



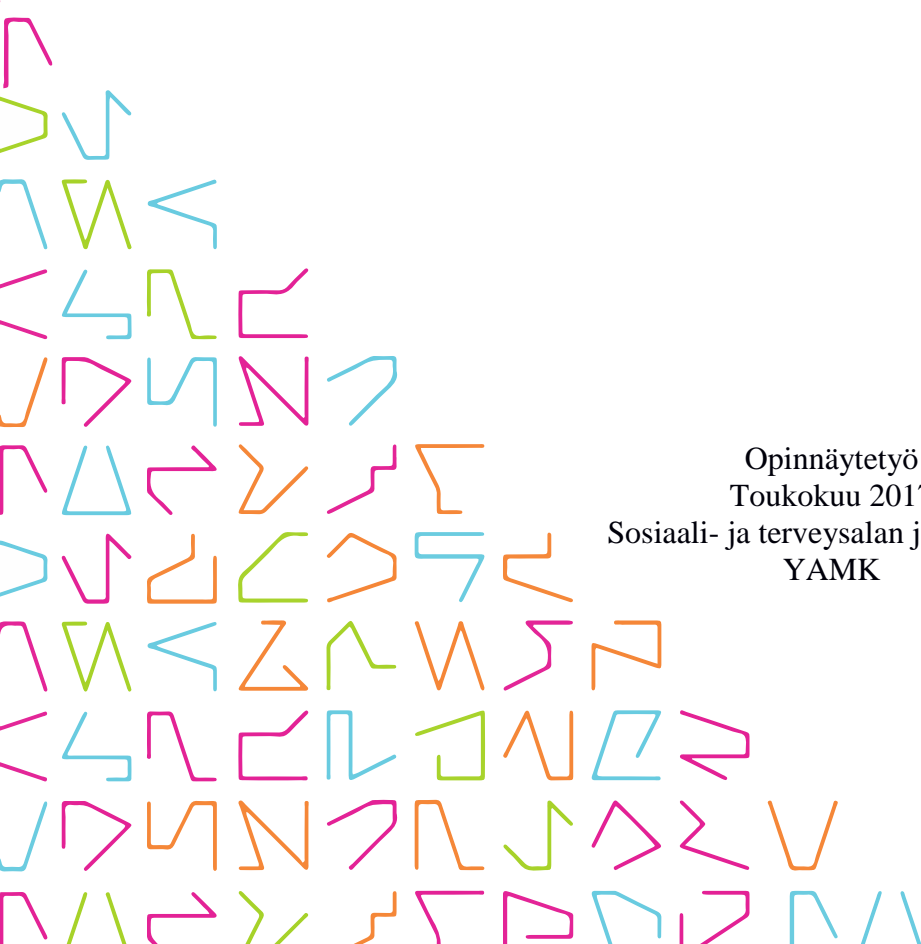
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TUETUSTI TYÖHÖN

Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston tuetun  
työllistymisen palvelulinjan toiminnan arviointi  
ja kehittäminen valmentavan esimiestyön keinoin

Mirva Rosholm

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
YAMK



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

ROSHOLM, MIRVA:

Tuetusti työhön

Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston tuetun työllistymisen palvelulinjan toiminnan arviointi ja kehittäminen valmentavan esimiestyön keinoin

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Toukokuu 2017

---

TE-toimiston ydintehtävä on työnvälitys. Tuetun työllistymisen palvelulinja vastaa niiden asiakkaiden palveluprosessista, jotka tarvitsevat yksilöllistä tai monialaista tukea työllistykseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli reflektoida Pirkanmaan TE-toimiston tuetun työllistymisen palvelulinjan toimintaa ja kehittää toimintamallia tutkimuksen keinoja käyttäen. Tutkimuksella haettiin myös vastauksia siihen, millaisia odotuksia työntekijöillä on valmentavan esimiestyön mahdollisuuksista tukea heitä työssään. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asettaman tavoitteen mukaan työuria tulisi pidentää kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Johtamisella on suuri merkitys siihen kuinka mielekkäänä työnteko koetaan ja sen myötä miten työssä jaksetaan. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten valmentavalla esimiestyöllä tuetaan asiantuntijuutta, ja siten mahdollistetaan asiantuntijaorganisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla Pirkanmaan TE-toimiston tuetun työllistymisen palvelulinjan työntekijöitä sähköpostikyselyn avulla. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstön kokemukset tuetun työllistymisen palvelulinjan toimintamallin toiminnasta ja kehittämistarpeista voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen; toimintamallien selkiyttäminen, otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen ja tarvittavan osaamisen varmistaminen. Kysymykseen, miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa, vastaukseksi saatiin neljä kokonaisuutta, jotka ohjaavat valmentavan esimiehen toimintaa: tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen, työyhteisön ilmapiirin kehittäminen, tarvittavan osaamisen ja tehtävänkuvien määrittäminen sekä asiantuntijan ja esimiehen roolien selkiyttäminen.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että asiantuntijaorganisaation toiminnan onnistunut johtaminen edellyttää esimieheltä osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen onnistuu parhaiten valmentavan esimiestyön keinoin. Kehittämisehdotuksena asiantuntijaorganisaation esimiestyössä tulisi panostaa valmentavan esimiestyön systemaattiseen käyttämiseen. Esimiesten osaaminen ja esimiesten riittävä resursointi tulisi varmistaa. Myös henkilöstön alustaitoja, aktiivista osallistumista johtamiseen tulisi vahvistaa.

Seuraavaksi olisikin hyödyllistä tutkia Pirkanmaan TE-toimiston henkilöstön työyhteisötaitoja. Tutkia voisi valmentavan esimiestyön vaikutuksia, onko niitä ja jos on niin missä ja miten tulokset näkyvät.

---

Asiasanat: valmennus, coaching, osaamisen johtaminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

ROSHOLM MIRVA:

Employed with support  
Evaluation and development of the actions of  
the Supported Employment service line at Pirkanmaa  
Employment and Economic Development Office

Master's thesis 90 pages, appendices 7 pages  
May 2017

---

According to the objective set by the Ministry of Social Affairs and Health, by the year 2020, careers should be prolonged by three years. Leadership is of great importance to how meaningful work is experienced and thereby it is important to the employees' well-being. The purpose of the study was to reflect the actions of the Supported Employment service line at Pirkanmaa Employment and Economic Development Office and to develop an operating model by using research methods. The study also sought answers to the expectations employees have about possibilities of leadership coaching in their work. The purpose of the study was to answer how leadership coaching supports an expert organization, and how to enable the expert organization to achieve its objectives. The study was conducted as a qualitative action study. The material was collected by interviewing the employees of the Employment and Economic Development Office of Pirkanmaa through an electronic mail survey. The research material was analyzed by material-based content analysis.

The research results show, that staff experiences of how employment with support service line actions and development needs can be divided in four sets: Determining the required skills and job descriptions, developing the working community's atmosphere, determining the required skills and job descriptions and clarifying the role of expert and supervisor. In response to the question of how preparatory supervisory in work supports the operation of the service line, three sets of responses were given to the supervisor's activities: Clarifying operating models, enabling favorable learning environment and ensuring necessary skills.

Successful management of an expert organization requires a supervisor with management competence. Competence management can be best accomplished with leadership coaching. A development proposal is to invest systematically in leadership coaching in expert organization management. The expertise of supervisors and the adequate resourcing of supervisors should be ensured. Also the employee skills of the staff, the active participation in leadership should be encouraged.

---

Key words: coaching, knowledge management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	8
1.3	Tutkimuksen toimeksiantaja ja oma ammatillinen kiinnostus.....	8
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	10
2.1	TE-toimiston visio ja arvot .....	10
2.2	Asiakkaan palvelulinja palvelutarpeen mukaan.....	11
2.3	Tuetun työllistymisen palvelulinjan toimintamalli syksyllä 2015 .....	11
2.4	Toimintamallin muutos .....	12
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSKYSYMUKSET JA TAVOITE.....	14
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	15
4.1	Kirjallisuuskatsaus .....	15
4.1.1	Onko työhallinnon asiakasprosesseja tutkittu .....	16
4.1.2	Valmentavan esimiestyön merkitys asiantuntijaorganisaatiossa ..	18
4.2	Oppiva organisaatio .....	21
4.3	Osaamisen johtaminen .....	22
4.4	Valmentava esimiestyö .....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIJAN ESIYMMÄRRYS .....	27
5.1	Kvalitatiivinen toimintatutkimus työn kehittämisen työvälineenä .....	27
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen .....	29
5.3	Tutkijan esiymmärrys .....	31
5.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	32
6	TULOKSET .....	37
6.1	Henkilöstön kokemukset tuetun työnvälityksen toimintamallista .....	37
6.1.1	Toimintamallien selkiyttäminen.....	37
6.1.2	Otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen.....	46
6.1.3	Tarvittavan osaamisen varmistaminen.....	49
6.2	Valmentava esimiestyö palvelulinjan toiminnan tukena .....	52
6.2.1	Tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen .....	52
6.2.2	Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen .....	55
6.2.3	Tarvittavan osaamisen ja tehtäväkuvien määrittäminen .....	57
6.2.4	Asiantuntijan ja esimiehen roolit .....	58
6.3	Tulosten yhteenveto .....	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	64

7.1	Teorian ja tutkimustulosten suhde .....	64
7.1.1	Osaamisen suunnan selkiyttäminen .....	65
7.1.2	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen .....	68
7.1.3	Oppimisprosessien tukeminen .....	69
7.1.4	Esimerkillä johtaminen .....	70
7.2	Ristiriitaiset tulokset .....	71
7.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	73
7.4	Tutkimusprosessin kulku ja tulosten arviointi .....	75
7.5	Johtopäätökset tiivistetysti ja kehittämissuhteet .....	77
7.6	Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi .....	78
LÄHTEET .....		79
LIITTEET .....		83
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen taulukko, työhallinnon asiakasprosessi.....	83
	Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen näytön asteen ja laadun arviointi .....	88
	Liite 4. Haastattelukysymykset .....	89
	Liite 5. Saatekirje .....	90

## 1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinotoimistojen (jatkossa TE-toimistojen) ensisijaisena tehtävänä on työnvälitys ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen. Tuetun työllistymisen palvelulinja palvelee nimensä mukaisesti niitä asiakkaita, jotka työllistyäkseen tarvitsevat erityistä tukea. Tämä opinnäytetyöni on osa tuetun työllistymisen palvelulinjan kehittämistoimintaa.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja uudistusten tavoitteena on tällä hallituskaudella saavuttaa 72 prosentin työllisyysaste, luoda 110 000 uutta työpaikkaa ja pysäyttää velkaantuminen. Hallitusohjelman mukainen strateginen visio on: ”Suomi vuonna 2025 on uudistuva, välittävä ja turvallinen maa, jossa jokainen meistä voi kokea olevansa tärkeä.” (Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019. Päivitys 2016.)

Suomea on pitkään koetellut taloudellinen taantuma. Työttömyysluvut ovat tämän vuosituhannen huipussaan. Kun aloitin opinnäytetyöni tekemisen maaliskuussa 2016, työttömiä työnhakijoita oli 351 000. Heistä 123 000 oli pitkäaikaistyöttömiä, yli 12 kuukautta työttöminä olleita työnhakijoina. (Työllisyyskatsaus maaliskuu 2016.) Tilanne näyttää siltä, että Suomen talouskasvu on lähtenyt hitaaseen nousuun. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman lyhyen aikavälin työmarkkinaennusteen mukaan työttömyyden kasvu on paikoitellen pysähtynyt ja lähtenyt laskuun. Pitkäaikaistyöttömiä on kuitenkin määrällisesti enemmän kuin koskaan ennen, ja ennuste on, että määrä jatkaa voimakasta kasvua (TEM-analyyseja 71/2016).

Samaan aikaan kun Suomea on koetellut taloudellinen taantuma, on työvoimahallinnon henkilöstöä vähennetty noin neljänneksellä. Tämä vähentäminen on perustunut valtion tuottavuus- sekä valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien toteuttamiseen. Tavoitteena on ollut korvata väheneviä henkilöstöresursseja monikanavaisilla verkkopalveilla. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 8/2015.)

TE-toimistoissa työtä tehneiden virkailijoiden kokemuksen mukaan suurin osa työttömistä työnhakijoista työllistyy ensimmäisten työttömyyskuukausien aikana. Tämän jälkeen työllistyminen vaikeutuu. Mitä kouluttamattomampi ja ikääntyneempi työnhakija on, sitä suurempi riski hänellä on päätyä pitkäaikaistyöttömäksi. Pitkään työttömänä olleiden henkilöiden mahdollisuudet työllistyä avoimille työmarkkinoille ovat sitä heikommät mitä pidempään heidän työttömyytensä on kestänyt.

Pitkäaikaistyöttömien työllistymisen tukemiseen eivät riitä pelkästään sähköiset palvelut, vaan tarvitaan yksilöllisiä, pitkäkestoisia ja laadukkaita palveluja. Työnhakijan palvelutarvetta arvioitaessa on otettava huomioon asiakkaan kokonaistilanne, jossa huomioidaan hänen sosiaalinen tilanteensa, toimeentulonsa, terveytensä sekä työ- ja toimintakykynsä. Asiakkaan palvelutarve voi edellyttää myös palvelujen tuottamista yhdessä muiden palveluntuottajien kanssa. Kaikkien kohdalla työllistyminen ei ole enää realistinen vaihtoehto, silloin asiakas tulee ohjata oikeiden palveluiden piiriin esimerkiksi eläkeselvittelyihin (Saikku 2011).

Silloin, kun työnhakijat eivät kykene työllistymään avoimna oleviin työpaikkoihin, puhutaan rakennetyöttömyydestä (Hämäläinen 2004, 23). Työllisyysasteen nostamisen suuri haaste on rakennetyöttömien osuuden jatkuva kasvaminen. Vaikka suhdanteet paranevat ja syntyy uusia työpaikkoja, tämä ei suoraan johda rakennetyöttömyyden alenemiseen. Tarvitaan rakennemuutoksia. Tulossa on suuria rakennemuutoksia, joista yksi on hallituksen päätös maakuntauudistuksesta. Tämä sisältää TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtämisen maakuntien vastuulle. (Alustavat ehdotukset sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädännöksi 29.06.2016.)

On asioita, joihin voimme vaikuttaa ja asioita, joihin emme voi vaikuttaa. Oikeus- ja työministeri Lindström pyysi 19.05.2016 videotervehdyksessään TE-toimistoille, että TE-toimiston henkilökunta ei hellittäisi otettaan asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä. Tämän opinnäytetyöni tarkoituksena on olla tukemassa tuetun työllistymisen palvelulinjan toiminnan kehittämistä niiltä osin joihin pystymme vaikuttamaan valmentavan esimiestyön keinoin.

## **1.2 Tutkimuksen rajaus**

Tuetun työllistymisen palvelulinja vastaa niiden asiakkaiden palveluprosessista, jotka tarvitsevat yksilöllistä tai monialaista tukea työllistyäkseen. Tuetun työllistymisen palvelulinjan asiakkaat eivät ole suoraan välitettävissä työhön, eikä heille riitä yksinomaan TE-toimiston verkkopalvelut, vaan he tarvitsevat henkilökohtaista, yksilöllistä tukea työllistyäkseen. (TEM /2551/00.03.05.02/2013.)

Rajasin tutkimukseni koskemaan tuetun työllistymisen palvelulinjan toimintaa. Tutkimus on osa palvelulinjan omaa kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on vastata paremmin asiakkaiden palvelutarpeisiin ja lisätä henkilöstön työssäjaksamista. Toiminnan kehittämisen viitekehyksenä on valmentava johtaminen.

Tuetun työllistymisen palvelut jakautuvat yksilöllisesti ja monialaisesti tuettuun työnvälitykseen. Jos asiakas tarvitsee työllistyäkseen TE-toimiston, kunnan tai Kelan järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen yhteensovittamista, hänet ohjataan Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (TYP) asiakkaaksi. Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta tuli kokonaisuudessaan voimaan vuonna 2016. Laki edellyttää, että kaikkien yli 25v, jotka ovat saaneet työttömyytensä perusteella 300 päivää työmarkkinatukea tai olleet 12kk yhdenjaksoisesti työttömänä palvelutarve tulee arvioida ja tarvittaessa ohjata TYPin asiakkaaksi. Nuorten, alle 25v palvelutarvearvio tehdään, kun työttömyys on kestänyt yhdenjaksoisesti kuusi kuukautta.

## **1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja ja oma ammatillinen kiinnostus**

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Pirkanmaan TE-toimisto. Tämä työelämälähtöinen toimintatutkimus tukee työhöni kuuluvaa esimies- ja kehittämistyötä Pirkanmaan TE-toimiston tuetun työllistymisen palvelulinjan palveluesimiehenä.

TE-toimiston johtaja Saari muistutti toimiston kehittämissäpäivässä 9.5.2016, että Pirkanmaan TE-toimisto on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnan ydin on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Valmentavana esimiehenä tehtävänäni on mahdollistaa yksilön oppiminen ja kehittyminen valtuuttamalla ja rohkaisemalla vastuunottoon. Esimiehenä tehtävänäni on kehittää palvelulinjan toimintaa yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa niin, että



toimiston strategian mukaisesti vastaamme asiakkaiden palvelutarpeisiin, saavutamme meille asetettuja tuloksia ja parannamme asiakkaiden palvelukokemuksia.

Tämän tutkimuksen tekeminen kiinnostaa minua henkilökohtaisesti, koska tämän tutkimuksen toteuttaminen kehittää omaa osaamistani tutkijana ja vahvistaa osaamistani valmentavana esimiehenä.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tässä luvussa esittelen Pirkanmaan TE-toimiston toimintaa. Kerron taustoja tuetun työllistymisen palvelulinjan toimintamallin muutokseen ja kuvaan tuetun työllistymisen palvelulinjan syksyn 2015 toimintamallia ja avaan sitä miksi toimintamallia oli tarve muuttaa. Lisäksi esittelen uuden toimintamallin, jossa yhdistettiin yksilöllisesti ja monialaisesti tuetun työnvälityksen asiantuntijan tehtäväkuvat.

### 2.1 TE-toimiston visio ja arvot

Pirkanmaan TE-toimiston johtaja Regina Saari esitteli TE-toimiston kehittämispäivässä 4.5.2016 Pirkanmaan TE-toimiston uuden vision vuodelle 2019: ”Olemme aito kumppani sekä uudistuva asiantuntijapalvelujen järjestäjä ja tuottaja.” (Kuva 1).



KUVA 1. Pirkanmaan TE-toimiston visio 2019 (Regina Saari 4.5.2016)

Pirkanmaan TE-toimiston tavoitteena on vastata asiakkaiden palvelutarpeisiin ja saavuttaa tuloksia sekä parantaa asiakkaiden palvelukokemuksia. TE-toimiston arvoiksi on määritelty sujuvuus, ymmärrys, myönteisyys ja kohtuullisuus. Saari korosti, että ne ovat kaikkea toimintaa ohjaavia toimintaperiaatteita. Tähän visioon peilaten palvelulinjan toimintaa kehitetään koko ajan. Opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimuksen avulla tuetun työnvälityksen henkilöstöllä on mahdollisuus arvioida palvelulinjan toimintaa ja reflektoida omaa työtään.

## **2.2 Asiakkaan palvelulinja palvelutarpeen mukaan**

Työ- ja elinkeinotoimistojen ydintehtävä on työnvälitys. TE-toimistojen tehtävänä on tarjota julkisia työvoima- ja yrityspalveluja (jatkossa TE-palveluja) osaavan työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Tieto- ja neuvontapalvelut työllistymisen tukemiseksi ovat kaikille avoimia ja maksuttomia, eikä niiden käyttäminen edellytä työnhakijaksi rekisteröitymistä. Monet ovat tottuneet käyttämään TE-palveluja valtakunnallisena verkkopalveluna etsiessään avoimia työpaikkoja, tietoa vuorotteluvapaasta tai erilaisista koulutusmahdollisuuksista. Oma-asiointi palvelussa asiakas voi ilmoittautua työnhakijaksi ja sieltä tarkistaa omia tietojaan, tai vaikka kuitata hyväksytyksi videoneuvotteluna päivitetyn työllistymissuunnitelman. Monet palvelut, jotka ennen edellyttivät henkilökohtaista käyntiä ajanvarauksella TE-toimistossa, hoituvat nyt sähköisten palvelujen avulla monikanavaisesti silloin, kun se itselle parhaiten sopii. (TEM /2551/00.03.05.02/2013.)

TE-toimistossa asiakkaita palvellaan kolmella palvelulinjalla; työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämisen palvelut sekä tuetun työnvälityksen palvelut. Asiakkaan palvelulinja valitaan asiakkaan palvelutarpeen mukaan. Palvelutarve määritellään sen perusteella, millaista tukea hakija tarvitsee työllistyäkseen.

## **2.3 Tuetun työllistymisen palvelulinjan toimintamalli syksyllä 2015**

Tuetun työnvälityksen palvelulinjan tavoitteena on auttaa työnhakijoita, jotka tarvitsevat keskimääräistä enemmän tukea työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille. Syksyllä 2015 tuetun työllistymisen palvelulinjalla oli noin 15 000 asiakasta. Palvelulinjalla työskenteli 37 asiantuntijaa, joilla oli vakituinen työsuhde. Tämän lisäksi palvelulinjalla oli määräaikaisessa työsuhteessa muutamia työntekijöitä.

TE-toimiston asiakaspalvelussa käytettävässä Ura-tietojärjestelmässä yksilöllisesti tuetun työnvälityksen asiantuntija oli vastuuvirkailijana noin 800 asiakkaalle. Asiakkaat olivat virkailijan tunnuksilla vain teknisesti. Asiakkaalla ei käytännössä ollut omaa vastuuvirkailijaa, vaan hän saattoi joutua asioimaan aina eri virkailijan kanssa ja aloittamaan tarinansa kertomisen monta kertaa alusta. Asiakkaan yhteydenotot tapahtuivat pääsääntöisesti oma-asiointipalvelussa ja yhteydenottopyyntöön vastasivat kaikki virkailijat vuorollaan.

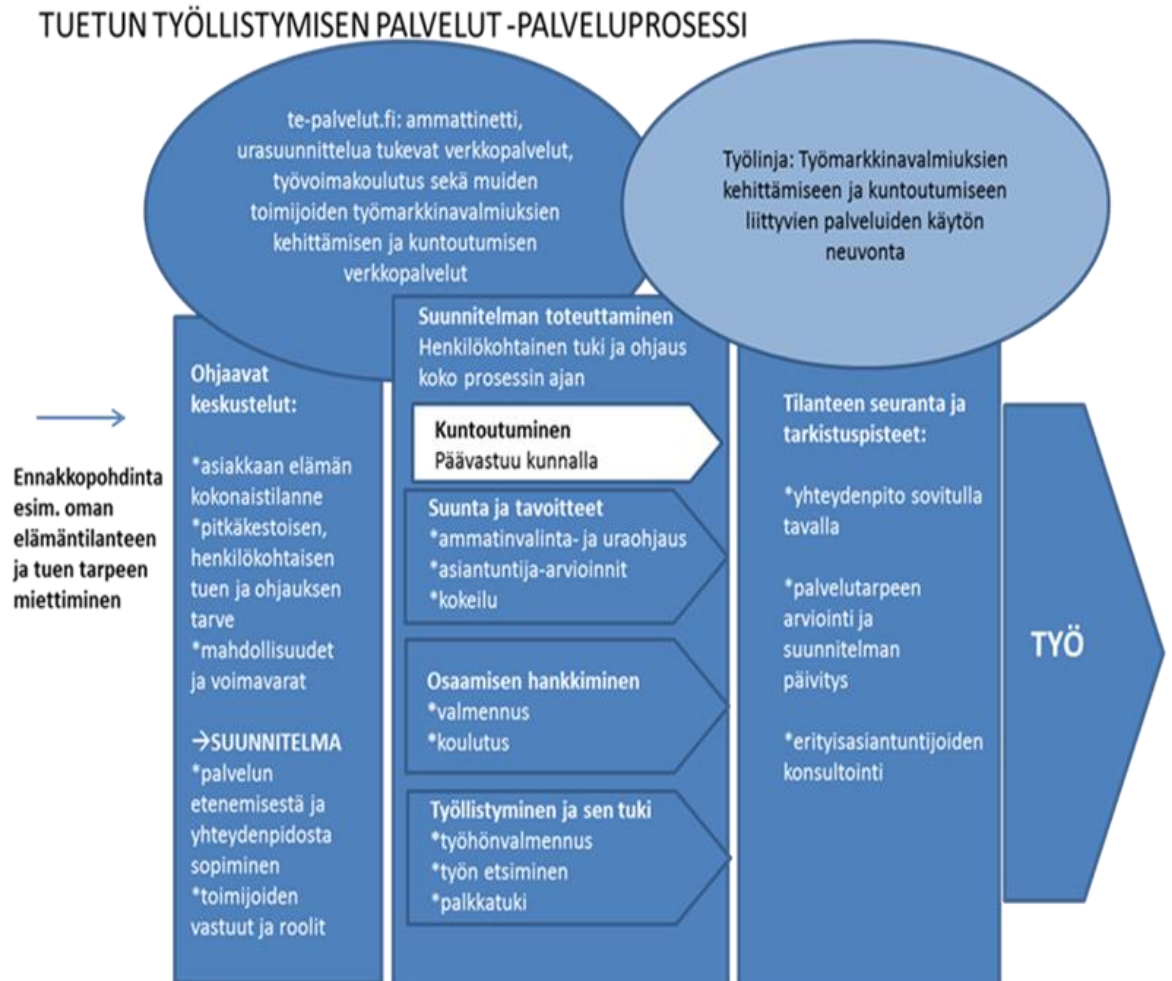
Monialaisesti tuetun työnvälityksen (TYP) puolella asiantuntijan tunnuksilla oli noin sata asiakasta. Asiakkaalla oli oma vastuuvirkailija, joka vastasi koko asiakkaan työllistymisprosessista yhdessä kunnan ja Kelan työntekijöiden kanssa. Asiakkaalla ja asiantuntijalla oli mahdollisuus luoda luottamukseen perustuva asiakassuhde. Asiakkaalla oli oman virkailijansa yhteystiedot, ja he olivat sopineet yhteydenottotavan, jolla asiakas sai asiansa tarvittaessa nopeasti eteenpäin. Yhteistyö ja tiedonkulku kunnan, Kelan ja muiden palveluntuottajien kanssa asiakkaan asioissa sujui hyvin.

## **2.4 Toimintamallin muutos**

Syksyn 2015 aikana pidettiin useita työkokouksia, joissa pohdittiin palvelujohtajan, esimiesten ja henkilöstön kanssa miten palvelulinjan toimintatapaa voitaisiin kehittää niin, että olemassa olevilla henkilöstöresursseilla voitaisiin palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja tasapuolisesti koko Pirkanmaalla. Miten pystyttäisiin kartoittamaan asiakkaiden tilanteet, arvioimaan heidän palvelutarpeensa ja koordinoimaan heidän prosessinsa työllistymisen vaiheistuksen eri vaiheissa? Miten asiakkaat saavat tehokasta ja laadukasta palvelua, joka auttaa heitä työllistymään? Miten yhteistyökumppanit voivat luottaa siihen, että TE-toimiston henkilöstö on tarvittaessa tavoitettavissa?

Pohdintojen lopuksi päädyttiin siihen, että yhdistämme sekä yksilöllisesti että monialaisesti tuetun työnvälityksen virkailijoiden tehtävänkuvat. Asiakkaat jaettiin niin, että kaikilla on sama määrä asiakkaita, arvioimme, että määrä olisi noin 400 asiakasta. Asiakkaalla on vastuuvirkailija, joka vastaa asiakkaan koko prosessista; alkukartoituksesta työllistymiseen tai siihen asti kun tuetun työnvälityksen palveluja ei enää tarvita. Päätettiin ottaa systemaattisesti käyttöön asiakkaan työllistymisprosessin vaiheistus, joka määrittää asiakkaan palvelutarpeen ja kuka siitä vastaa. Tällä toimintamallilla pyritään siihen,

että asiakkaalle tarjotaan sopivia työllistymistä edistäviä palveluita oikeaan aikaan ja asiakkaan työllistymisprosessi etenee kohti avoimia työmarkkinoita (kuva 2).



KUVA 2. Tuetun työllistymisen palvelu- palveluprosessi (Työ- ja elinkeinoministeriön kirje /2551/00.03.05.02/2013.)

### **3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSKYSYMYKSET JA TA- VOITE**

Tuetun työllistymisen palvelulinjalla tehtiin v.2016 alussa toimintamallimuutos, jossa yhdistettiin yksilöllisesti- ja monialaisesti tuetun työnvälityksen asiantuntijoiden tehtävänkuvat niin, että asiakkaalla säilyy sama vastuuvirkailija koko palveluprosessin ajan.

Tutkimukseni tarkoituksena on reflektoida palvelulinjan toimintaa ja kehittää mallia paremmaksi yhdessä henkilöstön kanssa tutkimuksen keinoja käyttäen. Esimiestyön keskiössä ovat asiantuntijuus ja valmentava esimiestyö. Tutkimuksella hain myös vastauksia siihen, millaisia odotuksia työntekijöillä on valmentavan esimiestyön mahdollisuuksista tukea heitä työssään.

Opinnäytetyön kysymykset, joihin tutkimuksella haen vastausta:

1. Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on tuetun työnvälityksen toimintamallista?
  - Millaisilla ratkaisuilla toimintaa voitaisiin kehittää sujuvammaksi?
2. Miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa?

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia siihen, miten valmentavalla esimiestyöllä tuetaan asiantuntijuutta, ja siten mahdollistetaan asiantuntijaorganisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää asiantuntijuiden ja valmentavan esimiestyön kehittämisessä asiantuntijaorganisaatiossa.

## 4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja rajausta lähdin hakemaan kirjallisuuskatsauksen avulla. Toiminnallisen tutkimuksen, valmentavan esimiestyön ja osaamisen johtamisen yhteisenä viitekehystenä voidaan pitää oppivan organisaation ajattelumallia, joten valitsin sen opinnäytetyön teoreettiseksi lähtökohdaksi.

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan metodia ja tutkimustekniikkaa, jonka tarkoituksena on tutkia jo olemassa olevia tutkimuksia. Olemassa olevat tutkimukset toimivat perustana uusille tutkimuksille. Kirjallisuuskatsauksessa tutkija käy läpi olemassa olevia tutkimusmateriaaleja ja peilaa saatuja tuloksia oman tutkimuksensa viitekehukseen. (Salminen 2011, 9.) Kirjallisuuskatsauksen näytön astetta ja laatua tulee arvioida. Tutkijan on oltava kriittinen tutkimukseen mukaan otettavien aineistojen suhteen. (Hirsjärvi yms.2003, 112.)

Yksi kirjallisuuskatsauksen tärkeä tarkoitus on saada selville, millaisista näkökulmista tutkittavaa aihetta on tutkittu ja millaista aineistoa ja lähestymistapoja on tutkittu, ja sitä kautta suunnata omaa tutkimustaan kohdennettuun aiheeseen (Hirsjärvi yms. 2003, 112).

Kirjallisuuskatsaus auttoi minua oman opinnäytetyöni aiheen valinnassa ja rajaamisessa sekä teoreettisen viitekehysten valinnassa. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan ottamani tutkimukset esitän erillisenä taulukkona. Olen taulukoinut erikseen työhallinnon prosesseja tutkivat aineistot (liite 1) ja valmentavan esimiestyön merkitys asiantuntijaorganisaatiossa (liite 2).

Olen arvioinut tämän tutkimuksen luotettavuutta Grade-menetelmällä (liite 3). Tarkoituksena on kuvata lukijalle minkä tasoiseen tutkimukseen viitataan. (Ks. Jousimaa, Liira, Liira & Komulainen 2010, 126.)

Tutkimuksen laatua arvioin sillä perusteella miten pystyn hyödyntämään tuloksia omassa opinnäytetyössäni, saadakseni mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan tutkittavasta aineistosta.

#### 4.1.1 Onko työhallinnon asiakasprosesseja tutkittu

Ensimmäisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää, millaista tietoa TE-toimiston toimintamallien kehittämisestä on. Onko yksilöllistä tai monialaista tukea tarvitsevien työttömien palveluprosesseja ylipäättään tutkittu? Onko tämän suuntaiselle tutkimustyölle laajempaa tarvetta?

Tein alustavan kirjallisuuskatsauksen syksyllä 2015. Kirjallisuuskatsauksen tietokannaksi valitsin Melindan, Arton sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen omat verkkojulkaisut. Hain aineistoa erilaisilla hakusanoilla ja niiden lyhennelmillä, jotka tämän opinnäytetyön asiasanoja (taulukko 1).

##### TAULUKKO 1. Hakusanoja

- työttömyys -> pitkäaikaistyöttömyys, rakennetyöttömyys
- johtaminen -> laatujohtaminen, prosessijohtaminen
- työpolitiikka -> työvoimapolitiikka, työllisyyspolitiikka
- asiakkuus -> asiakaslähtöisyys

Rajasin haut suhteellisen uusiin, suomenkielisiin tutkimuksiin, jotka olivat vähintään YAMK-tasoisia tutkimuksia. Taulukossa 2. kuvaan sisäänotto- ja poissulkukriteerit.



## TAULUKKO 2. Sisäänotto ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- julkaistu 2006 –</li> <li>- suomalainen julkaisu</li> <li>- suomenkielisyys</li> <li>- koko julkaisu saatavilla</li> <li>- tieteellinen artikkeli, lisensoitustyö, pro gradu-tutkielma tai väitöskirja-tutkimus, YAMK-tutkimukset</li> <li>- ei menetelmällisesti rajoitettuja tutkimuksia</li> <li>- maksuton aineisto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- julkaistu ennen 2006</li> <li>- kansainväliset tutkimukset</li> <li>- ei suomenkielinen</li> <li>- ei koko julkaisua saatavilla</li> <li>- ei tieteellinen kirjoitus</li> <li>- maksullinen aineisto</li> </ul>

Varsinaisen kirjallisuuskatsauksen tein keväällä 2016. Valitsin kirjallisuuskatsaukseni viisi tutkimusta, joilla oli eniten yhtymäkohtia omaan tutkimukseeni. Saaren (2015), Savolaisen (2015), Asiedun (2014) ja Manssilan (2011) tutkimukset.

Edellisten lisäksi työministeriön toimeksiannosta on tehty monia eri tutkimuksia työnvälityksestä. Tähän valitsin esiteltäväksi Lillrankin (2005) sekä Arnkilin, Spangarin ja Jokisen (2012) tekemät tutkimukset, koska ne käsittelevät tutkimukseen keskeisesti kuuluvia tuetun työllistymisen asiakaspalveluprosesseja. Lisäksi Arnkil, Spangar & Jokinen (2012) ovat selvittäneet heikossa työmarkkina-asemassaolevien palveluita Pohjoismaissa sekä Alankomaissa, Iso-Britanniassa, Saksassa ja Ranskassa (liite 1).

Seuraavaksi esittelen kirjallisuuskatsauksen ydinhavainnot sijoittamalla ne tarinaksi TE-toimistojen työllisyydenhoidon prosessien kontekstiin. Näin loin tuloksista omaa tutkimustani palvelevan yhteenvedon. Sisällöt tulevat tutkimuksista, joihin edellä viittasin.

Yksittäisten palveluiden sijaan pitäisi keskittyä ydinprosesseihin. Prosessien johtamisella on suuri merkitys. Prosesseihin liittyvät tavoitteet, roolit ja toimintaohjeet tulisi määrittellä, jotta prosessit saataisiin toimimaan arjessa. Pelkkä prosessien mallinnus ei riitä,

vaan tarvitaan koulutusta, käytäntöjen hiomista ja toimintamallien juurruttamista. Henkilöstön sitoutuminen kehittämistyöhön ja juurruttamiseen mahdollistaa uusien toimintatapojen laajamittaisen käyttöönoton. Samalla mallinnettu prosessikuvaus mahdollistaa dokumenttien säilyttämisen.

Prosessien onnistumisessa asiantuntijan toiminnalla on suuri vastuu. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat asiantuntijan ammattitaito, kyky kuunnella ja ymmärtää asiakasta. Onnistunut palvelukokemus perustuu asiakkaan ja asiantuntijan väliseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen.

Palveluprosessien onnistuminen edellyttää aktiivista toimintaa koko prosessin ajan. Asiakkaan omalla motivaatiolla ja sen tukemisella on tärkeä rooli palveluprosessissa. Hyvin pitkäänkin työttömänä ollut työnhakija voi työllistyä, jos hän on motivoitunut ja hän saa palveluita työllistymisen tueksi. Palveluita on tarjolla paljon, mutta on tärkeää, että toimijat tuntevat palvelut ja osaavat tarjota asiakkaalle oikeita palveluja oikeaan aikaan. Palveluiden oikea-aikaisuudella on iso merkitys tulosten aikaansaamiseksi.

Työllistymisen kannalta on tärkeää, että pystytään nopeasti järjestämään mahdollisimman normaali työsuhde mahdollisimman normaaliin työelämään. Työsuhteen pysyvyyttä voidaan tukea esimerkiksi koulutuksella, kuntoutuksella tai henkilökohtaisella valmentajalla.

Asiakkuuden alkaessa on tärkeää tehdä riittävän hyvä alkukartoitus asiakkaan palvelutarpeen selvittämiseksi. Palvelujen joustavuus ja palvelulinjojen välinen yhteistyö nopeuttavat asiakkaan palveluihin pääsemistä ja siten asiakkaan työllistymistä.

Ensimmäisen kirjallisuuskatsauksen tuloksena oli, että TE-toimiston palveluista ja palveluprosesseista on useita tutkimuksia, mutta tämän tutkimuksen painotuksia vastaavaa tutkimusta ei kirjallisuuskatsauksessa tullut esiin.

#### **4.1.2 Valmentavan esimiestyön merkitys asiantuntijaorganisaatiossa**

Toisen kirjallisuuskatsauksen tein syksyllä 2016, samoilla hakukriteereillä hakusanoiksi lisäsin sanat johtaminen ja coaching. Täydensin kirjallisuuskatsausta manuaalihauilla

hyödyntäen Google Scholaria sekä aikaisempien tutkimusten lähdeluetteloita. Päivitin kirjallisuuskatsausta koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Valmentavasta esimiestyötä ja johtajuudesta on tehty paljon tutkimuksia. Valitsin kahdeksan tutkimusta, jotka vastasivat mielestäni parhaiten kysymykseeni valmentavan esimiestyön merkityksestä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimukset olivat sisällöltään erilaisia ja olivat tehty erilaisille kohderyhmälle. Näin tuloksista syntyi kattava kokonaisuus. Valitut tutkimukset olivat: Parpein (2008) ja Mäen (2017) väitöskirjat sekä Moxin (2014), Alasen (2017), Ollilan (2014), Hurulan (2017), Walleniuksen (2017 ja Äijälän (2017) Pro Gradu-tutkimukset.

Seuraavaksi esittelen kirjallisuuskatsauksen ydinhavainnot sijoittamalla ne tarinaksi valmentavan esimiestyön merkitykseen asiantuntijaorganisaatiossa kontekstiin. Näin loin tuloksista omaa tutkimustani palvelevan yhteenvedon. Sisällöt tulevat tutkimuksista joihin edellisessä kappaleessa viittasin.

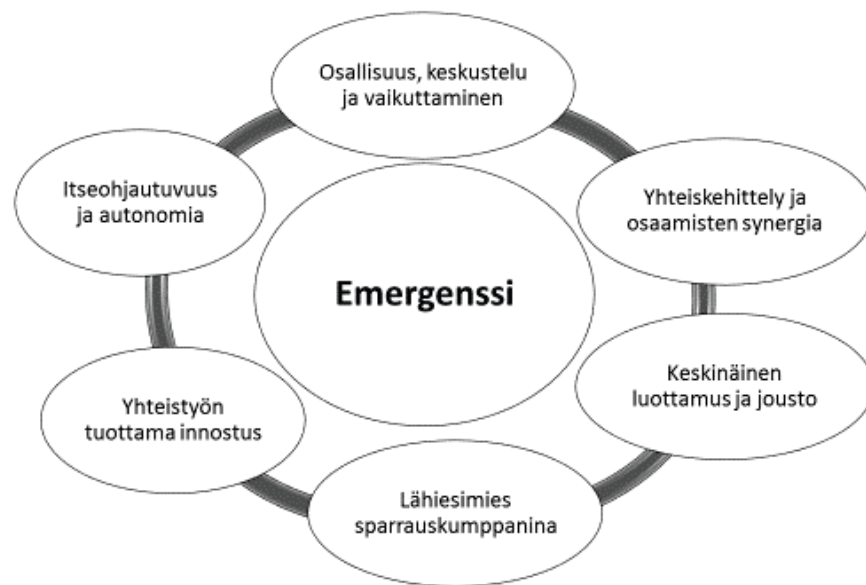
Coaching on saavuttanut suuren suosion 2000-luvulla erilaisten palveluntuottajien markkinoimana. Myös tieteellinen kiinnostus aihetta kohtaan lisääntyy koko ajan. Ria Parpein teki Suomen ensimmäisen business coachingia käsittelevän väitöskirjan vuonna 2008. Coaching on menetelmä, jota käytetään valmennettavan tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi ja jolla edistetään hänen oppimistaan ja kehittymistään. Koska coaching ei ole suoraan liitettävissä johonkin metodiin tai metodologiaan, sitä voidaan lähestyä dialogin avulla.

Johtajuuskulttuurissa integroituvat toimijoiden käsitykset organisaation toiminnan päämääristä ja keinoista, joilla ne voidaan saavuttaa. Keinoja, joilla voidaan kehittää johtajuuskulttuuria, ovat tavoitteiden kirkastaminen ja jäsentäminen, päätöksenteon selkiyttäminen, johtajuusodotusten tunnistaminen, tarkoituksenmukaiset foorumit ja valmius keskusteluille, pelisääntöjen kirkastaminen sekä muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen.

Business coaching on hyvin toimiva johtamismenetelmä. Parhaimmillaan coaching toimii potentiaalinen laukaisijana sekä kehittämisen välineenä tehostamaan niin yksilö- kuin organisaation suoriutumista. Menetelmää ei voi kuitenkaan soveltaa kaikissa tilanteissa, esimerkiksi, uupuneen työntekijän kohdalla.

Valmentava johtajuus toimii modernina työkaluna henkilöstön osaamisen kehittämisessä, mutta valmentava työote esimiestyössä kaipaa vielä kirkastumista niin työntekijä- kuin esimiesportaassa. Esimiesten oma johtamisajattelu sekä organisaation konteksti ja kulttuuri vaikuttavat valmentavan johtamisen kehittymiseen. Tavoitteiden asettamisella ja ristiriitaisuuksien poistamisella on merkittävä rooli valmentavan johtamisen kehittämisessä.

Mäen (2017) tutkimustulokset kiteyttävät ajatuksen valmentavasta esimiestyötä asiantuntijaorganisaatiossa (kuva 1).



Kuva 1. Mäki (2017, 224) kuvaa johtajuuskontekstin kompleksisuutta

Kirjallisuuskatsaus osoitti, että on tehty tutkimustani sivuavia tutkimuksia, joiden tuloksiin voin peilata tutkimukseni tuloksia. Totesin, että puuttuu tutkittua tietoa, joka käsittelee TE-toimiston tuetun työnvälityksen toimintamallin kehittämistä valmentavan esimiestyön avulla. Kirjallisuuskatsaus vahvisti sen, että tutkimuksen aihe on merkityksellinen, ja on tärkeää löytää ne keinot, joilla esimiestyötä voidaan kehittää ja samalla huolehtia henkilöstön jaksamisesta.

Viitala (2002) on tutkinut osaamisen johtamista ja esimiestyötä. Väitöskirjassaan hän loi teorian, jossa osaamisen johtaminen voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen: osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja omalla esimerkillä johtaminen. Toiminnallisen tutkimuksen, valmentavan esi-

miestyön ja osaamisen johtamisen yhteisenä viitekehyksenä voidaan pitää oppivan organisaation ajattelumallia, joten valitsin sen opinnäytetyön teoreettiseksi lähtökohdaksi. Käytän opinnäytetyöni viitekehyksenä Viitalan teoriaa osaamisen johtamisesta. Viittaaan myös muiden teoreetikoiden ja tutkijoiden tutkimusten tuloksiin.

## 4.2 Oppiva organisaatio

Mitä tarkoitetaan oppivalla organisaatiolla? Mönkkösen ja Roosin (2010, 203) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka kehittää aktiivisesti omaa osaamistaan. Viitala (2005) lainaa Garvinin (1993) kuvaavaa määritelmää oppivasta organisaatiosta ”organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi” (Viitala 2005, 39, Garvinin 1993 mukaan).

Oppiva organisaatio on työyhteisö, jossa ihmiset vuorovaikuttavat, toimivat, havainnoivat ja luovat uusia merkityksiä. Prosessien kehittäminen tapahtuu työyhteisössä vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa. (Virtanen & Wennberg 2005, 36.)

Sydanmaalakka (2001) puhuu mieluummin älykkäästä organisaatiosta, joka ei toimi mekaanisesti, vaan joka elää koko ajan soveltaen ja jalostaen tietoa. Tiedolla yksinään ole mitään merkitystä, vaan se pitää ymmärtää, jotta sitä voi käytännössä soveltaa ja käyttää. (Sydanmaalakka 2001, 205).

Oppivan organisaation käsitteen oppi-isänä pidetään Peter Sengeä, joka loi ajatusmallin ”the fifth disciplines”. Sengen (1990) mukaan oppivan organisaation osa-alueet ovat henkilökohtainen kasvu (personal mastery), toimintaa ohjaavat mallit (mental models), yhteisen vision jakaminen (building shared vision), tiimioppiminen (team learning) sekä systeemiajattelu (systems thinking), joka kokoaa yhteen neljä muuta osiota ja toimii näiden kivijalkana. (Viitala 2005, 44–45; Senge 2006, 5-9).

Kun tiedetään, että organisaatioon tulossa suuria rakenteellisia muutoksia, on ajankohdasta mieltä mitä osaamista organisaatiossa ylipäätään tarvitaan, jotta prosessit voivat toimia. Onko tehokasta tuottaa palveluja itse vai ostetaanko palveluja ulkopuolisilta palveluntuottajilta? Jos palveluita tuotetaan itse, onko henkilöstöllä riittävää osaamista? (Mönkkönen & Roos 2010, 203–204.)

Työntekijän tulee hallita oman alansa substanssi riittävän hyvin voidakseen toimia asiantuntijana. Jotta esimies voi varmistaa henkilöstönsä osaamisen, voidaan käyttää yksilöllisiä osaamiskartoituksia, joiden avulla selvitetään työntekijän osaaminen suhteessa työtehtävään. Yhtä tärkeää on osata toimia myös yhteistyöverkostoissa. Monialaisessa työryhmässä jokainen tuo esille kompetenssinsa, oman ammattiosaamisensa, jolloin voidaan puhua organisaation tai yhteistyöverkoston laaja-alaisesta moniammatillisesta osaamisesta. Yksilöllisten osaamiskartoitusten lisäksi pitäisi tehdä myös yhteisöllisiä osaamiskartoituksia, tällä voitaisiin varmistaa asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelun onnistuminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 205–206.)

On monia selittäviä tekijöitä siihen, miten ihminen oppii uusia asioita. Siihen vaikuttaa mm. henkilön persoonallinen kyky oppia. Vaikka ihmiset ovat kyvyiltään erilaisia, oppimista tapahtuu aina, kun on riittävä motivaatio ja halu oppia. Jotta ammattitaitoa voidaan kehittää, on tarpeen eritellä osaamisen eri alueita. Yleensä kaikissa töissä tarvitaan jonkinlaisia ongelmanratkaisutaitoja, sosiaalisia taitoja, sopeutumiskykyä erilaisiin tilanteisiin sekä erilaisia kyseiseen tehtävään liittyviä ammattitaitoja. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. Tiedoilla ja taidoilla tarkoitetaan työtehtäviä, joita voidaan oppia ja niitä voidaan opettaa. Asenteet kuvaavat ihmisen arvomaailmaa, tapaa jolla suhtaudumme maailmaan, asenteet ovat syvällä ja niiden muuttaminen voi olla työlästä, motivaatio taas voi olla tapauskohtaista. (Ruohotie 1998, Viitalan 2005, 113 - 115 mukaan.)

Ulkoa päin tuleva motivaatiotekijä voi olla esimerkiksi palkka, joskus se voi olla positiivinen palautteen saaminen tai yksinkertaisesti vain ”kiitos”. Carlsson ja Forssell (2012, 171–196) jakavat sisäisen motivaation unelmaan; mitä oikeasti halutaan, missioon työssä; mitkä tehtävät tuovat tyydytystä, arvojen kunnioittamiseen; mitä asioita pidetään tärkeinä sekä sisäiseen vahvuuteen; taustalla on itsetunto ja itseluottamus.

### **4.3 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisen tavoitteena on kehittää organisaation osaamista niin, että se kykenee suoriutumaan tehtävistään nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisprosessissa lähdetään aina liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja sille asetetuista tavoitteista. Tämän jälkeen määritellään organisaation ydiosaaminen, joka on samalla organisaation

kilpailuvaltti. (Sydänmaalakka 2001, 145.) Systeemiajattelun tavoitteena on luoda mahdollisimman yhdenmukainen näkemys siitä, mitä osaamista organisaatiossa ja sen eri yksiköissä pidetään tärkeänä. Organisaatiossa olisi hyvä olla tästä yhteinen näkemys eri linjojen kesken. (Uotila, Viitala & Pihkala 2010, 9.)

Viitala (2002) on kehittänyt osaamisen johtamiseen teoreettisen mallin, joka kuvaa hyvin myös valmentavan esimiestyön prosesseja. Osaamisen johtaminen voidaan eritellä neljään eri kokonaisuuteen: osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja omalla esimerkillä johtaminen. (Viitala 2005, 312; Moksi 2014, 27.)

**Osaamisen suunnan selkiyttämällä** esimies varmistaa, että henkilöstö tietää miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen perustehtävä. Esimiehen tehtävänä on jalkauttaa organisaation visio, strategia ja tavoitteet ja selvittää mitä osaamista näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Suunnan selkiyttämistä tulisi pitää systemaattisesti yllä koko ajan. (Viitala 2005, 315.) Strategian jalkauttaminen voidaan konkretisoida laatimalla organisaatiolle tulokortti, jolla strategia muutetaan käytännön tavoitteiksi ja toiminnaksi sekä luodaan relevantit mittarit, joilla toimintaa seurataan.

Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät 1990-luvulla tasapainotetun tulokortin, Balanced Scorecardin, josta käytetään lyhennystä BSC-kortti. BSC-kortilla voidaan kuvata organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Tämä tulokortti on jaettu neljään näkökulmaan; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen - ja kasvun näkökulma. Tämä tasapainotettu mittaristo konkretisoi organisaation vision ja strategian. (Sydänmaalakka 2001, 131; Kaplan & Norton 2004, 27, 53, 73.)

**Oppimista edistävän ilmapiirin luominen** koostuu sekä esimiehen ja henkilöstön välisistä suhteista että myös koko henkilöstön keskinäisistä suhteista. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri merkitys sille, miten työntekijä pystyy oppimaan uusia asioita. Kun työpaikalla on hyvä henki, siellä uskaltaa turvallisista mielin myös epäonnistua. Esimiehen tehtävänä on tietoisesti ja tavoitteellisesti keskittyä kasvattamaan työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Tähän voidaan päästä tapaamalla riittävän usein, kuuntelemalla henkilöstön mielipiteitä ja luomalla yhteisiä pelisääntöjä. Tärkeää on, että esimies on myös valmis panemaan

oman persoonallisuutensa peliin ja ottamaan vastaan myös palautetta kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. (Viitala 2005, 316–321.)

Kolmas osa-alue osaamisen johtamisessa on **oppimisprosessien tukeminen**. Esimiehen tehtävänä on selvittää mitä osaamista tarvitaan, jotta työyhteisölle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämän jälkeen esimiehen tulee varmistaa, että ryhmällä on riittävä osaaminen, sekä ennakoida mahdollisia tulevaisuuden osaamistarpeita. (Viitala 2005, 321.)

Osaamisen selvittämiseksi voidaan tehdä erilaisia osaamiskartoituksia, joita voidaan käyttää kehittämistä vaativien osa-alueiden tunnistamiseksi (Mönkkönen & Roos 2010, 203–204.) Oppimisprosessin tukemisen toinen tärkeä osa on työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen. Esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä voidaan keskustelun pohjana käyttää tehtyä osaamiskartoitusta ja tehdä suunnitelma työntekijän osaamisen kehittämistarpeista sekä koulutuksiin tai perehdytyksiin osallistumisesta. (Viitala 2005, 321–323.) Jotta koulutuksiin osallistuminen koko organisaation kannalta on ennalta suunniteltua ja systemaattista, voidaan käytännön työkaluna tässä hyödyntää vuosikellon rakentamista. Vuosikelloon liitetään yhdessä sovitut koulutus- ja perehdytystarpeet, kuka tai ketkä niistä vastaavat ja ketkä osallistuvat (Uotila, Viitala & Pihkala 2010, 9).

Esimiehen tärkeä taito on **omalla esimerkillä johtaminen**, joka on osaamisen johtamisen neljäs osa-alue. Tässä tulee konkreettisesti näkyville esimiehen oma asenne ja motivaatio omaan esimiestyöhön sekä sitoutuminen siihen. Hoitaako esimies vain hänelle annettuja tehtäviä, vai onko hänen sisäinen motivaationsa saada työntekijät kasvamaan ja kehittymään parhaiksi mahdollisiksi työntekijöiksi, jolloin myös koko työyhteisö menestyy? (Viitala 2005, 323–324.) Valmentava ote esimiestyöhön auttaa esimiestä kasvamaan työyhteisön voimaannuttavaksi esimerkiksi sekä työntekijöitä voimaantumaan. Valmentava esimiestyö on oman menestymisen sijaan työntekijöiden menestymisen vahvistamista (Ristikangas & Ristikangas 2011, 102.)

#### 4.4 Valmentava esimiestyö

Sosiaali- ja terveysministeriön asettaman tavoitteen mukaan työuria tulisi pidentää kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Työhyvinvointipolitiikan tavoitteena on parantaa ihmisten edellytyksiä ja tahtoa pysyä työssä nykyistä pidempään. Johtamisella on suuri



merkitys siihen kuinka mielekkäänä henkilö työnteon kokee. (STM 2011.) Työntekijöiden kokemukset omasta työhyvinvoinnistaan ovat suoraan verrattavissa hyvää johtamiseen ja esimiestyöhön. Hyvä esimiestyö on suoraan verrattavissa valmentavaan esimiestyöhön, jonka avulla vaikutetaan hyvään johtamiseen, esimiehen ja työntekijöiden hyvään vuorovaikuttamiseen. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 197.)

Valmentavan esimiestyön tavoitteena on löytää yksilöissä oleva osaaminen ja piilevät kyvykkyudet ja saattaa ne koko työyhteisön käyttöön ja siten auttaa organisaatiota menestymään ja tavoittamaan sille asetetut päämäärät (Ristikangas & Ristikangas 2011, 17). Tämä onnistuu parhaiten, kun organisaation perustehtävä ja tavoitteet on selkeästi määriteltä ja ne kohtaavat työntekijöiden osaamisen ja vahvuudet (Viitala 2002.)

Valmentavan johtajuuden historia ulottuu jo antiikin filosofian aikaan, jolloin hyvien kysymysten tekemistä arvostettiin erityisen paljon. Vuosisatojen kuluessa tutkimusten tekoa ovat jatkaneet niin kirkonmiehet kuin tieteentekijöiden valiojoukot. Johtamiskirjallisuuden ”coaching” tuli urheilumaailmasta 1950-luvulla. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 21). Coaching sanana on jäänyt yleisesti käyttöön, koska se kuvaa hyvin tätä valmennusmuotoa, eikä selkeää suomenkielistä vastinetta sanalle ole. Perinteinen valmennus pohjautuu valmentajan omaan osaamiseen, asiantuntijuuteen, jonka hän yrittää siirtää valmennettavalleen. Coachingin tavoitteena on käydä dialogista keskustelua siten, että valmennettava oppii itse, oman oivalluksensa avulla uusia asioita. (Carlsson & Forssell 2012, 464–7.)

Coaching on saavuttanut suuren suosion 2000-luvulla erilaisten palveluntuottajien markkinoimana. Myös tieteellinen kiinnostus aihetta kohtaan lisääntyy koko ajan. Ria Parpei teki Suomen ensimmäisen business coachingia käsittelevän väitöskirjan vuonna 2008. (Parpei 2008.)

Valmentavalle johtajuudelle ja esimiestyölle on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Ristikangas ja Ristikangas (2011, 43) ovat määritelleet valmentavan johtajuuden kokonaisvaltaiseksi johtamistavaksi, jolla vaikutetaan toisiin ja samalla tullaan itse vaikuteiksi. Valmentava johtajuus on yhteistoimintaa, joka on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista. Yksittäisten työntekijöiden potentiaali saadaan koko työyhteisön käyttöön. Työyhteisö vuorostaan voimaannuttaa työntekijänsä yhteisellä potentiaalillaan. Valmentavan johtajuuden kulmakivenä on luottamus. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille.

Parpei (2008, 7) kiteyttää väitöskirjassaan, että coaching on menetelmä, jota käytetään valmennettavan tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi ja jolla edistetään hänen oppimistaan ja kehittymistään. Koska coaching ei ole suoraan liitettävissä johonkin metodiin tai metodologiaan, sitä voidaan lähestyä dialogin avulla.

Vuorovaikuttaminen, kyseleminen, kuunteleminen, dialogisuus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ohjaaminen, valtuuttaminen ja voimaannuttaminen kuvaavat valmentaa johtajuutta (Viitala 2007; Ristikangas ja Ristikangas 2011).

Suomen Coaching-yhdistys määrittelee coachingin prosessiksi, jossa valmentaja auttaa ihmisiä ottamaan käyttöön omia voimavarojaan niin, että he voivat saavuttaa tavoitteensa. Valmentavan esimiestyön tavoitteena on löytää yksilöissä oleva kompetenssi ja piilevät kyvykkyydet ja saattaa ne koko työyhteisön käyttöön ja siten auttaa organisaatiota menestymään ja tavoittamaan sille asetetut päämäärät (Ristikangas & Ristikangas 2011,17).

Tutkimusten mukaan hyvä johtajuus ja erityisesti osaamisen kehittämistä tukeva johtajuus lisäävät työhyvinvointia. Valmentavan johtajuuden piirteitä verrataan transformationaaliseen johtajuuteen, jota kuvataan ystävälliseksi, avoimeksi, reiluksi ja luotettavaksi. Transformationaalinen johtaja osaa asettaa selkeitä tavoitteita, jotka ovat riittävän korkealla. Hän auttaa henkilöstöään antamalla neuvoja, opettamalla, huomioimalla, hän osaa olla vaativa, mutta hän tukee henkilöstön itsenäistä toimintaa ja on tukemassa työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. (Bass 1982, Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 183 mukaan.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIJAN ESIYMMÄRRYS

Tässä luvussa kerron miten toteutin tutkimukseni sekä aukaisen omaa esiyymmärrystäni, viitekehystä, johon tutkimustani peilaan.

### 5.1 Kvalitatiivinen toimintatutkimus työn kehittämisen työvälineenä

Valitsin opinnäytetyöni menetelmäksi kvalitatiivisen lähestymistavan mahdollistaakseni haastateltaville tilaisuuden kertoa omista kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti, selittää ja perustella näkemyksiään. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotakin tiettyä ilmiötä, tutkittavaa todellisuutta. Tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata tapahtumaa, vaan pyrkiä ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan tutkittavaa todellisuutta kokonaisvaltaisesti. (Anttila 2005, 276.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Kaikki tutkimuksen poikkeavuudet tulee kyetä selvittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa tutkimuksen tulkinnan kanssa, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa jossa poikkeavuudet sallitaan. (Alasuutari 1999, 38.)

Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan vaikutusten sijaan merkityksiä. Tällä tutkimusmenetelmällä pyrin tavoittamaan haastateltavien merkitykselliseksi kokemia asioita ja luomaan niistä merkityskokonaisuuksia oman tulkintani ja ymmärrykseni avulla (ks. Eskola & Suoranta 2008, 51; Vilka 2015, 118). Tutkijan omalla taustalla ja mielenkiinnolla on suuri vaikutus tutkimuksen lähestymistapaan ja näkökulman valintaan (Anttila 2005, 276).

Koska tutkimukseni suuntautuu käytännön työhön ja tavoitteenani on parantaa palvelulinjan toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa, valitsin tutkimusmenetelmäksi työelämälähtöisen toimintatutkimuksen (ks. Kuula 1999, 10). Toimintatutkimuksen avulla henkilöstö pääsee refleктоimaan palvelulinjan toimintamallia, omaa työnteke misensä tapaa ja työn organisoimista. Tavoitteenani on löytää kehittämistä vaativat kohdat ja löytää paremmin toimivia toimintatapoja näihin kohtiin.

Kuulan (2000) väitöskirjatutkimus kohdentui toimintatutkimukseen ja erityisesti tutkijan haastavaan rooliin olla yhtäältä itse osallisena muutoksen kohteena olevassa yhteisössä ja

toisaalta tutkijana. Toimintatutkimuksen pyrkimys muutokseen erottaa sen muista tutkimuksista. Väitöskirjassa pureudutaan toimintatutkimuksen ja muun tieteellisen tutkimuksen väliseen rajanvetoon. Toimintatutkimuksen todetaan soveltuvan sekä metodioppaaksi opiskelijoille että työväliseksi tutkijoille, jotka toimivat erilaisissa kehittämishankkeissa.

Toimintatutkimuksen isäksi nimetty sosiaalipsykologi Kurt Lewin totesi, että mikään ei ole käytännöllisempää, kuin hyvä teoria. Toimintatutkimuksessa teoria ei ole jokin irrallinen osa tutkimusta, vaan tutkimuksessa teoria ja käytäntö yhdistyvät. Teoria kulkee mukana koko ajan ja antaa ikään kuin perspektiivin tutkittavalle ilmiölle. (Saaranen - Kauppinen & Puustniekka 2006, 14; Heikkinen 2006, 29.) Samanaikaisesti kun etsitään tietoa tutkimuksen pohjaksi, muutetaan tutkimuksen kohteena olevaa todellisuutta.

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on toiminnan muuttaminen ja jatkuva kehittäminen siihen suuntaan miten asioiden toivottaisiin olevan. Tutkittavat eivät ole vain tutkittavina, vaan osallistuvat aktiivisesti prosessin kehittämiseen ja parantamiseen. (Kuula 1999, 10). Kun henkilöstö osallistuu itse työn kehittämiseen ja on mukana pohtimassa erilaisia vaihtoehtoja siitä miten työ tulisi tehdä, uusiin toimintatapoihin on helpompi sitoutua ja motivoitua. Motivoitunut työntekijä kokee työnsä mielekkäämpänä ja tämä taas auttaa jaksamaan työssä paremmin.

Tutkimukselle asetetaan päämäärä, tavoite johon toiminnalla pyritään. Sitten etsitään toimintamalli, jolla päästään haluttuun tavoitteeseen. Menettelytapaa reflektoidaan ja kehitetään saatujen tulosten perusteella. Tutkimusmenetelmää kuvataan pysähtymättömäksi spiraaliksi, jossa toiminta, havainnointi ja reflektointi vuorottelevat. Toimintatutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun tavoitteena on ryhmässä tai muussa yhteisössä tapahtuneen muutoksen arviointi ja työstäminen. (Anttila 2007, 135–137; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 81.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on haasteellinen, mutta mielenkiintoinen. Kuula (1999) on tutkinut toimintatutkimusta ja erityisesti tutkijan roolia siinä. Tutkijan rooli ei ole tutkimuksen ulkopuolella, vaan tutkija osallistuu tutkimuksen tekemiseen ja kehittämiseen yhdessä tutkittavien henkilöiden kanssa. Tutkija ei määrää miten toimitaan, vaan pyrkii ohjaamaan yhteisöä löytämään vastaukset siihen, miten ongelmallisiksi koetut asiat

voitaisiin ratkaista, tutkija toimii ikään kuin konsulttina. (Kuula 1999, 116–117.) Onnistuakseen tehtävässä tutkijan pitää saavuttaa tutkittavien henkilöiden luottamus ja pystyä vuorovaikuttamaan arjen haastavissa tilanteissa. Yksi tutkijan tehtävistä on vahvistaa ihmisten uskoa omiin taitoihinsa ja voimaannuttaa heidät uskomaan omiin kykyihinsä. Toisaalta tutkijan pitää pystyä ulkoistamaan itsensä ja katsomaan tilannetta ikään kuin ulkopuolisena vieraana ihmisenä tutkijan silmin. (Heikkinen 2006, 19–20.)

Toimintatutkimus on hyvin lähellä arjen työtä, kehittämistä yhdessä henkilöstön kanssa, joka olennaisena osana työpaikalla kuuluu esimiehen tehtävänkuvaan. Tieteelliseksi tutkimukseksi toiminnan tekee sen päämäärä saada uutta tietoa, joka esitetään julkisesti esim. opinnäytetyön raporttina ja altistetaan tieteelliselle kritiikille. (Heikkinen 2006, 196; Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 196.)

Kuula esittää toimintatutkimuksen muutokseen pyrkiväksi tutkimusstrategiaksi, jossa muutos joko onnistuu tai ei onnistu. Lopputulemasta riippumatta tutkimuksella on kaikki mahdollisuudet onnistua. (Kuula 1999, 174.)

## **5.2 Tutkimusaineiston kerääminen**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu (Vilka 2015, 123). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä käytetään usein haastattelua, koska haastattelu on helpoin tapa saada selville mitä mieltä haastateltavat ovat (Eskola & Suoranta 2008, 85).

Toimintatutkimuksessa suositaan usein teemahaastattelua. Toiminnan jatkuessa haastattelu voidaan helposti toistaa ja analysoida vastausten poikkeavuutta ajan kuluessa (Huovinen & Rovio 2005, 68.)

Oman tutkimukseni aineistonkeruun tein sähköpostikyselynä puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla. Tavoitteenani oli asetella kysymysten teemat niin, että vastauksissa tulee käsiteltyä opinnäytetyölle asettamani tutkimusongelmat (ks. Vilka 2015, 124). Haastattelun vastaukset pyysin palautuspostina, jotta aineisto olisi jatkossa helpommin löydettävissä muun postin joukosta. Tutkimushaastatteluni tarkoitus oli olla emansipatorinen. Tavoitteenani ei ollut vain kerätä haastateltavilta tietoa, vaan samalla lisätä haastateltavieni

myönteistä suhtautumista ja halua osallistua kehittämään omaa työtään. (Ks. Vilka 2015, 123, 125.)

Lähetin kyselyn (liite 3) kesäkuussa 2016 koko tuetun työllistymisen palvelulinjan henkilöstölle, 57 työntekijälle. Tutkimuksen taustat ja tavoitteet ja menettelyohjeet selvitin haastattelulomakkeen mukana lähetetyllä saatekirjeellä. Liitekirjeessä kerroin, että tutkimus on osa palvelulinjan esimiestyötä, mutta opintoihini liittyvän opinnäytetyön avulla minulla on mahdollisuus paneutua syvemmin aineistoon. Jaoin kysymykset kolmeen osioon; taustakysymykset, valmentava esimiestyö ja asiakasprosessit. Taustakysymykset olivat lähinnä työpaikan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Ennen varsinaista haastattelua tein testihaastattelun, jonka perusteella tarkensin saatekirjettä.

Opinnäytetyöni kysymykset, joihin tutkimuksellani hain vastausta:

1. Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on tuetun työnvälityksen toimintamallista? – Millaisilla ratkaisuilla toimintaa voitaisiin kehittää sujuvammaksi? 2. Miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa?

Varasin jokaisen työntekijän kalenteriin aamutunnin kyselyyn vastaamiseksi, mutta tarvittaessa vastaamista sai jatkaa oman aikataulun mukaan. Lomalla oleville työntekijöille annoin mahdollisuuden vastata lomalta palaamisen jälkeen. Lähetin haastattelun jokaiselle palvelulinjan työntekijöille osana palvelulinjan omaa kehittämistoimintaa. Koska työntekijöiden itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa, annoin työntekijöille mahdollisuuden kieltäytyä osallistumasta ko. tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimusprosessin vaiheessa. Sähköpostilla tehtyyn haastatteluun ei voinut vastata nimettömästi, joten haastatteluun vastaaminen perustui luottamukseen. Vastaajien tulee voida luottaa siihen, että vaikka vastukset annetaan omalla nimellä, tutkimuksen tietojen käsittelyssä ja tutkimuksen tuloksia julkistettaessa taataan anonymiteetti. Toteutin näin tutkimuksen tekemisen hyvinä käytäntöinä pidettyjä toimintamalleja. (Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 25; Eskola & Suoranta 2008, 57; Tuomi & Sarajärvi 2013, 131.)

Heinäkuun alkuun mennessä kyselyyn tuli 27 vastausta. Tutkimuksen jatkokäsittelyyn jäi 26 vastausta. Yksi vastaajista ei halunnut, että hänen vastaustaan käytetään ko. tutkimuksessa. Tätä yhtä vastausta ja myöhemmin tulleita vastauksia en ottanut mukaan tutkimukseen, mutta hyödynsimme niitä palvelulinjan omassa kehittämistoiminnassa. Tallensin

vastaukset numeroituna tiedostoon ja tulostin. Tulostetuissa vastauksissa ei enää näkynyt vastaajan tiedot, ainoastaan annetut vastaukset. Haastattelumateriaalia kertyi 53 sivua, kun fonttina käytettiin Times New Romania, fonttikoko 12 ja riviväli yksi.

### 5.3 Tutkijan esiymmärrys

Ennen kuin tutkija lähtee tulkitsemaan aineistoa, hänen tulee kirjoittaa auki omat ennakkokäsityksensä, esiymmärryksensä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2013,90,102).

Fenomenologinen tutkimus tarkastelee ihmisen kokemusta maailmasta, jossa hän elää. Ihminen tulkitsee todellisuutta merkitysten kautta, ja merkitykset luodaan yhteisössä, jossa todellisuutta eletään. Kun puhutaan hermeneutiikasta, sillä tarkoitetaan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta, jolla etsitään merkityksiä. (Laine 2015, 30–33.) Hermeneuttista metodologiaa kuvataan usein hermeneuttisella kehällä, joka kuvaa tapaa jolla tutkija tulkitsee aineistoaan. Tutkimus lähtee tutkijan ymmärryksestä, tutkija löytää aineistosta uusia oivalluksia, jolloin hänen ymmärryksensä kasvaa ja hän löytää uusia lähtökohtia tutkimukselleen ja tämä kehä jatkuu koko tutkimuksen ajan. (Varto 1992, Vilkan 2015, 180 mukaan.)

Tutkijan esiymmärryksellä tarkoitetaan, että tutkija ei lähdä tulkitsemaan aineistoa tyhjästä, tutkijalla on olemassa oma luontainen ymmärryksensä. Oman viitekehyksensä avulla hän lähtee tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia. Voidaan ajatella, että tutkimuksessa on nähtävissä kaksi erilaista tasoa. Ensimmäisellä tasolla on tutkittavien oma kokemus ja kuvaus siitä miten he ovat asian kokeneet. Toisella tasolla tutkija tutkii ja tulkitsee tutkittavien kokemuksia omalla ymmärryksellään ja pyrkii luomaan kokemusten ja merkitysten pohjalta käsitteitä. (Laine 2015, 34–35.) Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia aineistoa aineistolähtöisesti. Voidakseen tutkia aineistoa puhtaasti aineistolähtöisesti tutkijan pitäisi tutkimuksen tässä vaiheessa unohtaa teoriat ja aikaisemmat tutkimustulokset. (Laine 2015, 36–37.)

Oma esiymmärrykseni tutkittavaan aiheeseen syntyy pitkästä työkokemuksestani työhallinnossa sekä asiantuntijana että esimiehenä ja kiinnostuksestani valmentavaan esimiestyöhön.

#### 5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimukseni aineiston analyysimenetelmänä päädyin käyttämään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut käyttää aineiston kvantifiointia, jolloin aineistolle olisi voitu tehdä sisällön erittely ja laskea montako kertaa sama asia mainitaan vastauksissa. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 120.) Tutkimukseni tavoitteena ei ollut kuitenkaan tutkia montako kertaa sanat tai asiat esiintyivät vastauksissa, vaan nähdä sanojen taakse, pyrkiä löytämään jotakin rivien välistä ja näin muodostaa uusia aihekokonaisuuksia.

Aineiston sisällönanalyysilla tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Tekstistä etsitään merkityksiä ja merkityssuhteita, jotka aukaistaan; mitä asialla tarkoitetaan kyseessä olevassa asiayhteydessä, kontekstissa. Sisällönanalyysia voidaan pitää suurena teoreettisena kehyksenä, jota käytetään useimmissa laadullisissa tutkimuksissa. (Alasuutari 1999, 59; Tuomi & Sarajärvi 2013, 106; Vilka 2015, 161.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein laaja, ja aineistosta löytyy paljon sivujuonteita, joita olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Tutkimuksen rajausta voi joskus muodostua haasteeksi. Koska kaikkea aineistosta nousevaa materiaalia ei pysty yhdessä tutkimuksessa tutkimaan, on tutkijan pidettävä koko ajan mielessä mitä hän on tutkimassa ja mihin kysymyksiin hän on etsimässä vastausta, tai vähintäänkin se, mitä hän ei ole tutkimassa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 67, 92.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle tutkittavasta aineistosta, ilman ennakkoon määriteltyjä oletuksia tai teorioita. Tutkija käy tutkimusaineistonsa kanssa dialogia ja nostaa aineistosta merkityksiä, joista tutkimuksen määritelmät, käsitteet ja teoria muodostuvat. Aineistosta itsestään ei siis nouse mitään, eikä aineisto ”puhu itseksensä”, vaan tutkija nostaa asioita esiin oman ymmärryksensä ja tulkintansa avulla. Menetelmä toimii hyvin, kun tavoitteena on määritellä jonkin ilmiön olemusta. (Eskola & Suoranta 2008, 19, 100; Saaranen - Kauppinen & Puustniekka 2006, 77.)

Aluksi kerätty tutkimusmateriaali käydään läpi etsien vastauksia opinnäytetyön kysymyksiin, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia. Tämän jälkeen materiaali redusoidaan eli pelkistetään, joka tarkoittaa vastausten tiivistämistä tai pilkkomista pieniin osiin. Redusoinnin jälkeen tutkimusaineisto klusteroidaan eli ryhmitellään samaa tarkoittaviin

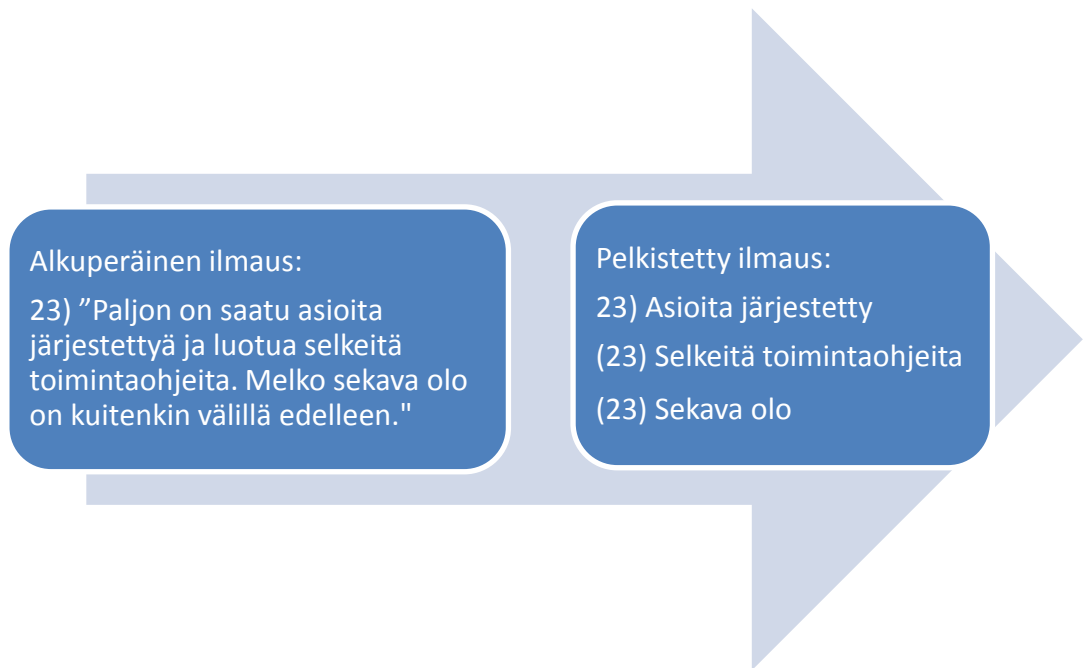


käsitteisiin. Lopuksi aineisto abstrahoidaan eli käsitteitä yhdistellään niin kauan kuin se on mahdollista, jonka jälkeen luodaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93,101,108–109.) Kun kyseessä on käytäntöön liittyvän ongelman ratkaiseminen, aineiston teemoittaminen on hyvä keino analysoinnin tekemiseen. Näin saatua uutta aineistoa voidaan peilata olemassa olevaan teoriaan ja siten tehdä tutkijan omia tulkintoja. (Eskola & Suoranta 2008, 178 – 179.)

Luin materiaalin läpi moneen kertaan. Ryhmittelin vastaukset Word- tekstinkäsittelyohjelmalla annettujen taustatietojen perusteella. Ryhmiksi muodostuivat työssäolon perusteella; alle kolme vuotta työhallinnossa työssä olleet ja yli kolme vuotta työssä työhallinnossa olleet. Seuraavaksi ryhmittelin vastaukset Tampereella, Tampereen kehyskunnissa ja Tampereen ulkopuolella työskenteleviin. Tein vielä jaon aikaisemmin TYPissä ja TE-toimistossa työskenteleviin. Aineisto osoittautui liian pieneksi näin suuriin ryhmittelyihin, joten päädyin yhdistämään vastaukset, joita käytän tutkimuksessa vastatakseni tutkimuskysymyksiin, jotta vastaajat eivät olisi tunnistettavissa ryhmittelyn perusteella. Toisaalta ryhmittely ei tuottanut merkittävästi erilaisia tuloksia johtuen siitä, että useimmat vastaajat olivat ehtineet tehdä työtä monessa eri tehtävässä esimerkiksi sekä TE-toimiston että TYPin työntekijänä tai sekä Tampereella että Tampereen ulkopuolella.

Lause lauseelta kävin läpi vastaukset ja alleviivasin haastattelukysymyksiin liittyvät vastaukset eri väreillä, niin että saman kysymyksen vastaukset löytyivät aina samalla värillä. Vastaukset eivät noudattaneet minun jäsentämäni kysymystenasettelujärjestystä, vaan vastauksia löytyi monesta eri kohdasta jolloin väritys helpotti jatkossa vastausten löytymistä. Sitten erottelin vastaukset sanoiksi tai lauseiksi, niin että jokainen vastauksessa mainittu nyanssi nousi omaksi rivikseen. Jokaisen rivin alkuun kirjoitin vastauksen numeron, jotta saatoin tarvittaessa palata alkuperäiseen vastaukseen. (Ks. Saaranen - Kauppinen & Puustniekka 2006, 83.)

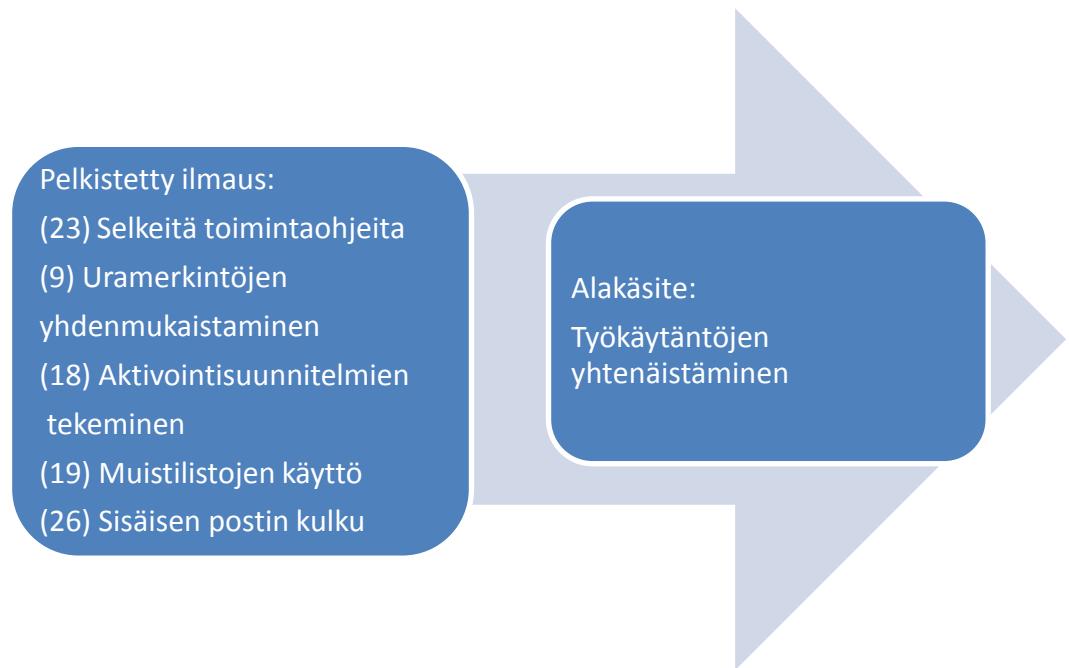
Alkuperäisistä ilmauksista muodostin pelkistettyjä ilmauksia, jotka olivat lauseita, lauseen osia tai yksittäisiä sanoja. Pelkistämisen tarkoituksena oli tiivistää alkuperäiset ilmaukset ja toisaalta erotella eri asiakokonaisuudet toisistaan. Kuvassa 3. kuvaan esimerkinomaisesti miten pelkistin jokaisen alkuperäisen ilmauksen.



KUVA 3. Alkuperäinen ilmaus ja pelkistetty ilmaus

Pelkistetyt ilmaukset ryhmittelin niin, että ne olivat samaan ilmiökenttään kuuluvia samankaltaisia ilmauksia, vaikka ne saattoivat olla sisällöltään toisistaan eriäviä. Esimerkiksi ilo, innostuneisuus, ahdistus ja epävarmuus kuvaavat kaikki tunnetta, vaikka niiden merkitys on eri. Tämän jälkeen kävin läpi muodostamani ryhmät ja nimesin ryhmille otsikot, jotka mielestäni kuvasivat ryhmien sisältöä, näistä otsikoista muodostin aineiston analyysissä käyttämäni alakäsitteet.

Työn edetessä ryhmittelin aineistoa moneen kertaan, niin että pelkistetyt lauseet olivat mielestäni oikeiden alakäsitteiden alla. Näin kävin läpi kaikki haastattelukysymykset. Jokaisessa analyysin vaiheessa pyrin tulkitsemaan vastauksia vastaajien näkökulmasta. Kuvassa 4. esimerkki pelkistetyistä ilmauksista, jotka olen ryhmitellyt ja muodostanut alakäsitteeksi.



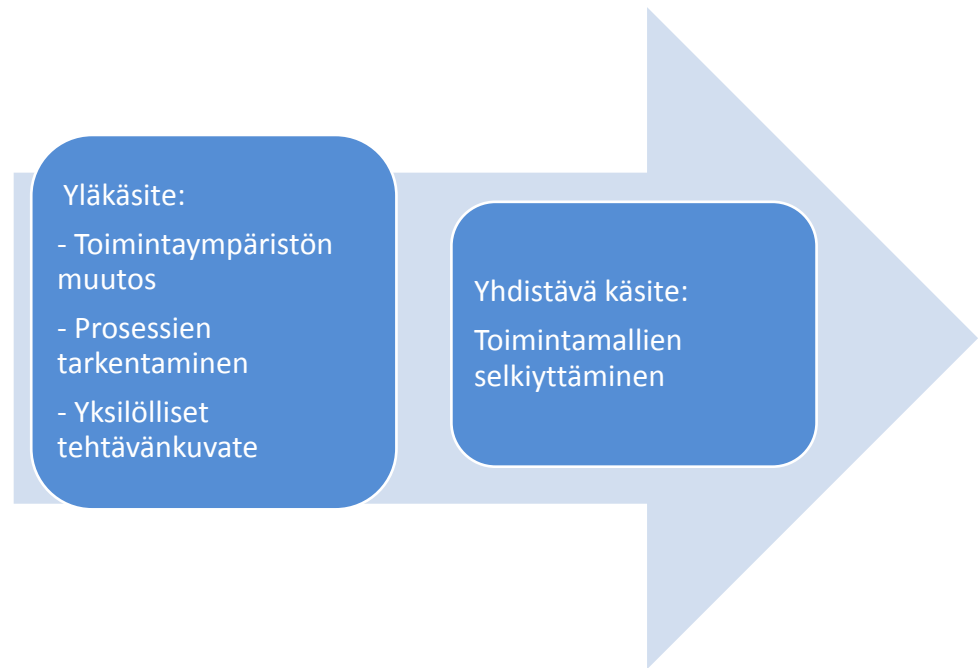
KUVA 4. Pelkistettyjä ilmauksia yhdistetty alakäsitteeksi

Pelkistetyistä ilmauksista muodostin kaiken kaikkiaan 104 alakäsitettä, jotka ryhmittelin ja nimesin kokonaisuuksia kuvaavaksi yläkäsitteeksi, näin muodostin 15 yläkäsitettä. Kuvassa 5. esimerkki siitä, miten muodostin yläkäsitteet.



KUVA 5. Alakäsitteistä yläkäsitteitä

Yläkäsitteistä muodostin yhdeksän yhdistävää käsitettä. Tämän analyysin vaiheen kuvaan esimerkinomaisesti kuvassa 6.



KUVA 6. Yläkäsitteistä yhdistäviä käsitteitä

Seuraavassa luvussa kuvaan tutkimuksen tulokset yksityiskohtaisesti. Olen käyttänyt alkuperäisiä ilmauksia tekstin elävöittämiseksi sekä tehdäkseni näkyväksi sitä miten olen tulkinnut aineistoa. Alkuperäiset ilmaukset ovat suoria lainauksia haastattelumateriaalista ja olen erotellut ne kursivoidulla tekstillä ja käyttäen myös lainausmerkkejä. Käytän aineisto-otteita valikoiden informatiivisimmat, enkä aivan jokaisesta alaluvusta tuo esimerkkejä tulosten yhteyteen yksinkertaisesti siksi, että näin voin pitää tulosten raportointiin tarvittavan sivumäärän kohtuullisena.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia aineistolähtöisen sisälönanalyysin avulla rakennettuihin ryhmittelyihin tukeutuen. Avaan tulokset eli aineistosta hahmottamani kategoriat tutkimuskysymysten mukaan, jolloin esittelen tulokset kolmena kokonaisuutena. Lähden liikkeelle henkilöstön kokemuksista tuetun työnvälityksen toimintamallista. Siirryn siitä siihen millaisilla ratkaisuilla toimintaa voitaisiin kehittää sujuvammaksi ja lopuksi kuvaan tutkimusaineistoni valossa sitä miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa. Tulosten avaaminen etenee siten, että esitän ensin kootusti taulukkomuodossa pelkistyksen avulla löytämäni alakäsitteet, alakäsitteistä muodostamani yläkäsitteet ja niistä muodostamani yhdistävän käsitteen. Tämän jälkeen avaan taulukossa esiintyvät käsitteet tekstissä vetäen yhteen havaintoja vastuksista ja esittäen suoria aineisto-otteita tulkintani tueksi. Tässä luvussa tuon esiin ainoastaan aineistossa kuvattuja asioita.

### 6.1 Henkilöstön kokemukset tuetun työnvälityksen toimintamallista

Jaottelin henkilöstön kokemukset työnvälityksen toimintamallista, ja ratkaisut joilla toimintaa voitaisiin kehittää sujuvammaksi, kolmen yhdistävän käsitteen alle; toimintamallien selkiyttäminen, otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen sekä tarvittavan osaamisen varmistaminen. Seuraavissa alaluvuissa käyn tarkemmin läpi, miten olen nämä käsitteet muodostanut.

#### 6.1.1 Toimintamallien selkiyttäminen

Nostin aineistosta 17 alakäsitettä, joita ryhmittelemällä muodostin neljä näitä yhdistävää yläkäsitettä; toimintaympäristön muutos, prosessien tarkentaminen, yksilölliset tehtävänkuvat ja asiakaslähtöisyys. Näistä yläkäsitteistä muodostin yhteisen käsitteen toimintamallien selkiyttäminen (taulukko 3).

TAULUKKO 1. Toimintamallien selkiyttäminen

Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
Kokemus Muutos Viestintä Asenne	Toimintaympäristön muutos	
Tavoitteen selkeyttäminen Toiminnan selkeyttäminen Asiakkaan palveluprosessi Työkäytäntöjen yhtenäistäminen Vastuiden selkiyttäminen Palvelut Moniammatillinen yhteistyö Kuntayhteistyö	Prosessien tarkentaminen	Toimintamallien selkiyttäminen
Tehtävänkuvan selkiyttäminen Tehtävien priorisointi	Yksilölliset tehtävänkuvat	
Asiakkaiden palvelutarve Palveluiden asiakaslähtöisyys Asiakkaiden kohtaaminen	Asiakaslähtöisyys	

### Toimintaympäristön muutos

*Kokemus.* Henkilöstö kuvasi vastauksissaan kokemuksiaan tuetun työllistymisen palvelulinjan toimintamallin ja toimintaympäristön muutoksista. Palvelulinjan toiminta kuvattiin pääsääntöisesti myönteisenä, vaikka samalla koettiin, että toiminnassa on vielä paljon parannettavaa ja kehitettävää. Tunneskaala, jolla omakohtaisia kokemuksia kuvattiin, oli laaja, ääripäästä toiseen. Osa vastaajista koki, että olo on sekava, muutokset olivat aiheuttaneet stressiä, turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että omalla kohdalla toiminta sujuu hyvin ja uusi tehtävänk kuva ja palvelulinjan toimintamalli koetaan mielenkiintoiseksi ja positiivisella tavalla haastavaksi. Asiakaskunnan laajeneminen toi työhön lisää mielenkiintoa, vaihtelua ja haastetta. Vastauksissa nykyinen toimintamalli nähtiin toimivampana, kun sitä verrattiin palvelulinjan toiminnan alkuvaiheisiin.

Vastauksissa oli löydettävissä joitain eroja siinä, työskentelikö vastaaja Tampereella vai Tampereen ulkopuolella. Pienemmällä paikkakunnilla toimintamalliin oltiin tyytyväisempiä. Todettiin, että pienellä paikkakunnalla toiminta ei ole nykyisellä mallilla niin haavoittuvainen kuin aikaisemmin.

Halusin tuoda esiin useamman suoran lainauksen henkilöstön kokemuksista palvelulinjan toiminnasta kuvatakseni miten erilaisia henkilöstöt kokemukset olivat. Tässä muutama suora lainaus vastauksista, jotka kuvaavat ääripäitä henkilöstön kokemuksista palvelulinjan toiminnasta:

*(25) ” Mielestäni PL3:n ja TYP:n palveluiden yhdistäminen oli hyvä ratkaisu, sillä ainakin maakunnassa toiminta ei ole enää niin haavoittuvainen kuin aikaisemmin, esim. työntekijöiden sairauslomien ja muiden lomien aikana. Uskon siis, että toiminta saadaan vähitellen pyörimään paremmin. Myös asiakaskunnan laajeneminen on tuonut työhön lisää mielenkiintoa ja uusia haasteita. ”*

*(6) ”TYP-muutoksen myötä on tullut lisää kaikkea epäselvyyttä ja sitä ”sälää”. Kuitenkin koen, että meillä on niin mahtava yhteishenki linjallamme, että olemme pitkälti sen ansioista selvinneet rankoista ajoista. Ehkäpä elokuussa tuleva alkupalvelu-uudistus tuo lisää mielekkyyttä ja järjestystä tekemiseen. ”*

*(27) ”Olemme tehneet puoli vuotta uudella mallilla ja se on aiheuttanut turhaantumista ja stressiä aivan likaa. Ei ole pystytty saavuttamaan asiantuntijoiden parasta osaamisaluetta ja antaa kunkin työskennellä sen kanssa. Nyt kesäkuussa tilanne näyttää valoisammalta, alkupalvelut eriytetään. ”*

*(20) ” Ihan hyvin nähdäkseni toimii. Uskon kuitenkin että jokainen asiantuntija on luonut (ja saanut luoda) työtä oman näköisekseen; jokaisella on varmaan vähän omat tavat työssä ja yhteistyökuviot verkostoihin. Niin kuin pitääkin. ”*

*Muutos.* Vastauksissa kuvattiin muutoksia, jotka johtuvat lakien ja ohjeiden muuttumisesta, mutta myös toimintatapojen ja työyhteisön vaihtumisesta. Vastauksissa sivuttiin tulossa olevia TE-hallintoa koskevia suuria organisaatiomuutoksia; aluekokeilut, maakuntauudistus ja niistä syntyvä epävarmuus tulevaisuudesta. Työ on jatkuvaa muutoksessa elämistä. Muutokset tuovat paineita ja haasteita, mutta kuitenkin koetaan, että organisaatio on ajan hermolla ja muuttuviin tilanteisiin reagoidaan heti. Muutos -teema tulee esiin muun muassa seuraavissa aineisto-otteissa:

(4) ” Suuret TE-hallintoon kohdistuvat muutokset tuovat haasteita myös tämän palvelulinjan työhön. Joustavuutta ja sopeutumiskykyä vaaditaan jatkossakin varmasti jokaiselta työntekijältä. Tiedotus muutostilanteissa on tärkeää jatkossakin. Vaikka tiedotus toimii mielestäni kyllä hyvin nytkin.”

(20) ” En ole edelleenkään varma tai vakuuttunut siitä asiasta, että onko asiakaspalvelun kannalta hyvä asia, että meille luotiin nämä palvelulinjat (ja käytiin läpi se iso organisaatiomuutos).”

(11) ”Tässä hallinnossa, kun elämme pelkässä muutoksessa ja sen odotte-  
lussa niin tärkeä rooli on myös meillä työntekijöillä, jotta heillä on mahdol-  
lisuus osallistua suunnitteluun ja tuoda esille näkemyksiään.”

*Viestintä.* Tiedotus muutostilanteissa koettiin tärkeäksi, tiedotuksesta todettiin, että tiedonkulku toimii hyvin; tieto liikkuu ja tiedonkulkuun panostetaan. Tietoa on paljon ja sitä saatavilla monesta eri paikasta, tämä koettiin myös haasteena. Viestinnän koettiin toimivan hyvin, ja tiedottamisen toivottiin jatkossakin toimivan hyvin. Tätä alakäsitettä kuvaamaan valitsin seuraavan alkuperäisilmauksen:

(16) ”Liian tiedottamisen rajaaminen: kaikkea ei tarvitse kysyä kaikilta/tiedottaa kaikille, mietitään tarkkaan mitkä päätökset ovat sellaisia joita täytyy koko työyhteisön (n. 50hlö) mieltä yhdessä, ei vaivata työntekijöitä nippeliasioden miettimisellä vaan taataan rauha keskittyä olennaiseen. Käytetään harkittua tiedottamista. Suojataan liioilta muutoksilta, ei stressata työntekijöitä turhaan -> pakollisista muutoksista harkittu tiedottaminen (kuormitus mahdollisimman alas).”

*Asenne.* Asenteella oli suuri merkitys siihen, miten suhtaudutaan jatkuvaan muutokseen. Osaamista on paljon ja kysymys on myös asenteesta. Yksi vastaaja (7) totesi: ”Liian helposti meiltä tulee vastauksena, että ei onnistu tai ei kyetä”. Yksi vastaaja korosti asiantuntijan ”franchising-yrittäjä- asennetta” (5): ”Menestystä tulee siitä, että organisaatio kykenee toteuttamaan asiakkaiden tarpeita uudella, tuoreella tavalla”. Muutoksista huolimatta tulevaisuus nähtiin positiivisena.



## Prosessien tarkentaminen

*Tavoitteen selkeyttäminen.* Aineistosta ilmeni, että palvelulinjan toiminnan tavoitteena on vastata asiakkaiden, jotka tarvitsevat tukea työllistyäkseen, palvelutarpeisiin. Toisaalta yksittäisistä vastauksista löytyi myös tunnetta siitä, että tavoite on matkan varrella ja kii-reen keskellä kadonnut, kuten yksi vastaaja kuvaa:

(20) ”...kaipaen kovasti sitä vanhaa ”hyvää aikaa” kun oli moniammatil-  
linen tiimi ja yhteinen tahto ja tavoite asiakastyössä...”

Palvelulinjan tehtäviin ja toisaalta myös palvelulinjojen välisille tehtäville toivottiin fo-  
kusointia, jolloin kaikki palvelulinjat eivät tekisi kaikkea. Konkreettisten tavoitteiden  
asettaminen koettiin hyvä työkäytäntönä, esim. työtarjoukset sekä sijoitustarjoukset.

*Toiminnan selkeyttäminen.* Vastauksissa tuotiin esille, että palvelulinjalla tehtävä työ on  
asiakaslähtöistä asiantuntijatyötä, jota tehdään vastuuvirkailijamallilla. Kaikkea palvelu-  
linjalla tehtävää työtä ei koeta ydintyöksi. Asiakkaiden yhteydenottoihin vastaaminen,  
erilaisten ”laatikoiden” ja työjonojen purkaminen koetaan toisarvoiseksi työksi, tai työksi  
joka voitaisiin keskittää. Vastauksissa kuvattiin monessa eri kohdassa tehtäväkentän sir-  
paleisuutta, toiminnalle toivottiin selkeyttämistä.

*Asiakkaan palveluprosessi.* Vastauksissa kuvattiin asiakkaan palveluprosessia, joka pal-  
velulinjalla alkaa alkupalvelulla, asiakas vaiheistetaan, jonka jälkeen hänelle tarjotaan hä-  
nen palvelutarpeensa mukaisia palveluita. Aineistosta ilmenee, että tarkoituksena on löy-  
tää asiakkaalle yksilöllisesti sopivia ratkaisuja hänen työllisyytensä tai työkykynsä edis-  
tämiseksi. Asiakas ohjataan hänelle sopiviin palveluihin joko yksilöllisesti tai monialai-  
sesti tuettuun työnvälitykseen, TYPiin. Asiakkaalle etsitään hänen elämäntilanteeseensa  
sopivia ratkaisuja, neuvotaan ja ohjataan.

*Työkäytäntöjen yhtenäistäminen.* Pirkanmaalle toivottiin yhtenäisiä toimintatapoja ja  
käytäntöjen terävöittämistä. Erilaisista toimintatavoista johtuen koetaan, että asiakkaat  
ovat eriarvoisessa asemassa. Tätä kuvaa seuraava lainaus:

(18) ”Käytäntöjen terävöittäminen. Esimerkkinä työkokeilun palautteet ja  
lausunnon antaminen. On olemassa erilaisia toimintatapoja, toiset antavat

*lausunnon heti työkokeilun päätyttyä ja toiset odottavat palautteet ja lausunnon antaminen venyy -> asiakkaat eriarvoisessa asemassa. ”*

Vastausten perusteella palvelulinjan asiakkaat toivovat henkilökohtaisia tapaamisia, mutta joka toimipaikassa niitä ei pystytä järjestämään. Yleisesti todettiin, että asiakkaan on vaikea saada TE-toimistoon yhteyttä.

*Vastuiden selkiyttäminen.* Työnjaossa koettiin epäselvyyttä. Kaiken kiireen keskellä tehdään osittain päällekkäistä työtä. Työaika kuluu, kun selvitetään kenen pitäisi olla vastuussa. Kun tiedetään kuka tekee ja mitä tekee, silloin myös sijaistaminen olisi helpompaa. Toisinaan vaihtuvat työtehtävät tuovat mukanaan sopivaa vaihtelua, mutta silloinkin vaihdosten tulisi olla selvärajaisia.

*Monialainen yhteistyö.* Moniammatillisissa tiimeissä koettiin olevan yhteinen tahto ja tavoite asiakastyössä tai ainakin siihen pyritään. Monien eri asiantuntijoiden kanssa tehdään yhdessä työtä asiakkaiden parhaaksi. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tehokas asiakkaan työhön poluttaminen vaatii jatkuvaa läsnäoloa muiden sidosryhmien kanssa.

Palvelulinjalla toimitaan verkostomaisesti ja yhteistyökumppaneiden määrä on suuri, kuten seuraava ote ilmentää:

*(19) ” Palvelulinjalla on myös monenlaista asiakasta, joten hallittavan informaation ja verkostojen määrä on valtava. Esim. verkostoihin liittyen jonkinlainen yleisesti saatavilla oleva kartta tms. olisi tarpeen. ”*

Vastauksissa tuotiin esille, että yhteistyötä haluttaisiin tehdä enemmän ja osallistua kumppaneiden järjestämiin tapahtumiin, yksi vastaaja kiteyttää asian toteamalla:

*(12) ”Lisäksi verkostoyhteistyöhön ei jää enään aikaa, mikä on oleellinen osa meidän palvelulinjan työtä. ”*

*Kuntayhteistyö.* Vastauksissa toivottiin, että kuntayhteistyötä kehitettäisiin enemmän. Varsinkin pienempien kuntien vastauksissa todettiin, että kunnan ”työmarkkinatukilistat” ohjaavat toimintaa liikaa, ensisijaisesti asiakkaan palvelutarve tulisi ottaa huomioon ja

tarjota hänelle palvelutarpeen mukaisia palveluita. Toisaalta eri toimijoiden ja toimintakulttuurien yhteensovittaminen on haasteellista. Toisen organisaation esimiestyön alla toimiminen voi myös aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Vastausten mukaan palvelulinjan asiakkaat tarvitsevat usein te-palveluiden lisäksi kunnan palveluita. Kunnan palveluita ja resursseja sosiaalityöhön toivottiin enemmän. Samalla koetaan, että ostopalveluja on liian paljon. Muuten koettiin, että toiminta yhteistyökumppaneiden kanssa sujuu hyvin kun vastuunjakoon selvä.

*Palvelut.* Vastauksissa otettiin paljon kantaa asiakkaiden palveluihin. Todettiin, että kaikille asiakkaille pitäisi pystyä tarjoamaan kaikkia palveluita ja byrokratiaa pitäisi vähentää. Samalla todettiin, että nämä asiat eivät ole meidän päätettävissämme, vaan lakeja pitäisi muuttaa. Monet asiakkaista hyötyisivät enemmän kunnan sosiaalipalveluista, mutta niitä ei ole riittävästi tarjolla, myös sosiaalityöntekijöitä koetaan olevan liian vähän.

*(21) ”Esimerkiksi palvelulinjalla on asiakkaita, jotka hyötyisivät enemmän kunnallisista palveluista kuin TE-palveluista, mutta ovat syystä tai toisesta kuitenkin TE-palveluiden asiakkaina. Toisinaan tällaisille asiakkaille ei edes ole sellaisia kunnallisia palveluita, joita he tarvitsisivat ja joihin heidän voisi ohjata, mutta koen tämän olevan enemmänkin kunnan tai kaupungin palveluiden ongelma, johon TE-toimisto ei voi vaikuttaa muuten kuin tuomalla kunnalliselle puolelle ilmi tällaisten palveluiden puutteen.”*

Kuntouttavaan työtoimintaan peräänkuulutettiin napakampaa otetta ja samoja sääntöjä kuin muissakin työllistymistä edistävissä palveluissa. Toivottiin, että asiakkaat työllistyisivät paremmin palveluiden jälkeen, esim. työkokeilun jälkeen kyseiseen työkokeilupajaan. Palveluiden toivottaisiin olevan vaikuttavampia ja jatkopolkujen olevan selvempiä. Toisaalta esitettiin kysymys, hyödynnetäänkö ryhmäpalveluista saatavaa palautetta riittävästi:

*(11) ”On erilaisia ryhmäpalveluita, mutta kuinka paljon todellisuudessa käymme läpi esim. niistä saatuja palautteita ja johtavatko ne johonkin.”*

### **Yksilölliset tehtävänkuvat**

*Työnkuva.* Vastauksissa työnkuva koettiin pirstaleiseksi ja repaleiseksi. Asiakastyön ohella hoidetaan työttömyysturva, muistilistat, työnantajakäynnit ja työtarjoukset. Yksi vastaaja (3) tiivistää asian:

*(3) ”Suurin aika asiantuntijalla menee muuhun kuin asiantuntijatyöhön. On kiekua, imsiä, taimia, pirinää, sähköpostia erilaisia muistilistoja.”*

Palvelulinjalla näkyy koko elämän kirjo; asiakkaina on niin nuoria kuin vanhoja, maahanmuuttajia ja osatyökykyisiä. Pääsääntöisesti nuorten tai maahanmuuttaja-asiakkaiden kanssa työtä tekevillä on oma tehtävänkuvansa ainoastaan Tampereella. Muilla paikkakunnilla asiakkaita ei ole jaettu, vaan yksi virkailija palvelee kaikkia oman alueensa asiakkaita.

*Osaamisen keskittäminen.* Työtehtävissä toivottiin enemmän osaamisen keskittämistä. Koettiin, että palvelun laatu paranee ja pystytään paremmin keskittymään asiakastyöhön, kun työntekijöiden vahvuudet, kiinnostukset ja osaaminen huomioitaisiin tehtävänkuvisa. Hyvinä asioina ja esimerkkeinä osaamisen keskittämisestä koettiin työkyökykoordinaattorin aloittaminen ja alkupalvelun eriyttäminen.

*Tehtävien priorisointi.* Toivottiin myös, että työnkuvaan kuuluvat työtehtävät olisi priorisoitu. Vastaajat kokivat, että työtehtäviä on niin paljon, että kaikkia tehtäviä ei pysty hoitamaan työaikana. Toivottiin, että esimiehet selkeästi ottaisivat kantaa siihen, mitkä tehtävät voitaisiin tehdä kevyemmin tai jättää kokonaan tekemättä. Toivomusta työtehtävien priorisoinnista kuvaa seuraava sitaatti:

*(16) ”...(rauhallisen työnkuvan jossa ei revetä joka suuntaan) ja jossa työllä on focus: työtehtävät on priorisoitu ja luokiteltu tärkeysastein, on selvillä että mitä voi jättää kiireessä vähemmälle huomiolle, karsitaan turhat työtehtävät pois (esim. PL3-> PL1 työnantajakäynnit, entä työtarjoukset kenen ydinosasta?)”*

### **Asiakaslähtöisyys.**

*Asiakkaiden palvelutarve.* Vastauksissa korostui tuetun työllistymisen palvelulinjan asiakkaiden tuen tarve. Tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin asiakkaiden palvelutarpeen tunnistaminen. Asiakkaiden tilanteet ovat usein haasteellisia ja palvelutarpeen arviointi vaatii usein elämän tilanteen kokonaisvaltaista selvittämistä. Henkilöstö koki, että palvelu ei aina ole asiakaslähtöistä, vaan pyritään saamaan täyteen valmennusryhmiä tai ohjaamaan asiakkaita verkostojen palveluihin.

*Palveluiden asiakaslähtöisyys.* Aineistossa korostuu, että palveluissa pitäisi huomioida paremmin asiakaslähtöisyys, palvelulinjan asiakkaat tarvitsevat henkilökohtaista palvelua. Pitäisi tuntea asiakkaat paremmin, jotta heille voitaisiin tarjota heidän palvelutarpeensa mukaisia palveluita, pois massapalveluista. Toivotaan, että aktivointisuunnitelmissa keskityttäisiin asiakkaan todelliseen palvelutarpeisiin. Koettiin, että palvelu ei aina ole asiakaslähtöistä, vaan usein lähdetään liikkeelle palvelu edellä, täytetään erilaisia ryhmiä, ohjataan Arviin tai suoraan kuntouttavaan työtoimintaan. Todettiin, että hienoja paketteja on tarjolla, mutta unohtuuko asiakas? Tätä kuvaa seuraava lainaus:

*(11) ”Monesti tuntuu että rakennellaan hienoja paketteja, mutta se asiakas unohtuu. Tosiasiaan on, että 3 palvelulinjan asiakkaat tarvitsevat henkilökohtaista palvelua ja se kun on katoavaa kansanperinnettä.”*

*Asiakkaiden kohtaaminen.* Asiantuntijoiden kertoman mukaan moni asiakas toivoisi kasvokkain kohtaamista. Asiakkaat toivovat enemmän henkilökohtaista tukea, esimerkiksi työkokeilun aikana käyntiä työpaikalla. Asiantuntijan pitäisi olla helposti asiakkaan tavoitettavissa. Asiakkaan näkökulmasta asiantuntija pitäisi toimia kuin ihminen ihmiselle, kuitenkin asiantuntijan roolissa, kuten yksi vastaaja toteaa:

*(2) ”Asiakkaana et enää voi marssia organisaation, mutta hyvässä lykyssä voit kuitenkin tavata ihmisen. Sitä kautta asiantuntija on ehkä enemmän kuin aiemmin ihminen ihmiselle, toki yrittäen säilyttää asiantuntijan roolinsa.”*

### 6.1.2 Otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen

Taulukossa 2. kuvaan aineistosta nostamani 12 alakäsitettä, joista muodostin kolme yläkäsitettä; kannustava työyhteisö, henkilöstön osallistaminen ja työolosuhteet. Näistä muodostin toisen yhdistävän käsitteen: otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen.

TAULUKKO 2. Otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen

Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
Hyvä ilmapiiri Yhteiset palaverit Palautteen antaminen Valmentava ote esimiestyöhön	Kannustava työyhteisö	
Osallistaminen Vaikuttaminen Alkupalvelumallin toteuttaminen	Henkilöstön osallistaminen	OTOLLISEN OPPI- MISYMPÄRISTÖN MAHDOLLISTAMI- NEN
Työtilat Joustava työaika Ergonomia Työpisteiden vaihtuminen Koneiden toimiminen	Työolosuhteet	

#### Kannustava työyhteisö

*Hyvä ilmapiiri.* Vastauksissa korostui, että palvelulinjalla koetaan olevan erittäin hyvä yhteishenki, tiimiverkosto toimii hyvin ja koetaan yhteisöllisyyttä. Kiireenkin keskellä ollaan valmiita auttamaan. Hyvään ilmapiiriin vaikuttaa myös joustavuus työtehtävien ja työaikojen suhteen. Työntekijät kunnioittavat toisia työntekijöitä, ja esimiehet kunnioittavat työntekijöitä. Mainitaan myös erikseen, että organisaatiossa on vahva kysymisen kulttuuri, joka mahdollistaa oppimisen. Työntekijöiden kesken vallitsee luottamus, joten on helppoa kysyä tiimiltä tai muilta työntekijöiltä neuvoa ja tukea. Toisaalta yksi vastaaja huomauttaa:

(8) ”Olla tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä pientenkin asioiden kanssa. Tuo puhe yhdessä pohtimisesta ei arjessa toteudu, työkavereita ei haluaisi kuormittaa/työkavereissa ei ole tarttumapintaa.”

Hyvään ilmapiiriin vaikuttaa myös huumori, joka auttaa jaksamaan, kuten yksi vastaa kertoo:

*(26) ”Palvelulinjalta löytyy vahvoja persoonia ja osajia, joka varmasti haastaa esimiehet. Huumori on joskus mustaa, mutta auttaa jaksamaan.”*

*Yhteiset palaverit.* Tärkeiksi koettiin palvelulinjan yhteiset kokoontumiset koko palvelulinjana sekä yhteiset aamupalaverit. Välillä on hyvä käsitellä asioita pienemmillä kokoonpanoilla, varsinkin Tampereen ulkopuolella olevien kanssa, koska Tampereen asiat eivät usein kosketa heitä. Yhteiset tapahtumat, esim. kehittämispäivät luovat yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta.

*Palautteen antaminen* koettiin tärkeäksi oppimisprosessin osaksi. Toivottiin, että tehdyistä virheistä keskustellaan ja annetaan rakentavaa ja kannustavaa palautetta, niin esimiehen kuin työkavereiden kesken. Tästä esimerkkinä seuraavan lainaus:

*(15) ”Jos on onnistunut hyvin, niin pelkkä ”hyvä” voisi olla jotain muuta-kin, enemmän perusteluja: miksi esimiehen näkökulmasta onnistuin hyvin, mikä sujui hyvin ja tätä kautta asiantuntijalle tulee kokemus siitä, että on hyvä työssään ja se lisää motivaatiota, joka parantaa tulosta ja sitoutumista työhön. Palautetta tulisi pystyä antamaan rakentavasti myös silloin, kun asiantuntijan työssä on kehitettävää.”*

*Valmentava ote esimiestyöhön.* Vastauksista ilmeni, että valmentavaan esimiestyöhön suhtaudutaan positiivisesti, pääsääntöisesti myönteisin odotuksin. Yksi vastaajista vertasi henkilöstön valmennusta hevosten valmennukseen:

*(2) ”Pointti on ihmisten kohdalla sama kuin hevosten kanssa; miten pitää asiantuntijan pää kunnossa, jotta asiantuntija haluaa ja pystyy tekemään jäätävän kovaa tulosta?”*

Vastauksissa todettiin, että esimiestyöhön ei ole riittävästi aikaa. Toisaalta monet vastaajat kertovat itse saavansa esimiehiltä tarpeeksi tukea ja vastauksia tarvittaessa. Yksi vastaaja pohtikin, että ehkä on vain tapana vastata, että esimiestyöhön ei ole riittävästi aikaa,

kun kysytään kehittämistarpeita. Esimiehet pyrkivät hyödyntämään työntekijöiden osaamista ja kohdistamaan heille kiinnostuksen ja osaamisen mukaisia työtehtäviä. Koettiin, että esimies luottaa asiantuntijoihin, mutta tarvittaessa esimieheltä saa apua.

Kaksi vastaajista toivoi vahvempaa johtamista, auktoriteetteja ja lähiesimiestä enemmän. Tätä kuvaa seuraava lainaus:

*(9) ”Välillä jonkun on lyötävä nyrkkiä pöytään että asiat hoituvat tasapuolisesti -kuitenkin matkassa aina vapaamatkustajia ja niitä jotka ottavat johtajuuden.*

### **Henkilöstön osallistaminen**

*Osallistaminen.* Vastauksista ilmenee, että vuorovaikutus esimiesten kanssa toimii suhteellisen hyvin, henkilöstöä kuullaan ja kuunnellaan ja heidän näkemyksensä, toiveensa ja kehittämisideansa otetaan huomioon. Varsinkin viime kuukausina asiantuntijat ovat saaneet vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun. Asiantuntijat ovat luoneet ja saaneet luoda omannäköisensä työn, tämän suuntaista toimintaa toivotaan enemmän. Tästä esimerkkinä kaksi erilaista kommenttia:

*(6) ”Valmentavan esimiestyön onnistuessaan se varmasti tuo iloa ja jaksamista työhön, kun työntekijät kokevat tulleet kuulluksi ja saavat vaikuttaa”*

*(8) ”Kuulostaa että valmentavassa esimiestyössä vastuu valuu enenevässä määrin työntekijöiden harteille kaiken muun kiireen ja vastuun lisäksi.”*

*Vaikuttaminen.* Palvelulinjalla on nyt tehty kehittämistyötä työntekijälähtöisesti ja toivotaan, että jatkossakin toimitaan niin. Kaikkia asioita ei tarvitse sopia koko henkilöstön kanssa, eikä käyttää kehittämiseen koko henkilöstön aikaa. Aikaa tarvittaisiin myös siihen, että voisi istua alas oman työyhteisön kanssa ja selkiyttää uusia asioita, kuten eräs vastaaja kommentoi:

*(20) ”Tämä ”juna” vaan tuntuu menevän niin lujaa vauhtia eteenpäin että ei tahdo pystyä ja maltaakaan istua alas ja pohtia ja selventää ja selkiyttää asioita, saatikka yhdessä toisen kanssa.”*



Asiantuntijalla on vastuu omista asiakkaistaan. Työntekijällä on myös itsellään vastuu oman työn organisoimisesta, tarvittaessa siihen on myös mahdollista saada tukea. Johdon tehtävä on huomioida, jos ei onnistuta tai kyetä.

*Alkupalvelumallin toteuttaminen.* Vastauksista löytyi runsaasti kommentteja alkupalvelusta. Monessa eri kohdassa alkupalvelumallin suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä henkilöstön kanssa tuotiin hyvänä esimerkkinä palvelulinjan toiminnasta ja henkilöstön osallistamisesta. Alkupalvelujen eriyttämisen koettiin tuovan työhön järjestystä, selkeyttä, aikaa enemmän asiakkaiden aikavarauksille ja siten työhön enemmän mielekkyyttä

### **Työolosuhteet**

*Työtilat.* Osa vastaajista toi esille huonot työtilat tai vakituisten työtilojen puutteen. Toivomuksena oli, että olisi oma työtila, työrauha ja *ergonomia* otettaisiin huomioon. Toisaalta vastauksissa ilmeni, että erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin tarvitaan erilaisia tiloja. Kulkeminen TE-toimiston ja TYPin välillä koettiin vievän työaikaa, kuten yksi vastaaja (21) sen kuvaa:

*”Usein tämä työpisteiden vaihtelu kuitenkin koetaan työlääksi ja sen nähdään kuluttavan turhaan työaikaa, jota voisi käyttää tehokkaaseen asiantuntija työskentelyyn, ja se vaikeuttaa työhön orientoitumista”.*

*Tietoliikenneyhteyksien toimiminen.* TYPin vesivahingon seurauksena tulleet väliaikaiset työtilat koettiin haastavana koneiden ja nettiyhteyksien toimisen kannalta.

Pienemmällä paikkakunnilla ei koettu tilaongelmia, vaan työtiloihin oltiin tyytyväisiä. Asiakaspalvelun kannalta toivottiin, että pienemmissä kunnissa säilyisi toimipisteet

### **6.1.3 Tarvittavan osaamisen varmistaminen**

Taulukossa 3. kuvaan miten seitsemästä alakäsitteestä muodostin yläkäsitteet tarvittava osaaminen ja oman työn hallitseminen. Näistä muodostui aineiston kolmas yhdistävä käsite, tarvittavan osaamisen varmistaminen.

TAULUKKO 3. Tarvittavan osaamisen varmistaminen

Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
Ydinosaaminen Osaamisen puute Perehdyttäminen	Tarvittava osaaminen	TARVITTAVAN OSAAMISEN VARMISTAMI- NEN
Asiakasmäärät Kiire Työajanhallinta Kehittämisehdotukset	Oman työn hallitseminen	

### Tarvittava osaaminen

*Ydinosaaminen.* Vastauksissa tuli ilmi, että hallittavan informaation määrä on valtava; lait, ohjeet, prosessit, toimintatavat, muutokset jne. Vastauksista ilmeni, että henkilöstö toivoo mahdollisuutta keskittyä asiantuntijuuden ja osaamisen vahvistamiseen. Alkupalvelutiimin perustamisen koettiin hyvänä esimerkkinä osaamisen vahvistamisesta.

*Osaamisen puute.* Yhdessä vastauksessa todetaan, että kapasiteetti ei riitä hallitsemaan koko pakettia. Toinen vastaaja kyseenalaistaa tarpeen hallita koko pakettia ja toivoo tehtävien priorisointia palvelulinjojen kesken. Tätä kuvaa seuraava lainaus:

*(11) ”Nyt vielä pitää työskennellä sekä yksilö- että monialaisissa palveluissa, on nuoret ja vanhat sekä siitä väliltä. Ei kenenkään kapasiteetti riitä tänä päivänä hallitsemaan koko pakettia.”*

*Perehdyttäminen.* Toisaalta taas todetaan, että perehdytys on laaja-alaista ja kuvaa TE-palveluiden kokonaisuutta hyvin. Aamukouluja omista ja yhteistyöverkoston prosesseista järjestetään säännöllisesti. Toivottiin myös, että aamukoulut jatkuvat. Monessa vastauksessa toivotaan, että perehdyttämistä voisi olla myös pidempään talossa olleille työntekijöille ja että esimerkiksi uusien ohjelmien ja laitteiden käyttöönottoihin perehdyttäisiin yhdessä.

## Oman työn hallitseminen

*Asiakasmäärät.* Monessa vastauksessa tuotiin esille, että palvelulinjalla on asiakkaita edelleen liian paljon suhteessa asiantuntijoihin. Pelkona on, että asiakasmäärät vielä kasvavat:

(15) ”...asiakasmäärät ovat suuria, joten palvelulinjan toiminnassa on mielestäni kehitettävää. Asiakastyö on tulipalojen sammuttelua emmekä pysty keskittymään oleelliseen työhön, johon jo palvelulinjamme nimikin viittaa eli tuettuun työnvälitykseen tai monialaiseen palveluun.”

(10) ”Parempaan suuntaan mennään (vrt vuosi / pari sitten), resurssejakin tulee lisää. Alkupalvelun siirtyminen osaaviin käsiin hyvä asia. Toivottavasti asiakasmäärät pysyvät kohtuullisella tasolla.”

*Resurssit.* Todettiin, että asiakas- ja työmäärät ovat liian suuret suhteessa työaikaan, työn ja työajan välille pitäisi saada tasapaino. Työssä ei pystytä keskittymään varsinaiseen työhön eli yksilöllisesti tuettuun työnvälitykseen. Pitkiin syventäviin asiakasprosesseihin ei ole riittävästi aikaa, vaan koettiin, että työ on tulipalojen sammuttelua. Yksi vastaaja eritteli, että kaksi viikkoa kuukaudessa ei riitä Typ-asiakkaille. Toivottiin, että asiakkaan asioiden hoito sujuisi joustavasti ja asiakas saisi tarvitsemansa palvelun ja tiedon nopeasti. Palvelulinjan työntekijät toivoivat lisää resursseja, koska työntekijöiden aika ei riitä asioiden hoitamiseen.

*Oman työn organisointi.* Vastauksissa tuotiin esille, että oman työn organisoinnilla on suuri merkitys sille, miten työt pystytään tekemään työajalla. Toisaalta todettiin, että aikaa menee paljon muuhun kuin asiakkaiden palvelemiseen. Yksi vastaaja (11) pohti:

”Olisi mielenkiintoista tietää kuinka paljon tällä palvelulinjalla tehdään työtä, mikä ei näy työajan seurannassa”.

Oman työn organisointi koettiin olevan jokaisen oma tehtävä ja todettiin, että tarvittaessa siihen on mahdollista saada apua.

## 6.2 Valmentava esimiestyö palvelulinjan toiminnan tukena

Toinen tutkimuskysymyksenäni oli, miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa. Haastattelussa pyysin henkilöstöä kuvailemaan asiantuntijan roolia, millaisena he näkevät valmentavan esimiestyön ja miten esimies voisi tukea omassa työssä parhaalla mahdollisella tavalla. Kuten ensimmäisessäkin tutkimuskysymyksessä, vastaukset löytyivät eri kysymysten alta, joista ne keräsin.

Vastauksista nostin viisi asiakokonaisuutta; tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen, työyhteisön ilmapiirin kehittäminen, tarvittavan osaamisen ja tehtäväkuvien määrittäminen, asiantuntijan rooli, esimiehen rooli sekä asiakaslähtöisyys. Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi tarkemmin, miten olen nämä käsitteet muodostanut.

### 6.2.1 Tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen

Aineiston analyysin avulla muodostin neljä alakäsitettä, jotka yhdistin kahdeksi yläkäsitteeksi, näistä muodostin ensimmäisen yhdistävän käsitteen: tavoitteiden määrittäminen toiminnan suuntaaminen (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen

Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
Selkeä tavoite Tiedottaminen	Visio	
Toimintamalli Vastuun jakaminen	Strategia	TAVOITTEIDEN MÄÄRITTÄMINEN JA TOIMINNAN SUUNTAAMINEN

## Visio

*Selkeä tavoite.* Vastausten mukaan valmentavalla esimiehellä on visio, hän asettaa selkeät ja realistiset tavoitteet, joiden toteutumista voidaan mitata. Tavoitteiden on oltava realistisia ja motivoivia. Esimies ohjaa toimintaa ja työntekijöiden työtä tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Työntekijät sitoutuvat yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja seuraavat tavoitteiden toteutumista itse. Esimiehen on voitava luottaa siihen, että henkilöstö osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin. Yksi vastaaja (25) toteaa:

*”Kaikkein tärkeimpänä pidän vahvaa luottamusta työntekijöihin, sillä suurin osa työntekijöistä on sitoutunut toimimaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti.”*

Esimiehet ja alaiset yhdessä pyrkivät saavuttamaan asetetut tavoitteet tai ainakin mahdollisimman hyviin tuloksiin. Yksi vastaajista uskoi, että esimiehille on asetettu johdon toimesta omat, erilaiset tulostavoitteet.

*Tiedottaminen.* Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että asiantuntijat tietävät mitä heiltä odotetaan, työn laadulliset, määrälliset ja aikataululliset tavoitteet.

## Strategia

*Toimintamalli.* Tärkeimpänä valmentavan esimiehen tehtävänä pidettiin sitä, että esimiehen ja työntekijöiden välillä käydään avointa keskustelua tavoitteista, toimintatavoista, työn organisoimisesta ja resursoinnista. Henkilöstö haluaa vaikuttaa ja olla kehittämässä. Toivottiin, että päätökset eivät tulisi ylhäältä määrättyinä, vaan päätökset tehtäisiin yhdessä henkilöstön kanssa, koska henkilöstöllä on laaja tietämys ja käytännön osaaminen omasta työstään. Monessa vastauksessa korostettiin, että valmentava esimiestyö on dialogisuutta, henkilöstöä kuullaan oikeasti ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, eikä tavoitteena ole ohjata keskustelua vain ennalta suunniteltuihin muutoksiin:

*(11) ”Päätöksen teossa mielestäni pitäisi alaisia oikeasti kuunnella, eikä ohjata heitä jo ennalta suunniteltuihin kuvioihin. Työntekijöiden omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tulee huomioida työtehtävissä jolloin motivaatio ja osaaminen paranevat, kun työn teosta tulee mielekästä ja on sopivasti haasteellista.”*

*Vastuun jakaminen.* Yhdessä kehittäminen, vastuu ja se miten vastuuta jaetaan, herätti paljon tunteita ja ajatuksia. Asiantuntijan rooli miellettiin itsenäiseksi ja vastuulliseksi, mutta ristiriitaisia tunteita herätti ajatus asiantuntijan ja esimiehen välisestä vastuunjaosta. Henkilöstö haluaa tulla osallistetuksi erilaisten asioiden käsittelyssä, kehittämisessä ja päätöksissä. Toisaalta esimiehen antamat vastuulliset tehtävät voidaan myös kokea esimiehen omien töiden delegoimisena, eroa näiden kahden asian välillä kuvattiin ”hiuksen hienoksi”. Tässä muutamia otteita vastauksista:

*(8) ”Valmentavassa esimiestyössä voi olla sellainen peikko, että se hämärtää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja erityisesti vastuun näkökulmasta. Esimiehellä on kuitenkin vastuu alaisensa työstä ja on vastuussa niiden rajojen luomisesta joissa kukin toimii, reunaehdot kaikessa suhteessa täytyy olla. Asiantuntijan rooli on toteuttaa hänelle toimeksi annettua tehtävänkuvaa itsenäisesti ja vastuullisesti, hän tuo esiin asioita, joissa havaitsee epäkohtia tai kehittämistarvetta... Parhaimmillaan voi toimia hyvinkin ryhmäytyneessä/hyvän hengen omaavassa työyhteisössä. Kuka lopulta ottaa vastuun asiakysymyksissä?”*

*(15) ”Miten valmentavassa esimiestyössä jaetaan vastuuta niin, ettei se tunnu vain töiden delegoinnilta vaan, että asiantuntijalla säilyy tunne siitä, että toimeksianto annettiin, koska häneen luotetaan?”*

Yksi vastaaja pohti, että hän oli aikaisemmin ihmetellyt, miksi työntekijöille siirretään niin paljon vastuuta, mutta oli sitten ymmärtänyt, että näin henkilöstö saadaan mukaan prosesseihin ja sitoutumaan työhön:

*”Aluksi oli vaikeata ymmärtää miksi meille ”vieritetään vastuuta” niin paljon. Mutta nyt olen ymmärtänyt, että tällä tavoin saadaan henkilöstö mukaan prosesseihin ja sitoutumaan paremmin työhönsä. Ja kuten aiemmassa vastauksessani totesin, on mukavampaa toteuttaa jotain, johon on itse pysynyt vaikuttamaan.”*

Vastausten mukaan, jotta henkilöstö voi kehittää toimintaa yhdessä esimiesten kanssa, tarvitaan riittävä tieto määrärahoista, tiloista, odotettavissa olevista lakimuutoksista, henkilöstöresursseista jne. Esimies välittää tietoa ja toimii linkkinä asiantuntijan ja ministeriön välillä. Osa vastaajista tiivisti asian, että viimekädessä esimies katsoo yhdessä asiantuntijoiden kanssa hyväksytäänkö tuotos.

(7) ”Paras tuki on sellainen, että minulle on asetettu selkeät ja realistiset tavoitteet, joiden toteuttamisesta vastaan itse. Esim. selkeästi oma asiakas-kunta auttaa tekemään työtä niin, että tiedän mistä olen vastuussa.”

### 6.2.2 Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen

Toiseksi yhdistäväksi käsitteeksi henkilöstön vastauksista nostin työyhteisön ilmapiirin kehittämisen (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen

Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
Ilmapiiri Kuulluksi tuleminen Osallistaminen	Vuorovaikutuksen kehittäminen	TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN

#### Vuorovaikutuksen kehittäminen

*Ilmapiiri.* Yhdeksi valmentavan esimiestyön kulmakiveksi nousi ilmapiiri. Koettiin, että valmentava esimiestyö tuo iloa ja jaksamista työhön, positiivista ja tsemppaavaa ilmapiiriä. Yhteen hiileen puhaltaminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on omalta osaltaan olla vaikuttamassa siihen, että työssä on ”hyvä tekemisen meininki”.

Suurin osa vastaajista suhtautui valmentavaan esimiestyöhön positiivisin mielin. Tässä kaksi erilaista esimerkkiä suhtautumisista valmentavaan esimiestyöhön:

(6) ”Toivottavasti tämä myös meillä todella menee näin, koska pelkoa on myös ollut, ettei se kuitenkaan toimi”

(2) ”Pessimisti ei pety, jos sanon, ettei tästä mitään tule.”

Vastauksissa kuvattiin, että valmentava esimiestyö toimii parhaiten hyvin ryhmäytyneessä, hyvän hengen omaavassa työyhteisössä. Kannustava ilmapiiri ja arvostus tiimin jäsenien kesken lisäävät työn merkityksellisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Hyvän ilmapiirin luomisessa luottamuksella on suuri merkitys. Esimies luottaa henkilöstöönsä osaamiseen ja työntekemiseen, henkilöstö luottaa siihen, että esimies tukee hankalissa tilanteissa ja ”perälauta pitää”. Myös tiimin jäsenten kesken luottamus on tärkeää, silloin kaikki viihtyvät ja antavat parastaan. Asiantuntijatyö ei ole yksin puurtamista, on tärkeää tuntee yhteenkuulumisen tunnetta omassa organisaatiossaan.

*Kuulluksi tuleminen.* Ilmapiirin kehittämisessä korostuivat avoimuus vuorovaikuttamisessa ja dialogisuus, kuulluksi tuleminen ja kuulluksi tulemisen tunteen tärkeys:

(15) *...kuulluksi tuleminen: kokemus siitä, että esimies todella aidosti kuuntelee sinua ja on kiinnostunut sinusta...*”

(26) *”Lähtökohtana on luottamus ja selkeät vaikuttamiskanavat. Oma työ täytyy kokea tärkeäksi ja olla tunne siitä, että tulee kuulluksi. Pelkkä suoritteiden mittaaminen ei kerro aktiivisesta työotteesta tai työn tuloksesta – välillä tarvitaan aikaa tuumata ja tarkastella omaa ja muidenkin työtä ulkopuolelta.”*

*Osallistaminen.* Ei riitä, että tulee kuulluksi, vaan tarvitaan syvempi kokemus siitä, että on tullut kuulluksi ja saanut vaikuttaa. Toivottiin, että päätöksiä tehdään asiantuntijalähtöisesti; esimies kysyy, kuuntelee, kuulee ja käyttää kuulemaansa. Tätä kuvaa seuraavat lainaukset:

(24) *” Osallistaa erilaisten asioiden käsittelyssä, kehittämisessä ja päätöksissä.”*

(5) *”Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö osallistuu tai pitäisi osallistua vahvasti kehittämistoimintaan, ->innovaatioita, jotka puolestaan tuottavat asiakashyötyä.”*



Vastauksissa nostettiin myös esille, että esimiehen pitää kehittää itseään ja tiimiään. Esimiehen on otettava huomioon sekä yksilöt että ryhmät ja auttaa näitä löytämään paras tapa toteuttaa sovittuja tehtäviä.

### 6.2.3 Tarvittavan osaamisen ja tehtäväkuvien määrittäminen

Kolmanneksi kokonaisuudekseen loin yhdistävän käsitteen tarvittavan osaamisen ja tehtäväkuvien määrittämisen (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Tarvittavan osaamisen ja tehtäväkuvien määrittäminen

Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
Osaaminen Osaamisen hyödyntäminen Työn mielekkäisyys	Osaamisen määrittäminen	TARVITTAVAN OSAA- MISEN JA TEHTÄVÄN- KUVIEN MÄÄRITTÄMI- NEN

*Osaaminen ja sen hyödyntäminen.* Vastauksista nousi vahvasti esiin henkilöstön osaaminen ja sen hyödyntäminen. On tärkeää huolehtia siitä, että kaikilla on riittävä osaaminen ja panostetaan osaamisen kehittämiseen ja näkökulmien laajenemiseen. Tämän lisäksi haluttiin nostaa esiin se, että ryhmissä on paljon osaamista ja vahvuuksia, joita pitäisi ohjata koko työyhteisön käyttöön. Toivotaan, että jokaisen potentiaali otettaisiin käyttöön ja työntekijät voisivat olla tehtävissä, joissa heillä on mahdollisuus loistaa, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan:

*(16) ”Ideaali: Kaikkien työpanos ja osaaminen hyödynnetään parhaan mukaan, pidetään ihmiset työtehtävissä jossa heillä on paras mahdollisuus loistaa/ hyödyntää osaamistaan ja tehdä työtä josta juuri he pitävät -> menestyvä organisaatio jossa kaikki viihtyvät ja antavat parastaan!”*

*Työn mielekkyys.* Yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi vastauksissa nousi työn mielekkyys ja työtehtävien räätälöinti. Työtehtävissä on tärkeää huomioida työntekijän vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Todettiin, että motivaatio ja osaaminen paranevat, kun työnteke on mielekästä, sopivasti haasteellista ja omat toiveet on otettu huomioon. Kun otetaan huomioon erilaiset vahvuudet, työntekijän persoonallisuus ja yksilöllinen tapa tehdä työtä, henkilöstö voi paremmin, motivoituu ja työssä saavutetaan paremmat tulokset.

#### 6.2.4 Asiantuntijan ja esimiehen roolit

Neljänneksi yhdistäväksi käsitteeksi muodostin asiantuntijan ja esimiehen roolit (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Asiantuntijan ja esimiehen roolit.

Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
Ammattitaitoinen Paljon vastuuta Hyvät vuorovaikutustaidot Organisaation edustaja, verkostotyöntekijä Toiminnan kehittäjä Erilaisia persoonia Tuloshakuinen Uskon puute	Asiantuntija	ASiantuntijan ROOLI
Henkilöstön kannustaminen ja palautteen antaminen Valmentaminen Henkilöstön arvostus ja huomiointi Palautteen anto Esimiehen persoonallisuus Esimies tarvittaessa tavoitettavissa Tuntee työn ja työympäristön	Esimies	ESIMIEHEN ROOLI

#### Asiantuntijan rooli

*Ammattitaitoinen.* Vastauksissa otettiin monisanaisesti kantaa asiantuntijuuteen. Perustana asiantuntijuudelle nähtiin koulutus ja työn mukanaan tuoma kokemus, joista muo-

dostuu hyvä ammattitaito. Asiantuntija on itsenäinen työntekijä, joka osaa työhönsä liittyvät lait ja ohjeet ja osaa soveltaa niitä käytännön työhön, asiakkaiden ja toisten asiantuntijoiden palvelemiseen. Hän tuntee työhönsä liittyvät prosessit ja palvelut, sekä omat että verkoston. Asiantuntija osaa etsiä tarvitsemaansa tietoa.

*Paljon vastuuta.* Vastauksissa tuotiin esille, että asiantuntijalla on paljon valtaa, mutta myös vastuuta, hän on vastuussa tekemistään päätöksistä. Eri palvelulinjoilla asiantuntijoiden rooli on erilainen, esimerkiksi työttömyysturvan asiantuntijalla ei juurikaan ole harkintavaltaa, kun taas asiakkaan ohjaustilanteissa voidaan hyödyntää monia erilaisia menetelmiä ja vaihtoehtoja. Toisaalta asiantuntija on vastuussa omasta osaamisestaan, kehittämisestään ja omalta osaltaan työyhteisön ja koko organisaation kehittämisestä.

*Hyvät vuorovaikutustaidot.* Asiantuntijan työssä korostuu kantaaottavuus, johon tarvitaan hyvät vuorovaikutustaidot. Asiakaslähtöisyys perustuu vuorovaikutukseen. Yksi vastaajista (15) tiivistä asian näin: ”Asiakastyössä pitää uskaltaa ottaa esiin myös ikäviäkin asioita, mutta rakentavasti.”

Asiantuntijatyö on jatkuvaa vuorovaikuttamista omien työkavereiden, tiimin, toisten palvelulinjojen työntekijöiden, esimiesten ja verkostojen kanssa. Vuorovaikutuksen avulla tarjotaan apua ja tukea kollegoille ja tarvittaessa pyydetään ja otetaan vastaan sekä neuvoja että tukea. Tärkeä osa asiantuntijan työtä tuetun työnvälityksen linjalla on verkostoyhteistyö. Työtä tehdään yhdessä kumppaneiden kanssa. Vuorovaikutuksessa tärkeää on arvostaa muiden työtä.

*Organisaation edustaja.* Monessa vastauksessa tuotiin esille, että asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijan rooli on keskeinen, asiantuntijaorganisaatiota ei ole olemassa ilman asiantuntijoita. Vastaaja (7) tiivistää asian:

(7) ”Asiantuntija on organisaationsa ydin, ja ulospäin näkyvä kuori ja siksi edustaa organisaatiotaan ulospäin ja samalla vastaa myös organisaation sisäisestä toimivuudesta”

*Erilaisia persoonia.* Korostettiin myös, että asiantuntijan työtä tehdään omalla persoonalla ja omanlaisella työotteella, kuten vastaaja (4) toteaa:

*”Mielestäni se, että ihmiset ovat erilaisia ja tekevät työtä omalla persoonallaan, on hyvä”.*

*Toiminnan kehittäjä.* Olennaisena osana asiantuntijan roolia nähtiin asiantuntijan osallistuminen organisaation ja ennen kaikkea oman toiminnan kehittämiseen. Yhdessä vastauksessa todettiin, että työn kehittämisen vastuu ei voi olla pelkästään asiantuntijoilla itsellään. Hän pystyy näkemään kokonaisuuden ja kyseenalaistaa toimimattomia käytäntöjä ja tuomaan esimiehille kehittämisehdotuksia. Tämä vastaus kuva asiantuntijan vastuuta kehittäjänä:

*(21) ”Vastuu tuoda ilmi työtä vaikeuttavia epäkohtia esimiehille, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus kehittää ja ehostaa toimintaansa.”*

Vastaaja (20) toteaa:

*”Asiantuntijalla on varsin vapaat kädet tehdä ja organisoida työtään, kun on ensin omaksunut toimintaympäristön ja mm. toiminnan tavoitteet.”*

*Tuloshakuinen.* Henkilöstön vastauksissa todettiin myös, että työlle asetetut tavoitteet ohjaavat asiantuntijan työtä. Asiantuntija on organisaation tuloksenteijä ja tavoitteisiin pyritään aktiivisesti. Toivottiin, että jatkossakin työlle asetetaan tavoitteet, joita seurataan. Vastaaja (15) perustelee vastaustaan:

*”Ilman asetettuja tavoitteita voi työn luonne ongelmanratkaisija-asiantuntijasta muuttua hyvinkin herkästi informatiiviseksi.”*

Yksi vastaaja (2) kuvaa asiantuntijan työtä suhteessa tavoitteisiin:

*”Minun näkemykseni mukaan asiantuntijan pitäisi olla eräänlainen ”franchising-yrittäjä” organisaatiossa. Hänellä on lupa toimia tietyn konseptin mukaisesti, ja hän itse vastaa työpanoksellaan tuloksesta.”*

*Uskon puute.* Vastauksissa näkyi myös epäilyjä asiantuntijuudesta. TE-toimiston asiantuntijatyö nähdään suhteellisen suppea-alaisena asiakastyönä. Tästä kaksi esimerkkiä:

(12) ”*Olemmeko todella asiantuntijoita omassa organisaatiossa on sitten toinen juttu*”.

(16) ”*Olen miettinyt myös, että onko meidän työyhteisö ylipäättään asiantuntija-organisaatio*”.

### **Esimiehen rooli**

*Henkilöstön kannustaminen.* Yhdeksi valmentavan esimiestyön tärkeimmistä tehtävistä nähtiin henkilöstön tukeminen, kannustaminen ja rohkaiseminen positiivisen psykologian keinoin. Esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisiaan löytämään itse vastaukset ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Esimies myös haastaa henkilöstöä löytämään uusia ratkaisumalleja. Tässä vastauksessa tiivistyy monen haastatellun kuvaus:

(25) ”*Muutoin en koe tarvitsevani kovinkaan paljon tukea johdolta, mutta kyllähän positiivinen palaute ja kannustus tuntuu varmaan kaikista mukavalta aina silloin tällöin*”

*Palautteen antaminen.* Positiivisen palautteen koetaan lisäävän motivaatiota, parantavan tulosta ja sitouttavan työhön. Esimieheltä toivottiin palautetta hyvin tehdystä työstä sekä perusteluja sille, miksi työ esimiehen näkökulmasta meni hyvin. Pidettiin tärkeänä saada kokemus siitä, että on hyvä työssään.

Toisaalta toivottiin myös rakentavaa palautetta, jotta työntekijä voisi kehittää työtään ja itseään alueilla joissa on heikkouksia. Toisaalta yksi vastaaja (2) totesi:

”*Ei tässä mitään selkään taputtelijaa ei kaivata edes verbaalisesti, ei kiskakaan kiitoksella elä...*”

*Valmentaminen* nähtiin yhtenä esimiehen tärkeistä tehtävistä, valmentaminen koetaan dialogisena keskusteluna, oikeiden kysymysten asetteluna, jotka tukevat työntekijän oppimista. Lähtökohtana tukemiselle on se, että esimies tuntee työntekijän arjen työn ja työympäristön ja näin osaa varmistaa myös riittävän resursoinnin.

*Henkilöstön arvostus ja huomioiminen.* Esimieheltä toivottiin arvostusta ja huomioimista. Esimiehen pitää kohdata työntekijät yksilöinä, mutta myös osana tiimiä.

*Esimiehen persoonallisuus.* Esimiestyöhön liittyy esimiehen persoonallisuus. Esimies toimii osana työyhteisöä, toivotaan että hänellä olisi hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvä motivointikyky. Esimies tekee valmentavaa esimiestyötä omalla esimerkillään, suhtautuu tasavertaisesti ja reilusti. Yksi vastaaja toivoo, että esimies olisi kuitenkin selkeästi esimies eikä ”ystävä”.

*Tavoitettavissa.* Vastauksissa pidettiin erittäin tärkeänä, että esimies on tarvittaessa tavoitettavissa, kuuntelee ja tukee työntekijää sekä on helposti lähestyttävä. Vastauksissa todettiin että nykytilanne on hyvä, esimiehen tavoittaa tarvittaessa. Yksi vastaaja (19) toteaa: ”*Vaikka tavoittamisen tarvetta ei aina olisi, tunne tavoitettavuudesta on tärkeä.*”

*Tuntee työn ja työympäristön.* Ongelmatilanteissa on tärkeää, että esimies antaa neuvoja ja ohjausta ja auttaa ratkaisun löytymisessä. Osa vastaajista toivoi esimieheltä vastauksia ja selkeitä ohjeita. Yksi vastaaja toivoi enemmän auktoriteetteja ja lähiesimiehen läsnäoloa fyysisesti.

### **6.3 Tulosten yhteenveto**

Tutkimustulokset kokoavat yhteen henkilöstön kokemukset tuetun työnvälityksen toimintamallista ja ehdotukset siitä miten toimintaa voitaisiin parantaa. Tulokset voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen; toimintamallien selkiyttäminen, otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen ja tarvittavan osaamisen varmistaminen. Taulukossa 9 kuvaan mistä yläkäsitteistä nämä yhdistävät käsitteet syntyivät.

Kysymykseen, miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa, sain vastaukseksi neljä kokonaisuutta: tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen, työyhteisön ilmapiirin kehittäminen, tarvittavan osaamisen ja tehtäväkuvien määrittäminen sekä asiantuntijan ja esimiehen roolit. Taulukossa 10 kuvaan mistä yläkäsitteistä nämä yhdistävät käsitteet syntyivät.

TAULUKKO 9. Henkilöstön kokemukset palvelulinjan toimintamallista ja ratkaisuehdotukset

<b>Yläkäsite</b>	<b>Yhdistävä käsite</b>
Toimintaympäristön muutos Prosessien tarkentaminen Yksilölliset tehtäväkuvat Asiakaslähtöisyys	TOIMINTAMALLIEN SELKIYTTÄMINEN
Kannustava työyhteisö Henkilöstön osallistaminen Työolosuhteet	OTOLLISEN OPPIMISYMPÄRISTÖN MAHDOLLISTAMINEN
Tarvittava osaaminen Oman työn hallitseminen	TARVITTAVAN OSAAMISEN VARMISTAMINEN

TAULUKKO 10. Miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa

<b>Yläkäsite</b>	<b>Yhdistävä käsite</b>
Visio Strategia	TAVOTTEIDEN MÄÄRITTÄMINEN JA TOIMINNAN SUUNTAAMINEN
Vuorovaikutuksen kehittäminen	TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN
Osaamisen määrittäminen	TARVITTAVAN OSAAMISEN JA TEHTÄVÄNKUVIEN MÄÄRITTÄMINEN
Asiantuntija Esimies	ASIAANTUNTIJAN JA ESIMIEHEN ROOLIT

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Tässä luvussa kuvaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen esiin saamiani tutkimustuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiini ja teoreettisiin käsitteisiin. Peilaan vastauksia ja palvelulinjan toiminnan kehittämistä toimintatutkimuksen aikana. Tarkastelen tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Arvioin tutkimusprosessin kulkua ja työn onnistumista. Esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### **7.1 Teorian ja tutkimustulosten suhde**

Kun olin käynyt läpi haastattelumateriaalin, tein sisällönanalyysit erikseen kummastakin tutkimusaineistosta. Samaan aikaan luin erilaisia oppikirjoja ja tutkimuksia sekä palasin aiemmin lukemiini tutkimuksiin. Yllättäen tutkimuskysymysteni vastaukset olivat hyvinkin samaan aihekokonaisuuteen liittyviä. Kummastakin aineistosta nostamistani käsitteistä oli löydettävissä yhteneväisyyksiä Viitalan (2002) kehittämän teorian osaamisen johtamisen tehtäväkentästä. Yhdistin molempien tutkimuskysymysten vastaukset Viitalan teoriaan, nämä yhteydet tutkimustuloksiini avaan taulukossa 11. Tulokset olen erotellut kirjaimilla A ja B. Vastaukset siihen, miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa, olen merkinnyt numerolla A. Henkilöstön kokemukset palvelulinjan toimintamallista, ja ratkaisuehdotukset olen merkinnyt kirjaimella B.



TAULUKKO 11. Tutkimuksen käsitteet ja Viitalan (2002) teoriakäsitteet

<b>TUTKIMUKSEN TULOKSISTA MUODOSTAMANI KÄSITTEET</b>	<b>VIITALAN (2002) TEORIAKÄSITTEET</b>
A) Miten valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa B) Henkilöstön kokemukset palvelulinjan toimintamallista, ja ratkaisuehdotukset	
A)Tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen B)Toimintamallien selkiyttäminen	OSAAMISEN SUUNNAN SELKIYTTÄMINEN
A)Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen B) Otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen	OPPIMISTA EDISTÄVÄN ILMAPIIRIN LUOMINEN
A) Tarvittavan osaamisen ja tehtäväkuvien määrittäminen B) Tarvittavan osaamisen varmistaminen	OPPIMISPROSESSIN TUKEMINEN
A) Esimiehen ja asiantuntijan roolit	ESIMERKILLÄ JOHTAMINEN

Viitalan teorian mukaan osaamisen johtaminen on jaettavissa neljään isompaan osakokonaisuuteen 1) osaamisen suunnan selkiyttäminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, 3) oppimisprosessien tukeminen ja 4) esimerkillä johtaminen (Viitala 2005, 314). Asetan nämä Viitalan teoriakäsitteet otsikoiksi ja tekstissä rinnastan Viitalan näkemykset tutkimustuloksiini. Viitataan myös muiden tutkijoiden ja teoreetikoiden tutkimustuloksiin, joissa sivutaan omia tutkimustuloksiani.

### 7.1.1 Osaamisen suunnan selkiyttäminen

Ensimmäisiksi kokoaviksi käsitteiksi muodostin seuraavat käsitteet: tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan suuntaaminen sekä toimintamallien selkiyttäminen. Nämä kaksi teemaa liittyvät kiinteästi toisiinsa ja täydentävät toisiaan.

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja strategiasta. Strategian tulee olla selkeä ja koko työyhteisöllä tulee olla yhtenäinen kokonaiskuva mihin organisaatio pyrkii ja mitä se tavoittelee. Organisaation täytyy arvioida sekä nykytilannetta että tulevaisuutta, mitä halutaan tavoitella, jotta voidaan arvioida mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005,15.) Tutkimusten mukaan konkreettisten tavoitteiden asettaminen kannustaa henkilöstöä sitoutumaan työhön ja organisaation tavoitteisiin (ks. Yu 2011, 68– 81 ).

Pirkanmaan TE-toimiston visio on määritelty ”Olemme aito kumppani sekä uudistuva asiantuntijapalvelujen järjestäjä ja tuottaja.” Vision jalkauttaminen on konkretisoitu kahden strategiseen painopisteeseen; 1. Vastataan asiakkaiden palvelutarpeisiin ja saavutetaan tuloksia 2. Parannetaan asiakkaiden palvelukokemuksia. (Pirkanmaan TE-toimiston toiminnan kuvaus 2016.)

Vastauksista ei käynyt ilmi kuinka hyvin vastaajat tuntevat Pirkanmaan TE-toimiston vision. Vastauksissa kuitenkin viitattiin siihen, että esimiehellä on visio ja esimiehen tehtävänä on tavoitteen kirkastaminen, muistuttaa henkilöstä siitä mitä varten olemme olemassa ja mihin pyrimme. Vastauksista löytyi vision jalkauttamisen painopisteet; vastataan asiakkaiden palvelutarpeisiin ja saavutetaan tuloksia sekä parannetaan asiakkaiden palvelukokemuksia. Oma tulkintani on, että tuetun työllistymisen palvelulinjan työntekijät tuntevat toimiston vision. Visiota on useasti käyty läpi kehittämispäivissä, työkokouksissa ja aamutunneilla.

Ongelmaksi koetaan vision toteuttaminen arjen työssä. Henkilöstö kokee, että olemassa olevilla asiakasmäärillä ja nykyisillä henkilöstöresursseilla ei pystytä vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeisiin eikä saavuttamaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Toisaalta asiakastyytyväisyys mittausten perusteella ne asiakkaat, jotka ovat saaneet palvelua, ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun (TE-palvelutyytyväisyyskysely 2016).

Koska kyseessä oli toimintatutkimus, palvelulinjan toimintaa kehitettiin koko tutkimuksen ajan. Työntekijän kannalta on tärkeää, että hän kykenee näkemään miten hänen työnsä liittyy organisaation visioon. Vrt. muuraako seinää vai rakentaako katedraalia. (Sydänmaalakka 2001, 81.) Toimiston visiota kirkastettiin palavereissa ja työkokouksissa. Vi-

siota pidettiin koko ajan taustalla toimintaa ohjaavana karttana. Senge maalasi vision merkitystä toteamalla, että siellä missä on aito visio, tulevaisuuden näkymä, ihmiset kukoistavat ja oppivat, eivät siksi, että heitä käsketään, vaan koska he haluavat (Senge 1990, 9). Osaamisen suunnan selkiyttäminen pitää sisällään toiminnalle asetettujen tavoitteiden määrittämisen ja nykyisen toiminnan arvioimisen. Tavoitteena on luoda näitä kahta tukeva käytäntö eli toimintamalli. (Viitala 2005, 313.) Vastauksissa nousi toive, että tehtävät priorisoitaisiin. Kerrottaisiin mitä tehdään ja mitä voitaisiin jättää vähemmälle huomiolle tai jopa kokonaan pois. Tämä on haasteellista, koska suurin osa TE-toimiston tehtävistä on lakisääteisiä, eikä toimiston esimies voi linjata, että osa tehtävistä jätettäisiin systemaattisesti tekemättä. Vastauksena tähän toiveeseen ryhmille tehtiin omat tulokortit.

Tulokortit valmisteltiin yhdessä henkilöstön kanssa. Toimistolle asetetut tulostavoitteet jaettiin ryhmäkohtaisiksi luvuiksi, koska toimistossa ei ole käytössä henkilökohtaisia tulostavoitteita. Jotta asetetut tulokset olisivat konkreettisempia, tavoitteet jaettiin laskennallisesti jokaisen asiakastyötä tekevän kesken. Täten jokaisen työntekijän on helpompi seurata omaa osuuttaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Käytiin keskusteluja siitä, millä eri toimintatavoilla tavoitteet saavutettaisiin. Jaettiin hyviä ja huonoja kokemuksia koetelluista työtavoista.

Kortteihin kirjattiin ryhmän tavoitteet, sovittiin seurannasta, vastuusta ja palkitsemisesta. Tavoitteita peilattiin toimiston visioon. Tällä pyrittiin osallistamaan henkilöstöä itse asettamaan tavoitteita ja organisoimaan omaa työtänsä. Ohjeet eivät tulleet ylhäältä määrättyinä, vaan jokainen pystyi vaikuttamaan työnsä suunnitteluun ja samalla sitoutumaan sen toteuttamiseen. Tavoitteena oli vahvistaa työntekijän omaa luottamusta osaamiseensa ja selviytymiseensä sekä siihen, millaisen tavoitteen hän itsellensä asettaa. (Ks. Parpei 2008, 52).

Organisaation olemassa olon perusta on osaaminen. Organisaation osaamista voidaan kuvata prosessien avulla. Prosessien avulla voidaan helpottaa teorian, toimintamallien, tiedon ja taitojen oppimista. (Laamanen 2002, 179–181.) Prosessien kuvaaminen auttaa työntekijöitä hahmottamaan kokonaisuuden ja oman osuuden tässä kokonaisuudessa. Prosessien kuvaaminen tuo järjestystä kaaokseen. Se tuo näkyville prosessien toimittamat kohdat ja auttaa kehittämään omaa työtä. Oman työn reflektointi voi olla vaarallista, jos ei näe koko kokonaisuutta. (Laamanen, 2002, 23.)

Asiakasprosesseihin toivottiin yhtenäisiä toimintamalleja koko Pirkanmaalle, jotta asiakkaat saisivat yhdenmukaista palvelua. Henkilöstön kokemuksen mukaan palvelulinjan asiakkaat toivovat henkilökohtaisia palveluja ja enemmän kasvokkain palvelua. Toivottiin, että tarjottavat palvelut olisivat asiakaslähtöisempiä.

Prosesseja selkiytettiin kuvaamalla erilaisia työ-, toiminta- ja asiakasprosesseja systemaattisesti koko toimintatutkimuksen ajan Pirkanmaan TE-toimiston omaan selainpohjaiseen ohjelmajärjestelmään IMSiin. Tavoitteena on, että kaikki lait, ohjeet, lomakkeet yms. ohjeet löytyvät yhdestä paikasta ja kaikki asiantuntijat käyttävät IMSiä. Henkilöstölle järjestettiin perehdytystä IMSin käyttöön. IMSin käytön haasteena on tietojen päivittäminen ja henkilöstön sitouttaminen IMSin käyttöön rutiininomaisesti. Tuetun työllistymisen palvelulinjalle nimettiin henkilö, joka vastaa tietojen teknisestä päivittämisestä ja perehdyttää henkilöstön käyttämään järjestelmää. Vastuu tietojen päivittämisestä on jokaisella työntekijällä, joka huomaa tietojen muuttuneen. Esimiehillä on vastuu siitä, että henkilöstö osaa käyttää järjestelmää

### **7.1.2 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen**

Toinen tutkimukseni aihekokonaisuus oli otollisen oppimisympäristön mahdollistaminen ja työyhteisön ilmapiirin kehittäminen.

Oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisessä on nähtävissä kaksi kokonaisuutta; työyhteisön yhteistyön edellytysten parantaminen ja esimiehen ja hänen henkilöstönsä vuorovaikutuksen rakentaminen. Luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijä saa kokemuksia onnistumisista, on uuden oppimiselle otollisin maaperä. (Viitala 2005,316.)

Palvelulinjalla on hyvä ilmapiiri ja tiimiverkosto toimivat hyvin. Koettiin, että työntekijät luottavat toisiinsa ja esimieheensä ja esimies luottaa työntekijöihinsä. Verkostojen kanssa tiimiytymistä toivottiin enemmän.

Alkuvuoden 2016 aamukoulut tapahtuivat pääsääntöisesti Skypen välityksellä. Yhteisöllisyyden ja vapaamman keskustelun kannalta toivottiin enemmän tapaamisia, joissa kohdattaisiin kasvokkain. Toivottiin myös ryhmäkohtaisia palavereja, koska koettiin että osa palavereista oli liian Tampere-keskeisiä. Henkilöstön toive otettiin huomioon ja viikko-palaverien lisäksi syksyllä 2016 aloitettiin säännölliset, pienemmissä ryhmissä pidettävät ”live-palaverit”, joihin Tampereella työskentelevät voivat osallistua. Muiden kuntien työntekijöille aloitettiin omat palaverit ja esimiehet käyvät mahdollisuuksiensa mukaan eri toimipisteissä paikanpäällä. Näissä tilaisuuksissa esimies on pyrkinyt toimimaan fasilitaattorina ja henkilöstölle on annettu tilaa keskustelulle. Esimiehellä pitää olla taito ohjata keskustelua niin, että tuotetaan oleellinen informaatio, mutta vältetään keskustelun dominoiminen. (Ks. Mäki 2017, 88.)

Vuorovaikutuksen lisäämiseksi henkilöstön ja esimiesten välillä palveluesimiehet ottivat käyttöön myös kahdenkeskiset vapaamuotoiset keskustelut. Esimiesten kalentereihin on varattu keskusteluaikoja, joita henkilöstö voi halutessaan varata. Keskustelut ovat työntekijälähtöisiä, keskustellaan työntekijää puhuttavista aiheista ilman virallisten kehityskeskustelujen tuomaa painetta suoritusarvioista. Tavoitteena näissä keskusteluissa on tukea työntekijän itsensä asettamia tavoitteita. Esimiehen omat verbaaliset kyvyt, taito kuunnella ja kuulla aidosti, osata tehdä avoimia kysymyksiä ja antaa rakentavaa palautetta tukevat vuorovaikutustilannetta. (Ks. Parppe 2008, 29; Yu 2011, 68– 81.)

### 7.1.3 Oppimisprosessien tukeminen

Kolmanneksi kokoavaksi käsitteeksi nostin osaamisen varmistamisen sekä tarvittavan osaamisen ja tehtävänkuvien määrittämisen.

Työyhteisön osaamisessa voidaan puhua työyhteisön yhteisestä osaamisesta, tämän lisäksi voidaan puhua yksilön osaamisesta. Esimiehen tehtävänä on huolehtia mitä osaamista tarvitaan, jotta ryhmälle asetetut tavoitteet saavutetaan. Esimiehen tehtävä on myös ennakoita, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 321.)

Vastauksissa nousi esiin halu asiantuntijuuden vahvistamiseen ja osaamisen keskittämiseen. Toivottiin, että kaikilla asiantuntijoilla ei olisi samanlainen tehtäväkuva, vaan olisi mahdollisuus syventää osaamista joihinkin tehtäviin. Vastauksista ei käynyt ilmi kuinka

moni haluaisi itse erikoistua. Vastauksissa kuitenkin ilmeni toive tehdä ydintyötä, johon ei kuuluisi palvelulinjan postilaatikon purut yms. jota vastauksissa kutsuttiin ”säläksi”.

Tutkimusprosessin aikana alkupalvelu ja asiakaspalvelun tukitiimit eriytettiin. Alkupalvelun työntekijöillä ei ole vastuuta koko asiakasprosessista, vaan he vastaavat asiakkaiden alkupalvelusta ja vaiheistuksesta, ohjaavat asiakkaat oikeisiin palveluihin ja siirtävät tämän jälkeen asiakkaat vastuuvirkailijoille. Nämä ryhmät hoitavat myös organisaation postilaatikat, asiakkaiden sähköiset yhteydenotot sekä erilaiset info- ja valmennuspalvelut ja niihin liittyvät tallennukset. Tällä järjestelyllä pyrittiin järjestämään enemmän aikaa asiakkaiden henkilökohtaiseen palveluun ja selkiyttämään asiantuntijoiden tehtävänkuvia.

Henkilöstö nosti esiin, että esimiehen tulisi tiedostaa henkilöstönsä osaaminen, vahvuudet ja heikkoudet ja näin mahdollistaa kehittyminen ja osaamisen hyödyntäminen täysipainoisesti. Tutkimusten mukaan ihmiset toimivat paremmin, kun he ovat tietoisia omista vahvuuksistaan. Esimiehen tulisi ottaa aikaa tunnistaakseen henkilöstönsä taidot. (Ks. Grant & Harley 2013, 111.)

Tämän vastauksen perusteella henkilöstölle tehtiin syksyllä 2016 kysely, jolla pyrittiin selvittämään henkilöstön omaa kokemusta osaamisestaan, osaamisen kehittämisen tarpeita ja halukkuutta osallistua koulutuksiin tai toiveita omien aamukoulujen aiheiksi. Samalla selvitettiin asiantuntijoiden halukkuutta keskittää ja syventää osaamistaan syvennettyihin palveluihin, esimerkiksi osatyökykyisten palvelut ja näin saada yksilöllisempi tehtävänkuvia. Kyselyä on tarkoitus tehdä säännöllisesti. Vastauksia käytetään mm. kehityskeskustelujen pohjana.

#### **7.1.4 Esimerkillä johtaminen**

Esimerkillä johtamisen alle halusin kuvata asiantuntijan ja esimiehen roolit, jotta valmentava esimiestyö olisi mahdollista.

Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto on asiantuntijaorganisaatio. Vastauksista oli tulkittavissa, että asiantuntijoilla (joihin tässä lasken myös psykologit, koska heidän vastauksiaan en eritellyt) on erittäin vahva käsitys omasta roolistaan ja vaadittavasta osaamisesta.

Vastauksista oli kuitenkin tulkittavissa, että omaan osaamiseen asiantuntijana ei luoteta ja että osaamista pitäisi vahvistaa. Toisaalta koettiin, että osaamista tarvitaan niin paljon, että aika ei riitä kaiken tarvittavan osaamisen sisäistämiseen.

Esimiehen on tärkeää tuntea henkilöstönsä työ ja työympäristö, ohjata toimintaa ja olla henkilöstön tukena. Toisenlaisessa roolissa esimies voi olla myös oman alansa substanssiosaaja ja tietopankki. Valmentavan esimiehen rooli ei ole olla loistava asiantuntija, vaan hänen on ansaittava paikkansa esimiehenä, jonka tehtävänä on johtaa muiden osaamista. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen, 2010, 244).

Valmentavassa esimiestyössä valmennettava ottaa mallia valmentajan omasta vuorovaikutuksesta ja toiminnasta ja ikään kuin simuloi valmentajan toimintaa omaan toimintaansa (ks. Grant & Harley 2013, 111). Parpein (2008) tutkimuksen mukaan valmentavan esimiestyöhön perustuvalla vuorovaikutuksella saavutetaan tehokkuutta ja luovuutta tavoitteiden saavuttamiseen. Tällä toimintamallilla myös työntekijät voivat valmentaa toisiaan parempaan suoritukseen. (Parpei, 2008, 161–162).

Vastauksissa korostui, että asiakkaita halutaan palvella asiakaslähtöisesti ja tarjota asiakkaille heidän palvelutarpeensa mukaisia palveluita. Palavereissa jatkoimme keskustelua asiakaslähtöisistä palveluista. Todettiin, että työ koettaisiin asiakaslähtöisemmäksi, jos asiakasta olisi aikaa palvella henkilökohtaisesti, käydä palvelut läpi ja tarjota palvelutarjottimelta asiakkaalle sopivia palveluja. Koska tätä ei ole aikaa tehdä, ryhmiä täytetään ryhmän täyttämisen tarpeesta. Todettiin, että asiakasohjaukset ovat kuitenkin oikeita tälläkin tavalla tehtynä.

Myös asiakastyöhön tulisi ottaa valmentava ote. Tavan, jolla suhtaudumme asiakkaaseen, tulisi olla arvostavaa, voimaannuttavaa ja tavoitteellista.

## **7.2 Ristiriitaiset tulokset**

Vaikka monelta osin vastaukset olivat yhdenmukaisia ja yleistettävissä koko tutkimuksen kohderyhmän vastauksiksi oli vastauksissa myös täysin toisensa poissulkevia, eriäviä mielipiteitä. Olen halunnut nostaa tähän konkreettisempia esimerkkejä.

- Organisaation visio tiedetään vrt. oma työn tavoite on hukassa.

- Valmentava esimiestyö koetaan hyväksi vrt. kaksi vastaajaa toivoi auktoriteettista johtamista, jossa johtaja lyö tarvittaessa nyrkkiä pöytään.
- Halutaan olla mukana kehittämässä palveluita, osallistua suunnitteluun vrt. koetaan että esimiehet siirtävät nyt jo täysin työllistetyille henkilöstölle omia tehtäviään.
- Arvostetaan vapautta tehdä työtä omalla tavalla ja hyödyntää omaa persoonallisuutta vrt. toivotaan, että kaikki tekisivät työtä samalla tavalla.
- Halutaan olla mukana kehittämässä toimintaa vrt. toivotaan kehittämisen lopettamista ja keskittymistä työn tekemiseen.
- Halutaan aikaa dialogiselle keskustelulle, halutaan tulla kuulluksi ja vaikuttaa vrt. kaiken kiireen keskellä ei haluta käyttää aikaa ”turhanpäiväiseen” keskusteluun ja asioiden vellomiseen.
- Palveluja koetaan olevan liian vähän vrt. palveluja on liian paljon, eikä niiden tuloksia hyödynnetä.
- Kunnan palveluja ei ole riittävästi vrt. kuntien palvelutarjonta ohjaavat liikaa asiakkaille tarjottavia palveluita.
- Halutaan keskittää osaamista ja yksilöityjä tehtävänkuvia vrt. ei koeta halua erikoistua tai keskittää osaamista johonkin yksilöityyn osa-alueeseen.
- Toivottiin tehtävien priorisointia, tai lupaa jättää osa tehtävistä kokonaan tekemättä, johdon taholta vrt. nykyisistä tehtävistä ei haluta luopua.
- Asiakkaiden jako eri palvelulinjoille koetaan huonoksi, kaikille asiakkaille pitäisi olla samat palvelut vrt. ei haluta tarjota asiakkaille kaikkia palveluja, koska palvelut ovat toisen linjan erityisosaamista.
- Asiantuntijat ovat oman alan ammattilaisia, itsenäisiä päätöksentekijöitä vrt. esimiesten pitäisi hallita myös substanssiasiat



- Asiantuntijoilla on suuri vastuu vrt. esimiehet kantavat vastuun.
- Esimiehet ovat kiireisiä, eivätkä ole tavoitettavissa vrt. itse on tavoitettu esimies aina kun siihen on ollut tarvetta

Mäki (2017) tutki väitöskirjassaan asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurin olemuksen paradokseja ja löysi samankaltaisia ristiriitaisia piirteitä; keskusteleavuus versus selkeys, työn autonomia versus kontrolli.

Keskustelua ja asioiden avointa käsittelyä arvostetaan, mutta toisaalta se myös aiheuttaa epäselviä tilanteita ja väärinymmärryksiä. Aina ei tiedetä milloin asioihin voidaan vaikuttaa oikeasti tai milloin asiat on päätetty jo jossain muualla ja asioista keskustellaan vain muodon vuoksi, kuten yksi vastaaja asian tiivistä:

*(11) ”Päätöksen teossa mielestäni pitäisi alaisia oikeasti kuunnella, eikä ohjata heitä jo ennalta suunniteltuihin kuvioihin.”*

Asiantuntijan työtä pidetään autonomisena, samalla on kuitenkin odotuksia tiukemmalle ohjaukselle ja kontrollille.

### **7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida mitata mittareilla kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tutkimusprosessin luotettavuudella ja tutkijan omalla roolilla tutkimuksessa. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin kulun yksityiskohtaisesti kuvatakseni tutkimuksen luotettavuutta. Olen käyttänyt aineiston analyysin kuvaamisessa suoria lainauksia vastauksista, antaakseni lukijalle mahdollisuuden verrata omia tulkintojani lukijan tulkintoihin ja lukijan omaan kokemusmaailmaan. Olen halunnut tuoda esiin myös tulosten ristiriitaisuudet ja poikkeavuudet, jota tulokset olisivat mahdollisimman todelliset. (Ks. Eskola & Suoranta 2008, 210.)

Oma tutkijan roolini oli haasteellinen, kuten toimintatutkimuksessa usein on. Välillä oli haastavaa irrottaa itsensä ja omat kokemuksensa työyhteisöstä ja analysoida vastauksia

ulkopuolisen silmin. Työyhteisön jäsenenä oli kiusaus lähteä tulkitsemaan tuttujen työntekijöiden vastauksia oman näkemykseni mukaan ja ajatella, että ei tämä vastaaja nyt tätä vastausta näin voinut tarkoittaa. Vaikeuksista huolimatta, analyysin ajan pidin itseni tiukasti ulkopuolisena ja pyrin analysoimaan vastauksia juuri niin kuin ne oli annettu. Toiminnan kehittämiseen osallistuin koko tutkimuksen ajan. (Ks. Heikkinen 2006, 19–20.)

Pirkanmaan TE-toimiston johtaja Regina Saari myönsi tutkimukselle tutkimusluvan. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen oli henkilöstön työhön liittyvää oman työn kehittämistä ja siihen käytettiin työaika, johon oli varattu aamutunti kalentereista. Odotuksena oli, että kaikki työntekijät olisivat vastanneet kyselyyn, tämän lisäksi pyydettiin erikseen lupa käyttää vastauksia tähän tutkimukseen. Henkilöstöstä noin puolet vastasi kyselyyn. Syynä tähän saattoi olla kesäloma tai juuri lähestyvä loma ja siitä johtuvat työkiireet. Vastauksia tuli kuitenkin riittävästi, joten en enää uudelleen pyytänyt vastauksia lomien jälkeen, vaikka siihen oli saatekirjeessä annettu mahdollisuus. Vastauksia tuli vielä tässä vaiheessa, mutta en enää ottanut niitä tutkimukseen mukaan.

Tutkimuksessa kaikkien vastaajien vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti, kenenkään vastauksista ole pääteltävissä vastaajan henkilöllisyys. Aineiston koko oli riittävä, koska lopulta annetut vastaukset alkoivat ryhmittyä samojen otsikoiden alle ja saturaatio toteutui.

Tässä vaiheessa olisi mielenkiintoista tietää, olisivatko vastaukset poikenneet nyt annetuista, jos kaikki olisivat vastanneet. Vastasivatko vain aktiivisemmat ja motivoituneimmat työntekijät ja vastaavasti jättivätkö ”turhautuneemmat” vastaamatta, vai oliko asia juuri päinvastoin? Voidaan myös kyseenalaistaa se, että vastaajat palauttivat sähköpostilla vastauksensa omalla nimellään, vaikka itse tutkimus tehtiin nimettömällä vastauksilla. Oletan, että vastaukset olivat positiivisempia ja rakentavampia hengeltään, koska vastauksia ei voinut antaa nimettömästi. Todennäköisesti vastausten sisältö olisi ollut samankaltainen tai ehkä jopa vielä kohteliaampi sävyllään, jos olisin tehnyt haastattelun kasvotusten.

Tavoitteenani oli lähteä analysoimaan aineistoa aineistolähtöisesti, avoimin mielin, ilman ennakoasenteita. Kokemusta ja opintojen myötä tullutta aiempaa teoreettista tietämystä oli mahdotonta sulkea pois kokonaan mielestä, koska tunnen toimintaympäristön hyvin

ja olen opiskellut mm. osaamisen johtamista. Todellisuudessa analysointi tapahtui induktiivisen ja deduktiivisen käsittelyn välimuodossa, abduktiossa. Käsitteet muodostuivat omasta tutkijan esiymmärryksestäni. Tutkimuksen edetessä vastaan tuli uusia käsitteitä, jotka pyrin aina aukaisemaan, jotta lukija pystyisi seuraamaan tutkimuksen kulkua sujuvasti. Lähdemateriaalin olen merkinnyt tarkasti sekä tekstiin että lähdeluetteloon, jotta kyseiset kohdat ovat helposti tarkistettavissa alkuperäisistä lähteistä.

Olen pyrkinyt kuvaamaan käyttämäni analyysimenetelmän niin, että ajattelumallini tutkimusprosessissa olisi löydettävissä ja mahdollista toistaa. Kuitenkin käsitteiden luomisessa olen käyttänyt omaa tulkintaani, joten voi olla että toinen tutkija olisi päätenyt ryhmittelemään vastaukset eri tavalla tai päätenyt toisenlaisiin tuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole kerätä tilastoja, joiden tulokset voitaisiin yleistää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla jonkin ilmiön tulkinta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa palvelulinjan toiminnasta ja ajatuksia ja ideoita siitä miten toimintaa ja valmentavaa esimiestyötä voitaisiin kehittää. Aineistosta saadut tulokset ovat merkittäviä palvelulinjan johdolle, esimiehille ja henkilöstölle, jotka kehittävät palvelulinjan toimintaa. Monet vastauksissa nousseet ehdotukset, kysymykset ja epäselvyydet on jo otettu kehittämisen kohteiksi ja työstämistä jatketaan. Tutkimuksen lopulliset tulokset ovat monilta osin yleistettävissä ja hyödynnettävissä kun kehitetään esimiestyötä.

#### **7.4 Tutkimusprosessin kulku ja tulosten arviointi**

Lähdin ideoimaan tutkimustani, tutustumaan tutkimusmenetelmiin, kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin loppuvuodesta 2015. Kevään 2016 aikana tutustuin aiheeseen ja tein kirjallisuuskatsauksen. Kesän 2016 aikana tein tutkimussuunnitelman, hankin tutkimusluvan ja keräsin tutkimusaineiston sähköpostikyselyllä. Syksyllä 2016 tein aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Tutkimuksen vaiheet eivät edenneet kronologisesti tässä järjestyksessä, vaan ne etenivät osittain samanaikaisesti. Aineiston analyysivaihe osoittautui aikaa vieväksi prosessiksi, joka muokkautui lopulliseen muotoonsa sitä myöten kun kirjoitin loppuraporttiani. Samoin kirjallisuuskatsausta päivitin koko tutkimusprosessin ajan. Sain opinnäytetyöni valmiiksi toukokuussa 2017.

Tutkimusprosessi vei aikaa enemmän kuin olin suunnitellut. Toisaalta tämä oli hyvä, koska aineisto oli koko ajan työn alla ja näin tutkimus oli koko ajan palvelulinjan toiminnan kehittämisen tukena. Palvelulinjan toimintaa kehitettiin koko prosessin ajan toivotuun suuntaan. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani palvelulinjan toimintamalli on nyt ollut käytössä reilun vuoden. Palvelulinjan toimintaa on kehitetty koko ajan samalla kun opinnäytetyöhön liittyvää toimintatutkimusta on tehty. Kun ongelmallisia kohtia on havaittu tai henkilöstöltä on tullut toiveita siitä miten jokin voisi toimia paremmin, asioihin on tartuttu mahdollisuuksien mukaan. Henkilöstöstä halukkaat ovat osallistuneet kehittämissyihin, joissa yhdessä esimiesten kanssa on ideoitu mm. uusi alkupalveluryhmä, joka vastaa asiakkaiden ensikontaktista, työttömyysturvasta ja alkukartoituksesta sekä ohjaa heidät ensimmäisiin palveluihin.

Esimiehet ovat pyrkineet ottamaan enemmän käyttöön valmentavan esimiestyön mahdollisuuksia. Esimiehille on järjestetty koulutusta, jossa he ovat voineet saada vertaistukea ja työkaluja oman toimijuutensa vahvistamiseen ja siten apuvälineitä henkilöstön voimaannuttamiseen.

Valmentava esimiestyö tukee palvelulinjan toimintaa tavoitteiden määrittämisellä ja toiminnan suuntaamisella, työyhteisön ilmapiirin kehittämällä, tarvittavan osaamisen ja tehtävänkuvien määrittämisellä. Tärkeiksi muodostui myös käsitellä asiantuntijan ja esimiehen roolit sekä kaiken toiminnan taustalla oleva asiakaslähtöisyys.

Tutkimuksen uskottavuutta testasin käymällä läpi tutkimuksen tuloksia henkilöstön kanssa heti ensimmäisten alustavien tutkimustulosten valmistuttua sekä yksittäisiä tuloksia matkan varrella (ks. Eskola & Suoranta 2001, 210). Henkilöstö kommentoi tulosten kuvaavan hyvin heidän kokemuksiaan palvelulinjan toiminnasta ja valmentavasta esimiestyöstä. Tutkimuksen lopulliset tulokset esitellään palvelulinjan yhteisessä viikkopalaverissa toukokuussa 2017.

Tämän tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin koko tutkimusprosessin ajan tuetun työllistymisen palvelulinjan esimiestyössä ja palvelulinjan kehittämisessä. Palvelulinjan työhyvinvoinnin barometrin tulokset nousivat huomattavasti edellisen vuoden tuloksiin verrattuna. Tästä voidaan päätellä, että kehittäminen henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on edennyt oikeaan suuntaan. Valmentava esimiestyö on sekä esimiehiä että henkilöstöä

haastava toimintamalli, mutta onnistuessaan luo mahdollisuudet koko organisaation menestymiseen.

Vaikka tämä tutkimus oli suunnattu TE-toimiston palvelulinjan tuetun työllistymisen palvelulinjan kehittämisen edistämiseksi, voidaan tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntää laajemmin kaikessa esimiestyössä.

### **7.5 Johtopäätökset tiivistetysti ja kehittämisehdotukset**

Henkilöstö koki valmentavan esimiestyön tärkeäksi osaksi toimintamallin onnistumista ja oman työhyvinvointinsa tukemisessa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voin todeta, että asiantuntijaorganisaation toiminnan onnistunut johtaminen edellyttää esimiehiltä osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen onnistuu parhaiten valmentavan esimiestyön keinoin. Kehittämisehdotukseksi nostaisin koko organisaation läpileikkaavan panostamisen valmentavaan esimiestyöhön. Valmentavaan esimiestyöhön tulisi panostaa systemaattisesti koko ajan. Johdon tulisi varmistaa, että esimiehillä on riittävä osaaminen ja riittävän pienet ryhmät, jotta valmentavaa esimiestyötä voitaisiin paremmin toteuttaa.

Esimiesten olisi tärkeää tunnistaa paremmin työntekijöidensä osaaminen ja vahvuudet ja näin mahdollistaa osaamisen hyödyntäminen ja työntekijän kehittyminen. Yksi kehittämisen nyanssi valmentavassa esimiestyössä on rakentavan palautteen antaminen. Niin palautteen antamista kuin sen vastaanottamista tulisi harjoitella, jotta sen käyttö vakiintuisi normaaliksi toimintatavaksi. Myös henkilöstön alaistaitoja, roolia aktiivisena asiantuntijana ja vuorovaikuttajana johtajuudessa tulisi vahvistaa.

Henkilöstön mielipiteitä tulisi kuulla aidosti ja osallistaa heitä toiminnan kehittämiseen. Kaikki eivät halua osallistua kehittämiseen, eikä se toiminnan kannalta olisi edes mahdollista, mutta olisi hyvä jos voisi olla erikseen kehittämissyömiä. Kehittämissyömiin tulisi olla palvelulinjat ylittäviä, jotta palvelulinjojen rajapinnat tunnistettaisiin ja mahdolliset pullonkaulat saataisiin purettua. Organisaation prosessi on kuin palapeli; kun siirtää yhtä prosessin osaa, se vaikuttaa kaikkien toimintaan ja voi aiheuttaa uuden kaaoksen, jos et osaa nähdä myös muiden prosesseja ja miten ne linkittyvät omaan prosessiisi.

## 7.6 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi

Tutkimusta tehdessäni yritin olla harhautumatta sivupoluille ja pitäytyä tutkimukseni aihepiirissä. Matkan aikana sivuutin monia mielenkiintoisia aiheita, joita olisi ollut mukava pysähtyä tarkastelemaan syvällisemmin. Seuraavaksi esittelenkin matkan varrella esiin nousseita jatkotutkimuksen aiheita.

Koska kyseessä oli toimintatutkimus, jonka tavoitteena oli kehittää palvelulinjan toimintaa, hermeneuttista kehää voisi jatkaa loputtomiin, koska toimintaa voidaan aina kehittää paremmaksi ja paremmaksi. Mielenkiintoista olisi tehdä sama tutkimus uudelleen, tehdä samat kysymykset ja vertailla saatuja vastauksia palvelulinjan toiminnasta ja valmentavasta esimiestyöstä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, mikä merkitys on vastaajien taustamuuttujilla. Onko vastaajan koulutuksella, iällä, työvuosilla tai asuinpaikalla merkitystä?

Jatkotutkimuksen voisi tehdä Pirkanmaan TE-toimiston valmentavasta esimiestyöstä ja siihen liittyvistä työyhteisötaidoista. Alaistaidoista voidaan puhua, kun tutkitaan nimenomaan esimiehen ja alaisen suhdetta. Tämän tutkimuksen vastauksissa valmentava esimiestyö nähtiin pitkälti esimiehen taidoissa vuorovaikuttaa henkilöstön kanssa. Esimiehen toimintaan kohdistui paljon odotuksia ja toiveita. Työntekijöiden rooli näkyi asiantuntijuuden roolina, mutta työntekijän alaistaitoihin ei suoranaisesti otettu kantaa. Kuitenkin hyvillä alaistaidoilla toteutetaan hyvää johtajuutta ja luodaan toimintaedellytykset hyvälle työyhteisölle.

Tämän päivän esimiestyön haaste on jatkuva muutos. Kolmas jatkotutkimuksen aihe voisi olla valmentavan esimiestyön vaikutukset muutoksen läpiviemisessä, onko niitä ja jos on niin missä ja miten tulokset näkyvät? Loppusanoja kirjoittaessani keväällä 2017 TE-toimistoa odottavat sen historian suurimmat muutokset. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista mukaan elokuussa 2017 alkavat aluekokeilut. Kokeilussa mukana olevat kunnat vastaavat kokeilualueilla julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden tarjoamisesta kokeilun asiakaskohderyhmälle. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta mukaan vuoden 2019 alusta TE-palvelun tehtävät siirtyvät uusien maakuntien järjestämisvastuulle. Samassa yhteydessä toteutetaan laaja kasvupalvelu-uudistus. Nykyiset TE- ja yrityspalvelut yhdistetään kasvupalveluksi ja tuotantoa avataan kilpailulle.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Alustavat ehdotukset sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädännöksi. Luettu 23.8.2016

Alatalo, J., Hämäläinen, H & Maunu, T. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin työmarkkinaennuste, kevät 2016. Luettu 01.05.2016.

TEM-analyyseja 71/2016; <http://www.temtyollisyyskatsaus.fi>.

Asiedu, A. 2014. Asiakaslähtöinen työllistymistä tukeva alkukartoitus TE-toimistossa. Kuntoutuksen koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 9.10.2015.

Anttila, P. 2005. Ilmaisui, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Hamina: AKATIIMI Oy.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: AKATIIMI Oy.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma

Grant, A. & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 6 (2), 102-115

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Heikkinen, H., Rovio, E & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L (toim.). Vantaa: Dark Oy. 78-93.

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L (toim.). Vantaa: Dark Oy. 16-38

Hirsjärvi, S., & Remes, P. Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6 – 9. painos. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Huovinen, H. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L (toim.). Vantaa: Dark Oy. 94- 113.

- Hämäläinen, K. 2004. Työmarkkinoiden toimintaympäristö. Teoksessa Mitä on työvoimapolitiikka? Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Heinonen, E., Hämäläinen, K., Räisänen, H., Sihto, M & Tuomala, J. Jyväskylä: Gummerus.
- Jousimaa, J., Liira, H., Liira, J. & Komulainen, J. 2010. Hoitosuositusten näytönasteen ja vahvuuden arviointi GRADE-työryhmän tapaan. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 16/2010.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuula, A. (2014) Toimintatutkimus. Luku 5.4 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 10.08. 2016.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 2.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lillrank, P. 2005. Työhallinnon julkaisu 356: Työvoimatoimiston keskeiset työprosessit ja niiden tuottavuuden kehittäminen. Helsinki: Työministeriö
- Manssila, S. 2011. Ulkoaohjattu prosessimallinnus kuntien peruspalveluiden kehittämisen välineenä. Pro gradu-työ. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Luettu 10.01.2016.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Moksi, K. 2014. Valmentavan esimiestyön kehittäminen eräässä matkatoimistossa. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Luettu 01.05.2016.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.painos. EU.
- Mäki, A-S: 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Luettu 01.05.2017.  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf)
- Ollila, A. 2014. Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Luettu 15.04.2017.  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/178551/Alanen\\_Yleinenvalti-ooppi.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/178551/Alanen_Yleinenvalti-ooppi.pdf?sequence=2)



Parppei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2010. Asiantuntijasta esimies. 2.painos. Juva:WS Bookwell Oy.

Räisänen H. & Hämäläinen H. 2015 Näkökohtia työvoimapolitiikan vaikuttavuudesta. Luettu 14.05.2016.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettu 10.1.2016.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_5.html)

Saari, R.2015. Tahtoa välittää – keinoja ratkaista. Työnvälityksen tehostaminen työtarjojosten määrää ja laatua parantamalla Pirkanmaan TE-toimistossa. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Saikk, P. 2011 Pitkäaikaistyöttömien terveystalvelut ja kuntoutus – tarkastelua siirtymätyömarkkinoiden kehikossa. Yhteiskuntapolitiikka 1/2011, 55-64.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Luettu 8.10.2015.

Savolainen, H. 2015. Tuetun työllistymisen palvelua tarvitsevan TE-toimiston asiakkaan palveluprosessi. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 9.10.2015.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Currency: Doubleday.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino.

Sydänmaalakka, P.2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019. Päivitys 2016. Luettu 01.05.2016.  
<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/321857/Toimintasuunnitelma+strategisen+hallitusohjelman+k%C3%A4rkihankkeiden+ja+reformien+toimeenpanemiseksi+2015%E2%80%932019%2C+p%C3%A4ivitys+2016/305dcb6c-c9f8-4acabb-bbb-1018cd7a1fd8>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi.10.uudistettu painos. Helsinki:Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset. Luettu 26.12.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriön kirje /2551/00.03.05.02/2013.

Uotila, T-P., Viitala, R. & Pihkala, T. 2010. Johdanto. Timo-Pekka Uotila (toim.): Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto. 9.

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 8/2015.

Sähköiset työvoimapalvelut. Luettu 01.02.2016.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital.  
[http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)  
Luettu 27.08.2016.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, R. Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuushteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Timo-Pekka Uotila (toim.): Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto. 177-208.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu paino. Juva: Bookwell Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: EditaPrima Oy.

Yu, B. 2011. Test of the mediating effects of self-regulation between transformational leadership and organizational commitment. Business and Management Review 1 (6), 68

## LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen taulukko, työhallinnon asiakasprosessi

Tutkimuk- sen tekijä, vuosiluku, teos	Tutkimuksen tarkoitus ja ta- voite	Metodi	Kohde- ryhmä	Keskeiset tulokset	Näytön aste
Asiedu Anne  2014  Opinnäytetyö YAMK  Asiakaslähtöinen työllistymistä tukeva alkukartoitus TE-toimistossa	Kehittää TE-toimiston alkukartoitusta asiakaslähtöiseksi, jotta se omalta osaltaan tukee työllistymisprosessia TE-toimiston toimipaikoissa.	Toimintatutkimus.  Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.	TE-toimiston työntekijät.	Kehittämistyön tuloksena vuorovaikutus ja luottamus, palvelulinjan valinta ja linjojen välinen yhteistyö, alkukartoituksen tehtävät sekä johtaminen nousivat asiakaslähtöisen palvelun ydinasioiksi. Asiakaslähtöisellä työllä edistetään asiakkaiden työllistymistä ja osaavan työvoiman saatavuutta.	<b>A</b>
Manssila Sonja  2011  Pro gradu  Ulkoajohjattu prosessimallinnus kuntien peruspalveluiden kehittämisen välineenä	Tarkoituksena oli löytää kokemusellista tietoa prosessimallinnusmenetelmällä kuvattavasta työskentelystä.	Kvalitatiivinen tutkimus. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.	Tukeva -hankkeen pilotointivastuukäyttäjät ja ohjauksen jäsenet ja varajäsenet.	Pelkkä prosessien mallinnus ei riitä, vaan tarvitaan koulutusta ja käytännön juurrutusta työyhteisössä. Sitoutuminen kehittämistyöhön ja juurruttamiseen mahdollistaa uusien toimintatapojen laajamittaisen käyttöönoton. Toisaalta mallinnettu prosessikuvaus mahdollistaa dokumenttien säilyttämisen prosessipankissa.	<b>A</b>
Kannisto- Karonen Tuija  2017  väitöskirja  Urana työllistyminen	Tutkimuksen tarkoituksena selvittää pitkään työttömänä olleiden ammatinvaihtajien ammatinvaihdon ja työllistymisen etenemistä. Tutkimuksessa on tarkasteltu kohderyhmän mielikuvaa ohjaavasta koulutuksesta.	Laadullinen kolmivaiheinen seuranta tutkimus.  Teoreettinen sisällönanalyysi.	Pitkäaikaistyöttömät, jotka on ohjattu työvoimakoulutukseen.	Pitkäaikaistyöttömien paluu työelämään ja ammatinvaihto voivat onnistua, vaikka suurin osa Kannisto-Karosen tutkimuksen kohderyhmästä ei työllistynyt. Kannisto-Karosen mukaan onnistuneissa ammatinvaihdoissa ja yhdistävänä tekijänä oli tulevaisuuskon säilyminen.	<b>B</b>

<p>Saari Regina 2015</p> <p>Opinnäytetyö YAMK</p> <p>Tahtoa välittää - keinoja ratkaista : Työnvälityksen tehostaminen työtarjousten määrää ja laatua parantamalla Pirkanmaan TE-toimistossa</p>	<p>Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston työnvälitystoiminnan tehostaminen, tuottamalla kehittämisohjelmia työtarjousten määrän ja laadun parantamiseksi.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Toimeksiantajan määrittelemä sisällön analyysi.</p>	<p>Pirkanmaan TE-toimiston henkilöstö.</p>	<p>Kehittämistyöhön liittyvän kyselyn tuloksista selvisi, että TE-toimiston ydintehtävään, työnvälitykseen liittyvä työtarjousten tekeminen on eri palvelulinjoilla jäsentymätöntä. Työtarjousten tekemisen prosessi on epäselvä, jonka johdosta työtarjouksia jää tekemättä.</p> <p>Kehittämistutkimuksen johtopäätöksenä on, että työtarjoustoimintaan liittyvät tavoitteet, roolit ja toimintaohjeet tulisi määritellä ja näin työtarjousten tekeminen tulisi saada osaksi päivittäisiä työprosesseja.</p>	<p><b>A</b></p>
<p>Savolainen Hanne 2015</p> <p>Opinnäytetyö YAMK</p> <p>Tuetun työllistymisen palvelua tarvitsevan TE-toimiston asiakkaan palveluprosessi.</p>	<p>Kuvataan yhden asiakkaan prosessi vaihe vaiheelta asiakkuuden alkamisesta työllistymiseen saakka.</p> <p>Lisäksi tarkoitus on selvittää vas-tuuasiantuntijan toiminnan merkitystä ja moniammatillisen yhteistyön toimivuuden vaikutusta asiakkaan työllistymiseen.</p>	<p>Tapaus-tutkimus.</p> <p>Teo-rialähtöinen sisäl-lönana-lyysi.</p>	<p>Työvoiman palvelukeskus Lyhdyn asi-antuntija.</p>	<p>Asiakkaan omalla motivaatiolla ja sen tuke-misella on tärkeä rooli työllistymisen palve-luprosessissa.</p> <p>Hyvin pitkäänkin työttömänä ollut voi työl-listyä, jos hän on motivoitunut ja hän saa pal-veluita työllistymisen tueksi. Palveluiden oi-kea-aikaisuudella on iso merkitys tulosten ai-kaansaamiseksi.</p>	<p><b>A/ B</b></p>

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen taulukko, valmentavan esimiestyön merkitys asiantunti- jaorganisaatioissa

Tutkimuk- sen tekijä, vuosiluku, teos	Tutkimuksen tarkoitus ja ta- voite	Metodi	Kohde- ryhmä	Keskeiset tulokset	Näytön aste
Parppei Riia 2008 Väitöskirja Business coaching it- sesäätelyn ke- hityksinterven- tiona.	Selvittää toimin- nan, ajattelun ja tunteiden tietoista hallintaa sekä it- sesäätelyn raken- teiden ja proses- sien kehittämistä business coachingin avulla.	Laadullinen tutkimus.  Tutkimus- aineiston analysointi; aineistoläh- töinen sis- ällönana- lyysi ja ver- taisana- lyysi.	Coaching- valmenta- jat.	Business coaching kehittää ja tukee yksilöllisiä rakenteita ja tehostaa ta- voitteen saavuttamista.  Dialogi kehittää ja tehostaa valmen- nettavan kehittymistä ja parantaa suor- itusta.  Business coaching on toimiva mene- telmä valmennettavan itsensä johta- misen kehittämiseen.	A
Moksi Katariina 2014 Pro gradu- tutkielma  Valmentavan esimiestyön kehittäminen eräässä mat- katoimis- tossa.	Valmentavan joh- tamisen kehittä- minen Finnmatko- jen asiakaspalve- lukeskuksen esi- miestyössä.	Laadullinen tutkimus.  Tutkimus- aineiston analysointi; teoriaoh- jaava sisäl- lönana- lyysi.	Erään mat- katoimisto lä- hiesimies- ja työnte- kijäporras	Asiakaspalvelukeskuksen esimies- työssä on tehty konkreettisia muutok- sia sekä luotu uusia systeemejä ja jär- jestelmiä valmentavan esimiestyön työkaluiksi.  Valmentava johtajuus toimii moder- nina työkaluna henkilöstön osaamisen kehittämisessä.  Valmentava työote esimiestyössä kai- paa vielä kirkastumista niin työnte- kijä- kuin esimiesportaassa.	A
Ollila Annika 2014 Pro gradu- tutkielma  Valmentavan johtamisen juurruttami- nen pankkior- ganisaatioissa	Ymmärtää syvä- lisemmin valmen- tavaa johtamista juurruttaa valmen- tavaa johtamista pankkiorganisaat- iossa. Tutkimuk- sella on kolme eri näkökulmaa, or- ganisaatio, esi- mies ja alainen.	Laadullinen tapaustutki- mus.  Tutkimus- aineiston analysointi; teoriaoh- jaava sisäl- lönana- lyysi.	Suomalai- nen yritys pankkitoi- mialalta.	Organisaatiolla ja alaisilla on suuri merkitys valmentavan esimiestyön to- teutumisessa.  Benchmarking-työkalun avulla val- mentavaa johtamista voitaisiin juur- ruttaa enemmän.	A

<p>Alanen Pauliina</p> <p>2017</p> <p>Pro gradu-tutkielma</p> <p>Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä – Tutkielma valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa</p>	<p>Selvittää esimiesasemassa tapahtuvan valmentavan johtamisen yhteyttä organisaatiokulttuuriin ja johtajan rooliin.</p>	<p>Laadullinen tutkimus.</p> <p>Tutkimusaineiston analysointi; teoriaohjaava sisällönanalyysi.</p> <p>Teoriaohjaava sisällönanalyysi.</p>	<p>Teollisuusorganisaation esimiehet ja työntekijät.</p>	<p>Esimiesten oma johtamisajattelu sekä organisaation konteksti ja kulttuuri vaikuttavat valmentavan johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Tavoitteiden asettamisella ja ristiriitaisuuksien poistamisella on merkittävä rooli valmentavan johtamisen kehittämisessä.</p>	<p>A</p>
<p>Äijälä Sari</p> <p>2017</p> <p>Pro gradu-tutkielma</p> <p>Esimiesten ja verojohtajien näkemyksiä esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuudesta Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä</p>	<p>Verohallinnon esimiestyön kehittäminen. Valmennusohjelman vaikuttavuuden tutkimus vaikuttavuuden ja esimiestyön kehittämisen näkökulmasta.</p>	<p>Monimene- telmällisenä tutkimus, jossa aineistoa kerättiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti.</p> <p>Tutkimusaineiston analysointi: SPSS-ohjelmaa hyödyntäen sekä sisällönanalyysillä.</p>	<p>Henkilöverotusyksikön esimiesvalmennusohjelman käyneet esimiehet ja verojohtajat.</p>	<p>Valmennusohjelmalla oli esimiestyökentelyn kehittämiseen suuri vaikutus. Esimiesten ajattelussa tapahtui muutos ja sen seurauksena kaikilla osaluilla on tapahtunut positiivista kehitystä.</p>	<p>A</p>
<p>Wallenius Hanna</p> <p>2017</p> <p>Pro gradu-tutkielma</p> <p>Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön osaamisen kehittämässä – case Kela</p>	<p>Tavoitteena on tutkia valmentavaa esimiestyön ja johtamisen yhdistämistä Kelassa ja henkilöstön kokemuksia siitä.</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus.</p> <p>Tutkimusaineiston analysointi; aineistolähtöinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Kelan henkilöstön yksi yksikkö.</p>	<p>Valmentavalla esimiestyöllä on merkittävä osuus Kelan henkilöstön osaamisen kehittämisessä.</p> <p>Motivoivalla esimiestyöllä kannustetaan henkilöstöä kehittämään osaamistaan ja tätä kautta lisäämään organisaation osaamis pääomaa.</p>	<p>A</p>

	Kartoittaa valmentavan esimiestyön juurruttamisen edellytyksiä sekä valmentavan esimiestyön vaikutuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen.				
Hurula Jori 2017 Pro gradu tutkielma Coaching-koulutuksen koettu vaikutavuus esimiesten johtamistyyliin ja organisaatioon.	Tutkimuksessa tarkastellaan millaisia vaikutuksia coaching-taidoilla ja osaamisella on johtamistyyliin ja organisaatioon.	Laadullinen tutkimus. Aineiston analysointi; induktiivinen sisällönanalyysi yhdistettynä deduktiiviseen sisällönanalyysiin.	Viiden eri yrityksen esimiehiä, jotka ovat kouluttaneet yrityksen coacheiksi.	Business coaching on hyvin toimiva johtamismenetelmä, mutta sitä ei voi soveltaa kaikissa tilanteissa, esimerkiksi, uupuneen työntekijän kohdalla.  Parhaimmillaan coaching toimii potentiaalinen laukaisijana sekä kehittämisen välineenä tehostamaan niin yksilö- kuin organisaation suoriutumista.	A/B
Mäki Anna-Stiina 2017 Väitöskirja Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtajuuskulttuuria ilmiönä ja tuoda esiin ratkaisuja johtajuuden kehittämiseksi. Tavoitteena on tulkita mistä, miten ja kenen toimesta johtajuuskulttuuri rakentuu.	Kolmivaiheinen kvalitatiivinen tutkimusprosessi.	Kolmen erilaisen asiantuntijaorganisaation johto, keski-johto, asiantuntijat sekä kehittäjät.	Johtopäätöksiä käsitteellä johtajuuskulttuuri määritellään ja tarjotaan käytännön ehdotuksia johtajuuden kehittämiseksi. Kehittämisehdotukset: - tavoitteiden kirkastaminen ja jäsentäminen - päätöksenteon selkiyttäminen - johtajuusodotusten tunnistaminen - tarkoituksenmukaiset foorumit ja valmius keskustelulle - pelisääntöjen kirkastaminen - muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen. Johtajuuskulttuuri on kompleksinen, kontekstiinsa sidottu ilmiö. Odotukset ovat ristiriitaisia ja paradoksaalisia. Jännitteiden tunnistaminen ja avaaminen mahdollistaa johtajuuskulttuurin ja –käytäntöjen kehittämisen.	A

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen näytön asteen ja laadun arviointi

**Grade-menetelmä** (Ks. Jousimaa, Liira, Liira & Komulainen 2010, 126.)

Korkea (A): On epätodennäköistä, että myöhempi tutkimus tulee muuttamaan luottamusta vaikuttavuusarvioon.

Kohtalainen (B): On todennäköistä, että myöhempi tutkimus tulee merkittävästi muuttamaan luottamusta vaikuttavuusarvioon ja saattaa muuttaa arviota vaikuttavuuden suuruudesta.

Matala (C): On hyvin todennäköistä, että myöhempi tutkimus tulee merkittävästi muuttamaan luottamusta vaikuttavuusarvioon ja todennäköisesti muuttaa arviota vaikuttavuuden suuruudesta.

Hyvin matala (D): Vaikuttavuusarvio on hyvin epävarma.



## Liite 4. Haastattelukysymykset

Kysymykset Pirkanmaan TE-toimiston tuetun palvelulinjan henkilöstölle

### **Taustakysymykset**

1. Kuinka monta vuotta olet ollut töissä työhallinnossa?
2. Onko sinulla edellisen lisäksi muuta työkokemusta, joka tukee työskentelyäsi työhallinnossa?
3. Onko virkapaikkasi Tampereella, Tampereen kaupunkiseudun kehyskunnissa vai muualla Pirkanmaalla?
4. Työskentelitkö TE-toimistossa, työvoimapalvelukeskuksessa vai jossain muualla ennen v.2013?
5. Saako vastaustasi käyttää tutkimukseen?

### **Valmentava esimiestyö**

1. Kuva millaisena näet asiantuntijan roolin asiantuntijaorganisaatiossa
2. Kuva millaisena näet valmentavan esimiestyön asiantuntijaorganisaatiossa, määrittele valmentavan esimiestyön keskeisimmät kulmakivet
3. Miten esimies voisi tukea sinua työssäsi parhaalla mahdollisella tavalla?

### **Asiakasprosessit**

1. Kuvaile miten tuetun työllistymisen palvelulinja sinun mielestäsi toimii?
2. Millaisia kehittämistarpeita näet palvelulinjalla olevan?
3. Miten itse kehittäisit toimintaa?

## Liite 5. Saatekirje

Kysely Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston tuetun työllistymisen palvelulinjan henkilöstölle

Palvelulinjalla tehtiin v.2016 alussa toimintamallimuutos, jossa yhdistettiin yksilöllisesti- ja monialaisesti tuetun työnvälityksen työntekijöiden tehtävänkuvat. Tämä kysely on osa palvelulinjan kehittämisprosessia, jonka tarkoituksena on reflektoida palvelulinjan uutta toimintamallia, löytää toimintamallin hyvin toimivat kohdat ja vahvistaa niiden käyttöä sekä löytää ratkaisuvaihtoehtoja niihin kohtiin, jotka voisivat toimia paremmin. Tämän kyselyn tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voimme vahvistaa palvelulinjan asiantuntijuutta ja valmentavaa esimiestyötä asiantuntijaorganisaatiossa. Tämä kysely on rajattu koskemaan TE-toimiston työntekijöiden työnkuvaa ja palveluita. Vastaukset käsitellään yhdessä palvelulinjan esimiesten ja palvelujohtajan kanssa.

Opiskelen Tampereen ammatti-korkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamista. Tämä kysely on samalla osa opintoihini liittyvää opinnäytetyötä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoisesta ja suostumukseksi tähän kysytään erikseen. Toivon, että annat luvan käyttää vastauksiasi tarkempaan tutkimukselliseen analyysikonaisuuteen. Vastaamalla sinulla on paremmat mahdollisuudet olla vaikuttamassa palvelulinjan kehittämiseen ja saada äänesi kuulumaan!

Pirkanmaan TE-toimiston johtaja on myöntänyt opinnäytetyön toteuttamiseen tutkimusluvan. Opinnäytetyöhön kuuluvassa tutkimuksessa antamiasi tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi tule ilmi, kun opinnäytetyön aineistoa käsitellään.

Toivon, että varaat vastaamiseen riittävästi aikaa ja vastaat essee- tyyppisesti. Tarkoituksena on saada mahdollisimman monipuolisesti ajatuksiasi esille. Kirjoituksen muoto- seikat eivät ole tärkeitä, vaan voit kirjoittaa vastauksesi vapaamuotoisesti ikään kuin keskustelisimme. Ei ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia, vastaukset ovat sinun mieltäsi. Sinun kokemuksesi palvelulinjan toiminnasta on erittäin arvokas! Jos haluat lisätietoja voit ottaa yhteyttä, vastaan mielelläni kysymyksiisi. Vastaukset vastaa- viestillä tähän sähköpostiin viimeistään 23.06.2016. Jos olet jo lomalla, voit vastata kyselyyn lomalta palattuasi.

Ystävällisin terveisin Mirva Rosholm  
palveluesimies, tuetun työllistymisen palvelulinja