotta rakentava yhteistyö on mahdollista. (Laine, Surakka, 2011, 32.)

Aktiivisuus on halua vaikuttaa ja osallistua työpaikan kehittämiseen. Työ koetaan mielekkäämmäksi, jos siihen on mahdollista vaikuttaa. Työhön ja tavoiteisiin sitoutumista auttaa se, että työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja ymmärtää oman osallisuutensa organisaation kokonaisuudessa. (Räty, 2009, 15.) Kun työyhteisöä halutaan muuttaa osallistavammaksi, samalla myös johtamistyylillä tulee muuttaa valtuuttavan johtamisen suuntaan (Pakkala, 2011, 162).

Työilmapiiriin vaaliminen ja kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla; jokaisen olisi syytä aika ajoin pysähtyä miettimään omaa vaikutustaan työpaikan ilmapiiriin sekä asennetaan työhön ja työtovereihin. Oma vastuu työstä ja työympäristöstä on suoraan yhteydessä motivoitumiseen ja sitoutumiseen. (Räty, 2009, 20.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää puutarhurin työjohto-osaamista ja sen tarvetta puutarha-alalla, erityisesti viheralalla ja puutarhatuotannossa. Työelämästä saadun ennakkotiedon mukaan puutarhuriksi valmistuvat joutuvat usein työelämässä työjohtotehtäviin, vaikka heillä ei ole siihen koulutuksessa saatuja valmiuksia. Kiinnostavaa oli tietää, miten työpaikkojen työjohtotehtävät on järjestetty ja nähdäänkö, että työjohto-osaamiselle olisi tarvetta. Tavoitteena oli myös selvittää, millaista osaamista työjohtajat työssään tarvitsevat ja millainen koulutus voisi hyödyntää työpaikkoja. Tutkimukseen valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, sillä ajatuksella että haastatteleamalla saisi laajempia ja ehkä luotettavampiaakin vastuksia kuin kyselytutkimuksella.

5.1 Menetelmät

Tiedonhankinnassa käytettiin menetelmänä teemahaastattelua. Haastattelua voi verrata keskusteluun, mutta toisin kuin tavallisessa keskustelussa, jossa osapuolet ovat yleensä tasavertaisia kysymysten ja vastausten asettelussa, haastattelussa ohjat ovat haastattelijalla. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2013, 207.)

Teemahaastattelua suunniteltaessa lähtökohtana oli työjohto-osaamisessa tarvittava osaaminen. Ensinnäkin tehtiin haastattelun runko ja siitä pyydettiin palautetta ohjaajilta ja sen perusteella siihen tehtiin pieniä muutoksia. Lomaketta puhtaaksikirjoitettaessa huomattiin, että kyselyssä oli kolme luettelomuotoista kysymyssarjaa ja heräsi epäily, että luettelot ovat todennäköisesti haastattelutilanteessa liian raskaat ja eivät toimi, joten yksi kohta jätettiin pois. Se osoittautui oikeaksi päätökseksi.

Eri lähteissä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2013, 211; Hirsjärvi, Hurme, 2011, 72) suositellaan tekemään koehaastattelu tai mieluummin useampikin ennen varsinaiseen haastatteluun ryhtymistä. Harjoittelussa voi testata kysymyksien ja teemojen toimivuutta ja harjoitella varautumista puheliaisiin ja vähemmän puheliaisiin haastateltaviin. Haastatteluajat sovittiin haastateltavien kanssa hyvissä ajoin ja suunnitelmissa oli tehdä myös koehaastattelu, mutta sairastumisen vuoksi se jäikin tekemättä. Ensimmäisessä haastattelussa huomattiin, että yrityksen koko eli työntekijöiden määrä oli jäänyt pois taustakysymyksistä, mutta työntekijöiden määrää kysyttiin myöhemmin kaikilta samassa yhteydessä kuin yrityksen muita taustatietoja.

Teemahaastattelut tehtiin toukokuussa 2014. Haastattelut sijoittuivat kahden viikon ajalle. Haastatteluun valittiin puutarha-alan esimiehiä eteläisen Suomen alueelta. Esimiehet valittiin viheralan ja puutarhatuotannon työpaikoista, sillä niillä sektoreilla on tyypillisesti vierasta työvoimaa. Kukkakaupan esimiehet jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä suuri osa kukkakaupoista on yhden

hengen yrityksiä. Haastateltavia etsittiin oppilaitoksemme yhteistyökumppaneista ja kouluttajiemme tuntemien työelämäyhteistyökumppaneiden kautta. Esimiehille laitettiin sähköpostia ja kaikki vastasivat. Etukäteen lähetetyssä sähköpostissa kerrottiin haastattelun aiheesta ja kestosta sekä haastattelun luottamuksellisuudesta. Kaikki kysytyt henkilöt myös lupautuivat haastatteluun, vaikka haastatteluajankohta oli toukokuussa, kiireisimpään sesonkiaikaan puutarha-alalla. Yksi haastateltava totesikin, että tähän on lepoa istua ja jutella yksi tunti alan ammattilaisen kanssa.

Haastattelujen pohjana toimi teemahaastattelurunko (liite 1). Haastatteluajat sovittiin sähköpostitse tai puhelimitse. Haastateltaville lähetettiin sähköpostissa etukäteen teemahaastattelun runko. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi kaikki haastattelun aihealueet, mutta ne eivät aina tulleet esille siinä järjestyksessä kuin ne haastattelurunkoon oli kirjattu. Haastattelujen teemoja olisin voinut ryhmitellä vielä selkeämmin. Muuten runko toimi kuitenkin ja eteni yleisistä eli taustatiedoista luottamuksellisempiin kysymyksiin.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 11 puutarha-alan esimiestä, joista kahdeksan oli naista ja kolme miestä. Haastateltavista kymmenellä oli puutarha-alan koulutus, yhdellä oli koulutus tekniseltä alalta. Haastateltavien esimieskokemus vaihteli kolmesta vuodesta 30 vuoteen. Työntekijämäärät yrityksissä vaihtelivat muutamasta noin viiteenkymmeneen. Koska ala on kausiluonteista ja kausityöntekijöitä paljon, tarkkaa työntekijämäärää oli liki kaikilla vaikea sanoa.

Haastatteluja oli yhteensä kymmenen. Yhdessä haastattelussa oli läsnä kaksi henkilöä, muut haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla (viisi), haastattelijan työpaikalla (kolme), yksi verkon välityksellä Lyncissä ja yksi kauniina kevätpäivänä puistossa Helsingissä. Yllättäen useampi haastateltavista halusi tulla käymään haastattelijan työpaikalla ja haastattelun tehtäväksi siellä. Haastateltavien työpaikoille ajamisesta kertyi kilometrejä yhteensä 496. Haastattelut kestivät 39 minuutista 94 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja aineistoa kertyi yhteensä 636 minuuttia (10 tuntia 36 minuuttia). Kaikki haastattelut litteroitiin ja kirjallista aineistoa syntyi 76 sivua, keskimäärin 7 sivua/haastattelu. Haastattelutilanteet olivat epämuodollisia ja keskustelu poikkesikin välillä aiheesta. Litteroinnissa käytettiin arkijärkeä ja litteroimatta jätettiin ne kohdat, jotka eivät liittyneet lainkaan aiheeseen.

Yhdessä haastattelussa oli kaksi henkilöä. He olivat työpari omassa organisaatiossaan. Haastattelun alussa mietittiin yhdessä, miten kysymyksiin olisi hyvä vastata tai kumpi vastaa ensin. Molemmat haastateltavat tulivat kuulluksi ja haastattelutilanne meni luontevasti. Molemmat vastasivat omalta osaltaan ja myös luontevasti täydensivät toinen toisensa puhetta. Tämäkin haastattelutilanne onnistui hyvin.

5.2 Aineisto ja sen analyysi

Yhdestätoista haastattelusta kertyi runsas ja monipuolinen aineisto. Tarkoituksena oli litteroida haastatteluja sitä mukaa kuin ne tehtiin. Haastattelut olivat kuitenkin lyhyellä aikavälillä ja minulla oli optimistinen käsitys litteroinnin sujuvuudesta. Aloitin kyllä ensimmäisen haastattelun litteroinnin heti kohta haastattelun jälkeen, mutta loppujen lopuksi ehdin keväällä litteroida vain kaksi haastattelua ja loput jäi syksyille 2014. Jouduinkin palauttelemaan mieleen haastattelutilanteita. Litterointi tapahtui sanatarkasti niiden kohtien osalta, jotka liittyivät aiheeseen. Välimerkkejä käytettiin tukemaan tekstin ymmärrettävyyttä. Koska tässä tutkimuksessa ei ole kysymys keskusteluanalyysistä, äänenpainoja, taukoja tai muita nyansseja ei litteroinnissa huomioitu. Aiheeseen liittyvät keskusteluosuudet jätettiin litteroimatta.

Haastattelijana koin että haastattelutilanteet olivat luontevia ja ne olivatkin minulle yllättävän myönteinen kokemus. Ainostaan yksi haastateltava suhtautui haastattelutilanteeseen lähtökohtaisesti ynseästi, vaikka hänkin oli lupautunut haastateltavaksi ilman suurempia suostutteluja. Tosin hän hiukan lämpeni haastattelun kuluessa. Teoksessa Tutki ja kirjoita (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2013, 206) varoitellaan, että haastateltavat voivat antaa sellaisia vastauksia, mitä kuvittelevat pitävän suotavina ja luetellaan aiheita mistä mielellään vaietaan, kuten sairaudet ja talousasiat. Itse koin, että haastattelutilanteet olivat luottamuksellisia ja osa haastateltavista kertoi myös arkoja ja vaikeita asioita esimiestyöstään niin sairauksiin kuin muihinkin vaikeuksiin liittyen. Suurin osa haastatelluista esimiehistä oli hyvin puheliaita ja vastauksia ei tarvinnut kaivaa. Tarkastellessani haastatteluja kirjoitettuna huomaa kuitenkin, että haastatelluissa oli eroja. Osa esimiehistä vastasi laajasti ja monisäikeisesti kysymyksiin ja palasi välillä lähtökysymykseen tai haastattelijana jouduin palauttamaan asian aiheeseen. Pari esimiestä vastasi niukkasanasemmin ja silloin jouduin tekemään enemmän lisäkysymyksiä ja mietinkin, johdattelinko niissä tapauksissa vastaamista liikaa.

Litteroinnin jälkeen luin aineistoa läpi useampaan kertaan. Lajittelin yhtä kysymystä koskevat vastukset peräkkäin ja tarkastelin vastausten eroja ja yhteneväisyyksiä. Näiden pohjalta muodostin pääteemat, jotka hyvin pitkälti ovat samat kuin työn teoriapohja. Analyysissä pyrin tuomaan haastattelujen aineiston esiin myös kirjallisuuteen peilaten.

Tekstissä esiintyvät suorat lainaukset on muutettu pääosiltaan yleiskielisiksi, ettei haastateltavia pysty tunnistamaan esimerkiksi murteen vuoksi. Luettavaa häiritseviä täytesanoja (että, tuota, niin kuin) on poistettu. Nämä muutokset tehtiin vasta tekstin viimeistelyvaiheessa, joten niillä ei pitäisi olla vaikutusta sanotun sisältöön ja tehtyihin tulkintoihin. Suorilla lainauksilla haastatelluista haluttiin tuoda haastateltavien ääni kuuluville. Lukijalla on näin mahdollista tarkastella myös tutkimuksen uskottavuutta.

6 ESIMIESTYÖ PUUTARHA-ALALLA HAASTATTELUJEN VALOSSA

6.1 Taustatietoja haastateltavista

Haastateltavia henkilöitä oli tässä tutkimuksessa 11. Heiltä kysyttiin, millä nimikkeillä esimies- tai työnjohtotehtäviä heidän organisaatiossaan tehdään. Pienimmässä yrityksessä oli vain yrittäjä itse, joka vastasi koko yrityksen toiminnasta. Osa haastateltavista taas oli isommista yrityksistä tai julkiselta sektorilta, jolloin työnjohtotehtävissä oli paljon henkilöitä ja organisaatiotasoja useita. Vaikka haastateltavia ei ollut tämän isompi joukko, eri nimikkeitä heidän työyhteisöistään löytyi 18 erilaista ja ne ovat seuraavat:

esimies
kasvituotantopäällikkö
kunnallistekniikkapäällikkö
kunnanpuutarhuri
pakkaamoesimies
piiripuutarhuri
puistotyönjohtaja
puistotyöntekijä
puutarhuri
tiiminvetäjä
toimitusjohtaja
työnjohtaja
vastaava puutarhuri
viherkunnossapitopäällikkö
vihertyöpäällikkö
yhdyshenkilö (kymppi)
yrittäjä

Haastateltavista neljä edusti puutarhatuotantoa eli kasviviljelyä ja seitsemän viheralaa. Alojen suhde olisi pitänyt ehkä saada tasaisemmaksi, mutta suhde kuvaa aika hyvin myös alojen suhdetta työmarkkinoilla. Työhallinnon mukaan viheralalla työskentelee arviolta noin 17 500 henkeä yrityksissä ja julkisella sektorilla yhteensä. Puutarhatuotanto työllistää puutarha- ja maatalousyrityksissä noin 9 340 henkilötyövuoden verran. Puutarhatuotannon luvussa mukana on sekä päätuotanto- ja sivutuotantoviljelmät (Te-palvelut, ammattinetti).

Haastattelussa oli mukana kolme puutarhatuotannon yrittäjää ja yksi julkisen sektorin edustaja. Puutarhatuotannon yrityksissä merkillepantavaa oli se, että sekä vakituiset että kausityöntekijät eivät olleet saaneet mitään alan koulutusta. Kaikilla haastateltavilla yrittäjillä itsellään oli puutarha-alan koulutus, mutta työntekijöistä ei yhdelläkään. Puutarhatuotannon yrityksissä alan kausiluonteisuus oli selkeästi nähtävissä ja työntekijämäärät vaihtelivat suuresti vuodenvaihtelun ja viljelykierron mukaan. Puutarhatuotannon yrityksissä vakituudessa

työsuhteessa oli yrittäjän lisäksi vain muutama tai ei yhtään henkilöä. Työvoima koostuu kausityöntekijöistä, jotka voivat olla mitä tahansa väliltä koululainen - eläkeläinen. Tällä sektorilla myös ulkomaalaisten työntekijöiden määrä on huomattava.

Tämä tulos on linjassa Tiken tekemien puutarhatilastojen 2013 kanssa. Tilaston mukaan maa- ja puutarhataloudessa vuonna 2013 työskenteli yli 15 000 ulkomaalaista ja he tekivät alan töistä lähes 5 %. Tilastosta ilmenee myös, että maatalous- ja puutarha-alalla vajaalla puolella tilan hoidosta vastuussa olevalla henkilöllä on maatalous- tai puutarha-alan koulutus. Työntekijöiden koulutustaso ei tilastosta ilmene. (Tike, Maataloustilastot 2013.)

Puutarhatuotannon julkisella puolella tilanne oli toinen. Siellä vakituudessa työsuhteessa olevat vastaavat puutarhurit ja työnjohtotehtäviä tekevät henkilöt olivat koulutuksen saaneita puutarhureita. Myös tällä puolella määräaikaiset kausityöntekijät olivat suurelta osalta vailla alan ammatillista koulutusta. Alalla opiskelevia työssä oppijoita olisi tulossa enemmän kuin on mahdollista ottaa vastaan.

Haastattelussa oli mukana viheralalta kaksi yrityssektorin edustajaa ja viisi julkisen sektorin esimiestehtävissä olevaa. Haastatteluaineiston perusteella viheralalla on tyypillistä, että alalla vakituudessa työsuhteessa olevat työntekijät ovat pääosin alan koulutuksen saaneita. Sekä yrityksissä että julkisella sektorilla työntekijöinä oli puutarhureita ja puistopuutarhureita mutta myös hortonomeja. Tyypillistä oli myös, että alalla on kausityöntekijöinä harjoittelijoita sekä toiselta asteelta että ammattikorkeakoulusta.

6.2 Haastateltujen esimies- ja työnjohto-osaaminen sekä koulutus

Haastateltavista esimiehistä neljä oli työhön osallistuvaa esimiestä tai työnjohtajaa, seitsemän ei osallistunut käytännön töihin. Näistäkin kaikki olivat olleet alan käytännön töissä aikaisemmin. Toiminnan laajentuessa tai toimenkuvan muutoksen myötä heistä oli tullut (ylempiä) esimiehiä ja he olivat jääneet pois käytännön töistä. Haastateltavista yhdeksän eli kaikki kahta lukuun ottamatta olivat tällä hetkellä esimiehenä työnjohtotyötä tekeville. Haastateltavista kaikki olivat siis henkilöitä, jotka tekivät työnjohtotehtäviä tai olivat esimiehiä työnjohtotehtäviä tekeville, joten heillä oli mielestäni hyvä käsitys työnjohdosta omassa organisaatiossaan.

Taulukko 2. Haastateltavien henkilöiden esimiesrooli organisaatiossa. Osalla esimiehistä on päällekkäisiä rooleja.

	Puutarhatuotanto yrityssektori	Puutarhatuotanto julkinen sektori	Viherala yrityssektori	Viherala julkinen sektori
Henkilöitä yhteensä	3	1	2	5
Työhön osallistuva työnjohtaja	3	-	-	1
Työnjohtajien esimies	1	1	1	4
Ylempi / hallinnollinen esimies	-	1	1	1

Haastateltavien esimiesten koulutus puutarha-alalta vaihteli välillä puutarhurihortonomi (YAMK) ja jakaantui seuraavasti:

hortonomi, yamk	1
hortonomi, amk	4
hortonomi, opisto	2
puistopuutarhuri	1
puutarhuri	2
muun alan tutkinto	1

Haastateltavista neljä oli parasta aikaa kouluttautumassa lisää, joko alempaa tai ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Vain yhdellä haastateltavista koulutukseen oli sisältynyt opintoja johtamiseen liittyen. Julkisella sektorilla esimiehinä toimivilla oli oman organisaation koulutusta johtamiseen ja esimiestaitoihin liittyen. Yksi haastatelluista oli osallistunut viheralan työnjohtokoulutukseen.

6.3 Työnjohto ja työnopastus tutkinnon osan sisällön tarkastelu

Haastattelukysymyksessä 5 kysyttiin puistomestarin erikoisammattitutkinnon tutkinnon osan työnjohto ja työnopastaminen sisällöstä. Kohdassa oli listattu tutkinnon osaan liittyvä osaaminen ja haastateltavilta kysyttiin, mitä aiheita tulisi vahvistaa, säilyttää entisellään tai vähentää. Ongelmalliseksi kysymyksen teki se, ettei vastaajilla ollut tietoa, millainen painoarvo tutkinnon osan sisältökohdilla keskenään on. Siksi kysymyksen käsittely tapahtuikin keskustelemalla näistä eri aihealueista ja niiden tärkeydestä. Haastateltavien selkeä näkemys oli että koulutuksessa tulee keksittyä henkilöstöjohtamiseen sekä työntekemisen suunnitteluun ja johtamiseen. Lähes kaikilla haastateltavilla oli käsitys, että sellaiset asiat, joita hoitaa kirjanpitäjä tai jotka on nopea tarkistaa jostain lähteestä,

niihin ei tule koulutuksessa keskittyä (kuten säädösten ja määräysten tunteminen). Näistä ns. tarkistettavista asioista tulisi koulutuksessa käydä läpi lähinnä se, mistä tieto, asiantuntemus ja apu tarvittaessa löytyvät.

6.4 Perehdyttäminen

Teemahaastattelussa yksi kysymysteema koski työhön perehdyttämistä. Haastattelun apukysymykset olivat seuraavat: Onko työpaikallanne perehdyttämisohjelma, perehdyttämiskortti tai vastaava? Eroaako kausityöntekijän ja vakituisen työntekijän perehdyttäminen toisistaan? Mikä perehdyttämisessä on haasteellisinta?

Perehdyttämisen tarkoituksena on opastaa uusi työntekijä talon tavoille ja ohjata työn tekemisen alkuun. Haastatteluissa tuli ilmi, että alalla on tyypillistä pitää alkuperehdytys, jossa käydään läpi organisaation tai yrityksen asioita, esitellään paikat ja työntekijät sekä erityisesti käydään läpi työturvallisuusohjeet. Monella työpaikalla oli oma perehdyttämislista, jonka mukaan asioita käydään läpi. Tosin useampi sanoi, että listaa pitäisi tarkistaa. Yksi haastateltavista sanoi, että perehdytyslistaan lisättiin ohjeistusta sosiaalisessa mediassa toimimisesta sen jälkeen, kun työntekijä oli purkautunut työasiasta Facebookissa ja asiakailta tuli siitä palautetta. Perehdytyksessä heti työsuhteen aluksi on kuitenkin se hankaluus, että omaksuttavaa asiaa tulee paljon. Yksi haastateltavista sanoikin, että vakituisen henkilön perehdyttämiseen on varattu aikaa vuosi kaikkine vaiheineen. Lyhytaikaisten kausityöntekijöiden perehdytys pyritään tekemään tehokkaasti.

Työpaikalla, jossa oli paljon ulkomaalaisia työntekijöitä, työturvallisuuden opastuksessa oli käytössä kirjalliset ja kuvitetut ohjeet suomeksi, englanniksi ja venäjäksi. Työturvallisuuden perehdytys tuli esille melkein kaikissa haastatteluissa. Näiden haastattelujen perusteella alan työnantajat kantavat vastuunsa työturvallisuusasioissa hyvin, ainakin mitä perehdytykseen tulee.

H5 Ja haasteellisinta siinä varmaan sitten se joittenkin työturvallisuusasioitten toteutuminen. Että vaikka niistä puhutaankin tuossa, niin varmaan ihan hyvä, että käydään vielä siellä kentälläkin läpi. --- Olisiko se se hankalin. Ja varmaan sekin, että kun sinä olet ensimmäisenä aamuna töissä, niin sitä tietoa tulee niin valtavasti, niin ei se uppoa sitten.

Käytännön töihin perehdyttämisessä tavallisin tapa toimia on se, että uusi työntekijä laitetaan tekemään töitä kokeneemman kanssa, joka samalla opastaa työtehtävien tekemiseen. Vaihtoehtoisesti annetaan tehtävä ja valvotaan, miten sen tekeminen sujuu ja käydään alussa useaan kertaan tarkistamassa, jolloin työ ei ehdi mennä pahasti pieleen. Monet sanoivat, että kun itse osaa tehdä kyseisen työtehtävän, sen neuvominen ei ole vaikeaa.

H8 Sitten me korjataan ja sanotaan se ja mahdollisimman nopeasti oikaistaan. Että nyt, kun perehdytetään ekan kerran siihen, niin jonkin ajan päästä käydään katsomassa, jos ei ole toisen kokeneen parina. Niin sitten käydään katsomassa ja me sanotaan se (virhe). Että monesti sanotaan, että tämä ei ole vika, vaan tämä on tarkkaa. Se vaan pitää kestää.

H2 Yleensä, kun minä pyydän aloittamaan jonkun työn, niin minä käyn joka välissä kattomassa, et menihän se niin kun piti. Ja siinä kohtaa teen korjausneuvomiset, että otetaanpa uusiksi, jos on mennyt ihan päin mäkee. Kun joku tekee uusiksi vähän aikaa, niin kyllä se menee suurin piirtein sinne jakeluun. Välillä kun joku asia on sillä tavalla mettässä, että ei ole ymmärretty ja tehty jonkunmoinen moka ja keretty lähteä jo kotiin, niin kyllä minä sit kiroon ja teen itse.

Vaikka esimies on vastuussa perehdyttämisestä, hänen ei tarvitse käytännössä tehdä kaikkea perehdytystä itse (Laine, Surakka 2011, 153). Hyväksi keinoksi on todettu se, että aikaisemmin taloon tullut työntekijä on mukana perehdyttämisessä uutta työntekijää. Erityisesti vakituisen työntekijän tullessa uuteen työyhteisöön, tarkasteluun voi tulla muidenkin työntekijöiden toimenkuvat, kun mietintään uuden työntekijän ja jo talossa olevien työntekijöiden ammatillisia vahvuuksia ja osaamista. Myös uutena tulevan työntekijän osaaminen kannattaa hyödyntää koko työyhteisössä mahdollisuuksien mukaan. Hyvä perehdytys auttaa koko työyhteisöä ja saa sen tehostamaan toimintaansa. Jos jokaiselle tai usealle työyhteisön jäsenelle tulee osuutta perehdyttämisestä, se edistää työkavereiden tutustumista toisiinsa ja auttaa uutta tulokasta liittymään paremmin työyhteisöön. (Kupias, Peltola 2009, 76–79.)

H1 Yleensä on niin että vanhempi opastaa nuorempaa, se on ollut hirveen tehokas. Se vanhempi joka on ollut kauemmin talossa, se on ollut viimeinen, huomaa.. nämä on ulkomaalaisia... ja se nöyrin ja hiljainen, joka kuuntelee toisten ohjeet. Ja saman tien kun tulee uusi, niin se on ryhti parantunut ja se jo opastaa seuraavaa! Se on jännä että niillä on selvä hierarkia, että siinä on tietty... ei nokkimisjärjestys mutta se kasvaa niin kuin saman tien yhtä astetta isommaksi ja vahvemmaksi, kun tulee uusi avuttomampi. Sen näkee jo että minä tunnen nämä ja minä tiedän näitten nimet ja täältä haetaan haravat. Siihen tulee sellainen tietty itseluottamus. Se on kaikkein paras, että onkin näin ja ne voi aina kysyä ja sitä olen aina koittanut sanoa, että jos ette tiedä, mitä teette, niin kysykää.

Perehdyttämisessä esimiesten kokema vaikein asia lienee se, miten hyvin asia tulee ymmärretyksi. Joku esimies sanoikin ajatelleensa jostain työtehtävästä,

että tämä on niin yksinkertainen tehtävä, ettei sitä voi tehdä väärin ja huomaneensa kohta olleensa totaalisen väärässä. Moni korostikin sitä, että he kannustavat uusia työntekijöitä tekemään kysymyksiä, jos he eivät jotain ymmärrä. Vieraskielisten työntekijöiden kohdalla tämä korostuu.

Hyväksi keinoksi on havaittu se, että työntekijä ohjeet saatuaan kertoo omin sanoin, mitä on tarkoitus seuraavaksi tehdä. Siinä tulee hyvin nopeasti selville, miten hyvin asia on ymmärretty. Jos työntekijälle jää epäselväksi, mitä on tarkoitus tehdä, hän saattaa lähteä tekemään työtä, mutta tulosta ei synny.

H1 Kysy mieluummin ja jos et ymmärrä niin kysy toisen kerran, kysy niin monta kertaa että ymmärrät. Se on pahin - jotkut sanoo heti jes jes jes jes jes ja samalla joskus suomeksi että juu juu juu mä tiedän...ja minä kysyn että mitä sinä tiedät, kun et edes kuunnellut ohjetta loppuun. Kerro minulle mitä sinä tiedät? Siitä on joskus semmoiset kokemukset... aina ei nopeus ole valttia.

H3 Miten tulet toimeen semmoisen ihmisen kanssa, missä on niin kun kieliongelmiä, että miten toimit, että miten saat sen asian vietyä perille heikolla yhteisellä kielitaidolla. Virolaisille kun sinä kerrot asiaa, niin kaikki joo, juu, ilman muuta, kyllä, kyllä - ja mitään ei ymmärrä! Ei yhtään mitään ymmärtämystä ole. Silti se on ihan okei ja innokas ja lähtee liikkeelle ja kiertää taloa ja tekee töitä hirveesti ja mitään ei saa aikaan. Koska se ei tiedä mitä se tekee, se ei uskalla tehdä mitään. Se häpee sitä (ettei ymmärrä), se käy muilta kysymässä sitä. Ja me on huomattu se, että kun me on kerrotaan joku asia, se halutaan palautteena saman tien, että kerropa nyt sitten. Sit sen niin ku näkeekin, että ahaa nyt jäi puolet... meni ihan turhaan, kysytäänpä uusiksi.

H2 No on se tietysti silleen... että jos minä olen pois ja annan vaan suurin piirtein niitä, että olen antanut pikkusen huonosti ohjeistukset. Niin sitten ei oikeastaan tapahdu mitään. Täytyy aina muistaa, että vaikka on itsellä kiire tai itse väsynyt tai itse jossain, niin tämmöiset pitää muistaa aina huolehtia kuitenkin.

Ajattelin etukäteen, että ajanpuute olisi yksi suurimmista ongelmista perehdyttämisen suhteen, mutta tämän mainitsi suoraan vain kaksi haastatelluista. Alalla, jossa kausityövoiman käyttö on tyypillistä, perehdyttäminen on ilmeisesti niin luonteva osa arkipäivän toimintaa, että sitä ei varsinaisesti koettu vaikeaksi.

Toisaalta oli nähtävissä, että osallistuvat työnjohtajat kokivat, että työn neuvominen on hitaampaa, kuin se, että teet työn itse. Yksi haastateltavista kyllä totesikin, että silloin työ ei helpota jatkossakaan, vaan saat aina tehdä työn itse, joten on vain varattava aika perehdyttämiselle. Alalla jossa kausityövoimaa on

paljon, perehdyttäminen on jatkuvaa ja aika moni haastateltavista sanoikin toivovansa, että ainakin osa työntekijöistä olisi useamman kauden töissä. Silloin perehdytystä ei tarvitsisi aloittaa kauden alkaessa ihan alkeista kaikkien kanssa. Tavallista onkin, että osa kausityöntekijöistä on töissä useamman kauden.

H1 Että se ihan opetetaan ekalla kertaa ja lujasti toivotaan, että ensi vuonna on samat, silloin ne tietää, vaan kun kertoo että tähän tulee kolme tainta ruukkuun ja tämän kokoiseen.

H10 Varmaan siinä haasteellisinta on se, kun tuntuu, että sitä aikaa (menee) siihen perehdyttämiseen noin pienessä organisaatiossa ja paljoilla töillä. Tuntuu, että se pitäisi kauhean tehokkaasti saada tehtyä.

H1 - - monessa työssä ajattelee, että olisin itse tehnyt tämän yhtä nopeeta, ainoa että sitten seuraavalla kertaakin sinun täytyisi tehdä se. Se on joskus vaan maltettava neuvoa ja näyttää, että miten se menee.

H1 Mutta eihän se tunneissa vie, että jos minä nyt annan tuossa työtehtävän, sehän on saman tien jo tekemässä. - - Sehän siinä onkin että sinä koko ajan mietit seuraavan työtä ja se oma työ jää vähän siinä - - se on semmoista monen langan käsissä pitämistä, joka on omalla tavallaan palkitsevaa ja omalla tavallaan todella kuluttavaa.

Erityisesti viheralalla tuli esille, että ei ole yhtä tapaa tehdä asioita. Niin työn tekemisessä kuin perehdyttämisessäkin voi olla eroja. Työntekijän omasta aloitteellisuudesta ja myös opituista toimintatavoista riippuu paljon se, minkälaisen ohjauksen kokee itselle sopivaksi. Toinen on oppinut saamaan selkeitä ohjeita ja määräyksiä, joten voi kokea vaikeaksi tilanteen, jossa pitäisikin itse miettiä ja päättää, miten asia hoidetaan. Toinen työntekijä taas kokee rajoitukseksi, jos hänen omaa ajattelua ei sallita, vaan työ tulee tehdä juurikin esimiehen määräämällä tavalla. Kaksi esimiestä sanoi haastattelussa, että heidän organisaatiossa on siirrytty käytäntöön, jossa työntekijöille annetaan käytännön vastuu töiden toteuttamisesta. Organisaation alkuperehdytyksen jälkeen itse työhön perehdyttäminen ja työn tekeminen tapahtuu työryhmissä. Työryhmässä jäsenet sopivat keskenään työn suorittamisesta ja työnjaosta. Työryhmä on yhdessä vastuussa työn lopputuloksesta. Yhteisvastuullisuus tekee käytännössä mahdolliseksi tilanteen, että joku kieltäytyisi jostain työtehtävästä. Toisaalta työryhmässä on mahdollista erikoistua tiettyihin työtehtäviin, jos se ryhmän edun kannalta nähdään järkeväksi.

H4 Oikeastaan meillä on sillä lailla, että minä olen antanut vastuuta itse työntekijöille, niillä on omat vastualueet ja käydään alkukeväästä läpi, mitä on viime syksynä jäänyt ja mitä on uusia

rakentamisjuttuja ja muuta, mutta sitten ne saa oikeastaan itse suunnitella sen perustyön, että missä järjestyksessä ne tekee ja milloin ja millä lailla. Ja sitten viikoittain pidetään viikkopalaverit, missä käydä kaikki läpi jos niillä on tullut jotakin ongelmia ja nehan päivittäin soittaa tietenkkin. Työtä tehdään kahden, kolmen hengen ryhmissä.

H10 Toiset (työnjohtajat) katsoo lopputulosta ja toiset katsoo suoritusta, että se suoritus olisi puhdasoppinen ja heidän ajatus- tensa mukainen. Paitsi että ne haluaa päästä johonkin lopputu- lokseen, niin ne haluaa päästä sinne just niin kuin ne haluaa. Se- hän on työntekijöille aika turvallinen. Ku ne tietää, mitä se esi- mies haluaa. Ne tietää, miten se menee, että kun he tekee näin, he saa hyvää palautetta. Jos he ei tee näin, niin he saa huonoa pa- lautetta. Se on semmoinen ennakoitava ja turvallinen tilanne. Mutta sitten taas jollekin sellaiselle, joka olisi itsenäisempi, niin se voi olla liian ahdas. Sit jos taas odotetaan sitä pelkkää loppu- tulosta, niin siinä odotetaan enemmän itsenäisyyttä ja se voi taas aiheuttaa ahdistusta. Että miksi minun pitää itse päättää? Miksei kukaan kerro ja neuvo ja miksi tämä on näin monimutkasta ja vaikeeta?

6.5 Palautteen antaminen

Teemahaastattelussa oli neljä esimiestyön osa-aluetta, joita tarkasteltiin lähem- min. Kysyin haastateltavilta näistä neljästä aiheesta, onko jokin niistä henkilö- kohtaisesti haastavin. Palautteen antaminen oli aihe, joka koettiin selkeästi haastavimmaksi. Palautteen antamisen apukysymykset haastattelussa olivat: Miten koet palautteen antamisen merkityksen? Mikä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on haasteellista?

Haastatteluissa tuli ilmi että palautteen antaminen koetaan pääsääntöisesti ne- gatiivisen palautteen antamiseksi. Ainoastaan parihaastattelussa tuli esille po- siitiivinen palaute. Tämän työpaikan henkilöstöpalautteessa on monena vuonna tullut esille, että positiivista palautetta tulee liian vähän. Haastateltavat kuiten- kin kokivat, että myönteistä palautetta ei osata ottaa vastaan. ”Se on kieltämättä hankala. Jos sinä oikeen kehut, niin sitten ne on, että vi**uileeko se?” (H9b)

Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehet olivat joutuneet pohtimaan palautteen antamista ja olivat myös kokeneet vaikeita tilanteita palautteeseen liittyen. He olivat myös joutuneet pohtimaan omaa rooliaan palautteen ja esimiestyön suh- teen.

H4 Se mitä on kokenut tärkeäksi... ja kun itsekin on semmoinen, että antaa palautetta herkästi eri organisaatiotasolle, niin olen kokenut, että itse haluaa että on esimiehenä semmoinen, että omat työntekijät voivat antaa palautetta - sekä positiivista että

negatiivista. - - Niin se että pitää itse osata ottaa vastaan sitä palautetta sekä positiivista että negatiivista.

H9a Edeltäjäni kommentti oli minulle se, että toimi aina niin, ettei pahoita itsesi, etkä muiden mieltä. Niin se ei ole työnjohtajalle käypä ohje. Sinä et voi toimia niin, että kukaan ei koskaan pahastu. Siinähän lähettiin siitä, että metsät oli hakkaamatta kolmeltakymmeneltä vuodelta ja henkilökunnan alkoholiongelmien ja lorvailuihin ei oltu puututtu. Työaikojen noudattamiseen ei oltu...

H3 Ne (työt) on kuitenkin tehtävä ja tehdä hyvin... ja sen esimiehenkin pitää olla vahva, että jos se on tehty huonosti, niin esimies ei mene tekemään sitä. Se ottaa sen porukan takasin, että tehdäänpä uusiksi. Työntekijän mielestä se voi olla hyvä, niin se on ihan sama mitä se ajattelee, jos ei se sille esimiehelle kelpaa.

H3 Työnjohtaja on siitä huonossa asemassa, että sen pitää olla yhdyshenkilö työntekijöihin päin ja yhdyshenkilö esimiehiin päin eli toimistoon päin. Se on vähän niin kuin koiranvirka, että sinä et oikein tiedä kumman puolta sinun pitää pitää. Se palautteen antaminen usein käy niin, että palaute tulee tänne meihin, me halutaan sitä, niin se äkkiä henkilöityy, että tuo on semmoinen tyyppi, että me ei oteta enää tuota kaveria työmaalle. Työkaveri ei tarvis olla ystävä, se ei missään nimessä saisi olla ystävä, vaan että se on työkaveri, luottamuksen ansainnut.

Moni haastateltava koki palautteen antamisen vaikeaksi. Useampi haastateltavista sanoi olevansa liian kiltti palautetilanteessa ja pelkäävänsä miten palaute otetaan vastaan. Palautetta jätetään jopa antamatta, koska pelätään työnteon käyvän sen jälkeen vaikeaksi.

H1 ”Palautteen antaminen, se on minun mielestä kaikkein vaikeinta. Se on yllättävän vaikeaa, että silloin kun sinun pitää (sanoa), että sinä teet tämän väärin. Sanoa se niin, että toinen ei loukkaannu tai toinen ei pidä sitä henkilökohtaisena syytöksenä. Se on minun mielestä hirveen vaikeaa.”

H1 Minä olen hirveen löperö! - - Ehkä minulla on liikaa, että minä olen liikaa kaveri ja ne hyväksyy sen... onko se osittain sitä hyväksymisen haluakin... tai hakemista, että jos minä nyt sanon sinulle ikävästi.. - - Ja minä teen sen sillain että ohhoh, tai että hei nyt kyllä kaupassa sanottiin, että täytyy olla tosi tarkka tämän laadun kanssa, enkä minä osaa sanoa että viimeksi olet kyllä laittanut huonoja taimia sinne! Elikkä kääntää sen jotenkin oudosti.

Että kyllä sitä täytyy opetella ja vaikeaa on. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, minun mielestä - - jos sitä joku pystyy opettaa niin - - se on yllättävä taitolaji.

H5 Ja joskus on ihan aiheellista antaa palautetta. Ja joskus olen jättänyt antamatta, kun tiesin, että siitä tulee vielä suurempi sota ja sitten ainakin ollaan, että motivaatio loppuu ihan totaalisesti.

H5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, sitä ei koskaan riittävästi harjottele eikä harjaannuta itseään sitä vastaanottamaan. Ja varsinkaan antamaan, ainakaan sitä negatiivista, että kyllä siinä on haastetta ihan jokaisessa päivässä, että mitenkähän tämän asian paketoisi pumpuliin, ettei kukaan suutu, mutta menisi viesti perille.

K Mikä siinä on vaikeinta siinä negatiivisen palautteen antamisessa?

H5 No kyllä se varmaan se vastareaktio. Se on kurja, kun on kokenut sen, että on antanut ihan aiheesta ja vielä ihan nätisti, niin siitä huolimatta sitten niskoja nakellaan ja ollaan monta viikkoa naama mutrussa. Toinen mielestään varmaan tehnyt parhaansa, tai onko sitäkään, kun ei aina tiedä, mikä motivaatiotaso on ollut... Se on vähän hankalaa. Ja tiedän, että olen liian kiltti esimies ollut monessa kohtaa. Mutta työyhteisön pitää pystyä toimimaan jollakin tavalla. Vaikea tilanne, jos ollaan hirveissä riidoissa sen takia, ettei pystytä ottamaan vastaan palautetta.

Useampi haastateltava työnjohtaja ei päästä tilannetta siihen asti, että työsuoritukselta pitäisi antaa palautetta. He huolehtivat, että ohjaus on hyvää ja jatkuvaa, jolloin korjaava palautetta ei tarvitse antaa lainkaan. Tämä tuli erityisesti niiden haastateltavien kohdalla esille, jotka tekevät käytännön töitä yhdessä työntekijöiden kanssa.

H7 Minä aika hyvin sitä valvon. Se ei ihan kauheeseen suteen mene koskaan. Se ei kerkeä mennä siihen, että täytyy ihan.. Minä olen sillain, jos joudutaan korjaan, että olisiko tuo parempi. Sillain, että yrittää niin kuin positiivisesti. Että mitä jos... Että ei kauhean töksäyttäen. Kun tietää, että se on tehtävä hänen kanssaan se työ, niin ei se auta, että menee sanomaan, että teet huonosti, että miten tollain voit tehdä. Parempi positiivisen kautta hakea sitä.

Esimiehet joutuvat monta kertaa etukäteen punnitsemaan, miten palautteen antaminen sujuisi hyvin. Laine & Surakka (2011, 150) kirjoittavatkin että jos palautteen antamisen kokee vaikeaksi, silloin tulee erityisesti huolehtia siitä, että palaute on selkeä ja ei huku positiivisten asioiden alle. Useammassa lähteessä

pidetäänkin huonona tunnettua palautteen antamisen hampurilaismallia, jossa ensin annetaan kiitosta, sitten korjaava palaute ja lopuksi vielä kehutaan. Tässä mallissa korjaava palaute voi jäädä jopa huomaamatta.

Tuli myös esille, että esimiehet saattavat hakea itsestään syytä, jos palaute otetaan huonosti vastaan tai sitä ei ymmärretä. On varmasti hyvä myös esimiehen miettiä toimintatapojaan, mutta palautetta ei voi jättää antamatta sen vuoksi että työntekijä pahoittaa mielensä tai alkaa reagoida niin ettei työntekeminen enää suju. (Ahonen, Lohtaja- Ahonen 2014, 77.) Tällaisessa tilanteessa tulisi keskustella siitä, millainen käytös on asiallista käytöstä työyhteisössä.

H4 Sitten minä mietin sitä itse mielessäni, että miten ihmeessä minä hoidan sen homman silleen fiksusti, että en nolaisi millään lailla sitä. Ja että se olisi nimenomaan rakentavaa se keskustelu, että ei tulisi heti moittimaan tai muuta. Ja minä mietin ja mietin ja sitten hoksasin että minun pitää pitää kehityskeskustelu.

H5 Ensimmäisenä miettii, että puhuinko kauhean selvästi ja artikuloinko, että miten tämä toinen ymmärsi sen asian. Yritän sitä kautta monesti lähestyä, että sanoin tämän ehkä hieman epäselvästi, että ette tainneet saada kaikkia asioita sitten ylös, kun lähditte tekemään. Että on nyt vähän jäänyt vaiheeseen. Monesti se on helpompi, kun tekee itsestään sen hölmön siinä, eikä siitä työntekijästä.

6.6 Työnjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä

Kolmas teema teemahaastattelussa oli ohjaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä ja kielitaito. Sen alla oli seuraavat ohjaavat kysymykset: Onko sinulla kokemusta maahanmuuttajista työyhteisössä? Mitä erityistä osaamista maahanmuuttajien ohjaaminen vaatii? Onko teidän työpaikalla jotain erityisiä keinoja maahanmuuttajien ohjaamiseen? Mikä merkitys kielitaidolla on maahanmuuttajien työnjohtamisessa?

Haastatelluista 64 % oli kokemusta ulkomaalaisista työntekijöistä työyhteisössä. Suurimmaksi ongelmaksi esille tuli kielitaito. Osalle työpaikoista ei valittu työnhakijaa, jos hänellä ei ollut lainkaan suomen kielen taitoa. Esimiehet myös totesivat että vähäinenkin suomen kielen taito auttaa selviämään työyhteisössä. Ulkomaalaisia ja maahanmuuttajia pidettiin pääsääntöisesti hyvinä työntekijöinä. Ulkomaalaiset työntekijät tulivat työpaikoille usein jonkun tutun kautta. Joku ulkomaalainen on aikoinaan tullut töihin esimerkiksi puutarhalle ja myöhemmin hänen sisaruksiaan ja koulukavereitaan on tullut perässä. Osa työntekijöistä tulee töihin kesäksi tai muutaman vuoden ajan kausityöntekijäksi ja palaa sitten kotimaahansa. Toinen ryhmä on Suomessa pysyvästi asuvia maahanmuuttajia.

H1 Hyvin on menny ja kielitaito on riittänyt, yleensä menee paremmin semmosen kans jolla ei ole älyttömän hyvä kielitaito, silloin minun huonolla englannilla pärjää paremmin. Osa sanoista me opetetaan suomeksi ja osan ne oppii englanniksi ja simppeleä kieltä, ja toisiensa kanssa. Itseasiassa nykyään huomaa, että venäjänkielen taidosta olisi ollut paljon hyötyä. Aika monella ei kuitenkaan ole sitä englannin kielen taitoa.

H2 Otetaan semmoinen suomi-englanti-piirretty-näytetty, niin kyllä on pärjätty. Nyt olen ollut maahanmuuttajiin kaikkiin tyytyväinen. Kun on motivaatio, ne haluaa tulla töihin. Jos on sellainen, että äiti ja isä on pakottaneet, niin ei paljon kiinnostu.

H1 Yleensä ottaen aina kauheen hyvää palautetta, ei voi moittia, ihan samalla tavalla tulisi varmasti suomalaisista hyvää ja huonoa. - - Joku huono kokemus on ollut, mutta sekin on vain yksittäinen kokemus ja yksittäinen ihminen.

H2 Thaimaalaisilla lähtöajatus oli... Ne oli jo aikuisia, oli aikuismaailma, että oli jotain kertynyt vuosien varrella. Että he oli niin kuin, että semmoista paskahommaa ei ole, että työ kuin työ niin se tehdään. Että kun kaikki tarvii tehdä.

H1 Ne tulee töihin on vuoden, kaksi, kolme, neljä.. kukaan ei ole lähtenyt sillä lailla että haluaisi jäädä tänne. Näilläkin on kotilat siellä ja menevät sinne jatkamaan sitä elämää, tienaavat vähän aikaa ja jatkavat siellä. Siellä odottaa sit perheet.

Perehdyttämisen yhteydessä jo käsiteltiin maahanmuuttajien perehdyttämistä ja työhön opastusta. Opastusta helpottaa, jos käytettävissä on kuvallisia ohjeita. Työhön ohjauksen kriittisin vaihe on tarkistaa, että työntekijä on ymmärtänyt ohjeista, mitä on tarkoitus tehdä. Jos ohjeiden ymmärtäminen on heikkoa, ei työnteko onnistu. Useampi esimies sanoi, että työntekijän on vaikea myöntää, ettei ymmärtänyt ohjeita. Siksi on tärkeää kehittää menetelmiä, millä voi tarkistaa, miten asia tuli ymmärretyksi. Osa työntekijöistä voi myös käyttää ymmärtämättömyyttään hyödyksi.

H3 Ja me on huomattu se, että kun me on kerrotaan joku asia, se halutaan palautteena saman tien, että kerropa nyt sitten. Sit sen niin ku näkeekin, että ahaa nyt jäi puolet... meni ihan turhaan, kysytäänpä uusiksi.

H3 Ensinnäkin että tehtäviä ei voi antaa kahta enempää. Yksikin on ihan hyvä, mutta se toinen... tai se työ on sen verran isompi, että siihen saadaan joku toinen rinnalle, ettei se ole puolen tunnin päästä loppu vaan että se kestää vähän pitempään. Nyt jos on

puolen tunnin juttu, sitten voit antaa kaksi tehtävää. Ja mielellään sitten jos sinä saat tämmöisen A4:n, missä voi olla valokuvakin, että tässä on kiveyspainumia: että tämmöisiä painumia etsit tästä koko kentältä ja koko alueelta, tontilta ja korjaa ne kaikki.

H9b Ja sitten osa, ne ymmärtää kyllä ja osaa aika paljon, mutta heittäytyy ihan, että minä en ymmärrä. He käyttääkin sitä hyväksensä.

Myös kulttuuriset erot tulivat esille haastatteluissa. Joillakin maahanmuuttajilla voi olla vaikea sopeutua, jos esimies onkin nainen. Esimerkiksi muslimimiehen on vaikea ottaa vastaan ohjeita naishenkilöltä tai vastaavasti vanhempi nainen voi kieltäytyä ottamasta ohjeita nuoremmalta mieheltä. Jollain työpaikalla tuli esille myös maahanmuuttajien keskinäisiä kulttuurisia ja uskonnollisia ristiriitöitä.

H9b Ja sitten tulee kulttuuri heti mukaan: että sanotaan vaikka nämä Itä-Euroopan maat ja työsuojelu, niin ne ei kyllä kulje käsikädessä.

H9a Mutta se kulttuuritausta esimerkiksi työn tekemiseen on eri. Että esim. koirankakkaroskiksen tyhjentäminen muslimilta ei onnistu, koska se on niin saastasta.

6.7 Työyhteisötaidot työpaikan voimavarana

Teemahaastattelun haastattelukysymyksissä oli yhtenä aiheena alaistaidot. Tässä yhteydessä haastateltavien kanssa syntyi keskustelua sekä alaisena olemisen taidoista että esimiestaidoista. Siksi päädyin lopulta muuttamaan tähän kirjalliseen työhön otsikoksi työyhteisötaidot. Tämän teeman apukysymykset olivat: Onko sinulla kokemusta alaistaitojen osaamisesta / oppimisesta? Onko sillä ollut vaikutusta esimiestyöhön? Uskotko, että esimiestyö voisi muuttua, jos työntekijöillä olisi tietoa alaistaidoista?

Joskus kuulee sanottavan että ryhmä toimii niin hyvin kuin sen heikoin lenkki toimii. Työyhteisössä heikoin lenkki voi olla esimies tai joku työntekijöistä. Työntekijällä voi olla puutteelliset tiedot työpaikan pelisäännöistä tai hän ei tiedä, miten työpaikalla käyttäydytään työntekijän, alaisen tai kollegan roolissa. Esimerkiksi on aika tavallista, että työyhteisössä joku työntekijöistä anastaa itselleen esimiehen valtaa esimerkiksi alkamalla järjestellä työtehtäviä esimiehen ohi. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen, Soini, 2013, 13.)

Työyhteisön toimimattomuudesta on usein helppo syyttää esimiestä ja monesti esimiehellä onkin siinä suuri vastuu. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin oma osuutensa työyhteisön ilmapiiristä. Kuten aiemmin totesin, alaistaidot

ja esimiestäidot ovat taitoja, jotka täydentävät toisiaan. Koska ne vaikuttavat käytännössä hyvin keskeisesti toisiinsa, niitä on hyvä käsitellä rinnakkain. Se millaista on toimia esimiehenä, riippuu paljon alaisena toimivista työntekijöistä. Toisaalta alaisena olemiseen vaikuttaa taas paljon se, miten yhteistyö esimiehen kanssa käytännössä toimii. (Räty, 2009, 18.)

Suurella osalla haastatellusta esimiehistä ei ollut kokemusta alaistaidosta käsitteenä tai alaistaidoista omassa työyhteisössään. Kolmessa työyhteisössä se oli osa toimintaa ja esimerkiksi perehdyttämisen yhteydessä käytiin läpi työyhteisötaitoja uusien työntekijöiden kanssa. Yksi haastateltavista sanoi, että kausityöntekijät usein hämmästyvät näistä konkreettisista esimerkeistä, mitä perehdyttämisessä käydään läpi.

Moni haastateltava esimies kyllä totesi, että alaistaitojen käsittelystä voisi olla hyötyä työyhteisössä ja että se olisi hyvä ottaa osaksi perehdyttämistä.

H4 Niitä (alaistaidot) käydään siinä perehdyttämisessä läpi ja sitten sitä käydään siltä kantilta myös että me ollaan... siis tehdään veronmaksajien rahoilla kaikki... että mitä se tarkoittaa. Että siellä ei seisokella. Että joku äiti katsoo, että minun poika ei päässyt töihin ja tuo pääsee tänne vaan seisoskelemaan.

H4 Sitten näitä alaistaitoja sillä lailla että just tällainen kommunikointi ja vuorovaikutus...miten kohdellaan toisia ja työkavereita. Ja tähän liittyy tämä palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

H6 Yhdessä tilaisuudessa viraston puolella otin, että alaistaidoissa olisi kehittämisen varaa. Siellä oltiin tukka pystyssä, että miten sinä menit tuommoista laukomaan. Että silloin se oli niin kuin punaisen vaatteen olisi heilauttanut. Että vika on AINA esimieheissä. Se on oletusarvo.

H6 Me on sinä aikana, kun olen ollut tässä, niin ehkä me on opittu sitä tavallista kanssakäymistä. - - Pitää ymmärtää, että se on esimiestäitojen vastapari.

H9a: Meillä on semmoinen huoneentaulu, mikä on tehty meidän yksikössä, jossa on sitten saanut kirjottaa jokainen kommentteja. Ne ei haluakaan, että sitä kirjoitetaan puhtaaksi.

K: Millaisia asioita siellä on?

H9a: Tervehdi työkaveria. Tee työsi laulellen hampaat irvessä.

H9b: Olemme täällä töissä.

H9a: ME teemme meidän yksikön tuloksen: Siis me, ei minä, vaan me. Se on sosiaalitulossa ja siinä on tussit vieressä, jos tulee joltain mieleen, niin saa lisätä.

H9b: Onhan siellä ihan tämmöisiäkin, että noudattaa työaikoja. Tuokin on jo ihan hyvä, että me ollaan täällä töissä.

H10 Nykyään painotetaan kovasti työhyvinvointia, vastuu siitä, että pitäisi todella pystyä pitämään... vastata siitä työntekijöiden onnellisuudesta, että he olisivat jotenkin onnellisia siinä työssä. Kun eihän semmoinen ole mahdollista. Eihän sitä voi työnjohtaja antaa kellekään sitä onnea.

H10 Nyt on tavallaan semmoinen vallalla, että kaikki ongelmat on esimiehessä. Että se esimies pystyisi...että se kannattelee koko työyhteisöä. Mutta eihän se niin ole. Minun mielestä se turhaan passivoi ja tekee semmoista opittua avuttomuutta sinne alaspäin. Että jos mulla on paha olla, niin se on minun esimiehen syytä.

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen on monisäikeinen asia. Monesti työntekijä ja esimieskin voivat käydä pohdintaa siitä, miten paljon omia henkilökohtaisia asioita tuo työyhteisön tietoon. Tätä työtä tehdessäni huomasin että useissa lähteissä kannustetaan osana perehdyttämistä kertomaan myös omasta elämäntilanteestaan ja tutustumaan työkavereihin lähemmin. Se auttaa sitoutumaan työyhteisöön ja helpottaa sopeutumista, sillä tutulta työkaverilta on aina helpompi saada tukea ja apua erilaisissa tilanteissa. Tämä korostuu maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla, mutta koskee koko työyhteisöä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 57.)

Ihminen on kokonaisuus, joten henkilökohtaisia asioita ei täysin voi jättää työroolin ulkopuolelle. Työntekijän henkilökohtainen kriisi tai kuormittava elämäntilanne heijastuvat monesti myös työhön. Häiritsevän tai vastuuttoman työkäytöksen syyt voivat olla henkilöön liittyviä tai esimerkiksi työn organisointiin liittyviä, eikä syytä aina ole helppo selvittää. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahinen, Soini, 2013, 37.)

H10 Koska jos ajatellaan silleen, karkeasti yleistetään, että jos et sinä osaa mitään substanssia, mutta jos sinä olet tosi kiva ja mukava ja tulet toimeen ihmisten kanssa, niin ihmiset auttaa sinua ja pitkälle jopa tekee niitä töitä, jos sinä vaan osaat jotenkin pelata sen silleen. Mutta sitten, vaikka sinä osaisit kuinka todella, todella hyvin, muttet tulisi kenenkään kanssa toimeen, niin siitä ei tule mitään. Koska sinä et yksin pysty.

H8 Minä aina työhaastattelussa sanon, että se on myös itsestä kiinni, että miten suhtautuu. Että mahdollisuuksia annetaan ja pyritään siihen, että viihtyy. Se hirveästi vaikuttaa se työssä viihtyminen sit näihin sairaslomiin ja.

K: No miten, kun teillä on vähän työntekijöitä, niin tuleeko liiankin tutuksi niitten asiat?

H8: Ei oikeastaan. Ihmiset puhuu sellaisia, mitä ne haluaa. Ja jostain syystä meidänkin tämä vanhempi työntekijä ei puhu mistään omista asioistaan. Se toisia vaivaa, kun toiset haluaisi semmoista tunnelmaa, niin hän on aina sen aikaa hiljaa.

H10 Minä ajattelen itse, että työhyvinvointi nousee työstä, ei niinkään tämmöisistä päivistä ja päälle rakennetusta taukojumpasta tai muusta joogasta. Vaan että se nousee siitä työstä ja työssä menestymisestä. Että sisältö palkitsee. Niin siinä mielessä pitäisi enemmänkin painottaa sitä semmoista kehittävää otetta ja kysellä ja keskustella henkilöstön kanssa siitä työstä ja työn kehittämisestä.

H4 Siis pitää osata pitää / vetää monesta suunnasta. Olla oikeastaan kiinnostunut kaikesta siitä mitä sinun alaiset tekee eikä vaan kattoo sitä yhtä sektoria. Ja pitää uskaltaa sanoa Ei tai uskaltaa sanoa Joo, eikä vain epäröidä ja siinä yrittää miellyttää kaikkia, että semmoisesta ei tule mitään. Pitää uskaltaa sanoa että näin mennään tai näin toimitaan tai näin ei toimita. Täytyy olla hirveen oikeudenmukainen. Minäkin näen meillä että siellä pärstäkertoimen mukaan annetaan joitain tehtäviä ja jopa määritellään palkkoja. Täytyy olla kaikille samat lähtökohdat. Pitää olla hirveen joustava, siis missään asiassa ei voi olla ehdoton. Sitä täytyy vaan luovia sitä keskiviivaa ja sitten semmoinen että täytyy olla helposti lähestyttävä. Ja sitten oikeasti kuunnella niitä ihmisiä.

H6 Toi henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen tuntemus, niin se on hirveen tärkeä. Kyllä siinä täytyy olla herkkänä korvana. Kuitenkin vaikka meitäkin ajattelee, niin meillä on semmoinen ydinporukka, joka jos siitä onnahtaa joku pois, niin me ollaan ongelmassa. Ne on niin syvällä siinä omassa tekemisessä ja tekee just sitä, mitä on aina halunnut tehdä. Jos ne uuvahtaa, niin täytyy olla herkkänä korvana. Että se näkyy hyvin pian. Ja sitten siinä on semmoinenkin ongelma, että se on vähän niin kuin kulo. Se lähtee hyvinkin äkkiä, niin saa äkkiäkin olla jotain juttua jarruttelemassa. Se on hirveen tärkeä. Se on puhdasta euroja toi, että jos on hyvä työhyvinvointi. Minä olen sanonut, että kun tässäkin virastossa on näitä työyksiköitä vaikka kuinka paljon, ei meidän tarvii olla paras. Ei tarvii olla työhyvinvoinnissa paras. Kun ollaan ihan tavallisia. Turha yrittääkään mitään semmosta. Sitten se menee ihan väärin. Pitää olla niin kuin tavallinen tilanne. Että välillä menee ihan vituralleen kaikki ja on huono aamu ja.

H3 Pitää olla, miten ihmisiä johdetaan ja miten saatais palautetta kentältä. Miten sinä pystyt pitämään sen luottamuksen tai miten sinä rakennat sen luottamuksen, koska se luottamushan on se

kaikkein tärkein esimiestehtävässä, että jos ei luottamusta ole, sitten on ihan sama ottaa lapio käteen ja kaivaa ojaa.

H6 Yksi mikä on ollut täällä silloin, kun minä aloitin, niin mitä kauheasti pelättiin oli virheitten tekeminen. Hirveä pelko oli tehdä minkäänlaista virhettä. Nyt sitä ei pelätä. Jos virhe tulee, niin se tulee. Että sai jankata sitä, että älkää pelätkö sitä, jos te teette virheen. Mutta jos teette saman virheen toisen kerran, niin sitten on kyse tyhmyydestä. Mutta kaikki tekee virheitä. Tavallaan virheitten käsittelyminen. Että pelättiin jo enakkoon. Siihen meni energiaa siihen enakkopelkäämiseen. Jos virhe tulee, niin mennään sen mukaan. Käsitellään se ja tartutaan tuumasta toimeen. Jos se on asiakkaan suuntaan, niin ollaan polvillaan ja pyydetään anteeksi. Nimenomaan se, että jos se virhe ei tule esille, niin se tehdään seuraavalla kierroksella uudelleen.

6.8 Esimiestaidot puutarha-alalla ja niiden opettaminen

Omasta esimieskokemuksesta osaan sanoa, että esimiestyö on monesti yksinäistä ja se heijastui myös näissä haastattelutuokiassa. Monesta haastattelutilanteesta tuli tunne, että haastateltava koki tilanteen luottamuksellisena keskusteluhetkenä toisen esimiehen kanssa. Esimiehen ja työnjohtajan työssä vertais-tuen merkitys on suuri.

H1 Kollegat on suuri voimavara ja suuri rikkaus monessa asiassa ja omalla tavallaan ne on ihan siinä samassa veneessä. Samojen asioiden kanssa painiskelee, että toivoisin että kaikilla olisi sellainen tietty verkosto tai ystäväpiiri, tuttavapiiri johon voi aina joskus tukeutua ja kysyä neuvoa että mitä minä teen. Että siinä on semmoinen tietty tuki ja turva... ja että joku on ehkä oppinut sen asian kantapään kautta ja minun ei tarvii.

Useampi haastateltava oli sitä mieltä että esimieskoulutuksesta olisi ollut hänelle hyötyä työtehtävien hoidossa. Erityisesti haastavat tilanteet työyhteisössä saivat esimiehet tuntemaan itsensä voimattomiksi ja avuttomiksi. Moni myös piti monia haastattelun aikana esille tulleita esimiestaitoja tärkeinä, mutta samalla epäili, miten niitä pystyy kenellekään opettaa. Useampi haastateltavista myös sanoi, että henkilön luonne vaikuttaa siihen, onko hänellä edellytyksiä toimia esimiehenä. He olivat sitä mieltä, että esimiestyöhön ei vain kaikista ihmisistä ole.

H1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, minun mielestä, jos sitä joku pystyy opettaa niin... se on yllättävä taitolaji.

H2 On se tärkeitä (sosiaaliset ja yhteistyötaidot). Mutta en tiedä, miten sitä opetetaan.

H7 Se tulee aika luonnostaan se auktoriteetti ja esimiestaito. Ja miten sitä voisi opettaa?

H4 Siis minä luulen, että käytäntö on mikä opettaa. Ja sitten toisaalta siis kyllähän se on henkilöstä itsestä kiinni aika paljon. Että on henkilöitä joita minä en vois kuvitellakaan. Esimerkiksi kun meillä oli esimiehen paikka auki ja yksi työkaveri haki sitä, niin meidän johtaja kysyi, että onko siitä tämmöiseen hommaan, niin minä sanoin että ei ole. Että ei kaikista ole ihmisenä... ei sitä voi... esimiestaitoja ei voi oppimalla vaan oppia. Puhuttiin työkaverin kanssa, että se on vaan harmillista, että semmoiset joista ei olisi esimieheksi, niin ne jostakin syystä on niitä johtajia.

H9a: Että kyllä esimiehen perustaidot voi oppia kirjasta, mutta ei niitä voi oppia muuta kuin tekemällä.

H9b: Eikä kaikista ole siihen. Ei ole. Kyllä siellä on semmoisia henkilöitä, jotka ei siihen pysty.

H9a: Me ei varmaan pärjättäisi insinöörimaailman esimiehinä. Sinun pitää tuntea myös se, missä olet esimiehenä. Että jos täälläkin joku olisi jokaista pilkkua viilaamassa, niin hulluksihan siellä porukka tulisi.

H1 Kuinka monesta sitten tulee esimies? Tuleeko se sitten joistakin luontaisesti ja joistakin ei? Minä olisin varmaan niitä joista ei olisi tullut luontaisesti kyllä, minä olisin aina tykännyt ennemmin tehdä itse hommia ja antaa sen toisen tehdä.

H5 Kyllä sitä on tässä työuralla itse kokenut huonon esimiehen työskentelyesimerkkiä ja todennu, että ainakaan noin en halua itse tehdä. En tiedä olenko onnistunut siinä, mutta se on ainakin semmoisena opettavaisena taustana siellä, että ei ainakaan näin.

Yksi haastateltava antoi ihan käytännön neuvoja siihen, miten esimieskoulutusta tulisi järjestää. Erityisesti viheralalla koulutuksen ajoittaminen on ongelmallista työn kasvukausisidonnaisuuden vuoksi. Monesti koulutukset pyritäänkin järjestämään kasvukauden ulkopuolella, mutta silloin ongelmaksi voi muodostua se, etteivät työntekijät olekaan työsuhteessa ja heitä ei siten voi velvoittaa osallistumaan koulutukseen omalla ajalla.

H3 paljonko on todellista tarvetta koulutukselle, niin koulutuksethan pitäisi tapahtua talviaikana ja sitten kun meillä on kuitenkin talvella lomat. Tämä yhtälö ei oikein toimi. Jos se olisi semmoinen lyhyt... koska sehän ei ole monen päivän juttuja nämä, kun

valmennetaan tämmöistä ammattitaitosta työmiestä esimiestehtävään. Ne kurssit ei tarvitse olla viikkojen kestäviä vaan muutama yhden päivän juttu, niin ne vois olla myös sesonkiaikana. Koska silloin ne on töissäkin. Kun ne on talven Aasiassa, niin huono sieltä... ei ne varmaan tule sieltä. Ja nyt jos me ilmoitetaan ihmisiä, niin me ei pystytä yhtään sanomaan missä ne on tammi-kuussa. Mutta me tiedetään, missä ne on syyskuussa ja missä ne on huhtikuussa. Silloin me saadaan paremmin noita ihmisiä tulemaan kuin tammi-helmikuu tai joulutammihelmikuu, ei niitä silloin saa. Silloin me tarvittaisiin semmoisia lyhkäisiä juttuja.

H3 Ei kovin monen päivän juttuja. Esimerkiksi kahden päivänkin sellainen nopea, tiivis juttu ja sieltä vois sitten karsia sitä porukkaa että, onko joku kiinnostunut tästä syvällisempään ajattelu-maailmaan. Ja se voisi se sama juttu olla, että siellä olisi myös työnjohtajat, että ne olisi ihan samassa kurssissa kymptiä ja työnjohtajat. Sieltä vois yllätyksenä tulla niitä kympejäkin, joita kiinnostaisi vähän pitemmälle mennä.

6.9 Työnjohtotehtävät tulevaisuudessa

Haastattelussa kysyttiin esimiehiltä tuleeko työnjohtotehtävät lisääntymään vai vähenemään tulevaisuudessa. Suurin osa oli sitä mieltä, että tehtävät eivät ainakaan vähene. Työntekijäjoukon hajanaisuuden uskotaan lisääntyvän jatkossa, esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän kasvun myötä. Moni haastateltava mainitsi, että konetyöt lisäävät valvontatyötä ja ohjaustarvetta. Myös atk-taitojen tarve lisääntyy jatkuvasti. Puutarha-alan töihin liittyy myös paljon paperitöitä ja useampi epäili, että niihin käytettävä aika vain lisääntyy jatkossa.

H1 On hirveesti paljon paperiasioita joita et ajattelekaan, on ruiskuttajakortit ja ammattiajoluovat ja katsastukset, muistathan..., tuntuu että sinä teet hirveesti turhaa työtä. Ja valitettavasti kun saat nämä hommat läpi, saat aloittaa uudestaan.

H9 Varmaan työnjohtajien tulee enemmän vielä hallita tätä atk- ja konepuolta.

Puutarhatuotannon puolella tuli selkeästi esille alan trendi, jossa tilakoot kasvavat ja automatisointi yleistyy. Se johtaa siihen, että toisaalta työntekijöiden tarve vähenee kokonaisuudessaan, kun taas koneidenkäyttö ja työnjohtotehtävätkin saattavat jopa lisääntyä.

H3 Jos automatisoituu, niin jos siellä on yksi työnjohtaja, niin se pysyy. Työntekijät sit vähenee. Robotti ei hoida työn suunnittelua

ja organisointia ja ajoittamista. Ja jos sitä henkilökuntaa jonkun verran tarvii, niin todennäköisesti siellä on sitten jotain maahanmuuttajia. Käsipareja tarvitaan johonkin kohtaan. Kyllä se vaatii työnjohtajaa siihen.

Viheralalla nähtiin, että koneistamisen myötä työntekijöiden määrä ja työnjohtajien määrä voi vähentyä. Työhön osallistuvien työnjohtajien määrä taas voi kasvaa.

H3 Mitä enemmän koneistetaan, luulen että se työnjohdon määrä vähenee, silloin kun ruvetaan koneilla tekemään töitä, mutta se kymppien tarve lisääntyy.

Toisaalta viheralalla on julkisella sektorilla siirrytty jo monessa paikassa tilaaja-tuottaja – malliin ja sen myötä osa työstä tai jopa koko viherpuoli siirtyy yksityisille toimijoille. Sen koetaan lisäävän valvontatehtäviä. Työntekijöiden määrä vähenee tai työntekijät siirtyvät yksityiselle sektorille, mutta laadunvalvontatehtävät ja työnjohto lisääntyvät.

H4 Että minä olen ihan varma että työjohtotehtävät vain lisääntyy nimenomaan yksityistämisen myötä.

H5 Kyllä voisin kuvitella, että se lisääntyy. Kun näkee miten tuolla rakennusyhtiöt rakennuttaa, millanen porukka siellä on tekemässä. Niin siellä on kuitenkin sitä kesäväkeä aina vaan enemmän. Toiset taas arvostaa sitä, että on järjestäytyneet työnantaja ja kentällä työnjohto pyörii eikä pelkästään kesäporukka ole keskenään. En usko, että kiinteistöpalvelualalla vois vähentyä se työnjohto. Laatutarkkailua tarvii tehdä ja kyllä se vaan vaatii sinne ihmisen, joka tietää, mistä puhutaan. Työnjohtajan tai muulla tavalla ammattilaisen, niin en usko että se vähenee.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui puutarhatuotannon ja viheralan esimiehiä, joilla on kokemusta työnjohto- ja esimiestehtävistä. Tutkimuksessa käsitellään työnohjauksen sisältöä ja koulutuksen tarvetta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyydestä ja luotettavuudesta käydään paljon keskustelua. Tutkimuksen tekijän valinnat ja aiheen tuntemus vaikuttavat tutkimustulokseen. Tutkimus on monesti myös riippuvainen ajan ja paikan luonteesta. (Eskola, Suoranta, 2014, 211.)

Tutkimus tehtävänä ohjasi aineiston keruuta ja myös tämän tutkimuksen teoriaosuutta. Tähän liittyy riski, että teoriaa sovelletaan aineistoon ja kriittisyys voi unohtua. Teoriasta on tosin myös hyötyä aineistoa tarkkailtaessa. (Eskola, Suoranta, 2014, 80–82.)

Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Sen avulla saatiin hankituksi aiheesta relevanttia ja monipuolista tietoa. Tuloksia tarkasteltaessa tuli esille, että etenkin puutarhatuotannon haastateltavia olisi voinut olla enemmän, nyt niitä oli neljä. Tosin yhteensä yhdentoista haastateltavankin aineisto on laaja ja työtä vaativa. Aina tutkimusta voi jatkaa, mutta jossain kohti täytyy osata myös lopettaa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2014, 182) kuvaavat saturaatiopisteen käsitettä teoksessaan. Saturaatiopiste saavutetaan, kun samat asiat alkavat toistua haastattelussa. Ikään kuin olisi olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo esille merkittävän tuloksen.

Validius käsitteenä tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimus mittaa sitä ilmiötä, jota tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Yksi tapa toimia on haastattelemalla saatujen tietojen vertaaminen muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun saadaan esille tietty yhtenäisyys, voidaan sanoa, että henkilön antama tieto, tulkinta tai käsitys on saanut vahvistusta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186 – 187.) Tämän tutkimuksen alkusysäys oli työelämäältä tullut toive, että puutarhureilla tulisi olla työajohto-osaamista. Erityisesti tämä toive tuli puutarhatuotannon sektorilta. Koska tältä sektorilta oli tässä tutkimuksessa vain neljä haastateltavaa, otos ei ole täysin luotettava. Näiden haastattelujen perusteella puutarhatuotannon yrityksissä ei ole alan koulutuksen saaneita työntekijöitä työnantajien lisäksi. Puutarhatuotannon julkinen sektori työllistää alan ammattilaisia, mutta on työllistäjänä marginaalisen pieni. Tämä onkin aihe, joka vaatisi lisätutkimusta. Minua jäi askarruttamaan, onko puutarhatuotannon koulutuksen saaneella puutarhurilla mahdollisuutta työllistyä muuten kuin alkamalla itse yrittäjäksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksessa tuli esille, että puutarha-alan työajohtotehtävissä työskentelevillä on alan koulutus, mutta heillä ei pääsääntöisesti ole koulutusta työajohtotai esimiestehtäviin. Haastatelluista esimiehistä kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat käyneet puutarha-alan toisen asteen koulutuksen eli joko perustutkinnon tai ammattitutkinnon. Heistä seitsemän oli jatkanut opistoasteelle tai ammattikorkeakouluun. Haastatelluista esimiehistä yhdellä ei ollut puutarha-alan koulutusta, mutta hänellä oli teknisen alan korkeakoulututkinto ja hän oli hakeutunut puutarha-alalle erityisesti koneosaamisen kautta. Toisin sanoen haastattelussa oli mukana kolme henkilöä, jotka toimivat esimies- ja työajohtotehtävissä toisen asteen koulutustaustalla.

Tässä tutkimuksessa puutarha-tuotannon esimiehillä kaikilla oli alan koulutus. Maataloustilaston 2013 mukaan kasvituotannon vastuullisilla työntekijöillä hiukan alle puolella on alan koulutus. Tilastossa ovat mukana sekä maatalous-alan että puutarha-alan viljelmät. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että suuri osa puutarhatuotannonkin yrittäjistä toimii vailla ammatillista koulutusta.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että puutarhatuotannon yrityksissä työntekijät ovat pääsääntöisesti vailla puutarha-alan koulutusta. Viheralan organisaatioissa oli kausiluonteisuudesta huolimatta enemmän vakituista työvoimaa ja sille oli tyyppillisempää, että työntekijöillä on puutarha-alan koulutus.

Vain yhdellä haastatelluista oli puutarha-alan opintoihin sisältynyt johtamiseen liittyviä opintoja. Haastatelluista esimiehistä kuudella oli ammattikorkeakoulututkinto ja heistä siis vain yhdellä oli opintoihin sisältynyt johtamiseen liittyvä tutkinnon osa. Tämä voi selittyä sillä, että opinnoista on jo aikaa ja toisaalta myös sillä, että johtamiseen liittyvät opinnot ovat valinnaisia.

Perehdyttäminen oli haastateltavien henkilöiden työyhteisössä tutkimuksen mukaan hyvin hoidossa. Puutarha-alan esimiestyön yksi suurista haasteista on alan kausiluonteisuus ja kausityöntekijöiden suuri määrä ja sen myötä myös perehdyttämistä työpaikoilla tehdään paljon ja jatkuvasti. Tosin se on alalla myös niin tavallista, että se ei esimiestyössä noussut esiin ongelmallisena. Monilla työpaikoilla oli vakiintunut käytäntö esimerkiksi kausityöntekijöiden perehdyttämiseen. Työn kausiluonteisuudessa nähtiin myös positiivisia puolia.

H10 Onhan se kesätyöntekijäralli tavallaan hurja pyöritys. Se valinta ja auki laittaminen ja kaikki mikä siihen liittyy. Mutta ne on toisaalta tuommoisessa työyhteisössä ne kesäpenskat jotenkin semmoisia ihaniakin. Ne tuo semmoisen raikkaan tuulahduksen sinne. Että jos ajattelee vaikka katupuolta, mihin ei tule semmoista määrää, niin minä aina ajattelen, että eikö ne kuiva kenkiinsä. Kun meille pölähtää ne kesätyöntekijät ja ne on intoa täynnä ja jotenkin semmoisia hönttejä ja ihania.

Palautteen antaminen koettiin yhdeksi vaikeimmaksi alueeksi esimiestyötä. Palautteen antaja ei voi tietää, miten palautteeseen suhtaudutaan. Toisaalta taas voimakkaan reaktion pelossa palaute voidaan jopa jättää antamatta, sillä ajatuksella, että töiden on kuitenkin sujuttava. Esimiehet myös paikkailevat työntekijöiden jälkiä tästä samaisesta syystä.

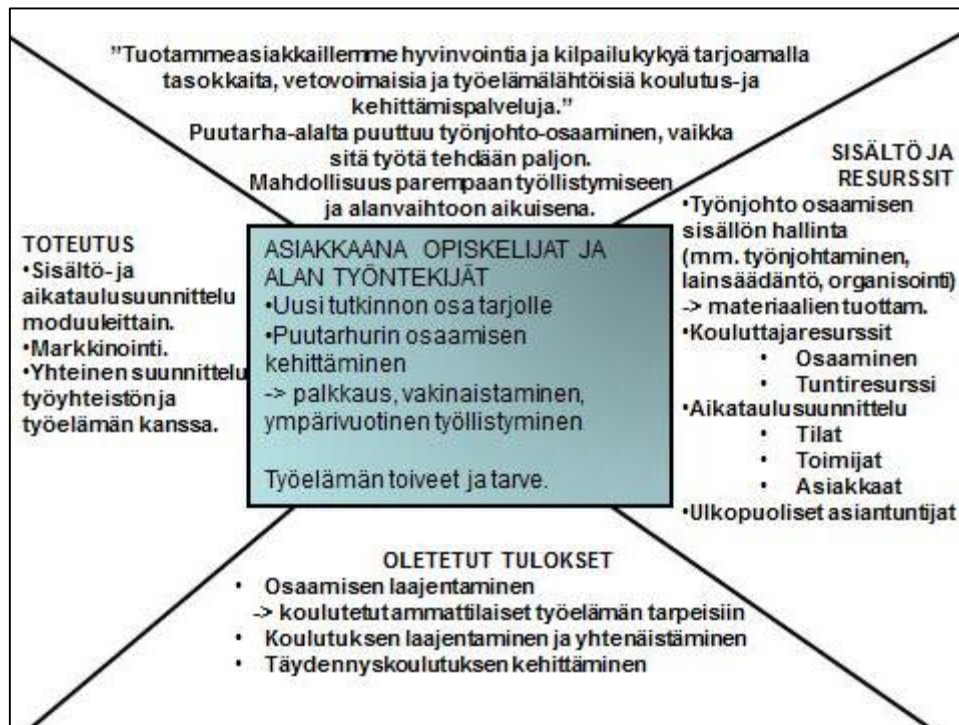
Monikulttuurisuus on osalle haastatteluun osallistuneille osa jokapäiväistä toimintaa. Yhden haastatellun työyhteisössä ei ole ollut ulkomaalaistaustaista työntekijää. Kokemukset maahanmuuttajista työyhteisössä olivat suurelta osin positiivisia. Toisaalta esille tuli kulttuuriset erot, jotka voivat tuoda ongelmia työtehtävien hoitoon ja myös ihmissuhteisiin työpaikoilla. Tämä tuli erityisesti esille yhden työpaikan kohdalla.

Työyhteisötaidot tai itse asiassa teemahaastattelussa kysymyksenä ollut alais-
taidot oli monelle haastateltavalle esimiehelle vieras käsite. Haastattelutilan-
teessa käytin esimerkkinä Järvenpään kaupungin kaikille uusille työntekijöille
järjestämää alaitaitojen koulutusta. Osalla työpaikoista perehdytykseen kuu-
luu jo alaitaidon osuus, vaikkakaan ei tällä nimellä. Perehdytykseen kuuluu
osa, jossa käydään läpi esimerkiksi suhteutumista työntekoon ja työkaveri-
ihin. Moni haastateltavista suhtautui positiivisesti ajatukseen alaitaitojen ottami-
sesta osaksi perehdytystä. Se voisi helpottaa töiden tekemistä työyhteisössä.

Tutkimuksessa ei selvitetty alan yleisiä tulevaisuuden näkymiä, vaan kysyttiin,
miten työnjohto-osaamisen määrä mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa.
Tässä yhteydessä olisi voinut kysyä myös, muuttuuko työnjohto-osaamisen si-
sältö tulevaisuudessa. Tosin tähänkin tuli vastauksia siten, että tietoteknisen ja
koneosaamisen osuus tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Työnjohto-osaamisen
määrän koettiin riippuvan paljon koneellistumisen mahdollisesta lisääntymi-
sistä tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että myös puutarha-alalla on tavallista nostaa esimies-
tehtäviin henkilö, jolla on alan substanssiosaamista, mutta ei johtamisosa-
amista. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan arvioida, että puutarha-alan
opiskelijat voisivat hyötyä jo toisen asteen opintojen yhteydessä järjestettävästä
työnjohtokoulutuksesta. Erityisesti voisi ajatella että aikuiset opiskelijat, joilla
on jo työ- ja elämäkokemusta, voisivat toimia työnjohtamistehtävissä heti val-
mistuttuaan alalle. Tosiasia on tosin myös se, että nuoretkin vastavalmistuneet
puutarhurit joutuvat ehkä tahtomattaankin astumaan heti valmistuttuaan suuriin
saappaisiin eli työnjohtotehtäviin jo ensimmäisessä työpaikassaan.

Uuden koulutuksen tai tutkinnon osan tarjonnan aloitusvaiheessa suurimmat
kysymykset liittyvät resursseihin, kouluttajien asiantuntemukseen sekä koulu-
tuksen kysyntään ja markkinointiin. Seuraavaan kuvioon on kirjattu, mitkä te-
kijät vaikuttavat uuden koulutuksen aloittamiseen ja tuotteistamiseen.



Kuvio 1. Uuden tutkinnon osan tuotteistaminen

Puutarha-alan työn yksi suurista haasteista on alan kausiluonteisuus ja koulutuksen tarjonnassa tulisi huomioida tämä asia. Perinteisesti on ajateltu, että koulutus tulee järjestää varsinaisten työsesonkien ulkopuolella. Alalla on kuitenkin tyypillistä, että työsuhteet ovat voimassa vain osan vuodesta. Haastatteluissa tuli esille, että työnantaja ei voi velvoittaa työntekijää osallistumaan koulutukseen työsuhteen ulkopuolella. Siksi koulutus tulisikin järjestää silloin kun työntekijät ovat töissä eli sesongin aikana. Toivomuksena esitettiin, että koulutus olisi kompaktia ja teemoittain etenevää, jolloin työjohtajat voisivat halutessaan valita ne aihealueet, joihin osallistua ja koulutuksen osia yhdistämällä olisi mahdollista suorittaa halutessaan koko tutkinnon osa.

Koulutuksen sisällön suunnittelussa tulee keskittyä päivittäis- ja henkilöstöjohtamisen kysymyksiin sekä työntekemisen suunnitteluun ja johtamiseen. Myös sosiaalisten taitojen ja hyvinvoinnin merkityksen tunteminen esimiestehtävässä ovat tärkeitä ja tulee ottaa huomioon koulutuksen sisältöä suunniteltaessa. Pienten yksityiskohtien ja nipelitiedon opettamisen sijaan tulee keskittyä laajempiin kokonaisuuksiin sekä tuoda esille niitä tahoja, mistä tarvittava tieto (esimerkiksi työaikalainsäädännöstä), asiantuntemus ja apu ovat löydettävissä tilanteen niin vaatiessa.

Koska tutkinnon perusteita muutetaan elokuussa 2015, tutkintoa täydentävä tutkinnon osa voidaan jatkossa valita mistä tahansa toisesta perustutkinnosta, ammatti- tai erikoistutkinnosta. Se laajentaa mahdollisuuksia huomattavasti verrattuna nykyiseen tilanteeseen. Keudan aikuisopistossa tulee harkittavaksi,

järjestetäänkö yksi kaikille aloille yhteinen esimiestaitojen koulutus, vai esimerkiksi toimialakohtainen koulutus. Opiskelijalähtöisesti ajatellen olisi järkevää järjestää esimieskoulutusta toimialoittain tai toimipisteittäin, jolloin opiskelijalla olisi vaivatonta valita esimiestaitoihin liittyvä tutkinnon osa osaksi muita opintoja.

Tämän tutkimuksen alkusysäys oli työelämältä tullut toive, että puutarhureilla tulisi olla työnjohto-osaamista. Erityisesti tämä toive tuli puutarhatuotannon sektorilta. Koska tältä sektorilta oli tässä tutkimuksessa vain neljä haastateltavaa, otos ei ole täysin luotettava. Näiden haastattelujen perusteella puutarhatuotannon yrityksissä ei ole alan koulutuksen saaneita työntekijöitä työnantajien lisäksi. Puutarhatuotannon julkinen sektori työllistää alan ammattilaisia, mutta on työllistäjänä marginaalisen pieni. Tämä onkin aihe, joka vaatisi lisätutkimusta. Minua jäi askarruttamaan, mihin puutarhatuotannon koulutuksen saaneella puutarhurilla on mahdollisuus työllistyä. Onko ainoa vaihtoehto ryhtyä yrittäjäksi?

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Hakala, J. T. (2004). Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Caudeamus

Kupias, P. & Peltola, R. (2009) Perehdyttämisen pelikentällä, Tampere: Palmenia

Kupias, P., Peltola, R., Saloranta, P. (2011). Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro.

Lahti, L. (2008). Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro

Lahtinen, H. (17.6.2013). Työnjohtokoulutusselvitys kaikilla koulutusaloilla; Uusien tutkintojen tarve ja olemassa olevien tutkintojen soveltuvuus työelämän työnjohto- ja lähiesimiestarpeisiin. Helsinki: Opetushallitus

Laine, N. & Surakka, T. (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön, Tampere: Taurus Media.

Luhtanen R. (toim.) (2013). Työpaikan lakikirja 2013, Helsinki, Edita

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S., (2007) Hyvinvointia työyhteisöön, Opas kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto, Tampere

Näyttötutkinnon perusteet, Floristimestarin erikoisammattitutkinto, 2006, Helsinki: Opetushallitus

Näyttötutkinnon perusteet, Puistomestarin erikoisammattitutkinto, 2000, Helsinki: Opetushallitus

Pakkala, A., 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tampere: Tampereen yliopisto

Puutarhatalouden perustutkinnon tutkinnon perusteet 1.8.2010, Helsinki: Opetushallitus

Salminen, J. (2006). Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Santalahti, M., Mäkeläinen, J. & Hämäläinen, J. (2005). Opastus lyhytaikaiseen perehdyttämiseen, Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Tajakka, H. (2014). Puutarha-alan ammatillisen koulutuksen kehittämisstrategia 2014–2034, Helsinki: Opetushallitus

Valpola A. & Åman I. (toim.) (2008). Ammattitaito kuntoon; Uusia keinoja työnopastukseen, Helsinki, Teknologiateollisuus ry

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M., & Soini, S. (2013). Haastavat tilanteet esimiestyössä, Työterveyslaitos, Helsinki

Viitala, R. (2013) Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A., Väänänen, A. (2013). Monikulttuurinen työpaikka, Opas esimiehille. Helsinki: Työterveyslaitos

INTERNET

www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/406_ammatti 20.10.2014

www.maataloustilastot.fi 20.10.2014

www.oph.fi/download/151996_Tyonjohtokoulutusselvitys_HeikkiLahtinen.pdf

Räty, T., 2009, Työyhteisötaidoilla tulosta, Työturvallisuuskeskus
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_kehittaminen

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1 Taustamuuttujat

- sukupuoli
- koulutus
- työkokemus esimiestyössä

2 Millä nimikkeillä esimiestehtävissä teidän työyhteisössä toimitaan?

- Lähiesimies
- Tiiminvetäjä
- Työnjohtaja
- Osastonjohtaja
- Muu?

3 Millaisia tehtäviä työnjohtajan työhösi kuuluu?

Onko työ selkeästi vain esimiestyötä? Teetkö myös itse työpaikan työtehtäviä? Mikä on erilaisten työtehtävien suhde työajastasi? Voiko näitä töitä selkeästi erotella?

4 Miten tärkeänä koet sen, että esimies osaa alan työtehtävät eli substanssin?

Kumpi on tärkeämpää substanssiosaaminen vai esimiesosaaminen sinun työssäsi?

5 Työnjohto ja työnopastus tutkinnon osan osaaminen tällä hetkellä

Puistomestarin erikoisammattitutkintoon sisältyy tutkinnon osa Työnjohto ja työnopastus.

Tässä on lueteltu tutkinnon osan nykyinen osaaminen. Mitä johtamiseen liittyviä osaamisen eri osa-alueilla mielestäsi vahvistaa / säilyttää nykyisellään / vähentää (yleisellä tasolla)

hentää vahvistaa **säilyttää** vähentää

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen tuntemus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • säädösten ja määräysten tuntemus ja valvonta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • töiden suunnittelu, organisointi ja johtaminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • työmenetelmien ja logistiikan kehittäminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • työ sopimuskäytännön tuntemus ja soveltaminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • työpsykologian perusteiden tuntemus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • esimies- ja työnopastustaidot | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • sosiaaliset ja yhteistyötaidot | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6 Työnjohto-osaamisen tarve valituilla teemoilla

Miten ajankohtaisina näet seuraavat valitut teemat oman työsi kannalta?

Onko näistä osa-alueista joku sellainen missä itse tarvitsisit lisää oppia?

- **Työhön perehdyttäminen**

Onko työpaikallanne perehdyttämisohjelma, perehdyttämiskortti tai vastaava?

Eroaako kausityöntekijän ja vakituisen työntekijän perehdyttäminen toisistaan?

Mikä perehdyttämisessä on haasteellisinta?

- **Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Miten koet palautteen antamisen merkityksen?

Mikä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on haasteellista?

- **Ohjaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä ja kielitaito**

Onko sinulla kokemusta maahanmuuttajista työyhteisössä?

Mitä erityistä osaamista maahanmuuttajien ohjaaminen vaatii?

Onko teidän työpaikalla jotain erityisiä keinoja maahanmuuttajien ohjaamiseen?

Mikä merkitys kielitaidolla on maahanmuuttajien työnjohtamisessa?

- **Alaistaidot**

Onko sinulla kokemusta alaistaitojen osaamisesta / oppimisesta?

Onko sillä ollut vaikutusta esimiestyöhön?

Uskotko, että esimiestyö voisi muuttua, jos työntekijöillä olisi tietoa alaistaidoista?

7 Miten työjohtamisessa tarvittavaa ammattitaitoa voi parhaiten hankkia?

Onko koulutuksesi antanut valmiuksia työnjohtamiseen ja esimiestyöhön?

Millä tavalla itse koet esimiestaitojesi kehittyneen parhaiten työurallasi?

esim. koulutus / työkokemus / lyhytkoulutus / ...

8 Miten mielestäsi työnjohtotehtävien määrä tulevaisuudessa kehittyy?

Väheneekö/lisääntyykö? Mitkä tekijät tähän vaikuttavat?