

Pauliina Öhman

ASiantuntijoiden valmentaminen oman työn johtamisessa

ASiantuntijoiden valmentaminen oman työn johtamisessa

Pauliina Öhman
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Pauliina Öhman

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijoiden valmentaminen oman työn johtamisessa

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 46 + 3

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii alalla pitkään toiminut tilitoimisto. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet voisivat valmentaa asiantuntijatyötä tekeviä johtamaan omaa työtänsä paremmin. Aiheen perusteella työn toteuttamisen menetelmäksi valikoitu laadullinen tutkimusmenetelmä, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia sekä haastattelututkimusta.

Työn teoriaosuudessa perehdytään havainnointitutkimuksen perusteella esiin nousseeseen kuu-teen eri teemaa, kuten itsensä johtamiseen, sisäiseen motivaatioon, ajankäytön hallintaan, valmentavaa johtajuuteen, osaamisen johtamiseen sekä jaettuun johtajuuteen. Empiirisessä osuudessa pyritään löytämään oman työn johtamisen kompastuskivet havainnointitutkimuksen sekä haastattelututkimuksen avulla. Tavoitteena on näiden toimenpiteiden jälkeen tuottaa konkreettisia tutkimustuloksia toimeksiantajayritykselle, joita esimiehet voisivat hyödyntää oman työnsä apuna. Tietoperustana opinnäytetyössä käytetään esimiestyötä koskevaa kirjallisuutta, artikkeleja sekä muita internet-lähteitä.

Haastattelun sekä havainnointitulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksessä oman työn johtamisen nykytila on pääsääntöisesti hyvä. Kuitenkin on paljon erilaisia osa-alueita, joissa esimies voisi vielä valmentaa omia alaisiaan. Haastattelututkimuksessa tärkeimmiksi osa-alueiksi nousi itsensä johtamisen kehittäminen sekä ajankäytön hallinta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kun asiantuntijat osaavat johtaa omaa työtään sekä ajankäyttöään tehokkaasti, työhyvinvointi sekä työn tuloksellisuus kasvaa merkittävästi. Näin ollen esimiesten on käytettävä aikaa työntekijöidensä valmentamiseen sekä ”sparraamiseen”, koska hyöty siitä organisaatiolle sekä työntekijöille itselleen on merkittävä. Nykyajan organisaatioissa kiinnitetään yhä enemmän työntekijöidensä hyvinvointiin, koska hyvinvoiva työntekijä on kaiken liiketoiminnan perusta.

Asiasanat: itsensä johtaminen, ajanhallinta, esimiestyö, valmentaminen, asiantuntijatyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Leadership & Human Resource Management

Author: Pauliina Öhman

Title of thesis: Coaching professionals managing their own work

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 46 + 3

The mandator of this thesis is an accounting company that has operated long term in its field. The purpose is to research how managers could coach professional workers to manage their own work process better. Based on the subject, the method chosen for this thesis is qualitative research. Observing and interviews were used to gather the materials.

Theoretical part of this thesis consists of six themes that stood out during observation research: self-management, inner motivation, time management, coaching leadership, know-how managing and shared leadership.

The empiric part uses interviews and observation to research the problems in managing own work. The object was to produce concrete results for the mandating company and its managers to utilize in their work.

Literature of managing employees, articles and internet sources were used as information base for this thesis.

The outcome of the research was that professional self-management at the mandating company is mainly good. However, there are lots of different sections where the managers could coach their employees. The most important parts that stood out during the interviews were self-improvement and time management.

Findings of thesis conclude that when the professionals can lead their own work and manage their time efficiently, both work welfare and productivity are significantly growing. Therefore, the managers must use time for coaching and "sparring", as the benefits for the organization and its employees are notable.

Today's organizations pay more and more attention to the well-being of their employees since healthy worker is the foundation of all business

Keywords: self-management, time management, managing labor, coaching, professional work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	8
3	ASiantuntijoiden johtaminen	10
3.1	Itsensä johtaminen	11
3.2	Sisäinen motivaatio	12
3.3	Ajankäytön hallinta	14
3.4	Valmentava johtajuus	15
3.5	Osaamisen johtaminen.....	16
3.6	Jaettu johtajuus	18
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.1	Tutkimusprosessin kuvaus	21
4.2	Tutkimusmenetelmät	22
4.3	Haastatteluaineiston käsittely- ja purkuprosessin kuvaus.....	23
4.4	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	24
5	Tutkimuksen tulokset	27
5.1	Havainnointitutkimuksen yhteenveto	27
5.2	Haastattelututkimuksen yhteenveto.....	29
6	Tulosten analysointi ja johtopäätökset	37
7	POHDINTA	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiantuntijatyötä tekevät voisivat johtaa omaa työnsä sekä ajankäyttöään paremmin. Ensisijaisesti halutaan etsiä keinoja, miten esimies voisi omalla toiminnallaan olla hyödyksi asiantuntijan oman työn johtamisessa. Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, kun pohdittiin minkälaisesta työstä, olisi konkreettista hyötyä yritykselle. Lisäksi aihe oli myös kirjoittajan mielestä mielenkiintoinen, koska kirjoittaja itse työskentelee kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijan roolissa. Asiantuntijatyössä yleisesti kohtaa jatkuvasti haasteita oman työn johtamisessa sekä ajankäytön hallinnassa, joten työstä on kirjoittajalle itselleen myös hyötyä kohdatessaan työelämän haasteita.

Opinnäytetyössä halutaan tutkia, miten saadaan asiantuntijatyötä tekevistä kaikki mahdollinen potentiaali hyödynnetyksi hyvän esimiestyön avulla. Esimiestyön toteutukseen vaikuttaa myös merkittävästi se, että osa asiantuntijoista ei välttämättä koe tarpeelliseksi oman työn ohjaamista, kun taas toiset tarvitsisivat oman työnsä ohjaamista enemmän. Työ kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa on muuttunut hiljattain vielä enemmän itsenäisempään suuntaan, ja kaikki ei vielä koe tekevänsä asiantuntijatyötä.

Asiantuntijatyö kohdeyrityksessä on usein melko haastavaa ja päivät ovat usein hyvinkin kiireisiä. Itse työ onkin melko usein sirpaloitunutta, joten tämän vuoksi ajankäytön hallinta onkin suuressa roolissa työssä menestymisen kannalta. Lisäksi aihe kokonaisuus on ajankohtainen nykypäivänä. Asiantuntija- ja tietotyön määrä on kasvanut merkittävästi parin vuosikymmenen aikana ja työ muuttuu jatkuvasti yhä itsenäisempään suuntaan myös muilla aloilla. Työssä menestymisen kannalta onkin hyvin tärkeää, että asiantuntija itse osaisi mahdollisimman pitkälle johtaa omaa työskentelyään sekä ajankäyttöään.

Toimeksiantajayrityksen ongelma on se, että kaikilla asiantuntijatyötä tekevillä on kutakuinkin sama työmäärä, mutta kuitenkin kaikki eivät suoriudu omista töistään normaalin työajan puitteissa. Osalla työntekijöistä on huomattavan paljon liukumatumteja, mutta osalla liukumatumteja ei kerry juuri ollenkaan.

Tavoitteena on saada esimiehille haastattelututkimuksen avulla tietoa, miten he voisivat valmentaa/ohjata alaisuudessaan toimivia asiantuntijoita parempaan työn hallintaan sekä ajankäyttöön.

Ajankäytön johtamisen päätavoite on saada tuottavampi, tehokkaampi ja myös ennen kaikkea tyytyväisyydeltään parempi palkanlaskennan yksikkö.

Tietoperustan pohjalta on laadittu opinnäytetyölle pääteemat, jotka jaettu johtajuus, ajankäytön hallinta ja asiantuntijoiden valmentaminen. Tietoperustan ympärille on myös koottu tarkentavia teemoja teorian tueksi. Työssä tullaan hyödyntämään sekundaarista aineistoa, kuten asiantuntijoiden johtamiseen liittyvää kirjallisuutta sekä tutkimustietoa aiheeseen liittyen.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua sekä havainnointia. Haastattelu suoritetaan puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tietoperustan pohjalta laadittujen pääteemojen varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Lisäksi haastattelussa esitetään kysymyksiä myös tarkentavien teemojen osalta.

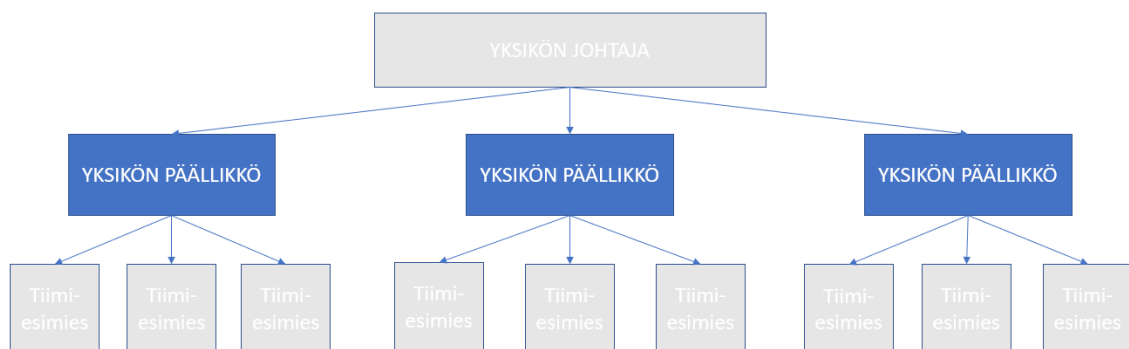
Havainnointi suoritetaan osallistuvana havainnointina. Osallistuva havainnointi edellyttää, että havainnoija pääsee suoraan sisälle tutkittavaan yhteisöön. (Vilka 2006, 45.) Normaalisti osallistuvassa havainnoinnissa suositellaan käytettävän avainhenkilöä, mutta tässä tapauksessa se ei ole tarpeellista, koska havainnoinnin tekijä tuntee hyvin tutkimuksen kohteena olevat henkilöt.

2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii alalla pitkään toiminut tilitoimisto, missä kirjoittaja itse on työskennellyt vuodesta 2012. Tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen kaiken kattavasti erilaisia tilitoimistoratkaisuja, sähköisen taloushallinnon työkaluja, asiantuntija- ja lakimiespalveluita. Yritys työllistää tällä hetkellä n. 600 työntekijää ja sen toimipisteitä on Suomessa useilla eri paikkakunnilla. Koska toimeksiantajayritys tarjoaa asiakkailleen monipuolisesti erilaisia palveluita, se myös työllistää useita eri alojen ammattilaisia, kuten esimerkiksi taloushallinnon asiantuntijoita, palkka-asiantuntijoita, ohjelmistosuunnittelijoita, ohjelmistotestaaajia ja lakimiehiä.

Opinnäytetyö kuitenkin kohdentuu toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan yksikköön, jossa tällä hetkellä työskentelee n. 70 palkkahallinnon ammattilaista. Yksikkö sijaitsee kokonaisuudessaan yrityksen päätoimipisteessä, mutta osa asiantuntijoista tekee myös etänä toisilta paikkakunnilta töitä.

Palkanlaskentayksiköllä on oma yksikön johtaja, kolme yksikön päällikköä ja sekä 9 tiimiesimiestä. Tiimiesimiehillä on suorassa alaisuudessaan yksi toimialatiimi, jossa työskentelee n. 6-10 palkkahallinnon ammattilaista. Kuviossa 1 on esitetty toimeksiantajan organisaatiokaavio yksinkertaistettuna.



KUVIO 1. Toimeksiantajayrityksen organisaatiokaavio yksinkertaistettuna.

Toimeksiantajayrityksessä kirjanpidollinen puoli on kehittynyt menneinä vuosina automatisaation avulla valtavasti, ja työaika on vapautunut asiakkaiden auttamiseen vaativimmissa asioissa tositteiden kirjaamisen sijasta. Kirjanpitäjät ovatkin muutoksen myötä ”taloushallinnon asiantuntijoita”, koska se nimikkeenä kuvaa työtehtäviä tällä hetkellä paremmin.

Palkanlaskentaprosessi sen sijaan ei ole kehittynyt täysin samalla vauhdilla kuin kirjanpidonprosessit, mutta kuitenkin ala on kokenut myös merkittäviä muutoksia viime vuosien aikana. (Accountor 2019, viitattu 3.1.2020.) Ennen tehtiin hyvinkin paljon vielä manuaalisesti eri työvaiheita, mutta tulevaisuudessa automaatio mahdollistaa palkkahallinnon laajamittaisen tehostamisen ja on vapauttaa yhä enemmän aikaa lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle.

Tällä vuosikymmenellä konemaista ja manuaalista toimintaa edellyttävät tehtävät ovat siirtyneet tai siirtymässä koneille. (Aho 2019, 193.) Toimeksiantajayritys onkin tehnyt taloudellisesti merkittävän sijoituksen uuteen palkanlaskentaohjelmaan sekä organisoinut uudelleen työtä siten, että palkanlaskentatyötä tehdäänkin nykyään tiimityöskentelyn sijaan oman asiakaslistan parissa. Tämän muutoksen myötä työnkuva onkin merkittävästi muuttunut yhä itsenäisempään suuntaan.

Palkanlaskenta monesti mielletään hyvinkin yksitoikkoiseksi prosessiksi, joka toistuu joka kuukausi tismalleen samalla tavalla. Kuitenkin palkanlaskenta muodostuu monesta eri osa-alueesta, johon kuuluu valtavien tietomäärien kerääminen, lajittelu ja hyödyntäminen. Tiedoilla tässä tapauksessa tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän henkilötietoja, verotietoja, lomatieitoja, poissaolotietoja ja ennen kaikkia työntekijän tehtyjä työvuoroja. (Accountor 2019, viitattu 1.1.2020.)

3 ASIANTUNTIJOIDEN JOHTAMINEN

Työ on muuttunut kaikissa tehtävissä asiantuntijamaisemmaksi ja työssä vaaditaan yhä enemmän korkeampaa ammattitaitoa. Tämä voidaan nähdä tilanteena, jossa työ itsessään ohjaa tekijäänsä ja esimiestä ei enää tarvittaisi. (Moisalo 2010, 17.) Kuitenkin asiantuntijatyön lisääntyessä on huomattu, että lähiesimiesten tarve on käytännössä välttämätön. Vuorovaikutus, palautteen saaminen, ohjeet, neuvot sekä sparraus ovat niitä osa-alueita, joiden varaan tuloksellinen ja työtyytyväinen työskentely nojaa vahvasti. (Moisalo 2010, 17.)

Asiantuntijoiden johtaminen, asiantuntijatyön tuottavuus sekä asiantuntijaosaaminen ovat merkittävät kilpailukykytekijä. Kilpailu hyvistä asiantuntijoista kiristyy, on asiantuntijoiden johtamiseen sekä asiantuntijapalveluiden kehittämiseen kiinnitettävä erityisesti huomioita. (Jänismäki 2019, viitattu 4.1.2020.)

Toimeksiantajayritys on vasta hiljattain järjestellyt palkanlaskijoiden työnkuvaa muuttamalla sitä itsenäisemmäksi. Tiimirakenteista on osittain luovuttu, ja jokainen asiantuntija tekee töitä ainoastaan oman asiakaslistan parissa. Työnkuvan muutoksen myötä vastuu töiden organisoinnista sekä asiakkaista on yhä enemmän siirtynyt asiantuntijoille itselleen. Aiemmin vastuu miellettiin olevan enemmän tiimillä, jossa työskenneltiin.

Tässä luvussa kerrotaan yleisesti asiantuntijatyön johtamisesta itsensä johtamisen kautta, asiantuntijoiden valmentamisesta sekä asiantuntijoiden johtamisesta jaetun johtajuuden keinoin. Vaikka ajankäytön haasteet mielletäänkin yleisesti yksilön itsensä ongelmiksi, voi itse juurisyyt löytyä jostakin muualta. Kun näitä juurisyytä aletaan etsimään, on hyvä tarkistella johtamista eri näkökulmista ja yrittää myös löytää sieltä ratkaisuja asialle.

3.1 Itsensä johtaminen

Kun halutaan kasvaa henkisesti ja tulla paremmaksi kanssaihmiseksi tai jopa ylipäättään johtaa toisia ihmisiä, tulee aloittaa itsensä kehittäminen opettelemalla itsensä johtamisen taito. Itsensä johtaminen on jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, vanhojen asenteiden sekä uskomusten kyseenalaistamista, mutta myös ennen kaikkea vastuun ottamista itsestään sekä muista. (Salmimies 2008, viitattu 20.4.2020.)

Pentti Sydänmaanlakka (2014, 143) kertoo teoksessaan, että itsensä johtaminen voidaan määrittellä yksinkertaisuudessaan siten, että itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa ihminen itse tulee syvästi tietoiseksi omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista. Tämän jälkeen ihminen pystyy paremmin ohjaamaan omia tekojaan, ajatuksia sekä tunteita.

Itsensä johtamisen tärkeyden merkityksen kasvuun on useita eri syitä. Yksi merkittävä syy on kiire. Toinen merkittävä syy on se, että työympäristö muuttuu jatkuvasti niin nopeasti ja edellyttää yksilöiltä kykyä jatkuvasti uudistua sekä joustavuutta. Jatkuva uudistuminen ei ole kaikille niin yksiselitteisen helppoa, joten tämän vuoksi itsensä johtamisen taidoista on tullut entistä merkityksellisempää myös oman jaksamisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2014, 141.)

Itsensä johtamisen perusta on lisääntynyt itsetuntemus. Itsensä johtamisen perusta on omien ajatusten, tunteiden sekä tahdon ohjaamista siten, että ihminen voi toteuttaa koko potentiaalinsa, käyttäen omia mahdollisuuksia sekä vahvuuksia sopivammalla tavalla. (Salmimies 2008, viitattu 20.4.2020.) Itsensä johtaminen käytännössä on itseensä tutustumista. Matkalla tulee pohtia seuraavia peruskysymyksiä: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen menossa? On väistämätöntä ensin tutustua itseemme, jotta pystytään hahmottamaan todellisuus, missä elämme. (Sydänmaanlakka 2014, 141.)

Esimiestyössä on tärkeää saada asiantuntijat itse johtamaan itseään, koska uuden teknologian myötä kaikki manuaalisesti tehtävät työtehtävät ovat siirtymässä koneille. Tämän vuoksi asiantuntijoille jää kaikki työtehtävät, jotka edellyttävät luovaa ja yksilöllistä ajattelua. Mikäli esimies yrittäisi johtaa luovaa työtä, tarvittaisiin yksi esimies työntekijää kohden, mikä ei ole järkevä eikä taloudellinen tapa organisoida. (Aho 2019, 194.)

Vastuu itsensä johtamisesta sekä kehittymisestä on jokaisella itsellään, mutta esimies voi kuitenkin olla tukemassa itsensä johtamista. Siihen kannustaminen on osa hyvää työkykyjohtamista. Työnantajan velvollisuus on varmistaa, ettei työkuormitus kasva liian suureksi sekä työnantajan tulee luoda yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tilanteita. (Ilmarinen 2018, viitattu 20.4.2020.)

Kuviossa 2 on lueteltu neljä eri asiaa, mitkä tulisi muistaa, mikäli haluaa oppia hyväksi itsensä johtajaksi. (Ilmarinen 2018, viitattu 20.4.2020.)

1. Perustarpeiden kartoitus: tulisi varmistaa, että uni, ravinto sekä liikunta olisi tasapainossa.
2. Suunnitelmallisuus. Tulevat työt tulisi suunnitella hyvin etukäteen, esimerkiksi kuukausi-, viikko- ja sekä päivätasolla. Myös työviikosta palautumiselle tulisi varata riittävästi aikaa.
3. Itsensä johtaminen tulisi aloittaa rauhallisesti sekä hitaasti edeten. Hyviä valintoja voi tehdä itsensä johtamisen eteen päivittäin, mutta tulisi olla myös itselleen armollinen.
4. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että työkuormitus jokaisella olisi sopiva, sekä työtavat tukisivat itseohjautuvuutta mahdollisimman paljon.

KUVIO 2. Itsensä johtamisen peruskulmakivet. (Ilmarinen 2018.)

3.2 Sisäinen motivaatio

Asiantuntijatyössä – kuten missä tahansa muussakin työssä, motivoitunut työntekijä on paras työntekijä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen motivoituu muusta kuin itse tekemisestä. (Martela & Jarenko, 25.)

Sisäinen motivaatio yksinkertaisuudessaan tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään esimerkiksi työtehtäviä, jotka häntä itseään aidosti kiinnostavat, innostavat tai tuntuvat hänestä merkityksellisiltä. (Martela ym. 2016, 26.)

Oleennaista työn merkittävyyden kannalta on se, että miten ihminen omaan työhönsä suhtautuu: Kokeeko asiantuntija työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi ansaita elanto vai onko hän aidosti innostunut omista työtehtävistään ja kokeeko hän tekevänsä jotakin arvokasta. (Martela ym. 2016, 35.) Tämä ei poista sitä tosiasiaa, että jokainen motivoituu osittain sekä sisäisen sekä ulkoisen motivaation kautta. Kaikista tärkeintä esimiesnäkökulmasta katsottuna on, että miten esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa sisäisesti motivoitumisen määrää. (Martela ym. 2016, 35.)

Sisäisen motivaation johtamisen keskeinen asia on, että esimiehen tulisi luoda jokaiselle ihmiselle edellytykset oma työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti. Mikäli esimies pakottaa tekemään asiantuntijatyötä tekevän asiat tietyllä tavalla, niin johtaminen lähinnä latistaa sisäistä motivaatioita eikä ainakaan lisää sitä erityisemmin. (Martela ym. 2016, 155.)

Esimiehen tärkein tehtävä on luoda sellainen ympäristö, jossa alaiset pystyisivät löytämään aidon motivaationsa tekemiseen. Käytännössä esimies on siis edellytyksien luoja. Kun esimies ymmärtää roolinsa mahdollistajana, valmentajana, sparraajana – mikä tahansa on mahdollista. (Martela ym. 2016, 156.) Taulukossa 3 on lueteltu havainnollistavasti ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja. (Martela ym. 2016, 156.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Aito sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen hakeutuminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

TAULUKKO 3. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erot. (Martela ym. 2016.)

3.3 Ajankäytön hallinta

Kun kuvaillaan nykypäivän asiantuntijatyötä, alleviivataan yleensä kiire sekä muut ajankäytön hallinnan ongelmat. Lähes jokainen työntekijä kokee jossain vaiheessa kiirettä omassa työssään ja tutkimuksen mukaan, suomalaisista lähes puolet joutuvat kiirehtimään, jotta saavat työnsä tehtyä. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 8.12.2019.)

Pieni stressi on tutkimuksien mukaan hyvästä, ja sopiva määrä aikapainetta voi tehostaa työskentelyä tilapäisesti ja antaa sille lisäpotkua. Kiireen jatkuessa pitkään, se aiheuttaa stressiä sekä heikentää hyvinvointia ja myös työn tuottavuutta. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 8.12.2019.) Useissa tutkimuksissa on sanottu, että aikaansaamisen kokemus on yksi työn tärkeimmistä työn mielekkyyden tekijöistä. (Hakala 2010, 42.) Näin ollen, mikäli ajankäytön hallinta on asiantuntijallaan itsellään kunnossa, myös aikaansaamisen kokemus kasvaa.

Työpaikoilla on suurimmaksi osaksi siirrytty asiantuntijatyöhön, mutta samalla asiantuntijoilla on kokemus siitä, että ajankäytön hallinnan johtamista ei ole opetettu. Vastuu työstä on siirtynyt asiantuntijalle itselleen, mutta samalla työkalut oman työn johtamiseen ovat olleet puutteellisia. Tämä on johtanut siihen, että sairauspoissaolot ovat työuupumuksen sekä jaksamisen ehtymisen takia lisääntyneet, samalla kuin työmäärä on kasvanut merkittävästi.

Ajankäytön hallitseminen on ollut akuutti kysymys jo vuosisatoja. Aika on rajallinen elementti niin vapaa-ajalla kuin töissäkin. Ajankäytön hallitsemiseen on kehitetty erilaisia kalentereita, arviointimenetelmiä, työtapoja, koulutuksia ja niin edelleen. Loppujen lopuksi mikään näistä ei ole ollut lopullinen ratkaisu näiden haasteiden ratkaisemiseen. Mikäli perusasenne työhön pysyy samana, paluu vanhoihin käytösmalleihin pysyy väistämättömänä. Kaiken avaimena on suunnitelmallisuus sekä omien arvojen systemaattinen noudattaminen. (Moisalo, 2010, 108.)

Moisalon (2010, 112) mukaan ajanhallinnan parhaimmat käytännön vinkit ovat seuraavat:

- Suunnittelu. Tulevaa työpäivää tulisi suunnitella heti työpaikalle saapuessa tai jo edellisenä päivänä edellisen työpäivän jälkeen. Kalenteria ei kuitenkaan tulisi suunnitella liian täyteen, jotta työpäivässä olisi tarpeeksi särkymävaraa.

- Systemaattinen toteutus. On tärkeää, että pitää kiinni tehdyistä suunnitelmista. Monesti suunniteltujen töiden laiminlyönti johtaa syyllisyyden tunteeseen sekä huonoon omaan tuntoon.
- Joustava toteutus. Päiväkalenteriin tulee jättää tilaa kiireellisille asioille. Esimerkiksi aivan yllättäen voi asiakas soittaa kiireellisen asian vuoksi, jolloin työn alla olevat tehtävät tulee jättää kesken ja suunnata kaikki energia kiireelliseen työtehtävään.

Kun aletaan käsittelemään kiirettä, on tärkeää, että kiireen tunne konkretisoidaan. Mikäli kaikki työasiat ovat pelkästään epämääräisenä kaaoksena mielessä, niin yleisesti ratkaisu voi löytyä pelkästään sattumalta. (Moisalo, 2010, 112.)

Jotta kiireen voi selättää, on se tunne vaihdettava hallinnan tunteeseen. Hallinnan tunne voidaan saavuttaa asettamalla työtehtävät kiireellisyys sekä tärkeysjärjestykseen. Näin voidaan havainnoida selkeästi mitkä työtehtävät tarvitsevat ensisijaisen huomion ja mitkä voi esimerkiksi jättää seuraavaan päivään. Yleisesti suurin hankaluus tulee siinä, kun työtehtäviä ei osata arvottaa ja kaikki työtehtävät tuntuvat yhtä kiireellisiltä. Jotta kiirettä pystyisi hallitsemaan, täytyy tehdä työtehtävien arvotus. On myös hyvä muistaa, että työtä suunniteltaessa on hyvä tehdä päätavoitteita, mutta myös lisäksi niitä tukevia välitavoitteita. Näin saadaan kokonaisuus hallintaan. (Pihlaja 2018, 73.)

3.4 Valmentava johtajuus

Vaikka kuinka olisimmekin huippuasiantuntijoita, loistavia itsemme johtajia ja omaehtoisia yksilöitä, on useimmille kuitenkin tärkeää, että esimies tavalla tai toisella motivoi, rohkaisee ja innostaa. Myös palautteen saaminen, ja erityisesti positiivisen palautteen saaminen koetaan yleensä yhdeksi parempiin suorituksiin vieväksi asiaksi. (Huttunen 2018, 32.)

Valmentava johtajuus on kehittymiseen sitoutunutta ja kokeiluihin rohkaisevaa toimintaa, jossa asiantuntijan potentiaali ja vahvuudet saadaan käyttöön. Lisäksi se on ehdottomaan luottamukseen perustuvaa, yhteisen ajattelun kehittämistä esimiehen sekä alaisen välillä sekä mielentaitojen soveltamista, missä hyödynnetään aikaisempaa osaamista ja kokemusta. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 15.)

Valmentava johtajuus voidaan nähdä yhtenä esimiestyön roolina, erityisesti asiantuntijatyön johtamisessa. Coachin ja valmentajan roolissa esimies tukee työntekijöitä yksilöllisesti ja hänen tekemisensä painottuu kuunteluun ja kysymiseen, mutta myös oivalluttamiseen, innostamiseen ja kannustamiseen. (Huttunen 2018, 46.) Kuviossa 4 on esitelty erilaisia tilanteita, joissa valmentavan johtamisen menetelmää voitaisiin hyödyntää. (Huttunen 2018, 46.)

Valmentavan johtamisen menetelmä sopii etenkin sellaisiin tilanteisiin, kun halutaan:

- Lisätä henkilöstön tai yksilön motivaatiota ja vastuunottoa
- Tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa
- Tehostaa omaa toimintaa ja kehittää omaa työroolia
- Kirkastaa henkilöstön ja yksilöiden tulevaisuuden tavoitteita

KUVIO 4. Valmentavan johtamisen menetelmän hyödyntäminen eri tilanteissa. (Huttunen 2018.)

Valmentava johtajuus sopii erityisen hyvin asiantuntijatyön johtamiseen. Lähtökohtaisesti kun esimies ja alainen keskustelevat työhön liittyvistä asioista, voidaan hyödyntää valmentavaa ja coachaavaa johtamistapaa. Erityisesti valmentava johtamistapa toimii kahdenkeskeisessä vuorovaikutuksessa.

3.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen ja itsessään osaamisen merkitys suomalaisessa työelämässä on yleisesti tunnustettu. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun erilaiset asiantuntija- ja palvelutehtävät ovat lisääntyneet ja teolliset työpaikat vähentyneet. (Helsilä & Salojärvi 2013, 145.) Osaamisen johtaminen voidaan määritellä yleisellä tasolla tarkoitukselliseksi, intentionaaliseksi johtamistoiminnaksi, jonka avulla edistetään osaamisen uudistumista, kehittämistä ja hyödyntämistä kaikilla organisaation eri tasoilla. (Laine 2017, 52.) Osaamisen johtamista voidaan siis käsitellä ainakin henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen tai tiedon tallentamisen ja keräämisen näkökulmista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 147.)

Laine (2017, 52) kirjassaan määritteli työntekijän kompetenssit ominaispiirteiksi (kuten motiivit, taidot, minäkäsitys, sosiaaliset roolit tai tietojen kokonaisuus), jotka johtavat yleensä yksilön erinomai-

seen suoritukseen. Sanakirjan käännös kompetenssille ("to perform some task") liittyy sanan merkitykselle toiminnallisen näkökulman: tieto tulee pystyä ottamaan käyttöön käytännön työelämätilanteissa, joten pelkästään asian tietäminen ei riitä. Mikäli työpaikalla jokainen työtehtävä hipoo jatkuvasti oman osaamisen rajoja, ei kenenkään hyvinvointi jaksa sitä kovinkaan pitkään. Uudet laitteet, järjestelmät, palkkaohjelmat ja esimerkiksi raportointitavat vaativat jatkuvaa uudistumista ja kehittymistä. (Moisalo 2010, 91.)

Asiantuntijatyö edellyttää asiantuntijalta jatkuvaa oppimista, joten esimiehen on annettava mahdollisuus asiantuntijalle kehittyä työssään. Osaamisen kehittäminen motivoi pitkällä aikavälillä asiantuntijaa, kun taas koulutusmahdollisuuksien minimointi on yksi organisaation vaihtoaikeisiin laukaiseva tekijä. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan ole itsetarkoituksena työssä, vaan vision saavuttamista organisaation arkityön kautta. (Moisalo 2010, 91.)

Viisas esimies tekee jatkuvasti osaamiskartoitustaan alaisistaan. Niille, jotka haluavat edetä omalla urallaan sekä haluavat vaativampiin tehtäviin, on annettava mahdollisuus siihen. Myös niille, jotka eivät halua uusia tehtäviä ja ovat ripustautuneet vanhoihin rutiineihin, on tarjottava uusia tapoja ja menetelmiä opiskella uusia asioita kehittääkseen omaa tekemistään. (Moisalo 2010, 91.)

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkistella yleisesti joko kohderyhmän näkökulmasta tai käytettyjen menetelmien näkökulmasta. Yleensä organisaatioiden osaamisen kehittäminen kohdentuu pääasiallisesti henkilöstöön, johtoon tai koko työyhteisöön. Itse osaamisen kehittämisen metodeja on kymmeniä, ellei satoja. Osaamisen kehittämisen menetelmäksi mielletään perinteisesti täydennyskoulutus, mutta todellisuudessa suurin osa kaikesta osaamisen kehittymisestä tapahtuu työpaikoillamme. (Helsilä & Salojärvi 2013, 153.)

Helsilä ja Salojärvi (2013, 154) on esittänyt taulukon (taulukko 5), missä on pyritty kartoittamaan lyhyesti kunkin kohderyhmän kohdalta osaamisen kehittämisen tärkeimpiä menetelmiä. Taulukko ei kata kaikkia vaihtoehtoja, mutta pyrkii havainnollistamaan kehittämisen erilaisia mahdollisuuksia. Taulukkoa on tarkoitettu lukea joustavasti, sekä pysty- että vaakasuunnassa. Taulukossa esitetyt menetelmät voivat olla joko ulkopuolisten palveluntarjoajien ja asiantuntijoiden avulla toteutettuja, tai oman organisaation sisäisiä toteutuksia.

Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiskelu
Henkilöstö	Ammatillinen koulutus Perustaitojen koulutus Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus Alaistaidot	Työmenetelmien kehittäminen Työnlaadunmittaus Prosessin sujuvuuden edistäminen	Mentorointi Työnohjaus	Työparit Projektit Tehtäväkierto Luottamustehtävät Osaamisenjakoaminen	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen
Johto ja avainhenkilöt	Johtamis- ja esimieskoulutus Strategiakoulutus	Asiantuntijakonsultointi Johtoryhmäkonsultointi Strategiakonsultointi	Mentorointi Työnohjaus Coaching	Projektit Tehtäväkierto Vertaisryhmät	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen
Työyhteisö	Organisaation kehittämisskoulutus Muutosvalmennus Yhteiset kehityspäivät	Prosessin kehittäminen Järjestelmien rakentaminen Organisaation rakennemuutokset	Prosessikonsultaatio	Projektit ja kehittämishankkeet Yhteiset foorumit ja vuorovaikutustilaisuudet	

TAULUKKO 5. Osaamisen kehittämisen kohteita ja erilaisia menetelmiä. (Helsilä & Salojärvi 2013)

3.6 Jaettu johtajuus

Nykyaikana on vanhanaikaista johtaa koulutettuja ja monipuolisesti teknisiä apuvälineitä käyttäviä asiantuntijoita valvonnan ja tarkkojen ohjeiden avulla. (Juuti 2013, 14.) Toimintaympäristön ja työtehtävien muutos edellyttää aina myös muutosta johtamiskäytännöissä. (Aho 2019, 255.) Kun pohditaan tämän päivän johtamista, tulee sen olla ennemminkin yhteistoimintaa kuin yksilösuoritusta. Johtajakeskeisyydestä pitäisi siirtyä kohti jaettua johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2014, 41.) On tutkimustuloksiin perustuvaa tietoa siitä, että luovuutta, ongelmanratkaisua ja asiakaskokemusta edellyttävissä tehtävissä johtamisen tulisi olla mahdollisimman joustavaa ja yksilöä kunnioittavaa. (Aho 2019, 194.)

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että vastuu työn tekemisestä ja muista johtamistehtävistä jaetaan esimerkiksi tiimin kesken. Näin työyhteisön jäsenet jakavat yhteisen päämäärän sekä näkökulmat, ja heillä on käytössään kaikkien taidot ja osaaminen. Edelleen työympäristöt tarvitsevat virallisen johtajan, mutta hyvän johtajan tunnistaa siitä, että hän osaa riittävästi jakaa vastuuta ja myös ennen kaikkea valtaa muille. Tällöin ei myöskään johtajan omasta toimenkuvastaan tule äärimmäisen raskasta. (Sydänmaanlakka 2014, 41.)

Asiantuntijat haluavat tehdä töitä yksilöinä mahdollisimman itsenäisesti ja vapaasti eli itseohjautuvasti. Yleisesti ihmiset eivät pidä siitä, että esimies puuttuu liikaa tekemisiin. Asiantuntijatyössä helposti ärsyyntyytään esimiesten ”mikromanageerauksesta” ja se on esimerkki autonomian kaipeudesta. Kuitenkin samalla kuin asiantuntijat haluavat vapautta tehdä työtehtävänsä kuten he haluavatkin, kaivataan esimiehiltä kuitenkin ohjausta ja tukea. (Huttunen 2018, 56-57.)

Organisaation on varmistettava, että jokaisen yksilön suoritus on tarkoituksenmukainen kokonaisuuteen nähden. Alaisten näkökulmasta tämä monesti mielletään liialliseksi seuraamiseksi, mutta kokonaisuuden, tehokkuuden ja töiden sujumuuden kannalta suorituksen johtaminen on tärkeää. (Huttunen 2018, 29.) Johtajuuteen kohdistuvat odotukset ovatkin usein melko ristiriitaisia. Kuitenkin jaetussa johtajuudessa on kysymys työntekijöiden osallistamisesta, avoimuudesta, ja kokonaisuuden avaamisesta.

Kuviossa 6 on tiivistetty esimerkkejä esimiesten ominaisuuksista ja osaamisista, miten Huttunen (2018, 65) on ne nähnyt. Jaetun johtajuuden rakennuspalikoina on useita eri asioita, mutta kuitenkin kaikki Huttusen mielestä lähtee siitä, että esimies itse omaksuu uuden johtamistavan.

Esimiehen ominaisuudet ja osaamiset
Ihmisten johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Yhteishengen luominen • Alaisiin luottaminen • Palautteen antaminen, motivointi
Tehokkuuden johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Priorisointi, ennakointi • Päätöksenteko • Ajankäyttö • Johdonmukaisuus
Vuorovaikutuksen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Viestintä • Selkeys • Perustelevuus • Vaikuttamiskyky
Strateginen johtamisote <ul style="list-style-type: none"> • Asiakassuuntaisuus • Oleellisen näkeminen • Analyttisyys
Muutoksien ja uudistusten johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Innovointi, uuteen rohkaisu • Ennakkoluulottomuus • Muutosherkkyyys
Toiminnan johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden asettaminen, resurssien jakaminen • Osaamisen johtaminen • Organisointi, suunnittelu

KUVIO 6. Esimiehen ominaisuudet ja osaamiset. (Huttunen 2018.)

Asiantuntijat arvostavat esimiestä, joka uskoo täysin omiin alaisiinsa ja näyttää sen antamalla enemmän vastuuta ja päätöksentekovaltaa. Avoimeen keskusteluun osallistuminen samanarvoisena omien alaisten kanssa vaatii melkoista itsetuntoa ja kykyä ottaa vastaan kriittistäkin palautetta. (Moisalo 2010, 32-33.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa itse tutkimusprosessista, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen tavoitteista, tutkimusmenetelmistä ja siitä, miten aineisto käsitellään. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet voisivat valmentaa asiantuntijoita parempaan ajankäytön hallintaan. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, sekä tutkittavien henkilöiden havainnointia.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi aloitettiin havainnoinnin ajankohdan sopimisella toimeksiantajayrityksen kanssa. Vaikka opinnäytetyön kirjoittaja itse työskentelee kyseisessä yrityksessä, oli tutkimusongelmaa helppompaa lähestyä siten, että ensin havainnoitiin tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä. Havainnointi suoritettiin osallistuvana havainnointina, joka tarkoittaa, että tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan tutkittavan ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta. (Vilka 2015, 44.)

Havainnointi oli myös etnografista tutkimusta, eli kokemalla oppimista. Etnografiselle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että tutkimus suoritetaan kenttätutkimuksena tutkimuskohteen kannalta luonnollisissa olosuhteissa eli niissä olosuhteissa ja siinä arjessa, missä tutkittavatkin elävät. (Vilka 2015, 48.) Etnografisessa tutkimusmenetelmässä tutkija havainnoi ihmisten toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta luonnollisissa tilanteissa, koska tutkijan tavoitteena on oppia yhteisön kulttuuri, sen ajattelu- ja toimintatavat sisältäpäin. Tämän vuoksi tässä menetelmässä on tärkeää, että tutkijan tutkimusyhteisössä viettämä aika on yleensä pitkä. (Vilka 2015, 48.) Tässä tapauksessa havainnointi kuitenkin suoritettiin yhtenä päivänä, koska lisäksi tutkija itse käyttää havainnoinnissa hyväkseen yli seitsemän vuoden työkokemusta kohdeyrityksessä, joten voidaan todeta, että tutkimusyhteisössä viettämä aika on ollut etnografisen tutkimusmenetelmän kannalta riittävän pitkä.

Itse havainnointi suoritettiin vapaata havainnointia hyödyntäen. Osallistuva havainnointi on tyypillistä laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Tämä havainnointimuoto valittiin sen vuoksi, koska tutkijalla oli jo entuudestaan hyvin paljon tietoa tutkimuskohteesta. (Vilka 2015, 40.) Havainnoinnin tulee olla vapaassa havainnointimuodossa riittävän kattavaa. Lisäksi tutkija on koko ajan vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa ja sen vuoksi tutkimusaineisto on siten tutkijan ja tutkittavan yhteistyön tulos. (Vilka 2015, 40.)

Etnografisen tutkimuksen jälkeen, opinnäytetyölle laadittiin pääteemat tietoperustalle, jotka olivat jaettu johtajuus, valmentava johtajuus, sisäinen motivaatio, ajankäytön hallinta, itsensä johtaminen sekä osaamisen johtaminen. Näiden valittujen teemojen sisällä laadittiin haastattelukysymykset tutkittaville henkilöille. Kun haastattelukysymykset olivat laadittu, sovittiin haastatteluajat tutkittavien henkilöiden kanssa. Haastattelupäiväksi valikoitui 16.1.2020 ja kaikki kolme haastattelua pidettiin samana päivänä. Haastattelut sovittiin siten, että tutkija soitti toimeksiantajalle ja käydyn keskustelun perusteella toimeksiantaja valitsi kolme haastateltavaa ja sopi asian haastateltavien kanssa. Kaikille annettiin mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta, mutta kukaan heistä ei kieltäytynyt. Haastattelupäivänä 16.1.2020 haastattelut pidettiin kaikkien kolmen haastateltavan kanssa heidän aikataulujen mukaisesti.

Haastateltaville esiteltiin ennen haastattelua teemat, joiden ympärille tutkimus laaditaan, mutta varsinaisia tutkimuskysymyksiä haastateltavat eivät saaneet ennakkoon. Toimeksiantaja oli järjestänyt rauhallisen työtilan haastatteluja varten, jossa haastattelu pystyttiin suorittamaan häiriöttä. Ennen haastattelun alkua kaikille haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan, ja nauhoitettullaan käyttämään ainoastaan opinnäytetyön tutkimustuloksien analysoinnissa, mutta tämän jälkeen se hävitetään.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui sen vuoksi, että tutkimus tullaan toteuttamaan sen luonnollisessa kontekstissaan, eli toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi aineisto tullaan keräämään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa ja huomio tullaan pitämään tutkittavien omista näkökulmissa, merkityksissä ja näkemyksissä. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, eli tässä tapauksessa asiantuntijoiden oman työn johtamisessa. (Kananen 2019, 26.)

Itse haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, eli puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelussa edettiin etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien teemojen varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten omia näkemyksiä, heidän antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset ylipäättään syntyvät vuorovaikutussuhteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan sen avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Haastattelut toteutettiin yhteensä kolmelle kohdeorganisaatiossa työskentelevälle henkilölle, joista kaksi heistä oli asiantuntija-asemassa ja yksi esimiesasemassa. Käytännössä toimeksiantaja valitsi haastateltavat, ja tutkija hyväksyi ne. Haastateltavat olivat entuudestaan kaikki tuttuja tutkijalle, mutta ainoastaan saman työn vuoksi. Läheistä ystävyysuhdetta ei tutkijalla ollut tutkittavien kanssa.

Myös varteenotettava vaihtoehto olisi ollut, että kaikki haastattelut olisi tehty asiantuntija-asemassa työskenteleville, mutta tämä näkökulma valittiin siksi, että tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista saada myös yhdeltä esimiesasemassa työskentelevältä vastaukset samoihin kysymyksiin. Kuitenkaan tutkimustuloksissa ei ole eriytetty esimiehen vastauksia anonymiteetin suojelemiseksi. Menetelmä valikoitui myös siksi, koska tarkoituksena oli ymmärtää kokonaisuutta ja haluttiin kaikilta omia kokemuksia omin sanoin kerrottuna. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että haastateluissa kysymykset ovat kaikille tismalleen samat, mutta vastauksia ei ole sidottu erilaisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

4.3 Haastatteluaineiston käsittely- ja purkuprosessin kuvaus

Haastateltavia oli pienehkö määrä (3 henkilöä), ei tämä siltikään merkitse sitä, että aineistoa olisi tullut vähän. Koska haastattelut kestivät melko pitkään haastateltavien kanssa, kertyy aineistoa melko runsaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135.) Lisäksi aineisto loppujen lopuksi kasvoi melko suureksi, koska haastattelu sisältyi osana myös etnografista tutkimusta. Tämän myötä tutkimuksessa käytettiin runsaasti eri menetelmiä mm. haastattelua, havainnointia, esimerkkejä haastateltavien ajanhallinta keinoista sekä myös tutkijan omia kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135.)

Kun haastattelut oli suoritettu, aineisto litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin käyty keskustelu haastateltavien kanssa. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista, tai se voidaan tehdä valikoiden tai esimerkiksi vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta. (Hirsjärvi ym. 2015, 138.) Tutkija päätyi tekemään litteroinnin siten, nauhoitteet kuunneltiin ensin ja tämän jälkeen kirjattiin kaikki tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat Excel-taulukoon. Vaikka haastattelukysymykset olivatkin kaikille samat, osa haastateltavista eivät suoranaisesti esimerkiksi vastanneet tiettyihin kysymyksiin tai saattoivat alkaa selostamaan jonkun mutkan kautta jotain muuta asiaa. Tämän vuoksi litteroinnissa nämä tutkimuksen kannalta epäolennaisimmat asiat jätettiin suosiolla pois. Haastatteluja ei siis litteroitu täysin sanasta sanaan.

Haastatteluaineisto purettiin siten, että kaikki kysymykset laitettiin Excel-taulukoon allekkain ja sarakkeisiin otsikoitiin: HAASTATELTAVA 1, HAASTATELTAVA 2 sekä HAASTATELTAVA 3. Aineiston litteroinnissa kului aikaa yhteensä noin kaksi työpäivää. Excel-taulukosta oli myös selkeää purkaa haastatteluaineisto teema-alueisiin. Aineiston luokittelu on tärkeä osa aineiston analyysiä. Luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa voidaan haastatteluaineistoa tulkita myöhemmin sekä tiivistää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147.) Aineiston analysointiin meni noin viikon verran aikaa.

Laadullisen tutkimuksen avulla saatua aineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Kuitenkin saatu aineisto päädyttiin analysoimaan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta, ja voidaan sanoa, että useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. (Vilka 2015, 103.)

4.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksen laadukkuutta tavoitellaan siten, että etukäteen pyritään tekemään mahdollisimman hyvä haastattelurunko. Laadun kannalta on myös eduksi se, että etukäteen pohditaan, miten haastattelussa olevia pääteemoja voitaisiin syventää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184.) Lisäksi haastattelun laatua merkittävästi parantaa se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian haastattelun suorittamisen jälkeen.

Perusedellytyksiä hyvälle tutkimukselle on reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan samalla tutkimuskerralla sama tulos. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2001, 186.)

Kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen (esim. väite ja ohje) ole vaikuttaneet epäolennaiset tekijät, voidaan sanoa, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen olevan luotettava. (Vilka 2015, 196.) Lisäksi tutkija itse ei anna oman mielipiteensä tai tietojensa vaikuttaa tutkimuksessa esiin tulleisiin havaintoihin tai niiden tulkitsemiseen.

Tutkijan on pystyttävä perustelemaan sekä kuvaamaan tarkasti tuloksissaan, mistä valinnat ovat tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten lopputuloksiin on päädytty. Lisäksi tutkijan on pystyttävä arvioimaan ratkaisujaan asetettujen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 196.)

Haastatteluaineiston luotettavuus yleisesti riippuu sen laadusta. Mikäli tallenteiden kuuluvuus on huonoa, tai litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa tai lopussa tai jos luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.) Kun haastattelu suoritettiin kohdeyrityksessä, varmistettiin useasti, että tallenteet kuuluvat erinomaisesti. Lisäksi litteroinnissa noudatettiin samoja sääntöjä alusta loppuun saakka. Voidaan siis todeta, että tutkimustulokset kerättiin, käsiteltiin ja tulkittiin riittävällä tarkkuudella.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 189) toteavat näin tulosten toistettavuudesta:

”Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Hänen on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena.”

Käytännössä tulosten toistettavuus voi olla melko haastavaa, haastattelututkimuksen sekä havainnointitutkimuksen tulokset voivat vaihdella jopa päivittäin, koska tutkimuksen kohteena ovat ihmiset. Jokaisen henkilön kokemukset ovat subjektiivisia ja voidaan todeta, että mielipiteet tutkittavista asioista voivat muuttua ajan saatossa tai toisen tutkijan kysyessä.

Haastattelussa pyrittiin luomaan luotettava sekä avoin ilmapiiri, jotta haastateltavilla olisi turvallinen olo vastata kaikkiin kysymyksiin rehellisesti. Vaikka haastattelukysymykset olivatkin kaikille haastateltaville sama, osa ymmärsi kysymyksen erillä tavalla ja usein keskustelu saattoi lähteä hieman poukkoilemaan eri suuntaan. Osa haastateltavista myös vastasi laajemmin kysytyyn kysymykseen, kun osa vastasi lyhyemmin. Tämän vuoksi osalta saatiin tutkimusaineistoa enemmän kuin toisilta haastateltavilta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän luvun tarkoitus on esitellä haastattelu- sekä havainnointitutkimuksen tulokset. Aiheet esitellään siinä järjestyksessä, kuten ne on haastattelussa käsitelty.

5.1 Havainnointitutkimuksen yhteenveto

Havainnointi suoritettiin ennen haastatteluiden tekemistä siten, että haastatteluun osallistuvia henkilöitä käytiin havainnoimassa kohdeorganisaation tiloissa. Kaikki tekivät omia töitään ja tutkija kyseli työntekoon liittyviä kysymyksiä. Kuitenkin havainnoinnin aikana monet kohdeorganisaatiossa työskentelevät henkilöt halusivat tulla keskustelemaan erikseen, kun puhuimme tutkittavien henkilöiden kanssa päivän aikana nousseista teemoista. Havainnoinnin perusteella opinnäytetyölle muodostui nämä kuusi erilaista teemaa, jotka ovat: itsensä johtaminen, ajankäytön hallinta, valmentava johtajuus, osaamisen johtaminen ja jaettu johtajuus.

Heti havainnointitutkimuksen alussa kerrottiin, että mistä syystä ja minkä takia havainnointi suoritettiin ja tämän jälkeen tutkija istui tutkittavan vieressä noin puolen työpäivän verran. Suurin huomio kiinnittyi heti aluksi keskeytyksien määrään, joita tuli jatkuvasti. Käytännössä keskeytyksien aiheuttajat eivät ole yleensä puhelin tai sähköposti, vaan kollegat. Kuukausisuunnitelmiin on useasti suunniteltu oma aika asiakkailta tulleille sähköpostien käsittelylle sekä ”rästitehtäville”, mutta kollegoiden aiheuttamat keskeytyksiä ei olla suunnitelmissa huomioitu. Jatkuvasti päivän aikana joku tuli kysymään tutkittavilta jotain, tai pikaviestinpalveluiden kautta tuli viestejä tutkittaville. Lisäksi tutkittavien lisäksi useat valittelivat väsymystään, tai kiirettä. Työtehtävät olivat kasaantuneet ja annetuissa aikatauluissa oli vaikeaa pysyä. Lisäksi havainnoinnin aikana yksi työntekijöistä kertoi rehellisesti myös motivaation puutteestaan. Tämän vuoksi kolmeksi opinnäytetyön teemoiksi nousi **itsensä johtaminen, sisäinen motivaatio sekä ajankäytön hallinta.**

Valmentava johtajuus nousi yhdeksi teemaksi havainnointipäivän jälkeen koska, koska koin tutkijan roolissa, että tutkittavat tarvitsisivat enemmän valmennusta ja ”sparrausta” työhönsä. Tähän johtamistyyliin on viime aikoina enemmän kiinnitetty huomioita toimeksiantajayrityksessä, mutta sen merkitystä ei voi asiantuntijatyössä liikaa korostaa. Huttunen (2018, 32.) sanoo kirjassaan, että vaikka kuinka olisimmekin huippuasiantuntijoita, loistavia itsemme johtajia ja omaehtoisia yksilöitä, on useimmille kuitenkin tärkeää, että esimies tavalla tai toisella motivoi, rohkaisee ja innostaa. Myös palautteen saaminen, ja erityisesti positiivisen palautteen saaminen koetaan yleensä yhdeksi parempiin suorituksiin vieväksi asiaksi.

Osaamisen johtaminen tuli havainnoinnin perusteella teemaksi siksi, koska tutkijana oli havaittavissa, että useimmat kokivat osaamisessaan puutteita tai olivat osaamisestaan epävarmoja. Osaamisen johtaminen voidaan määritellä yleisellä tasolla tarkoitukselliseksi, intentionaaliseksi johtamistoiminnaksi, jonka avulla edistetään osaamisen uudistumista, kehittämistä ja hyödyntämistä kaikilla organisaation eri tasoilla. (Laine 2017, 52.) Osaamisen johtamista voidaan siis käsitellä ainakin henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen tai tiedon tallentamisen ja keräämisen näkökulmista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 147.) Asiantuntijatyössä osaamista tulisi jatkuvasti kehittää ja myös työnantajan tulisi myös jatkuvasti tarjota eri koulutusmahdollisuuksia asiantuntijuuden vahvistamiseksi.

Lisäksi **jaettu johtajuus** nousi myös teemaksi, koska halusin tutkia, miten töiden uudelleen järjestelyn myötä haastateltavat kokevat esimiestyön ja kokevatko he saavansa riittävästi vastuuta. Toimintaympäristön ja työtehtävien muutos edellyttää aina myös muutosta johtamiskäytännöissä. On tutkimustuloksiin perustuvaa tietoa siitä, että luovuutta, ongelmanratkaisua ja asiakaskokemusta edellyttävissä tehtävissä johtamisen tulisi olla mahdollisimman joustavaa ja yksilöä kunnioittavaa. (Aho 2019, 194.)

Kuviossa 7 on esitetty opinnäytetyön teemat havainnoinnin perusteella. Kuvion esittää, kuinka eri teemat yhdistyvät opinnäytetyössä kokonaisuudeksi.



KUVIO 7. Opinnäytetyön teemat havainnoinnin perusteella.

5.2 Haastattelututkimuksen yhteenveto

Haastattelun avuksi oli koottu etukäteen haastattelurunko, joka käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi (liite1). Haastattelu aloitettiin kysymällä perustietoja haastateltavista. Haastattelussa kysyttiin perustietoina ikä, kuinka kauan on työskennellyt yrityksessä sekä mikä on koulutus alalle. Kaikki haastateltavista olivat 26-34-vuotiaita ja olivat työskennelleet kohdeyrityksessä keskiarvoltaan noin 4 vuotta. Lisäksi kaikki olivat koulutukseltaan taloushallinnon merkonomeja.

Itsensä johtaminen

Haastattelun ensimmäinen osio koski itsensä johtamista ja siinä onnistumista. Itsensä johtaminen koostui kuudesta eri kysymyksestä, jossa kysymykset linkittyivät kuuden itsensä johtamisen osa-alueen ympärille. Näitä osa-alueita olivat: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Kaikki vastaajista kertoivat johtavansa itseään työssä kuukausisuunnitelmien sekä kalenterin avulla. Kuukausisuunni-

telma on Excel-taulukko, johon voi suunnitella pidemmälle aikavälille omaa työkuukautta. Kuukausisuunnitelman avulla pyritään säätelemään sitä, milloin esimerkiksi on aikaa käsitellä saapuneita sähköposteja ja muita ”rästitehtäviä”. Tärkein kuukausisuunnitelman antama apu on se, että siitä pystyy hahmottamaan kuinka paljon aikaa, on kunakin päivänä tehdä itse työn ydintehtäviä.

Kalenteri koettiin myös hyväksi vaihtoehdoksi suunnitella omaa työtä. Yksi vastaajista kertoi, että kalenterin avulla hän tietää jopa kahden viikon päähän tuntitasolla työtehtävänsä. Tehokas kalenterinkäyttö vaatii kuitenkin melko paljon ennakkoon suunnittelua, jotta kalenteri sekä myös kuukausisuunnitelma olisivat tehokkaita työkaluja oman työn hallinnassa. Kaksi vastaajista kuitenkin myönsi, että kuukausisuunnitelman teko ei välttämättä ole kovin tarkkaa ja aluksi kun kuukausisuunnitelma lanseerattiin, tehtiin sitä lähinnä esimiestä varten. Kuitenkin sen käyttö on jatkuvasti parantunut, ja molemmat ovat nyt ymmärtäneet kuukausisuunnitelman merkityksen heille itselleen. Itsensä johtaminen miellettiin tärkeänä asiana, mutta kaikki vastaajista myönsi, että sitä tulee myös joskus laiminlyötyä.

Yksi vastaajista kertoi omaavansa huonot elämäntavat, joiden merkitys heijastui myös työelämään väsymyksenä sekä motivaation puutteena. Lisäksi myös toinen vastaajista kertoi, että kaikki aika mikä työltä jää, kuluu lasten kanssa. Käytännössä kahdella vastaajilla oli haasteita fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Kummatkin tiedostivat niiden puutteet, mutta haastattelun aikana ei löytynyt ratkaisuja, miten niitä voitaisiin lähteä ratkomaan. Kolmas vastaajista kertoi, että pyrkii nukkumaan ja urheilemaan riittävästi, mikäli ei näitä ehdi tekemään, näkyy se myös jaksamisessa nopeasti. Kuitenkin kolmas vastaajista kertoi aina tekevänsä nopean korjausliikkeen, mikäli koki jaksamisessa puutteita.

Itsensä johtamiseen kuuluu myös selkeästi tavoitteiden asettaminen. Kaksi vastaajista totesi, että on huono asettamaan itselleen mitään tavoitteita, tai mikäli niitä asetetaan, ei niissä pysytä. Toinen myös heistä sanoi olevansa ”utopistinen” tavoitteiden asettaja. Hän tarkensi asiaa siten, että usein hänen asettamansa tavoitteet ovat niin suuria, ettei ne koskaan sen vuoksi toteudu. Kolmas vastaajista taas kertoi, että hän motivoituu tavoitteiden asetannasta. Hän asettaa itselleen jatkuvasti hieman isompia tavoitteita, mutta myös pieniä välitavoitteita, joita hän seuraa jatkuvasti. Hän kokee, että tavoitteet luovat intoa tulevaisuuteen.

Loppukysymyksenä oli myös, että kokevatko haastateltavat, että oma lähiesimies voisi auttaa itsensä johtamisessa. Kaikki vastaajista vastasi, että kokee että esimies voisi auttaa periaatteessa

itsensä johtamisessa valmentamalla sekä ”sparraamalla” parempaan lopputulokseen. Itsensä johtaminen nimensä mukaisesti kuitenkin lähtee itsestä, eikä esimies voi muuttaa huonoa asennetta paremmaksi. Esimies kuitenkin voi eri keskustelukäytänteiden avulla ohjata parempaan suuntaan ja antaa vinkkejä siihen.

Sisäinen motivaatio

Kaksi kolmesta haastatteluun vastaajista sanoivat, että työssä tällä hetkellä motivoi enemmän sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Yksi vastaajista mainitsi, että hänellä motivoi työssään asiakkaiden antamat hyvät palautteet sekä kiitokset. Kolmas vastaajista kertoi, että ulkoiset tekijät motivoivat tällä hetkellä enemmän. Vakituinen työsuhde, työstä saatu kompensatio sekä työkaverit motivoivat, kuin työ itsessään. Kaikki kertoivat, että ovat sanoneet näistä asioista myös omalle lähiesimiehelleen. Myös hän, joka mainitsi motivoituvansa enemmän ulkoisista kuin sisäisistä tekijöistä.

Kaikki haastatteluun vastaajista kokivat, että esimies luo edellytykset tehdä työtä mahdollisimman hyvin mutta myös innostavasti. Lisäksi kaikki kertoivat, että saavat toteuttaa vapaasti itseään töissä ja kokevat, että pystyvät olemaan täysin oma itsensä. Yksi vastaajista koki, että häneen luotetaan työyhteisössä, jonka ansiosta kokee, että uskaltaa aina sanoa oman mielipiteensä ääneen.

Ajankäytön hallinta

Ajankäytönhallinnan osa-alueen kysymyksiin vastaukset tulivat jo itsensä johtamisen osa-alueesta. Koska aiheet olivat niin lähellä toisiaan, tiivistettiin joitakin kysymyksiä yhteen heti haastattelutilanteessa. Näitä esimerkiksi olivat: miten suunnittelet ajankäyttöäsi ja kuinka pitkälle ajanjaksolle suunnitelma tehdään. Edellisessä aiheessa näihin molempiin tuli vastaukset.

Yksi ajanhallinnan tärkeimmistä kysymyksistä oli se, että pysähtyvätkö vastaajat koskaan pohtimaan omaa ajankäyttöään tai siinä onnistumista taikka epäonnistumista. Kaikki vastaajista kertoi pohtivansa omaa ajankäyttöään ajoittain. Yksi vastaajista myönsi, ettei kovin aktiivisesti mieti omaa ajankäytön hallintaansa. Yksi vastaajista kertoi pohtivansa asiaa kiireviikkoina enemmän, kun toinen vastaajista kertoi miettivänsä asiaa aina kiireisen viikon jälkeen. Kun asiaa pohtii kiireisen viikon jälkeen, pohtii sitä, että mitä on oppinut tilanteesta ja miten saatua oppia voisi hyödyntää jatkossa.

Ajankäytön hallinnan osa-alueeseen oli sisällytetty myös kysymys omista asiakaslistoista. Kohdeorganisaatiossa on vasta hiljattain siirrytty tiimityöskentelystä omien asiakaslistojen hoitamiseen. Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista kysyä haastateltavilta, onko ajanhallinta parantunut tämän muutoksen myötä. Kaikki vastaajista kertoivat, että ajanhallinta on muuttunut parempaan suuntaan. Itse työ on muuttunut paljon monipuolisemmaksi ja työtehtävien hoitoon menee huomattavasti vähemmän aikaa, kun asiakkaat ovat tuttuja. Toinen vastaajista myös kertoi, että asiakkaiden tuntemus on parantunut ja menee huomattavasti vähemmän aikaa esimerkiksi virheiden korjauksien tekemiseen. Kolmas vastaajista ei osannut sanoa, johtuuko parannus ajanhallinnassa suoranaisesti omasta asiakaslistasta. Töiden uudelleen resurssointi sekä monta muuta asiaa on myös vaikuttaneet siihen, miksi ajanhallinta on asiantuntijoilla syksyn 2019 jälkeen parantunut

Haastateltavilta kysyttiin myös kokemuksia siitä, että miksi toisilla työntekijöillä liukumatunnit kasvavat ja toisilla ei. Kaksi haastateltavista ei osannut vastata kysymykseen. Yleisesti asiaa perusteltiin siten, että työkuorma ei ole jakaantunut tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Yksi vastaajista sanoi, että kohdeorganisaatiossa tehokas työntekijä saa enemmän töitä, jonka myötä työkuorma on liian suuri suhteessa käytössä oleviin työtunteihin. Kun asiantuntijalla on paljon asiakkaita omalla asiakaslistallaan, menee yleensä enemmän aikaa virheiden korjaamiseen sekä asiakkailta tulevien lisätehtävien tekemiseen. Tähän vastaaja myös lisäsi, että työntekijän omalla vastuulla on työajasta huolehtiminen, mutta esimiehen tulisi puuttua huomattavasti aiemmin liukumatuntien kertymiseen. Suomessa ylityötuntien tekeminen on ahkeruuden merkki, joten tähän pitäisi myös vastaajan mielestä tulla kulttuurimuutos, ettei ihmiset väsytä itseään työllä. Lisäksi esimiehen tulisi myös johtaa omalla esimerkillään, ja pitää myös työajoista kiinni tarkemmin.

Loppukysymyksenä tässä osa-alueessa oli myös se, että kokeeko haastateltavat, että esimies voisi auttaa jotenkin ajankäytön hallitsemisessa. Yksi vastaajista sanoi, että esimies ei oikeastaan voisi olla apuna, koska ajankäytön haasteet ovat ratkaistu jo aiemmin. Toinen vastaajista kertoi, että työtehtävien muuttuessa olisi tarpeellista saada enemmän apua esimieheltä ajankäytön hallitsemisessa, koska kaikki työtehtävät ovat vielä uusia. Kolmas vastasi, että esimies varmasti voisi antaa enemmän työkaluja ajankäytön hallintaa varten esimerkiksi ennakoimalla töitä pidemmälle aikavälille.

Valmentava johtajuus

Valmentavan johtajuuden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltavat näkevät esimiehensä roolin kohdeorganisaatiossa. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että lähiesimies auttaa aktiivisesti heitä saavuttamaan tavoitteita. Yksi vastaajista kuitenkin lisäsi, että esimies kyllä auttaa saavuttamaan tavoitteita, mutta ainoastaan silloin kuin tavoitteet on annettu esimiehen toimesta. Kolmas vastaajista mainitsi myös sen, että lähiesimiehelle kuitenkin tulisi kertoa paljon avoimemmin omia tavoitteitaan, jotta niitä ylipäätään pystyttäisiin toteuttamaan.

Kaikki kolme vastaajista koki oman lähiesimiehensä enemmän henkisenä tukena, kun taas ammatillisena tukena. Kaikkiin ammatillisiin kysymyksiin ratkaisut haetaan joko itse selvittämällä tai sitten muilta kollegoilta kysymällä. Esimiehen rooli nähtiin enemmän suunnannäyttäjänä sekä jopa ”lapsenvahtina”, joka ohjaa oikeaan suuntaan sekä katsoo että sovitut työtehtävät tulee hoidettua. Kaksi kolmesta vastaajasta sanoi luottavansa täysin omaan esimieheensä kaikissa asioissa, yksi vastaajista sanoi luottavansa joissakin asioissa. Hän perusteli tätä siten, että aina ristiriitatilanteissa esimies kuitenkin edustaa työnantajaa, eikä työntekijää. Tämän vuoksi hän koki, ettei pysty kaikkia asioita kertomaan omalle lähiesimiehelle.

Yksi vastaajista kertoi, että kohdeorganisaatiossa asiantuntijoiden esimiehet vaihtuvat useasti jopa vuoden aikana, eikä luottamuksellista suhdetta ehdi syntymään edellisen esimiehen kanssa, kun se jo vaihtuu. Olisi tärkeää, että esimiehen kanssa pystyisi muodostamaan avoimen keskusteluyhteyden, jossa voisi kertoa esimerkiksi omasta työkuormastaan rehellisesti. Useasti ”hiljainen puurtaja” ehtii uupua työtilanteen alle, ennen kuin uskaltaa sanoa liiallisesta työn määrästä.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä viikoittaiset ”sparrauskeskustelut”, jossa esimiehen kanssa voi käydä työtilannetta tai muita asiakkaisiin liittyviä asioita läpi. Pari kertaa vuodessa on myös kehityskeskustelut, mihin varataan enemmän aikaa. Kaksi haastatteluun vastaajista koki selkeän hyödyn näissä keskusteluissa. ”Sparrauskeskustelut” ovat mukavia hetkiä, jolloin saa purkaa esimiehelle viikon aikana tulleita haasteita. Näissä keskusteluissa on tärkeänä osana avoin keskusteluyhteys alaisen ja esimiehen välillä. Yksi haastateltavista koki, ettei näillä erilaisilla keskusteluilla ole mitään konkreettista hyötyä omaan työhön. Yleensä ongelmat ovat ratkottu jo aiemmin, joten hänen mielestensä näihin keskusteluihin ei jäänyt enää mitään kerrottavaa.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen teemaan liittyen haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he kehittyvänsä työsssänsä. Kaikki vastaajat vastasivat, että kehitystä tapahtuu yhä edelleen päivittäin. Yksi vastaajista kertoi, että on vastikään vaihtanut työtehtäviä, joten kokee että kehitystä tapahtuu nyt uusien työtehtävien myötä. Seuraavana kysymyksenä oli, että toimiiko lähiesimies mahdollistajana kehityksessä. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että esimies ei käytännössä mahdollista kehitystä, mutta toisaalta ei ole myöskään esteenä. Kehityskohteita tulee jatkuvasti itse etsiä, eikä esimies ole siinä aktiivisesti apuna.

Organisaatiossa oli myös hiljattain kehitetty osaamismatriisia. Sen avulla on tarkoitus kartoittaa jokaisen henkilökohtainen osaaminen ja selvittää, onko jossain osa-alueessa vielä puutteita. Kenellekään vastaajista ei osaamismatriisia oltu vielä haastatteluhetkellä tehty, joten siitä ei vastauksia saatu. Kaikki haastateltavista kuitenkin pitivät osaamismatriisin tekemistä hyödyllisenä sekä mielenkiintoisena.

Kaikki pitivät tärkeänä koulutusmahdollisuuksien lisäämistä organisaatiossa. Nykyään koulutuksia tulee pääsääntöisesti uuteen ohjelmistoon sekä esimerkiksi siihen liittyvien päivityksien myötä. Kuitenkin kaksi vastaajista toivoi enemmän koulutuksia esimerkiksi oman työn johtamiseen, ajanhallintaan ja myös peruskoulutuksia liittyen itse työhön. Yksi vastaajista mainitsi, että toimeksiantajayrityksessä kirjanpituosuoella järjestetään enemmän koulutuksia kirjanpidollisissa asioissa, ja toivoi enemmän koulutuksia myös palkanlaskennan puolelle. Lisäksi yksi haastateltavista halusi lisätä tähän, että kokee että myös puutteet osaamisessa heijastuu vahvasti myös siihen, miksi liukumatunnit jatkuvasti kasvavat. Tämän vuoksi myös koulutuksien tai mentoroinnin tarve olisi erittäin akuutti.

Osaamisen johtamiseen oli myös liitetty kysymys muutoksesta. Käytännössä haastateltavilta kysyttiin, miten he suhtautuvat muutokseen. Yksi vastaajista kertoi, että on aluksi hyvinkin muutosvastarintainen, mutta kun on vähän aikaa saanut pohtia asiaa ja sen mahdollisuuksia, yleensä hyväksyy muutoksen lopulta. Toinen vastaajista kertoi, että asenne muutokseen riippuu vahvasti itse muutoksesta. Kuitenkin hän tiedostaa sen, että ainoa mikä on kohdeorganisaatiossa varmaa, on muutos.

Yksi kysymys liittyi uralla etenemistavoitteisiin. Yksi vastaajista kertoi, ettei ole etenemistavoitteita tai toiveita. Hän olisi tyytyväinen, mikäli saisi esimerkiksi viiden vuoden päästä tehdä tismalleen samaa työtehtävää. Kaksi muuta vastaajista kertoi, että heillä on uratavoitteita. Kummallakaan ei ollut kuitenkaan täysin selkeää viiden vuoden suunnitelmaa, mutta kuitenkin toisella vastaajalla oli toiveissa esimiestehtävät, ja toisella työtehtävien muutos yhä vaativimpiin työtehtäviin.

Tähän aihepiiriin oli myös sisällytetty kysymys: ”Koetko olevasi asiantuntija?” Kaikki haastateltavat vastasivat, etteivät koe olevansa asiantuntijoita. Yksi vastaajista sanoi, ettei uskalla tituleerata itseään asiantuntijaksi, koska asiasta tulisi ”kauheat paineet”. Toinen ja kolmas vastaajista sanoi, ettei koe suoranaisesti, että töiden uudelleen organisoinnin myötä palkanlaskijat olisivat asiantuntijoita. Joidenkin työtehtävien osalta tunne on vahvempi, mutta toisten työtehtävien osalta ei. Toinen ja kolmas vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että siihen suuntaan kyllä vahvasti ollaan menossa. Kaikki mainitsi, että asiantuntijuutta tulisi vielä edelleen vahvistaa organisaatiossa. Viestintä asiassa on ollut huonoa, kun taas kohdeorganisaation toisella osastolla, missä sama muutos on tehty, on ollut huomattavasti parempaa.

Jaettu johtajuus

Kaikki haastateltavista koki, että esimies on jakanut vastuun tiimiläisten kesken. Yksi vastaajista kertoi, että vastuu on yleensä jaettu tiettyjen tiimiläisten kesken, koska esimies luottaa paljon tiimiin ja sen itsenäiseen toimintakykyyn. Toinen vastaajista myös mainitsi, että esimies luottaa tiimiin niin paljon, ettei sen tarvitse yleensä puuttua päivittäiseen tekemiseen. Kolmas vastaajista kertoi, että motivaatio tiimissä pysyy yllä, kun työntekijöille antaa vastuuta mahdollisimman paljon.

Kaikki haastateltavista kertoi, että saa tehdä töitä hyvinkin itsenäisesti. Kuitenkin yksi vastaajista mainitsi, että töitä saa tehdä itsenäisesti, mutta tiedostaa hyvin vahvasti, että työtä seurataan taustalla tarkasti. Vaikkakin työtä saa tehdä itsenäisesti, ei työn seuraamista kuitenkaan koettu negatiivisessa mielessä. Kohdeorganisaatiossa on käytössä työajanseurantajärjestelmä, johon kaikki käytetty työaika kirjataan minuutti minuutilta. Haastateltavat kaikki ymmärsivät tämän tarkoituksen laskutuksen näkökulmasta, mutta välillä sen käyttö tuntuu työläältä.

Esimiehet eivät puutu normaaliolosuhteissa työn tekemiseen. Kaksi vastaajista kertoi, että esimies lähinnä muistuttelee laskutusasioista sekä muista yleisistä asioista. Toinen vielä korosti, että esi-

mies aina tarvittaessa puuttuu. Kaksi vastaajista kertoi, ettei koe saavansa ohjausta ja tukea. Henkistä tukea joskus enemmänkin, mutta ammatillista tukea ei niinkään. Toinen vastaajista kertoi, että hän saisi pyytäessä tukea esimieheltä, mutta ei ole koskaan kokenut sille erityistä tarvetta. Kolmas vastaajista sanoi, että saa esimieheltä ohjausta ja tukea ja tuntuu, että esimies on jatkuvasti kuitenkin läsnä.

6 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on analysoida kriittisesti haastattelututkimuksesta saamaani materiaalia hyödyntämällä myös omaa näkemystäni sekä teoriaosuudesta oppimaani tietoa. Tuloksien analysoinnilla on tärkeä merkitys toimeksiantajayritykselle, jotta he pystyisivät ratkaisemaan, miten he voisivat valmentaa asiantuntijoita johtamaan omaa työtänsä paremmin ja laadukkaammin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiantuntijatyötä tekevät voisivat johtaa omaa työtänsä sekä ajankäyttöään paremmin. Ensisijaisesti haluttiin etsiä keinoja, miten esimies voisi omalla toiminnallaan olla hyödyksi asiantuntijan oman työn johtamisessa. Haastattelun sekä havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että oman työn johtaminen oli toimeksiantajayrityksessä jo hyvällä tasolla, mutta kehitysideoita eri teemojen näkökulmasta tuli useita. Oman työn johtaminen on kokonaisuus, johon vaikuttaa monet eri tekijät. Asiantuntijan omalla vastuulla on pitkälti oman työn johtaminen ja sen tehostaminen. Kuitenkin esimies voi omalla toiminnallaan joko edesauttaa asiantuntijoiden oman työnjohtamista tai jopa haitata sitä.

Esimiehen tulisi tuntee omat alaisensa, ja pohtia heidän kanssaan aktiivisesti ne keinot, millä oman työn johtamista voidaan parantaa. Toisilla keinot voi löytyä itsensä johtamisesta, kun työtehot ovat laskeneet oman hyvinvoinnin laiminlyönnin myötä. Tai sitten toiselle voi keinot löytyä osaamisen johtamisen kautta, kun osaamista saadaan kehitettyä, myös työn tekemisen nopeus kasvaa ja sitä kautta myös liukumatunnit pienenevät. Yhteenvetona voi siis todeta, että tässä asiassa ei ole yhtä ainutta absoluuttista oikeaa vastausta, kysymys on pikemminkin siitä, että erilaisia ratkaisuja tulee osata etsiä eri puolilta ja hyödyntää sitä, mikä juuri sille asiantuntijalle sopii.

Teemahaastattelu suoritettiin kolmelle toimeksiantajayrityksessä työskentelevälle asiantuntijatyötä tekeväälle henkilölle. Kaksi heistä oli työntekijätason asiantuntijoita sekä lisäksi yksi heistä oli esimies. Esimiehen vastauksia ei kuitenkaan tutkimustuloksissa erikseen ilmoitettu, vaan kaikista haastatteluun osallistujista puhutaan joko ”vastaajina” taikka ”haastateltavina”.

Itsensä johtaminen

Kohdeorganisaatioissa on luotu muuttuvassa tilanteessa keinoja siihen, miten asiantuntijat voisivat johtaa omaa työtänsä erilaisten työkalujen ansiosta. Heillä on käytössä esimerkiksi kalentereita, kuukausisuunnitelmia, to do -listoja, nelikenttämalli eli Eisenhowerin Matriisi ja niin edelleen. Havainnoinnissa sekä haastattelussa nähtiin, että jokainen käyttää näitä annettuja työkaluja erillä tavoin. Osa tekee esimerkiksi kuukausisuunnitelman itseään varten, kun toinen osa esimiestä varten. Esimiesten tulisi tunnistaa nämä henkilöt, jotka eivät ymmärrä suunnittelun hyödyllisyyttä heille itselleen. Toimeksiantajarytyksessä muutoksia tehdään jatkuvasti ja usein, kuten kuukausisuunnitelman lanseerauksessakin on ajateltu ensisijaisesti työntekijöitä. Kuukausisuunnitelman tarkoitus on hyödyttää työntekijää ensisijaisesti, mutta on myös lisäksi työn johtamisen työkalu esimiestä varten.

Lisäksi haastattelututkimuksissa sekä havainnointitutkimuksessa kävi ilmi, että itsensä johtamisen perusasioita laiminlyödään usein. Perusasiat, kuten riittävä uni, ravinto sekä urheilu väistyvät, kun mielletään niiden arvo toissijaiseksi. Esimies ei tietenkään voi alkaa vahtimaan, jotta nämä perusasiat kaikilla hänen alaisillaan täytyisivät. Mutta tässä nousee se esille, että mikäli esimies havaitsee alaisensa jaksamisessa puutteita, tulisi niistä huomauttaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Kuitenkin näiden perusasioiden vaikutus on kaiken jaksamisen lähtökohta, joten siinä puutteet heijastuvat usein myös työsuoritukseen ja työtehoon.

Itsensä johtamiseen kuuluu myös selkeänä osana tavoitteiden asettaminen. Kaksi haastatteluun vastaajista sanoi, ettei aseta lainkaan tavoitteita tai jos asettaa, ei pysy niissä. Toimeksiantajarytyksessä käydään usein erikseen tavoitekeskusteluja, missä työntekijän itse tulisi asettaa itselleen seuraavat tavoitteet seuraavalle kvartaalille tai vuodelle. Kuitenkin kuten haastattelussakin kävi ilmi, nämä tavoitekeskustelut usein kääntyvät siten, että esimies saattaa asettaa tavoitteet työntekijän puolesta. Esimiehen tulisi siis valmentaa työntekijää tavoitteiden asettamisessa, eikä niinkään kertoa niitä heidän puolestaan. Kun tavoitteet ovat itse asetettu, niissä todennäköisemmin myös pysytään ja niitä lähdetään myös innokkaammin tavoittelemaan. (Valmennustrio 2019, viitattu 7.5.2020.)

Vastuu itsensä johtamisesta sekä kehittämisestä on jokaisella itsellään, mutta esimies voi kuitenkin olla tukemassa itsensä johtamista. Itsensä johtamiseen kannustaminen on osa hyvää työkykyjohtamista. Työnantajan velvollisuus on varmistaa, ettei työkuormitus kasva liian suureksi. Lisäksi

työnantajan tulisi luoda yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tilanteita. (Ilmarinen 2018, viitattu 20.4.2020.) It-sensä johtaminen nimensä mukaisesti lähtee itsestä, eikä esimies voi muuttaa huonoa asennetta paremmaksi. Esimies voi valmentaa työntekijöitään parempaan suuntaan esimerkiksi erilaisten keskustelukäytänteiden kautta, sekä myös omalla esimerkillään. (Ilmarinen 2018, viitattu 20.4.2020.)

Sisäinen motivaatio

Kaikki haastatteluun osallistuneista henkilöistä kertoivat omista sisäisen motivaation kohteistaan ja sekä lisäksi siitä mistä motivoituvat työssään. Kaksi vastaajista kertoivat, että sisäiset tekijät omassa työssä motivoivat enemmän kuin ulkoiset tekijät. Yksi vastaajista kertoi, että ulkoiset tekijät motivoivat enemmän. Hän kuitenkin lisäsi, että sen hetkinen työtehtävä ei ole hänelle mieluisa, ja hän on useasti pyytänyt työtehtävien vaihtoa kuitenkin sitä saamatta.

Mikäli ei motivoidu omista työtehtävistään, on työntekijän omalla vastuulla siitä kertominen. Mikäli työntekijä kokee, että samassa organisaatiossa on kiinnostavia tehtäviä tarjolla, tulisi niitä hakea aktiivisesti ja pohtia oman esimiehen kanssa tavoitteita, jotka tukisivat tätä muutosta. Mikäli kiinnostavia tehtäviä ei löydy oman organisaation sisältä, tulisi niitä aktiivisesti etsiä sitten myös muualta. Ei ole kenenkään intressien mukaista, että omiin työtehtäviinsä kyllästynyt henkilö jatkaisi samoissa tehtävissä, usein myös tehottomasti sekä huonolla asenteella varustettuna. Jokaisella meistä on omat vahvuutensa. Niitä hyödyntämällä syntyy tehokas työntekijä, kun työntekijä saa tehdä juuri sitä työtehtävää, jossa on hyvä, ja joka häntä aidosti kiinnostaa.

Ajankäytön hallinta

Kohdeorganisaatiossa on pääsääntöisesti hyvin suunniteltu ajankäyttö pidemmälle aikavälille, mutta silti osalla työntekijöistä liukumatumnit kertyvät jatkuvasti. Havainnointitutkimuksen yhteydessä kävin usealta henkilöltä kysymässä, että kuinka paljon heillä on tällä hetkellä liukumatumnteja. Vastaus vaihteli -40 tunnin sekä + 40 välillä kärjistetysti. Lisäksi liukumatumneissa on myös eri asi-antuntijatiimien välillä eroja. Kuitenkaan tässä opinnäytetyössä ei tiimien välisiä eroja huomioitu rajauksen vuoksi. Kuitenkin työntekijän tulisi itse tehdä tarkempi raja-
aus työn ja vapaa-ajan välillä. Useasti liukumatumnit eivät kerry esimiehen pyynnöstä, vaan yleensä työntekijän tunnollisuudesta.

Tunnollisuus on luonnollisesti hyvä asia, mutta itsensä väsyttäminen ylitöillä ei palvele ketään. Väsymys heijastuu kuitenkin myös työtehoon, yleensä tehty ylitöiden määrä ei korreloi tehokkuuden kanssa, usein laskee sitä.

Kun ajankäytön hallintaa lähdetään tarkemmin pohtimaan, nousee jo aiemmin esille noussut suunnitelmallisuus. Kuitenkin ajanhallinnan suunnitelmallisuus on melko haastavaa koska työhön tulee jatkuvasti muutoksia ja työ on ajoittain erittäin hektistä. Työntekijöiden tulisi alkaa enemmän kiinnittämään huomioita siihen, miten hyvin he pysyvät tekemissään suunnitelmissa. Ja niin kuin yksi vastaajista kertoi, pysähtyä epäonnistumisen jälkeen miettimään, miten jatkossa voisi toimia paremmin ajanhallinnan suhteen. Työelämässä jatkuvasti tulee yllättäviä tilanteita, esimerkiksi poisoloista johtuvia tuurauksia, ylimääräisiä työtehtäviä, tai työkaveri tarvitsee yllättäen apua. Kuitenkin aina suunnitelmissa tulisi olla riittävästi aikaa myös näiden yllättävien tilanteiden hoitamiseen. Esimiehen tehtävä olisi varmistaa, että jokaisen työkuorma olisi hallittavissa. Kun työkuorma on kaikilla tasainen, pystytään kaikki työtehtävät huolehtimaan aina tehokkaasti ja myös laadukkaasti.

Lisäksi ajankäytön hallinnassa on hyvä nostaa esille myös etätyöt. Kohdeorganisaatiossa tehtävä työ, on täysin tehtävissä kotoa käsin etänä. On melko yleistä, että normaali työpäivä tehdään toimistolla sekä tämän lisäksi vielä jatketaan työpäivää kotoa käsin. Mikäli haluaa, että työn ja vapaaajan erottaminen onnistuisi, tulisi tätä toimintatapaa välttää. Kuitenkin tämäkin on myös kulttuurinen muutos työpaikalla, koska useat esimiehet tekevät tätä myös. Esimiesten tulisi johtaa alaisiaan esimerkillä ja heidän myös tulisi erottaa selkeästi työ ja vapaa-aika toisistaan.

Valmentava johtajuus

Toimeksiantajayrityksessä järjestetään viikko-, kuukausi- sekä vuositasolla työntekijälle erilaisia keskusteluhetkiä, jossa työntekijä pääsee keskustelemaan rauhassa oman lähiesimiehensä kanssa. Keskustelukäytänteitä on kehitetty huomattavasti vuosien varrella, ja haastattelututkimuksen perusteella suurin osa koki nämä hyödylliseksi. Kuitenkin tärkein osa valmentavaa johtamista oli luottamusasia. Kun esimiehet vaihtuvat usein vuodenkin aikana, tai jos asiantuntija vaihtaa tiimiä, on ymmärrettävää, että suhteen luominen omaan esimieheen ottaa aikaansa. Kuitenkin olisi äärimmäisen tärkeää valmentavan johtajuuden kannalta, että luottamus rakentuisi asiantuntijan ja esimiehen välillä, jotta kaikista erilaisista keskustelukäytännöistä olisi mahdollisimman suuri hyöty.

Valmentavan johtamisen menetelmä sopii, etenkin niihin tilanteisiin, kun halutaan erityisesti lisätä työntekijän motivaatiota ja vastuunottoa. Tai esimerkiksi tukea juuri sitä itsensä johtamista, mikä on asiantuntijatyössä keskeisessä roolissa. Valmentavaan johtajuuteen tulisi vielä enemmän panostaa, ja pohtia toimeksiantajarytyksessä, että mitä keinoja me voimme tehdä asian eteen, jotta kaikista näistä keskusteluhetkistä työntekijän kanssa saadaan mahdollisimman suuri hyöty.

Osaamisen johtaminen

Suurimmaksi osaksi osaamisen johtaminen oli kohdeorganisaatiossa jo hyvällä tasolla. Havainnointitutkimuksessa nousi esille lisäkoulutuksen tarve, ja sama aihepiiri nousi esille myös haastattelututkimuksessa. Asiantuntijatyö edellyttää asiantuntijalta jatkuvaa oppimista, joten esimiehen on annettava mahdollisuus asiantuntijalle kehittyä työssään. Osaamisen kehittäminen motivoi pitkällä aikavälillä asiantuntijaa, kun taas koulutusmahdollisuuksien minimointi on yksi organisaation vaihtoihanteisiin laukaiseva tekijä. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan ole itsetarkoituksena työssä, vaan vision saavuttamista organisaation arkityön kautta. (Moisalo 2010, 91.)

Olisi tärkeää kehittymisen kannalta, että organisaatiossa järjestettäisiin asiantuntijuutta ylläpitäviä koulutuksia. Nyt koulutukset liittyvät lähinnä ohjelmistoon ja sen mukana tulleisiin päivityksiin, mutta koulutuksia tulisi myös lisätä muihin aihepiireihin liittyen. Lisäksi myös esimiehen tulisi etsiä aktiivisesti erilaisia koulutusmahdollisuuksia yhdessä asiantuntijan kanssa, mikäli asiantuntija kokee koulutukselle tarvetta. Osaamisen kasvattamiselle tulisi myös varata oma erillinen aika esimerkiksi kuukausitasolla.

Osaamisen johtamiseen liittyy myös asiantuntijuuden vahvistaminen. Haastattelututkimuksessa tähän aihepiiriin oli sisällytetty kysymys: ”Koetko olevasi asiantuntija?”. Kaikki haastateltavat vastasivat, etteivät koe, että palkanlaskijat olisivat vielä asiantuntijoita. Yksi vastaajista sanoi, ettei uskalla tituleerata itseään asiantuntijaksi, koska asiasta tulisi ”kauheat paineet”. Kuitenkin suurimmalla osalla työntekijöistä asiantuntijuuden kriteerit täyttyvät. Asiantuntijuutta tulisi lähteä aktiivisesti vahvistamaan kohdeorganisaatiossa ja rohkaista työntekijöitä kutsumaan itseään asiantuntijoiksi.

Jaettu johtajuus

Havainnointitutkimuksessa jaettu johtajuus nostettiin yhdeksi teemaksi, koska haluttiin selvittää, onko töiden uudelleen järjestely vaikuttanut esimiestyöhön. Kaikki haastattelun vastaajista koki, että vastuu on jaettu kaikkien tiimiläisten kesken. Lisäksi asiantuntijat kokivat, että he saavat johtaa itsenäisesti omaa työtään. Kuten yksi vastaajista sanoi, motivaatio pysyy tiimissä paremmin yllä, kun työntekijöille antaa vastuuta mahdollisimman paljon. Tässä osa-alueessa oli toimeksiantajayrityksessä erityisen hyvin onnistuttu, sillä kukaan haastatteluun vastaajista ei antanut kehitysideoita jaettuun johtajuuteen liittyen.

7 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen loppuvuonna 2019, milloin aihe sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Alun perin olimme keskustelleet toisesta aiheesta jo vuotta aikaisemmin, mutta totesimme yhdessä, ettei se ole enää ajankohtainen. Opinnäytetyön aihe päätettiin yhdessä, mutta ensimmäinen idea opinnäytetyölle tuli minulta itseltäni. Toimeksiantajayrityksessä koettiin useita muutoksia kesän ja syksyn 2019 aikana, joten aihe nousi niistä ongelmista esille, mitä olin itsekin työskennellessäni havainnut. Aihe oli kuitenkin itsellenikin erittäin mieluinen, koska koin, että siitä olisi myös hyötyä myöhemmin, mikäli tekisin esimiestyötä.

Kun aihe oli saatu sovittua toimeksiantajayrityksen kanssa, sovimme ajat havainnoinnin suorittamiselle. Halusin kuitenkin lähteä lähestymään aihetta havainnoinnin kautta, koska halusin vielä enemmän kuulla kollegoiden mielipiteitä aiheesta. Havainnoinnin perusteella nousikin esille erilaisia teemoja, mistä syntyi myöhemmin tietoperusta opinnäytetyölle. Tietoperustan kokoaminen oli loppujen lopuksi melko hankalaa, koska esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta, artikkeleja sekä muita verkkolähteitä löytyy valtavasti. Opinnäytetyöstä olisikin voinut saada vielä laajemman tutkimuksen, mutta mielestäni rajaus työlle oli onnistunut.

Havainnointi suoritettiin pääsääntöisesti haastatteluun osallistuville henkilöille, mutta havainnointipäivän aikana tuli useita ”käytäväkeskusteluja” muiden asiantuntijoiden kanssa, jotka myös halusivat osallistua tutkimukseen kertomalla omia kokemuksiaan. Näitä kokemuksia on myös hyödynnetty tutkimuksen teossa. Haastattelu suoritettiin kahdelle asiantuntijalle sekä yhdelle esimiehelle. Esimiehen tarkoitus oli myös antaa haastatteluun esimiesnäkökulma, mutta anonymiteetin vuoksi esimiehen antamia vastauksia ei ole erikseen nostettu esille. Vaikka haastattelusta sainkin paljon materiaalia opinnäytetyötä varten, olisi ollut mielenkiintoista myös haastatella muitakin asiantuntijoita. On varmasti vielä paljon erilaisia näkökulmia, joita ei tässä opinnäytetyössä tule esille.

Toimeksiantajayrityksessä asiantuntijoiden hyvinvointi on tärkeä asia, ja johon kiinnitetään jatkuvasti huomiota, ja sitä pyritään myös kehittämään. On kuitenkin tärkeää, että asiantuntijat johtaisivat itse itseään, koska asiantuntijatyö vaatii luovaa ja itsenäistä ajattelua. Analyysien perusteella voidaan todeta, että oman työn johtaminen on toimeksiantajayrityksessä menossa jatkuvasti parempaan suuntaan, asiantuntijoiden ottaessa yhä enemmän vastuuta omasta johtamisestaan. On kuitenkin useita eri asioita, missä esimies voi olla vielä asiantuntijan tukena sekä valmentajana.

Jatkotutkimuksen aiheena opinnäytetyölle voisi olla, miten näitä yrityksessä olevia keskustelukäytänteitä voitaisiin vielä enemmän kehittää paremmaksi. Esimerkiksi kehityskeskustelu on hyvä työkalu silloin, kun kaikki sitoutuvat tekemään työtä kehityskeskustelun onnistumiseksi. Toimeksiantajaorganisaatiossa pystyi tulkitsemaan havainnoinnin sekä haastattelututkimuksen lomassa, että tämänhetkinen vastuu kehityskeskusteluissa on esimiehellä. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten työntekijöitä voitaisiin vielä enemmän osallistuttaa kehityskeskusteluiden kehitystyöhön sekä sen hyödyntämiseen.

LÄHTEET

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi pääkirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Accountor 2019. HR- ja palkkapalvelut murroksessa – oletko mukana vai ulkona? Viitattu 1.1.2020. <https://www.accountor.com/fi/finland/palkanlaskennan-tulevaisuus>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Ilmarinen 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Viitattu 20.4.2020. <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jänismäki, S. Viitattu 4.1.2020. <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/UTU-ASKO-Asian-tuntijoiden%20johtaminen-200x270-48siv.pdf>

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylä: PunaMusta Oy.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Martela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena.

Ristikangas, V., Ristikangas M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Viro: Meedia Zone OÜ.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/aikaa-ei-voi-hallita-mutta-kiiretta-voi/>.

Valmennustrio. Viitattu 7.5.2020. <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/innostavan-tavoitteen-asettaminen-tyoyhteisolle/>.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Itsensä johtaminen

- Miten johdat itseäsi?
- Kuinka pitkälle suunnittelet oman työpäiväsi sisällön ja kuinka tarkoin?
- Miten pidät huolta itsestäsi?
- Miten asetat itsellesi tavoitteita?
- Saavutatko asettamasi tavoitteet?
- Miten siedät epävarmuuden tunteita?
- Miten voisit parantaa itsesi johtamista?
- Koetko, että esimiehesi voisi jotenkin auttaa sinua itsesi johtamisessa?

Ajankäytön hallinta

- Miten suunnittelet omaa ajankäyttöäsi?
 - Kuinka pitkälle ajanjaksolle suunnittelet ajankäyttösi?
 - Onko kalenterissa joka päivälle "varaa" vai onko kalenterisi aina täynnä?
- Kuinka hyvin pysyt suunnitelmassasi?
 - Jos et pysy, miten korjaat tilanteen?
- Mitä erilaisia työkaluja käytät ajankäytön hallinnassa?
 - Kauanko kuluu aikaa päivässä esimerkiksi sähköpostin käsittelyyn?
 - Tai puheluihin?
 - Osaatko arvioida kuinka tarkasti, kuinka paljon aikaa menee kuhunkin työtehtävän tekemiseen?
- Pohditko koskaan omaa ajanhallintaasi tai siinä onnistumista/epäonnistumista?
- Nyt kun työ on muuttunut itsenäisempään suuntaan (omien asiakaslistojen myötä) onko ajanhallinta muuttunut parempaan vai huonompaan suuntaan?
 - Mitä mieltä olet omista asiakaslistoista?
 - Oletko kokenut enemmän haasteita vai onnistumisia muutoksen myötä?
- Koetko, että esimiehesi voisi jotenkin auttaa sinua ajankäytön hallitsemisessa?
 - Tarvitsisitko koulutusta ajanhallintaan liittyen?
 - Miten voisit parantaa ajanhallintaasi?

Sisäinen motivaatio

- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Kumpi motivoi sinua enemmän, ulkoinen vai sisäinen motivaatio?
- Oletko kertonut näistä asioista myös esimiehellesi?
- Koetko, että esimiehesi luo sinulle edellytykset tehdä työsi mahdollisimman hyvin mutta innostavasti?
- Saatko vapaasti toteuttaa itseäsi töissä?
- Koetko koskaan painostusta tehdä asioita tietyllä tavalla?

Valmentava johtajuus

- Koetko, että lähiesimiehesi auttaa sinua saavuttamaan tavoitteitasi?
- Tukeeko esimiehesi kehittymistäsi?
- Saatko ammatillista apua esimieheltäsi, vai löydätkö ratkaisut asioihin jostakin muualta?
- Mikä on mielestäsi esimiehesi rooli sinun työsi kannalta?
- Miten esimies motivoi ja innostaa sinua tekemään työtäsi?
- Koetko kehityskeskusteluilla tai sparrauskeskusteluilla olevan työhösi vaikutusta?
- Luotatko esimieheesi?

Osaamisen johtaminen

- Koetko kehittyväsi työssäsi?
- Mahdollistaako esimiehesi kehittymisen?
- Onko sinulle tehty osaamiskartoitus?
- Miten suhtaudut muutokseen?
- Koetko, että onko esimiehesi kehittymisen mahdollistajana vai esteenä?
- Haluatko edetä urallasi?
- Koetko olevasi asiantuntija?
 - Miksi et?

Jaettu johtajuus

- Koetko, että esimies jakaa vastuuta tiimiläisten kesken?
- Saatko tehdä töitä itsenäisesti?
- Puuttuuko esimies tekemisiisi?
- Saatko esimieheltäsi ohjausta ja tukea?