



**jamk.fi**

# **Esimiestyön merkitys työidentiteetille**

Elina Penttinen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2021  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Penttinen, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu 2021
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Esimiestyön merkitys työidentiteetille</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämän muutoksista ja yksilöiden korostumisesta organisaatioissa johtuen työidentiteetti on noussut käsitteenä pinnalle. Työidentiteettin vaikuttavat yksilön tausta, koulutus, sosiaaliset vuorovaikutussuhteet sekä työhön liittyvät asiat, kuten urasuunnitelmat sekä työn merkitys yksilölle. Työidentiteetti muokkautuu jatkuvasti ja sillä voi olla erilainen merkitys jokaiselle yksilölle. Työidentiteetin painoarvo voi vaihdella elämäntilanteiden mukaan ja saatta joskus heiketä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä merkitys esimiestyöllä on työidentiteetin kehittymiselle ja muodostumiselle. Aiheeseen paneuduttiin esimiestyön osa-alueista perehdyttämisen sekä osaamisen johtamisen kautta, minkä jälkeen lähdettiin selvittämään, millainen merkitys näillä esimiestyön alueilla on työidentiteetille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse lähettämällä ensin haastattelun runkokysymykset, minkä jälkeen lähetettiin vielä lisäkysymyksiä. Tutkimuksen kohdejoukkona oli hiljattain työelämään siirtyneet nuoret.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan esimiestyöllä on merkitystä työidentiteetin muodostumiselle ja kehittymiselle. Vastauksissa nousi paljon esille sellaisia samoja asioita, jotka muovaavat työidentiteettiä. Näitä olivat työpaikan ilmapiiri ja sosiaaliset suhteet, arvostuksen ja itseluottamuksen tunteet sekä tavoitteet ja toiveet omaa uraa kohtaan. Esimerkiksi osaamisen karttumisen, itseluottamuksen kasvamisen ja mahdollisuuksien saada kokeilla uusia asioita työssä mainittiin olevan tekijöitä, joiden koettiin työkokemuksissa vaikuttaneen työidentiteettiin positiivisesti.</p>		
Avainsanat Esimiestyö, perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, työidentiteetti		
Muut tiedot		

Author(s) Penttinen, Elina	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2021
	Number of pages 46	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>The importance of managerial work for work identity</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by -		
Abstract  <p>Due to changes in working life and the emphasis on individuals in organizations, work identity has surfaced as a concept. An individual's background, education, social interactions, and career plans affect an individual's work identity. Work identity evolves continuously and can have a different meaning for each individual. The weight of work identity can vary depending on life situations and may sometimes weaken.</p> <p>The aim of the study was to find out what significance managerial work has for the development and formation of work identity. The focus of the study was familiarization and competence management. With these two topics, the significance of managerial work for identity was established.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study. Data was collected through semi-structured thematic interviews. The interviews were done by e-mail. First was sent the main questions of the interview, followed by some additional questions. The target group of the study was young people who had recently entered working life.</p> <p>According to the results of the study, managerial work has importance for the formation and development of work identity. The answers raised a lot of the same subjects that shape work identities. These included the atmosphere and social relationships in the workplace, feelings of appreciation and self-confidence, and goals and aspirations for one's career. Also, the improvement of skills and opportunities to try new things at work came up frequently. All these were things mentioned to have a positive effect on work identity on work experiences.</p>		
Keywords Managerial work, familiarization, competence management		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Identiteetti.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Perehdyttäminen .....</b>	<b>7</b>
3.1	Perehdyttämisestä määrää laki .....	7
3.2	Perehdytysuunnitelma ja sen laatiminen.....	10
3.3	Työnopastus .....	12
<b>4</b>	<b>Osaamisen johtaminen .....</b>	<b>14</b>
4.1	Osaamisen tasot.....	14
4.2	Osaamisen kehittäminen ja johtamisen keinot .....	17
4.3	Työssä oppiminen.....	22
<b>5</b>	<b>Tutkimusasetelma.....</b>	<b>23</b>
5.1	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	23
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	24
5.2.1	Aineistonkeruu.....	25
5.2.2	Aineiston analysointi.....	26
5.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	28
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>29</b>
6.1	Työn aloittaminen .....	31
6.2	Ura ja osaaminen .....	35
6.3	Työidentiteetti.....	39
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>41</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>44</b>

<b>Liitteet .....</b>	<b>47</b>
Liite 1 Haastatteluiden saatekirje .....	47
Liite 2 Haastattelurunko .....	48

## **Kuviot**

Kuvio 1. Erilaisia kehittämismahdollisuuksia .....	19
Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi .....	20
Kuvio 3. Tulosten rakenne .....	30

## **Taulukot**

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot .....	30
--	----

# 1 Johdanto

Työ ja työelämä on muuttunut aikojen saatossa valtavasti ja se jatkaa muuttumista edelleen. Organisaatioiden sekä työntekijöiden arvomaailmat ovat myös erilaisia kuin ennen. Työpaikoilla yksilöt korostuvat entistä enemmän, ja työntekijät ovat yhä useammin tietoisia omasta osuudestaan organisaatiossa ja osaamisestaan. Tämän päivän nuorille aletaan puhumaan tulevista uravalinnoista jo peruskoulun viimeisiltä luokilta asti ja heitä ohjataan ja kannustetaan keräämään itselleen urahaaveita vastaavaa koulutusta ja osaamista jo varhain. Koulutuksen lisäksi yhteiskunta kykenee tarjoamaan monenlaisia työharjoitteluita nuorille, jotka koulutuksen ohella auttavat yksilöitä luomaan ja tuomaan esille omaa identiteettiään. Näiden lisäksi erilaiset sosiaaliset suhteet ja elämänarvot ja kokemukset muovaavat identiteettiä (Collin, Eteläpelto & Saarinen 2007, 90).

Työelämään siirtyminen on muutos pitkään jatkuneeseen koulutiehen, johon täytyy sopeutua. Työelämässä eteen tulee aivan uusia asioita sekä arvoja, jotka vuorovaikutuksessa aikaisemman elämäkokemuksen kanssa muovaavat yksilön työidentiteettiä (Collin ym. 2007, 90). Työuran alussa oleva yksilö etsii vielä jonkin verran paikkaansa, ja saattaakin tarvita tämän takia muun muassa käytännön opastusta siitä, miten työpaikalla ja -elämässä toimitaan. Tässä tulevat niin kollegat kuin esimieskin tärkeiksi henkilöiksi. Oppiminen liitetään tärkeänä osana identiteettiä (Collin ym. 2007, 94). Uuden oppimista sekä halua oppia tarvitaan myös työelämässä. Sellainen henkilö, joka on hiljattain vasta siirtynyt työelämään, ei vielä voida olettaa omaavan paljoa käytännön tietoa ja taitoa työstä. Siksi esimerkiksi työt aloittaessa hyvä perehdytys ja työhön opastaminen ovat erittäin tärkeässä roolissa. Osaamisen karttuessa saattaa alkaa näkemään uusia urasuuntia sekä tavoitteita itselleen, joista esimiehen kanssa olisi hyvä keskustella. Tällöin yhteistyössä esimiehen ja organisaation kanssa voidaan laatia henkilön tavoiteisiin parhaiten tähtäävät suunnitelmat ja toimenpiteet

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on esimiestyö ja sen merkitys työidentiteetin muodostumiselle sekä kehittämiselle. Koska esimiestyö on hyvin laaja käsite

ja siihen liittyy monia asioita, rajataan sitä perehdyttämiseen ja osaamisen johtamiseen. Nämä esimiestyön osa-alueet valitaan työhön sen takia, että katson erityisesti niiden tukevan uran alussa olevien yksilöiden työelämäpohjaa esimerkiksi antamalla pohjaa osaamiselle ja urasuunnitelmille.

Aiheesta ajankohtaisen tekee esimerkiksi se, että nykypäivänä työnantajat hakevat sellaisia työntekijöitä, jotka sopivat yritykseen niin osaamisen kuin arvojenkin perusteella. Siksi oman työidentiteetin tunnistaminen ja tiedostaminen nousee arvokkaaksi työnhakijalle, ja myöhemmässä vaiheessa urakehityksen merkeissä. Aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden sekä oman mielenkiinnon takia työn aiheeksi. Tutkimuksella pyritään tuomaan aihetta vielä enemmän esille, sekä saada tutkimuksen kohde-ryhmä, eli hiljattain työelämään siirtyneet nuoret, mutta myös esimiehet entistä tietoisemmiksi työidentiteetistä käsitteenä sekä sen mahdollisista merkityksistä työuralle.

Esimiestyön merkitystä selvitetään laadullisen tutkimuksen menetelmin haastattelemalla nuoria työntekijöitä, joilla on erilaista koulutus- sekä työtaustaa. Haastattelut toteutetaan sähköpostihaastatteluina laajan kysymysrunгон sekä aikataulutuksen vuoksi.

## 2 Identiteetti

Identiteetti on käsitteenä muuttunut jonkin verran vuosien saatossa. Nyky-yhteiskunnassa se on käsitteenä noussut paremmin esille ja siihen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Identiteettiä voi käsitellä eri näkökulmista ja elämän osa-alueista. Identiteetin muodostumiseen vaikuttavat niin yksilölliset kuin yhteisöllisetkin asiat. Näitä ovat muiden muassa oppiminen ja sosiaalinen kanssakäyminen, joista oppiminen on identiteetin rakentamisen ja muovaamisen kannalta avainasemassa. Oppimisen myötä ihmisellä on mahdollisuus rakentaa ja muokata jo olemassa olevaa kuvaa itsestään ja identiteetistään. Identiteetti koetaan yksilöllisesti, koska siihen vaikuttavat yksilön omat kokemukset ja miten hän on kunkin asian kokenut ja tuntenut.

Oman identiteetin tunteminen ja rakentaminen on siis tulkintojen varaista, jotka rakentuvat vuorovaikutuksessa eri lähiyhteisöjen ja kulttuurien kanssa. (Collin, Eteläpelto & Saarinen 2007, 94-98; 139-140.)

Identiteetistä on tullut nykypäivänä entistä tärkeämpi käsite, sillä muun muassa työelämässä tapahtuu paljon muutoksia lyhyemmässä ajassa kuin ennen. Tämän takia yksilöiden identiteetteihin on alettu kiinnittää myös aikaisempaa enemmän huomiota. Identiteetin lisääntyneestä huomiosta johtuen työmarkkinoilla myös muiden kuin yrittäjien on oltava tietoisia omasta työidentiteetistä. Oman työidentiteetin tunnistamisesta on hyötyä monissa työelämän asioissa, kuten palkkaneuvotteluissa sekä oman osaamisen tunnistamisessa ja sen esille tuomisessa. (Collin ym. 2007, 93-94.)

### **Työidentiteetti**

Koska työ on muuttunut vuosien mittaan paljon, on ammatti-identiteetin sijaan alettu puhua enemmän työidentiteetistä. Ammatti-identiteetti liitetään enemmän osaksi ihmisen ammattia ja tekemää työtä, kun taas työidentiteetti pitää sisällään työn lisäksi myös esimerkiksi organisaation arvot ja tavoitteet. Ammatti-identiteettiin liitetään ammattiin kuuluvat arvot, tavoitteet ja eettiset asiat. Näiden lisäksi ammatti-identiteettiä vahvistaa yksilön oma historia ja uskomukset sekä sosiaaliset vuorovaikutussuhteet. Nykypäivänä organisaatiot saattavat vaatia työntekijöiltään tietynlaista identiteettimallia sekä samastumista organisaation kulttuuriin, arvoihin ja toimintatapoihin. Tällöin työntekijä ei enää sitoudukaan identiteetin näkökulmasta enää pelkästään ammattiin vaan jopa enemmän itse organisaatioon työpaikkana. (Collin ym. 2007, 139; 157-159.)

Työidentiteetin muovautuminen on jatkuva prosessi, johon vaikuttavat monet asiat, niin ammatilliset kuin sen ulkopuolisetkin. Vuorovaikutuksessa toisiinsa ne muodostavat työidentiteetin. (Kirpal, 2004, 201-202.) Näitä identiteettiin vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön koulutustausta, työssä saatava opastus ja koulutus, työstä saatava



korvaus, urasuunnitelmat, työn joustavuusmahdollisuudet sekä työn osaamisvaatimukset ja oman osaamisen kohtaaminen näihin vaatimuksiin sekä mahdollisuus kehittää osaamista työssä. Muita tekijöitä ovat muun muassa työn sosiaaliset ja kulttuurilliset käytännöt sekä henkilön omat käsitykset ja näkemykset työn asemasta elämässä, työn eettiset seikat ja arvot sekä tulevaisuuden odotukset työhön liittyen (Collin ym. 2007, 90, 137). Myös kuulumisen tunne liitetään työidentiteetin muodostumiseen ja kehittymiseen. Ihmisille on tärkeää, että he kokevat kuuluvansa tai olevansa osa jotakin ryhmää, kuten työpaikalla osa tiimiä tai pelkästään kuulumalla työnantajaorganisaatioon. Kuulumisen tunteen kanssa käsikädessä kulkevat vuorovaikutus sekä jatkuva oppiminen. Näiden yksilön sosiaalisten tekijöiden, työn ja organisaation rajapinnoilla muodostuu identiteetti, ja eri aikoina jollakin näistä osa-alueista voi olla suurempaa painoarvoa ja vaikutusta henkilöön, joka puolestaan heijastuu identiteettiin. (Kirpal 2004, 203.)

Työidentiteetin on mahdollista muuttua ja vaihdella läpi elämän riippuen, missä kohtaa elämää henkilö milläkin hetkellä on ja miten hän suhtautuu työidentiteettiin. Toisessa kohtaa elämää henkilö saattaa antaa työidentiteetille enemmän painoarvoa, varsinkin itsensä kehittämisen aspektille, kun taas toisena aikana identiteetillä ei ole niin suurta merkitystä itselle. Toiselle työ voi olla kutsumus tai elämäntyö, kun taas toiselle työ on pelkästään väline, jolla hankkia toimeentulo. (Kirpal 2004, 205.)

Työidentiteetin vahvuus voi vaihdella elämänkaaren lisäksi myös organisaatiossa tapahtuvien muutosten takia. Työidentiteetin heikkenemisen seurauksia voivat olla esimerkiksi työn mielekkyyden katoaminen, stressin lisääntyminen ja loppuun palaminen, riitatilanteet työpaikalla, vaikeus sitoutua työhön tai jopa työelämästä syrjäytyminen. Mikäli henkilön identiteetti horjuu vahvasti työelämän rajapinnalla, olisi tärkeää pystyä näkemään, mitä työ itselle antaa ja mitä se puolestaan ottaa. Tätä kutsutaan vaihtosuhteeksi. Jotta henkilö voisi työssään hyvin, tulisi pyrkiä tukemaan henkilön subjektiivista. Oman työnsä subjektina henkilö voi luoda itselleen voimaannuttavan ja mielekkään työn, jota hän itse pääosin hallitsee. (Mahlakaarto 2010, 16-17.)

### 3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen ei ole enää pelkästään vain työhön opastamista, vaan työntekijöille luodaan laajemmin ymmärrystä myös organisaatiosta, kuinka se toimii ja sen tarkoituksesta liike-elämässä. Tähän moninaisempaan perehdyttämiseen organisaation osalta kuuluvat yleensä organisaation visio, missio ja strategia sekä yhteiskuntavastuun sisältämät osa-alueet. Perehdyttämisen katsotaan pitävän sisällään sellaiset toimet, joiden avulla uudelle työntekijälle tulee työpaikka tutuksi, pitäen sisällään tilat sekä yrityksen arvot ja liiketoiminnan, tutustuu tiiminsä jäseniin sekä asiakkaisiin ja joiden kautta hänet otetaan vastaan ja osaksi työyhteisöä. Näiden lisäksi perehdyttämiseen kuuluu työntekijän työnkuvan ja odotusten läpikäynti. (Joki 2018, 111-112.) Perehdyttävältä olisi hyvä varmistaa, että työnkuva, tehtävänsä ja odotukset ovat hänelle täysin selvät, koska epäselvät odotukset ja ymmärrys tehtävistä voivat johtaa huonoihin työsuorituksiin, jotka voivat käydä yritykselle rahallisesti kalliiksi (Bauer 2010, 5). Perehdyttämistä käytetään esimerkiksi myös silloin, kun työntekijä vaihtaa tehtäviään yrityksen sisällä. Aikaisemmin perehdyttämiskäsitteen ulkopuolelle on jäänyt varsinainen työhön opastus, mutta nykyään sen katsotaan olevan osa perehdyttämisprosessia. Hyvän perehdyttämisen lopputuloksena työntekijän pitäisi saada tukea ja neuvoja omaksuakseen työssä tarvittavat taidot ja tiedot, joita hän pääsee itsenäisesti käyttämään ja soveltamaan työhönsä. (Kupias & Peltola 2009, 13-14; 18-19.)

#### 3.1 Perehdyttämisestä määrää laki

Jokaisella työntekijällä on oikeus perehdytykseen ja vastaavasti jokaisella yrityksellä on lakisääteinen velvollisuus antaa perehdytys. Perehdyttämisen tarkoituksena ei ole pelkästään auttaa uutta työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä tai opastaa häntä työtehtävissään, vaan sen tarkoituksena on myös pyrkiä turvaamaan työntekijän turvallisuus työpaikalla. Kun perehdytys on tehty huolella ja oikein, tulee työn vaarapaikat kerrottua uudelle tulokkaalle, jolloin hän on niistä tietoinen ja osaa toimia niiden mukaisesti. Kun työtapaturmia sattuu mahdollisimman vähän, ei yritykselle aiheudu

turhia ylimääräisiä kuluja esimerkiksi sairauspoissaoloista. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Perehdyttämiselle ei ole omaa lakia, mutta siitä on mainintoja ja määräyksiä esimerkiksi työturvallisuuslaissa, työsopimuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntöä on laadittu monin osin työntekijää suojaavaksi, mutta esimerkiksi uudemmassa yhteistoimintalaissa on lisäyksiä niin sanotusta keskustelelevasta perehdyttämisestä, jonka tarkoituksena on saada enemmän neuvottelua ja puhelua työnantajan ja työntekijöiden välille. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

### **Työturvallisuuslaki**

Työturvallisuuslain tarkoituksena on pyrkiä ehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille aiheutuvia haittoja, jotka johtuvat työympäristöstä tai työstä (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§). Lain 2 luvussa on määritelty työnantajan yleisiä velvoitteita. 2 Luvun 14 §:ssä on määrätty työnantajan velvoitteesta antaa työntekijöilleen riittävät tiedot työn ja työpaikan erilaisista vaaratekijöistä. Tämän lisäksi työnantajan tulee ottaa työntekijän ammatillinen osaaminen sekä työkokemus huomioon, joiden perusteella sen tulee huolehtia:

- 1) *työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- 2) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- 3) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*
- 4) *työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§.)*

Työturvallisuuslaissa mainitaan, työnantajan velvoitteesta huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ottamalla huomioon sekä ympäristöstä aiheutuvat turvallisuusriskit

sekä arvioimalla työntekijän edellytykset tehdä työtä. Työnantajan vaikutuspiirin ulkopuoliset asiat ja poikkeukselliset tapahtumat, joista koituu seurauksia siitä huolimatta, että ne on otettu yrityksessä huomioon ja niiden välttämiseksi on tehty aiheen mukaisia toimia, vähentävät työnantajan huolehtimisvelvollisuuden laajuutta. Työnantajan on tarjottava työntekijälle tarvittavat välineet työn suorittamiseksi. Tämä kattaa muun muassa henkilösuojaimet sellaisiin töihin, joissa tapaturmavaaraa ei voida kokonaan poistaa tai sitä ei voida välttää tai sairastumisen riski on riittävän suuri ja sitä ei voida tarpeeksi tehokkaasti muuten poistaa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8§, 15§.)

### **Työsopimuslaki**

Työsopimuslaissa on määritelty työnantajan velvoitteeksi huolehtia, että työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään, vaikka yrityksen toiminta, työtehtävät tai työmenetelmät muuttuisivat. Lisäksi työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia edetä urallaan ja kehittää osaamistaan ja kykyjään. Lain 2 luvun 4 §:ssä määrätään työnantajan velvollisuudesta antaa selvitys työnteon keskeisistä ehdoista. Jos työsuhde on voimassa toistaiseksi tai yli kuukauden kestävän jakson, on työnantajan annettava selvitys ehdoista kirjallisena viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä, jos ehdot eivät ole kirjallisena työsopimuksessa. Mikäli työntekijällä on samoilla ehdoilla jatkuvia alle kuukauden kestäviä määräaikaissuusia saman työnantajan kanssa, on ehdot annettava viimeistään kuukauden kuluttua ensimmäisen määräaikaissuuden alkamisesta. Selvitystä ei tarvitse antaa jatkossa uudestaan, ellei siitä laissa toisin määrätä. Selvityksessä tulee antaa muiden muassa työnteon alkamisajankohta, koeaika, työntekijän tehtävät sekä työssä käytettävä työehtosopimus ja palkanmaksuasiat. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 1§, 4§.)

### 3.2 Perehdytysuunnitelma ja sen laatiminen

Perehdyttämisen katsotaan alkavan siitä hetkestä, kun uudelle työntekijälle on tarjottu työpaikkaa ja päättävän, kun työntekijä pystyy työskentelemään täysin itsenäisesti (Graybill, Hudson Carpenter, Offord, Piroun & Shaffer 2013, 201). Perehdyttämisen päävastuu on aina esimiehellä, mutta mukana on usein muitakin tahoja, kuten tiimin jäsenet ja HR-henkilöstöä (Kupias & Peltola 2009, 19). Työntekijän perehdytyksessä tulee ottaa huomioon työntekijän aikaisempi tausta ja osaaminen sekä uutta työtä vastaavan osaamisen taso. Kun työntekijän lähtökohtia on kartoitettu, voidaan perehdytystä ikään kuin räätälöidä tapauskohtaisesti sopivaksi ja jo olemassa olevaa voidaan hyödyntää perehdyttämisessä paremmin. Uudesta ja erilaisesta osaamisesta voi olla suurtakin hyötyä tiimille ja yritykselle. Esimerkiksi nuoren kesätöihin tulevan ja jo paljon työkokemusta omaavan henkilön perehdytysuunnitelmat ovat usein erilaiset, koska pitkään työelämässä olevalla on todennäköisesti paljon erilaista osaamista, jota hän pystyy käyttämään uudessa pestissään. Kokeneemmat perehdytettävät ovat usein myös oma-aloitteisempia, koska heille ei tarvitse enää opettaa niin paljoa perusasioita. Aktiivisuuteen vaikuttaa myös se, onko perehdytettävällä aiempaa kokemusta samankaltaisista tehtävistä, koska silloin hänellä on jo parempaa käsitystä työn sisällöstä. (Joki 2018, 111-114.)

Perehdyttämisen pituus riippuu monesti työsuhteen pituudesta ja tehtävän vaativuudesta. Perehdyttäminen vie aikaa, mutta kun se tehdään hyvin, oppii perehdytettävä tekemään työt oikein. Tämä voi säästää aikaa ja resursseja myöhemmin, kun virheiden korjaamiseen ei tarvitse käyttää monen työntekijän panosta. Hyvin mietitty ja toteutettu perehdytys antaa oppijalle turvallisuuden tunnetta uusien työtehtävien parissa. Jotta vakavien virheiden mahdollisuus olisi mahdollisimman vähäinen, on perehdytettävälle kerrottava työn vaarakohdat. (Joki 2018, 111-114.) Koska perehdyttäminen saattaa viedä paljonkin aikaa ja ennen kuin uusi työntekijä pystyy toimimaan täysin itsenäisesti sitomatta vähintään toista muuta työntekijää mukaan prosessiin, on perehdyttäminen yritykselle melko kallista. Kustannuksia syntyy rekrytoinnin

muistakin vaiheista kuten siihen käytettävästä ajasta, työpaikkailmoituksista, haastatteluista sekä erilaisista hallinnollisista asioista. (Viitala 2014, 104-105.)

Perehdyttämisen kulku olisi hyvä olla mietittynä organisaatiossa jo etukäteen, jotta se olisi kaikille osapuolille mahdollisimman selkeää ja etenisi sujuvasti. Vaikka organisaatiolla olisi jo valmiiksi laadittu suunnitelma, tulee sitä voida tarpeen mukaan helposti muuttaa, koska se ei tule olemaan ikuisesti käyttökelpoinen sellaisenaan maailman ja työnteon muuttuessa jatkuvasti. Eri osastoilla ja tiimeillä saattaa olla toisistaan poikkeavat suunnitelmat, koska kaikki tehtävät eivät tietenkään ole samankaltaisia saman organisaation sisällä. Yleensä organisaation yleisesittelyn suorittaa rekrytointia hoitava HR- asiantuntija tai tiimin esimies, johon työntekijä on tulossa. Tiimiin ja työyhteisöön perehdyttäminen on kuitenkin helpompaa esimiehelle, koska hänellä on parempi ymmärrys ja tieto niissä tapahtuvista asioista ja tiimin työntekijöistä. (Joki 2018, 114.)

Perehdyttämiseen voidaan pyytää apua myös muilta työntekijöiltä, jotka opastavat uutta työntekijää muun muassa työtehtävissä. Jos perehdyttäjinä toimivat muut kuin henkilöstöasiantuntija tai esimies, tulee heidän sopia asiasta perehdyttäjän kanssa ja antaa tälle tarvittavaa valmennusta ja neuvoja hoitaakseen tehtävän. Perehdyttäjiksi kannattaa valita sellaiset henkilöt, joiden asenteet, tiedot sekä taidot ovat sellaiset, että hän pystyy perehdyttämisen suorittamaan hyvin, koska esimerkiksi perehdyttäjän oma mielenkiinto tehtävää kohtaan voi olla merkittäväkin vaikutus perehdyttämisen onnistumiselle. Perehdyttäjällä tulisi myös olla riittävä ammattitaito ja osaaminen työstä, koska hän tulee olemaan alkuun perehdytettävän lähin tuki. Perehdyttäjäksi voi valita sellaisen henkilön, joka ei ole ollut itsekään kovin kauaa työtehtävässään, koska hänellä on todennäköisesti oma perehdytys vielä hyvin muistissa, josta voi olla apua uuden tulokkaan kanssa. Perehdytettävistä asioista olisi hyvä tehdä lista, johon voi merkitä perehdytettävän aiheen kohdalle, kun se on suoritettu ja kuka asian on perehdyttänyt. (Joki 2018, 114-115.)

Uuden työntekijän osaamisesta ennen perehdyttämistä tulisi hahmottaa muun muassa aikaisemmasta samankaltaisesta työstä saatu kokemus ja osaaminen ja sellainen osaaminen, joka ei varsinaisesti vastaa uuden työn tehtäviä, mutta joista voisi olla hyötyä. Kun osaamista on kartoitettu, pystytään perehdyttämisessä painottamaan niitä osa-alueita, jotka eivät ole niin vahvoja ja puolestaan käymään läpi nopeammin ne asiat, joista työntekijällä jo on kokemusta. Työntekijän osaaminen voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen, joita ovat yleis- ja perusosaaminen, työsuhdeosaaminen, toimialaosaaminen, organisaatio-osaaminen, tiimi-/työyhteisöosaaminen ja tehtäväosaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 89-90.)

### 3.3 Työnopastus

Työnopastus on tärkeä osa perehdyttämistä, koska siinä uusi työntekijä pääsee kiinni itse työtehtäviin ja sen tarkoituksena on antaa työntekijälle tarvittavat työkalut ja tiedot, jotta hän pystyisi työskentelemään mahdollisimman pian itsenäisesti. Viitala on luetellut työnopastuksessa perehdytettäväksi asioiksi muun muassa työn sisällön, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet, työssä käytettävien laitteiden ja tarvikkeiden käyttö, säilytys ja ylläpito, työpaikan turvallisuuden liittyvät asiat sekä työntekoa auttavat materiaalit, tiedonhaun lähteet ja opastus. (Viitala 2014, 192.) Työnopastuksesta voidaan puhua myös käsitteellä työnohjaus. Työnohjauksessa työntekijä pyrkii refleктоimaan eli peilaamaan ja pohtimaan omaa toimintaansa, sen seurauksia ja tavoitteita suhteessa työhön ja työelämäään. Reflektointia ohjaa joku toinen henkilö, perehdyttämisessä esimerkiksi esimies tai joku muu tehtävään valittu henkilö. Reflektion ansiosta työnohjaus pitää vahvasti sisällään työssä oppimisen. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2011, 17.)

Työnopastusta tarvitaan tilanteissa, joissa työtä tulee tekemään uusi työntekijä, jolle työ ei ole ennestään tuttua tai työtehtävät tai -menetelmät vaihtuvat, kun käyttöön otetaan uusia laitteita tai koneita, mikäli aikaisemmissa työnopastuksissa huomataan puutteita, tilanne on jollain tapaa tavallisesta poikkeava tai työskentelyssä havaitaan

virheitä tai puutteita. Se on siis työn oppimisen lisäksi ennakoivaa työsuojelua. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Työnopastuksessa tärkeää on huomioida opastuksen selkeys ja nopeus. Kun asiat käydään tarpeeksi rauhallisesti läpi sekä selkeästi ja havainnollisesti selittäen järkevässä järjestyksessä työn kannalta, jäävät opit paremmin mieleen. Opastaja voi ensin esimerkiksi kertoa työn kulusta yleisesti, jonka jälkeen hän näyttää, mitä tulisi tehdä. Hiljalleen uudelle työntekijälle alkaa muodostua kokonaiskuva työstä, jonka jälkeen hänen tulisi antaa kokeilla tehdä työtä itse. Tekemisen myötä monesti nousee esiin kysymyksiä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.) Työturvallisuuden näkökulmasta työnopastuksen pitäisi sisältää erityisesti työn vaaratekijöiden esiin nostamisen ja oikeanlaisten työtapojen ja menetelmien hyvän läpikäynnin. Jotta nämä vaaratekijät tulee tunnistettua ja sen kautta mahdollisesti välttää tapaturmien syntyminen, tulee työnopastajan olla niistä hyvin tietoinen ja osata myös itse toimia oikealla tavalla. (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

### **Seuranta**

Kun perehdyttämisen aloittamisesta on kulunut hetki, tulee perehdyttämistä ja sen etenemistä seurata. Perehdytettävän kanssa on hyvä istua alas ja käydä läpi, kuinka työtehtävät ovat lähteneet sujumaan ja mitä työntekijälle kuuluu. Perehdytettävälle voi tällaisessa seurantakeskustelussa antaa palautetta hänen suoriutumisestaan, mutta myös hänen kantansa ja palautteensa kannattaa kysyä. Kun perehdyttämistä seurataan, tulee uudelle työntekijälle tunne, että hänen tuloonsa on panostettu ja sitä pidetään arvokkaana lisänä organisaatiolle ja tiimille. (Joki 2018, 121-122.) Seurannassa voi käydä läpi perehdyttämislle asetettuja tavoitteita ja keskustella tuliko ne saavutettua vai jäikö vielä jotakin parannettavaa ja huomioon otettavaa. Jos lisäopastuksesta tai korjaavista toimista sovitaan, on hyvä sopia uusi tapaaminen esimiehen kanssa, jossa käydään asetetut tavoitteet läpi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013).



## 4 Osaamisen johtaminen

Viitala (2006, 14) kiteyttää osaamisen johtamisen yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamiseksi ja varmistamiseksi osaamis pohjan avulla. Osaamista kehitetään joka puolella yritystä sen jokaisella tasolla. Jotta osaamisen johtaminen ja kehittäminen olisi tehokasta, tulee sitä muun muassa suunnitella, arvioida, määritellä ja kehittää. Osaamisen johtaminen on käsitteenä ja johtamisen osa-alueena melko laaja kokonaisuus. Se sisältää ne toimet, joiden avulla yritys pystyy uudistamaan, hankkimaan sekä kehittämään jo olemassa olevaa osaamista yrityksen strategiaan peilaten. (Viitala 2006, 14.) Ihannetilanteessa osaamisen johtaminen on saatu kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa, tukevat yrityksen rakenteet ja järjestelmät osaamista ja sen kehittämistä. Lisäksi toimia tulee seurattua ja arvioitua jatkuvasti, ja esimiehiltä löytyy taitoja osaamisen johtamiseen. (Viitala 2005, 22.)

### 4.1 Osaamisen tasot

Osaamisen johtamisessa voidaan käsittää kolme tasoa, organisaatio-, tiimi- ja työntekijätaso. Osaamisen kirjo on laajentunut työmarkkinoilla, kun korkeakoulutuksen saaneet henkilöt omaavat hyvää sopeutumiskykyä, minkä seurauksena he pääsevät osaksi yritystä helpommin ja nopeammin. Erityisesti yrityksissä, joissa työntekijöiden oma-aloitteisuus ja yhteistyökyvykyys on suurta, henkilöstöä ei nähdä enää pelkääntään kulueränä, vaan suorituskyvyn edistäjänä. On siis huomattu, että osaava henkilöstö kasvattaa yrityksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tämä näkyy muun muassa kasvaneena laatuna ja parempina suorituksina palveluissa ja tuotteissa, osaamisen mukauttamisena yrityksessä tapahtuviin muutoksiin, henkilöstön kykyä käsitellä ja soveltaa osaamista työssä eteen tulevia ongelmien ratkaisemiseksi. (Lache 2011.)

Organisaatioilla on aina jotakin ydinosaamista, jonka ympärille se rakentaa liiketoimintaansa. Ydinosaaminen on sellaista tietoa ja taitoa, joka luo markkinoilla kilpailuetua muihin yrityksiin. (Hätönen 2011, 14.) Ydinosaaminen voi liittyä prosesseihin, teknologiatietoon tai esimerkiksi yrityksen suhteisiin muihin toimijoihin (Jylhä & Viitala

2019, 202). Ydinosaaminen luo hyötyä yrityksen asiakkaille, sitä voidaan muokata sopivaksi uusiin palveluihin jokaisella yrityksen tasolla ja se on vaikeasti kopioitavissa. Se luo perustaa yrityksen henkilöstön vaatimuksille osaamisesta ja osana strategiaa. Se myös omalta osaltaan määrittää, miltä yritys näyttää. Ydinosaamisen lisäksi yrityksen toimintaa ohjaavat myös arvot sekä laatuosaaminen. Arvot ohjaavat toiminnan oikeellisuutta ja eettisyyttä. Laatuosaaminen on usein osana arvoja ja sen tarkoituksena on varmistaa palveluiden ja tuotteiden hyvä laatu, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Hätönen 2011, 14-15.)

Työelämäosaaminen on henkilön sellaista yleistä osaamista, jota karttuu jo peruskoulusta lähtien. Työelämän muuttuessa myös työelämäosaamisen painopisteet muuttuvat. Nykypäivän tärkeiksi osaamisen alueiksi voi Hätösen (2011, 15) mukaan lukea moniosaamisen, kokonaisuuksien hallinnan sekä teoreettisen tiedon ja käytännön kokemuksen yhdistämisen osaamisen. Eriytyvää ammatillista osaamista voi kartoittaa alan ammatillisessa koulutuksessa sekä syventää työelämässä. Se on työstä selviytymisen kannalta erittäin tärkeää perusosaamista. (Hätönen 2011, 15.)

Osaamisessa yhdistyvät henkilön tieto, tekninen ja ammatillinen osaaminen, oppiminen, tiimityöskentelytaidot sekä työn organisointitaidot ja oman osaamisen arviointi. Osaaminen sisältää myös vaikeasti havaittavaa hiljaista tietoa. Osaamista syntyy ja kehittyy silloin, kun työntekijät pääsevät käyttämään ja soveltamaan näitä kykyjään, taitojaan ja kokemuksiaan erilaisissa työympäristöissä ja tehtävissä siten, että niiden avulla työntekijä selviytyy hänelle annetuista työtehtävistä. (Hätönen 2011, 9-10.) Organisaatossa osaaminen voidaan jakaa kolmeen eri tason tai näkökulmaan: työntekijä, tiimi, ja organisaatio (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 2). Lache (2011) määrittelee työntekijätason osaamisen johtamisen perustasoksi. Tiimitaso on yksilöiden osaamisen kokonaisuus, jonka kautta organisaatio pystyy hyödyntämään yksittäistä osaamista, lisätä yhteistyötä, jakaa tietoa, luoda lisäarvoa sekä parantaa suoritusta. Organisaatiotason osaaminen ammatillisuuden perusta, joka määrittää organisaation kyvykkyyden yhdistää taloudellinen tehokkuus ja sosiaalinen suorituskyky. Eri tasoja tulisi käsitellä kokonaisuutena osaamisen johtamisessa, jotta ne tukevat yrityksen

menestystä (Viitala 2005, 49), mutta tässä työssä keskitytään enemmän työntekijätasoon.

Työntekijän osaamisen vaikuttaa hänen koulutuksensa, mutta koulutuksesta saatu tieto-osaaminen ei välttämättä ole se kaikista tärkein, eikä se yksin useinkaan riitä. Hyvästä osaamisesta voidaan puhua silloin, kun työntekijä pystyy yhdistämään koulutuksensa kautta hankitun tiedon ja osaamisen, työn opastuksen ja kaiken muun osaamisensa ja pystyy soveltamaan sitä käytännön työtehtäviin (Kupias ym. 2014, luku 2.) Hätösen (2011, 9) mukaan osaaminen on tilannesidonnaista ja se syntyy aina siinä tilanteessa, jossa henkilö toimii sillä hetkellä ja sen tilanteen erilaisista merkityksistä työlle. Osaaminen myös usein määrittää työntekijän suhtautumista ja toimimista erilaisissa tilanteissa, koska se on käytännön tietoa ja näin ollen kykyä toimia. Tilannesidonnaisuuden takia, tietoa ja osaamista ei pystytä erottamaan tai irrottamaan ympäristöstä, jossa taitoja käytetään ja missä ne ovat syntyneet. Tämän takia myös osaamisen kehittämisen tulisi olla yhteydessä työhön ja tapahtua työssä oppimalla. (Hätönen 2011, 12.) Jotta työntekijä voisi kehittyä työssään ja mennä urallaan eteenpäin, tulee osaaminen tuoda esille. Tähän tarvitaan myös esimiehen tukea. Joskus osaaminen saattaa jäädä piiloon, eikä sitä tule silloin käytettyä ja hyöty piilotetusta osaamisesta jää saamatta. Lisäksi piilossa oleva osaaminen voi johtaa työntekijän alisuoriutumiseen. Jotta kaikki tiimin ja sen yksilöiden osaaminen saadaan valjastettua organisaation käyttöön, on hyödyllistä tehdä teettä erilaisia selvityksiä ja kartoituksia tiimissä. (Kupias ym. 2014, luku 2.)

Koska osaamisen johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on vahvistaa yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä, onnistuu se parhaiten panostamalla yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamisen nostamiseen sekä tehokkaaseen hyödyntämiseen. Keinot, joilla osaamista yrityksessä johdetaan, tulisi integroida osaksi yrityksen strategiaa, koska muuten keinot jäävät irrallisiksi ja edistävät enemmänkin työntekijöitä yksilötasolla, mikä ei huono asia ole sekään, koska yksilöiden osaaminen on yrityksen menestyksen lähtökohtana. Osaamisen johtamisen haasteiksi voidaan sanoa yksilöiden oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen ja tunnistaminen. (Viitala 2006, 16-17.)

## 4.2 Osaamisen kehittäminen ja johtamisen keinot

Yrityksen HR- henkilöstöllä on usein ollut tärkeä ja keskeinen rooli osaamisen johtamisessa. He esimerkiksi saattavat olla vastuussa osaamisen kehittämisestä ja sen prosessien koordinoinnista. He määrittelevät osaamista yrityksessä sekä laativat arvioita työn vaativuudesta. Osaamisen johtamisen päävastuu on kuitenkin yrityksen liiketoiminnasta vastaavilla johtajilla sekä yksiköiden vetäjillä, joille HR- henkilöstö antaa tiiviisti tukeaan. He pitävät huolen, että yrityksessä on joka puolella tarpeeksi ja oikeanlaista osaamista ja sellainen osaamisen taso, että yrityksen asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Jotta osaamisen johtaminen olisi kokonaisvaltaista ja kattaisi jokaisen tason yrityksessä, on se ennen kaikkea laajaa ja tiivistä yhteistyötä johdon, esimiesten ja HR-ammattilaisten kesken. (Viitala 2014, 173-174.)

Osaamispohjaisissa yrityksissä esimiehellä harvoin on enää eniten tietoa ja osaamista työstä, vaan asiantuntijoina ovat tiimissä työskentelevät jäsenet. Tämän seurauksena esimies ei ole enää se, joka jakaa tietoaan ja osaamistaan vaan hänen tehtävänä on tukea ja auttaa tiiminsä jäseniä tuomaan oma osaamisensa esiin ja käyttöön työssä sekä osaaminen jakaminen tiimissä. (Harman & Harman 2003, 29-41.) Osaamisen johtamisen yhtenä haasteena on tiedon ja osaamisen kerääminen ja jakaminen yrityksen sisällä. Yrityksen henkilöstön ja johdon olisi oltava halukkaita etsimään ja jakamaan osaamista ja tietoa yrityksen sisällä. Jotta jo olemassa oleva osaaminen olisi mahdollisimman hyvin yrityksen käytettävissä ja saatavilla, on yrityksessä otettava käyttöön sosiaalinen ja keskusteleva lähestymistapa jokaisessa yksikössä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin yrityksen ja sen yksiköiden on helpompi luoda luottamusta henkilöstöönsä. Kun osaamista aletaan jakaa, voidaan sitä tarvittaessa jakaa tai siirtää yrityksen sisällä. (Helander, Kukko & Virtanen 2010.)

Yrityksillä on yleensä koko organisaation kattavat kehityssuunnitelmat osaamiselle, jotka koostuvat pienemmistä kokonaisuuksista, kuten tiimikohtaisista kehityssuunnitelmista. Osaamisen kehittämisen varalle tulee esimiehellä olla suunnitelma, vaikka

osaaminen tiimissä olisikin hyvällä tasolla. (Viitala 2013, 187.) Osaamista voi kuitenkin siirtyä tiimistä pois esimerkiksi työkierron tai eläköitymisen takia, ja silloin syntyy aukkoa osaamisessa tulee kyetä paikkaamaan. Esimiehen tulee alusta alkaen tehdä selväksi tiimilleen sen tavoitteet ja tarkoitus, jotka pohjautuvat yrityksen strategiaan. Tämän pohjalta esimies luo muun muassa tavoitteita tulevaisuudelle, luo omalta osaltaan sopivaa ilmapiiriä jatkuvalla oppimiselle sekä ottaa huomioon niin tiimin kuin sen jokaisen yksilönkin tarpeet ja tilanteet. Suunnitelmaan tulee myös kirjata ylös tavoitteiden lisäksi ne toimet, joiden avulla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa, ketkä toteuttamiseen osallistuvat, mikä on aikataulu sekä kuinka kehittämisen tuloksia tullaan seuraamaan. Alla olevassa kuviossa (1.) on kuvattu erilaisia keinoja, joiden avulla yrityksissä voidaan osaamista kehittää. Kuvioista käy ilmi, että esimiehellä on erityisen tärkeä tehtävä oman tiiminsä ja sen jäsenten osaamisen kehittämisessä. Kuviossa esitetyt erilaiset osaamisen kehittämisen muodot (palaverit, ideavartit, kehittämispäivät) nojaavat paljon tiedon ja osaamisen jakamiseen tiimin sisällä, mikä vaatii aktiivisuutta ja motivoituneisuutta henkilöstöltä, jotta ideoita osaamisen kehittämiseksi syntyy. (Kupias ym. 2014, 3 luku.)



Kuvio 1. Erilaisia kehittämismahdollisuuksia (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Yksi osaamisen kehittämisen keinoista on osaamiskartoitus. Sen avulla saadaan tietää osaamisen taso yrityksessä ja millaista osaaminen on suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Kun osaamisen tila on selvillä, nähdään, missä paikoissa ja miten sitä tulee lähteä kehittämään. Osaamiskartoituksessa esille nousseita asioita voi hyödyntää muun muassa perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa, rekrytoinnissa, kun kyetään kuvaamaan tehtävään haettavaa osaamistarvetta paremmin ja henkilöstön osaamisen ja itsearviointin tukena. (Hätönen 2011, 49.) Osaamisen kehittäminen voidaan kuvata prosessina (ks. kuvio 2.). Esimiehet kartoittavat yleensä oman tiiminsä osaamisen, jota voi toteuttaa esimerkiksi keskustellen yhdessä koko tiimin ja sen jäsenten kanssa erikseen. Kartoitukseen osaaminen selvitetään juurta jaksain eli läpi tulisi käydä koko työnkuva, josta jatketaan kuvausta aina tiimin yksilön tehtävätasolle asti. Kun havainnot on kirjattu ylös, voidaan niiden pohjalta alkaa miettiä tulevaisuuden tavoitteita. Jotta osaamiskartoitus voi onnistua, edellyttää se työntekijöiltä oman

työnsä ja osaamisensa arviointia, joista he jakavat näkemyksensä esimiehen kanssa muun muassa kehityskeskusteluissa. (Viitala 2013, 183-184.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 183)

Yksilötason osaamisen kehittäminen lähtee jo työntekijän ensimmäisestä päivästä työtehtävässään perehdytyksen muodossa. Perehdyttäminen ja työn ohjaus ovat tärkeitä askelia, koska jo niiden aikana työntekijälle tulee kertoa tiimin tavoitteet ja odotukset työntekijälle, ja tämän jälkeen osaamista ja sen kehittymistä voidaan lähteä seuraamaan sekä arvioimaan työssä. Osaamista syntyy erityisesti oppivassa ilmapiirissä, joten perehdytystilanteesta on mahdollista hyötyä myös perehdyttävän työntekijän. Hän joutuu suunnittelemaan, mitä asioita ja millä tavoin hän uutta työntekijää perehdyttää ja tämän seurauksena saattaa syntyä uusia oivalluksia ja ideoita työn suorittamisesta. Esimiehen yksi tärkeä rooli onkin juuri oppimista edistävän sekä avoimen keskustelun ilmapiirin ja puitteiden luominen ja ylläpitäminen. Esimies voi auttaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan antamalla heille uusia haastavia työtehtäviä. (Kupias ym. 2014, 3 luku.) Viitalan (2005, 189) väitöskirjan tutkimuksen tuloksissa hyvän ilmapiirin luominen nousi tärkeäksi osaksi esimiehen työtä, ja esimiesten tulisi tietoisesti pyrkiä muodostamaan sellaista ilmapiiriä, joka edesauttaa henkilöstön osaamisen edistämistä.

Koulutukset ovat hyvä tapa lisätä henkilöstön osaamista. Ne voivat olla suunniteltuja tai vapaavalintaisia koulutuksia, joita työntekijät valitsevat oman mielenkiinnon mukaan ja voidaan hankkia yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta tai ne voivat olla yrityksen

omia. Koulutuksilla henkilöstö voi saavuttaa tietoa tehokkaampaan työskentelyyn tai ammattitaitoa uralleen tulevaisuutta varten. (Viitala 2006, 271-273.) Esimiehen tehtävänä on koulutusten jälkeen huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus käyttää koulutuksessa oppimiaan tietoja ja taitoja omassa työssään. Jos opittua ei ole mahdollista käyttää, voi koulutuksen hyvät opit mennä hukkaan ja unohtua. (Kupias ym. 2014, 3 luku.)

Osaamista voidaan jakaa ja levittää yrityksen sisällä esimerkiksi työkierron avulla. Työnkierrossa siirtyvät työntekijät vievät mukanaan osaamistaan ja pääsevät vastavasti uudessa työssään oppimaan uutta ja näin laajentamaan ja kehittämään osaamistaan. Työnkierron avulla työntekijä saa kattavampaa ymmärrystä yrityksen eri toimintojen välisistä suhteista ja vaikutuksista toisiinsa sekä liiketoiminnasta yleensä. Työnkierron voidaan katsoa kuuluvan osaksi myös työntekijän urasuunnitelmaa. Toinen hyvä osaamisen jakaminen on työn sijaistaminen. Sijainen tulee perehdyttää työtehtäviin, jotta osaamisen taso ja sen myötä tehokkuus pysyisivät hyvällä tasolla. Tehtävään voidaan valita sellainen henkilö, jolla jo on pätevyyttä sijaistettavaan tehtävään, ja tätä osaamista esimiehenkin kannattaa vaalia siltä varalta, että tärkeää osaamista lähtee tiimistä syystä tai toisesta. Kun työntekijä saa kartutettua osaamista erilaisista tehtävistä tiimin sisällä, muodostuu hänelle moniosaamista, josta voi olla hänelle suurta hyötyä, mikäli hän haluaa joskus vaihtaa tehtäviään etsiessään uusia haasteita niin yrityksen sisällä kuin työmarkkinoilla yleisesti. (Viitala 2006, 262-263.)

Esimies ja työntekijä voivat asettaa työntekijän osaamiselle tavoitteita sekä seurata ja arvioida niitä kehityskeskustelujen kautta. Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisin väliajoin ja niissä käydään läpi aiemmin asetettuja tavoitteita ja toiveita, asetetaan uusia tavoitteita sekä käydään läpi työntekijän urasuunnitelmia. (Viitala 2006, 267.) Kehityskeskustelu on aina luottamuksellinen ja työntekijän tavoitteiden lisäksi siinä mietitään työntekijän vahvuuksia sekä kehityskohteita. Kaiken edellisen tarkoituksena ja päämääränä on työntekijän kehittyminen ja osaamisen lisääminen. Kehityskeskustelu on hyvää aikaa rakentaa ja vahvistaa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja suhdetta ja näin ollen oppia tuntemaan toisiaan paremmin, jolloin



esimerkiksi esimiehen on helpompi tunnistaa työntekijän osaamista ja motivaatiota. (Aarnikoivu 2016, 90-91.)

### 4.3 Työssä oppiminen

Työssä oppimisen merkitys on lisääntynyt organisaatioissa ja sitä käytetään henkilöstön kehittämisessä yhä enenevässä määrin. Työssä oppimisessa mukana ei ole enää pelkästään työntekijän ympäriltään saamansa ja keräämänsä tieto, jota hän lähtee itse soveltamaan työhön, vaan tukena oppimisessa on muun muassa muut työpaikalla olevat henkilöt. Kun pelkän tiedon jakamisen lisäksi henkilö on itse aktiivinen, saa tukea ja ohjausta kollegoiltaan, on oppiminen yleensä tehokkaampaa ja monipuolisempaa, mikä edesauttaa hyvää oppimista. (Collin, Eteläpelto & Saarinen 2007, 178.)

Ihmiset jäsentävät työntekoon omia kokemuksiaan selvittääkseen työstä ja tämän takia jokaisen kokemus työn teosta on erilainen, vaikka työ ja lähtökohdatkin olisivat samat. Työssä oppimisessa tärkeässä roolissa on hiljainen tieto ja taito, jota henkilö saattaa käyttää ja kehittää tietämättään alitajuisesti. (Juuti & Vuorela 2015, kpl3.) Hiljaisen tiedon sanotaan olevan todella arvokasta osaamista, jota on vaikea tiedostaa, jopa työntekijän itse. Hiljainen tieto ja taito on useimmiten sellaista osaamista, joka hoituu ikään kuin selkäytimestä ilman sen suurempaa ajattelua, ja sen takia sitä voi olla hankalaa jakaa ja opettaa muille. (Kupias & Salo 2014, luku 5.)

Työssä voi oppia ja kehittyä vain työtä tekemällä, ja siksi työntekijän tulisi rohkeasti ottaa vastaan uusia haasteita ja esimiehen puolestaan antaa haasteita työntekijöille. Haasteet tulee kuitenkin suhteuttaa jokaisen työntekijän osaamiseen ja taitoihin sopiviksi. Työssä oppimisen kannalta esimiehen tuki on tärkeää ja hän voi auttaa työntekijää arvioimaan omaa suoritustaan työtehtävissä. Esimies ja työntekijä voivat asettaa yhdessä tavoitteita työlle. Jos tavoitteita ei saavuteta, oppimisessa ja jatkossa uskallukseen yrittää kohdata uusia haasteita vaikuttaa vahvasti esimiehen suhtautuminen epäonnistumisiin ja virheisiin. Mikäli esimiehellä on tapana rankaista virheistä,

saattaa se hillitä tai poistaa työntekijöiden halun oppia uutta ja kehittää osaamistaan. Parempi lähestymistapa olisi keskustella, mistä virheet johtuvat, minkä kautta niistä voidaan oppia ja tulevaisuudessa välttää tekemästä niitä uudestaan. (Juuti& Vuorela 2015, kpl3.)

## 5 Tutkimusasetelma

### 5.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys esimiestyöllä on hiljattain työelämään siirtyneiden nuorten työidentiteetin muodostumiselle ja kehittymiselle. Tätä lähdettiin selvittämään teemahaastatteluin. Tutkimuskysymyksiksi muodostui

- Miten perehdyttäminen tukee työidentiteetin muodostumista?
- Miten osaamisen johtamisen keinoin tuetaan työidentiteetin muodostumista?

Koska esimiestyö on hyvin laaja-alaista, valittiin tähän työhön siitä perehdyttäminen sekä osaamisen johtaminen. Työuransa alussa olevien nuorten työidentiteetin voidaan katsoa olevan vielä suhteellisen kehittymätön, koska taustalla ei muun muassa ole paljoa työkokemusta, jonka päälle omaa työidentiteettiä rakentaa. Tästä syystä perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen valittiin työhön, koska perehdyttämisen avulla työntekijät saavat pohjaa sekä uutta osaamista työntekoon ja osaamisen johtamisen keinoin työntekijän osaamista on mahdollista viedä edelleen eteenpäin sekä auttaa työntekijöitä löytämään suuntia uralleen. Collin ym. (2007, 90) mukaan esimerkiksi työstä saatava koulutus sekä urasuunnittelu vaikuttavat yksilön työidentiteetin kehittymiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työuransa alussa olevien nuorten näkemyksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä ja osaamisen johtamisesta. Tuloksia analysoitiin suhteessa työidentiteetin muodostumiseen. Tutkimuksesta hyötyvät niin työntekijät kuin esimiehetkin, koska tavoitteena oli saada tuloksia, jotka tuovat ilmiötä esille ja jotka voivat auttaa sen tiedostamisessa työelämässä.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli hiljattain työelämään siirtyneet nuoret, joilla oli työkokemusta alle vuodesta noin neljään vuotta. Haastatteluihin valittiin henkilöitä eri koulutusasteilta sekä aloilta, koska tutkimuksen tarkoituksen kannalta ei katsottu oleelliseksi tutkia vain tietyn taustan ja alan työntekijöitä. Haastatteluiden toteutushetkellä he työskentelivät sosiaali- ja terveysalalla, tarjoilijana, liikunnan parissa sekä muissa palvelutehtävissä. Osa haastateltavista työskenteli opintojen ohessa, osa oli töissä täysipäiväisesti. Haastatteluun osallistuneilla oli myös erilaista koulutustaustaa ammattikoulusta yliopistotutkintoon.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Kanasen (2008, 24) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia ja kuvata ilmiöitä sekä saada tutkittavasta ilmiöstä syvempää tietoa. Tämän takia laadullinen tutkimus sopii erinomaisesti monimuotoisten ja arkaluontoisten aiheiden tutkimiseen. (Trochim 2006.) Koska opinnäytetyössä halutaan tutkia esimiestyön merkitystä työidentiteetille, sopivat laadullisen tutkimuksen menetelmät siihen hyvin, minkä takia laadullinen menetelmä valittiin työhön. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on muun muassa se, että teoreettinen viitekehys määräytyy suureksi osaksi tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Lisäksi aineistoa voidaan usein tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tämä mahdollistaa aiheen moniulotteisen ymmärryksen, mutta sen myötä myös teorian lopullinen valinta saattaa olla hankalaa. (Alasuutari 2011, 64.) Laadullisin menetelmin kerätty data ei useinkaan ole valmiiksi jäsenneltyä tai luokiteltua, vaan tutkija joutuu yhdistelemään tiedon esimerkiksi haastatteluista tai muista doku-

mentoiduista aineistoista. (Trochim 2006.) Aineiston keruuseen voi yhdistää eri keinoja tutkimusongelman ratkaisemiseen katsotulla parhaalla tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija paneutuu yhteen tutkittavaan ilmiöön ja yrittää saada siitä mahdollisimman paljon syvällistä tietoa, jonka hän pystyy kuvailemaan ilmiötä käyttämällä sanoja, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa tutkimuksen tulokset saadaan numeerisessa muodossa. Koska laadullisen tutkimuksen kohteena ovat usein erilaiset monimutkaiset asiat ja prosessit, paneudutaan tutkimuksessa asioiden erilaisiin merkityksiin. (Kananen 2008, 24-25.)

### 5.2.1 Aineistonkeruu

Tutkimuksen alussa tutkijan tulisi määritellä, millaista tietoa hän tarvitsee, ja sen pohjalta hän voi alkaa miettiä, mitä tiedonkeruumenetelmää aikoo tutkimuksessaan käyttää. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruussa käytettäviä menetelmiä voivat olla haastattelut, havainnointi, dokumentit sekä toiminta- ja tapaustutkimukset. Tutkittavan ilmiön lisäksi tiedonkeruun valintaan vaikuttaa tutkimuksessa käytettävä analyysimenetelmä. (Kananen 2008, 56-57.)

Haastattelun päätarkoituksena on kerätä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42). Se tarkoittaa tilannetta, jossa haastatteli esittää kysymyksiä suullisesti ja kerää vastaukset muistiin. Kyselyn ja haastattelun erona on se, että kyselyssä tiedonantajat täyttävät tiedot itse lomakkeelle joko kotonaan tai valvotussa tilassa. Nykyään, kun on mahdollista suorittaa tiedonkeruuta myös sähköisessä muodossa, on haastattelut mahdollista suorittaa myös sähköpostihaastatteluin. Sähköpostitse tapahtuva haastattelu poikkeaa tavallisen haastattelun määritelmästä siten, että haastattelijalla ja vastaajalla ei ole henkilökohtaista kontaktia sen aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42.)

Haastattelun kysymykset pohjautuvat tutkimuskysymyksille, joiden avulla pyritään saamaan selvyyttä itse tutkimusongelmaan. Haastattelut voivat olla strukturoituja,

puolistrukturoituja, teema- tai avoimia haastatteluita. Strukturoitu haastattelu on samantyylinen kuin lomakekysely, jossa vastausvaihtoehdot on määritelty valmiiksi lopuksi esitettävää avointa kysymystä lukuun ottamatta. Puolistrukturoidussa haastattelussa on kyselyn kaltainen asettelu, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) kirjoittavat, sähköpostihaastattelun avulla tutkijan on kuitenkin mahdollista esittää vastaajalle lisäkysymyksiä, toisin kuin kyselylomakkeella tietoa keräten. Haastattelutyyppiä tähän työhön valittiin puolistrukturoitu sähköpostihaastattelu aiheen laajuuden takia. Toteuttamalla haastattelut sähköpostitse katsottiin, että vastaukset olisivat laajempia, koska vastausaikaa voitiin antaa riittävästi.

Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta valitut teemat läpi, joiden pohjalta tutkija esittää kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa ei ole selkeää rakennetta ja se muistuttaa luonteeltaan keskustelua tietystä aiheesta. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- tai syvähaastatteluina. (Kananen 2008, 73-74.) Tämän tutkimuksen haastatteluiden runko rakentui teemojen ympärille, joista johdettiin kysymykset haastatteluihin. Kysymysten asettelu sekä järjestys oli jokaiselle haastateltavalle samat.

Haastattelun etuihin kuuluu monipuolisen tiedon saaminen ja merkityksien esille nostaminen ja mahdollisuus niiden selventämiseen haastattelutilanteessa. Haastatteluille tunnusomaisia piirteitä ovat, että ne ovat ennalta suunniteltuja ja haastattelijalla on perehtynyt tutkimaansa aiheeseen etukäteen, haastattelijalla ohjaa haastattelun kulkua ja pitää keskusteluyhteyttä yllä tarvittavan tiedon saamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35, 43.) Haastateltaviksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilta voidaan olettaa saavan tutkittavan aiheen kannalta oleellista tietoa (Kananen 2008, 76).

### 5.2.2 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi liittyy vahvasti siihen, miten aineisto on hankittu. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda kerätystä aineistosta sellainen kokonaisuus, että sen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä sekä tulkintoja tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.) Laadullisen

aineiston analysoinnissa ei käytetä muuttujia kuten määrällisessä analyysissä eli pää-  
telmiä ja argumentaatiota ei voida tehdä eroista muuttujien suhteen. Laadullisessa  
analyysissä ei voida myöskään käyttää tilastollisia todennäköisyyksiä, koska useimmi-  
ten aineistoa ei voida kerätä niin monelta henkilöltä kuin määrällisen tutkimuksen  
menetelmin ja sen vuoksi ei voida sanoa, että jokin ero olisi tilastollisesti merkittävä.

Rajoitukset esimerkiksi haastatteluiden tekoon johtuvat resursseista ja ajasta. Yhden  
haastattelun tuloksena saattaa litteroitua tekstiä tulla useiden sivujen verran. Alasuu-  
tarin mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa tulee tarkastella vali-  
tusta näkökulmasta, ja aineistossa keskitytään vain niihin seikkoihin, jotka vastaavat  
teoreettisen viitekehyksen mukaista kysymysten asettelua. (Alasuutari 2011, 30-31.)  
Kun näkökulma ja kiinnostavat seikat aineistosta on valittu, tulee aineisto käydä läpi  
ja esimerkiksi merkata ne asiat, jotka ovat oleellisia tutkimusongelman kannalta ja  
vastaavasti kiinnostuksen kohteiden ulkopuolelle jäävät asiat voi jättää pois. Kun tär-  
keät asiat on saatu eroteltua koko aineistosta, voi sen jälkeen erotellut asiat edelleen  
luokitella, teemoitella tai tyypitellä ja lopuksi tehdä yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi  
2018, 78-79.)

Tutkimuksen sisältöä voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teo-  
rialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tämän työn analyysimenetelmäksi valit-  
tiin teorialähtöinen analyysi, koska aineiston hankinnan perustana on toiminut työn  
teoreettinen viitekehys, josta on poimittu työssä käytettävät käsitteet ja teemat. Tut-  
kimuksen teoreettinen viitekehys asettaa raamit aineiston hankinnalle sekä analyysin  
näkökulmalle, koska teorialähtöisessä analyysissä aihealueet tulevat ennalta mieti-  
tystä teoriasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82). Kananen (2008, 92) kirjoittaa, että sisäl-  
lön analyysin keinoilla aineisto kuvataan tiivistetysti sanallisesti. Tuomi ja Sarajärvi  
(2018, 88) lisäävät vielä, että sisällönanalyysien menetelmin dokumentteja voidaan  
analysoida objektiivisesti, ja dokumenteiksi voidaan käsittää lähes kaikki kirjallisessa  
muodossa olevat materiaalit.

Temaattinen analyysi on hyvin joustavaa, mikä on sen etu. (Braun & Clarke 2006, 78). Teemoittelussa määritellään teemat, joihin etsitään aineistosta vastauksia. Nämä teemat voivat olla ennalta valittuja tai ne saattavat olla yllättäviä, jotka nousevat esiin vasta aineistoa läpikäydessä. (Juuti & Puusa 2020, luku 4.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 173) mukaan, jos haastattelu on toteutettu teemahaastattelun, voivat pääteemat olla haastattelun teemoja, joiden alle aineiston analysointivaiheessa saattaa syntyä alateemoja aineistosta esiin nousseiden asioiden mukaan. Teemoihin kohdistuvat vastaukset kerätään teemojen alle, joita on mahdollista lopuksi vertailla keskenään. Toisin kuin luokittelussa, sillä miten monta kertaa jokin asia tai teema toistuu ei ole merkitystä, vaan sisältö on tärkeämpi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Kuten edellisessä kappaleessa on kirjoitettu, tähän opinnäytetyöhön valittiin teorialähtöinen analyysi, joka toteutettiin teemoitteluna. Teemoittelun koettiin olevan työn kannalta hyvä valinta, sillä sen avulla voitiin löytää yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksista.

### 5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Virheitä pyritään aina välttämään tutkimustoiminnassa ja siksi tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Luotettavuutta lisää muun muassa se, että tutkija on pystynyt analysoimaan keräämänsä aineiston mahdollisimman objektiivisesti ja puolueettomasti. Tämä tarkoittaa sitä, että ettei tutkija saisi antaa oman taustan ja olettamuksien vaikuttaa hänen päätelmiinsä ja johtopäätöksiinsä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118.) Täysin objektiivista tutkimusta ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä, koska jo esimerkiksi tutkijan valitsemat menetelmät vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin (Kananen 2008, 121).

Validiteetin ja reliabiliteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista ja reliabiliteetilla puolestaan tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Luotettavuuteen voidaan laadullisessa tutkimuk-

nessa vaikuttaa jonkin verran jo alun hyvällä suunnittelulla, mutta pääasiallisesti tutkijan tulee tehdä arviointia tutkimuksen jokaisessa vaiheessa sen edetessä. (Kananen 2008, 123.)

Tutkimuksen eettisyyttä lisää hyvien tieteellisten käytänteiden noudattaminen tutkimuksessa. Näitä eettisiä käytänteitä ovat muun muassa hyvien ja oikeiden toimintatapojen noudattaminen sekä rehellisyys ja huolellisuus jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Hyviin käytänteisiin katsotaan kuuluvan oikeanlainen ja riittävä viittaaminen toisten tutkijoiden julkaisemiin tutkimustuloksiin, asiallinen ja totuudenmukainen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111-112.) Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa tutkijan on erittäin tärkeää muistaa haastateltavien yksityisyydensuoja, sillä vastauksista voi nousta esille luottamuksellista tietoa haastateltavasta tai esimerkiksi jostakin yrityksestä. Kerätyn aineiston käyttöön täytyy olla aina lupa. Eettisyyttä, mutta myös tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa sillä, että haastateltavat saavat mahdollisuuden lukea tehdyt tulokset. (Kananen 2008, 135-136.)

Tässä tutkimuksessa pyritään noudattamaan edellä mainittuja luotettavuuden ja eettisyyden käytänteitä. Tutkimuksen kulusta on tehty etukäteen suunnitelma, jonka mukaan työssä on edetty ja tarvittaessa vaiheita on täydennetty. Eettisyyttä pyritään varmistamaan muun muassa tutkimusaineiston oikealla ja luottamuksellisella käsittelyllä. Haastatteluista sovittaessa haastateltaville on kerrottu vastausten olevan anonyymeja eikä vastauksia voi täten kohdentaa tiettyyn henkilöön. Kaikki haastattelumateriaali tullaan lisäksi hävittämään tämän tutkimuksen valmistuttua. Työn teoreettisen viitekehyksen tekstissä alkuperäiset lähteet on merkitty viittauksin.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostihaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui kuusi nuorta työntekijää. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden vastaukset ja niistä esille nousseet teemat. Kuviossa 3 on kuvattuna tulosten läpikäynnin rakenne, jossa kolmen pääteeman alle on koottu niihin liittyvät alateemat.



Perehdyttäminen	Osaamisen johtaminen	Työidenetiteetti
Vastaanotto Sisältö <ul style="list-style-type: none"> <li>•Organisaatio</li> <li>•Työyhteisö</li> <li>•Työtehtävät</li> </ul> Aika Toteuttajat Seuranta Merkitys	Tavoitteet Työtehtävien haastavuus Kehittäminen Keskustelu	Arvostus Itseluottamus

Kuvio 3. Tulosten rakenne 1

Alla olevaan taulukkoon on koottu haastateltavien taustatietoja. Työkokemusta haastateltavilla oli ravintola-, sosiaali- sekä muilta palvelualoilta. Tuloksia läpikäydessä haastateltavista käytetään ilmauksia X1, X2, X3, X4, X5 ja X6 haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat	Ikä	Koulutus
X1	23	Yliopisto
X2	23	Ammattikoulu
X3	23	Yliopisto
X4	24	Ammattikorkea
X5	22	Ammattikorkea
X6	23	Ammattikoulu

## 6.1 Työn aloittaminen

### Vastaanotto

Kirpalin (2004, 203) mukaan ihmisille on tärkeää tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään. Haastateltavat kokevat, että olivat saaneet työpaikoillaan suhteellisen hyvät vastaanotot. Vastauksissa nousi kuitenkin esille, että opiskelijoina tai harjoittelijoina uuteen työpaikkaan mennessään, muiden työntekijöiden suhtautuminen tulokkaisiin ei aina ollut kovin myönteinen. Samalla vastaajalla oli kahdenlaisia kokemuksia työpaikan vastaanotoista, joissa hän molemmissa oli aloittanut harjoittelijana.

*Pääsääntöisesti työn alkaessa ollut hyvä vastaanotto, mutta välillä opiskelija statuksella työskennellessä vastaanotto ollut epämieluisa ja aina ei ole kokenut olevansa tervetullut töihin. (X5)*

Työpaikan ilmapiiriä koskevat vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan. Osa vastaajista on kokenut ilmapiirin erittäin hyväksi ja osa puolestaan vaihtelevaksi. He, jotka kuvasivat ilmapiiriä vaihtelevaksi, kertoivat myös, että hyvä ja negatiivinen ilmapiiri on jokseenkin henkilösidonnaista.

*Todella mukava työilmapiiri. Työkaverit on ihan huippuja tässä paikassa jossa työskentelen, esimies saattaa välillä olla hieman kireällä tuulella joka vaikuttaa kaikkien ilmapiiriin mutta se on ihan ymmärrettävää yrittäjällä, vaikkakin sitä ei saisi purkaa työntekijöihin. (X2)*

*Riippuu yleensä siitä, keiden kanssa työskentelee missäkin vuorossa. Jos on 1-2 henkilöä, jotka luovat negatiivista ilmapiiriä niin muut työntekijät muuttuvat vetäytyneimmäksi ja hiljaisemmiksi tai alkavat myös lietsomaan negatiivista ilmapiiriä. Jos on esimerkiksi hyvä työpari kenen kanssa työskentelee niin silloin työilmapiiri on rento ja mukava ja asiat hoituvat ripeästi. (X5)*

### Sisältö

Työturvallisuuslain (2002, 14§) mukaan työntekijöille on annettava riittävä perehdytys, joka kattaa työpaikan olosuhteet, työn ja siihen liittyvien koneiden ja laitteiden käytön. Myös Joki (2018, 111-112) kertoo, että perehdytyksen tulisi pitää sisällään

kolme osa-aluetta, jotka ovat perehdyttäminen työnantajaorganisaatioon, työyhteisöön sekä työtehtäviin. Työyhteisöön sekä työtehtäviin haastateltavat olivat poikkeuksetta saaneet perehdytyksen, mutta vain osan kanssa oli käyty läpi organisaation toimintaan liittyviä asioita. Viitalan (2013, 192) mukaan perehdytyksen yksi päätaimarkoituksista on antaa työntekijälle valmiudet selviytyä työstään hyvin sekä työskentelemään itsenäisesti. Vastauksista nousi paljon esille konkreettisia asioita työn opastukseen liittyen. Haastateltavat kokivat perehdyttämisen olevan erittäin tärkeää, koska sen avulla oppii tarvittavat taidot työn tekemiseen. Haastateltavat kertoivat, että perehdyttämisessä keskityttiin erityisesti seuraaviin asioihin:

*Niissä paikoissa, joissa on ollut hyvä perehdytys on käyty läpi työtehtävät, välineiden säilytys, avaimet, tuntilistat ynnä muut huolellisesti ja esitelty myös tuleville työtovereille. Toisessa paikassa perehdytys oli luokkaa tuossa paperinippu lue yrityksestä, mene tuona päivänä tuonen töihin. Siellä sitten annettiin väline käteen ja sanottiin, että ala hommiin ilman sen kummempia selityksiä. (X1)*

*Eryityisesti työvälineiden, laitteiden ja koneiden käyttöön sekä kassajärjestelmän opetteluun. (X3)*

Haastateltavien mukaan perehdytyksessä keskityttiin useimmiten itse työntekoon liittyviin konkreettisiin asioihin, kuten laitteiden ja työvälineiden käyttöön sekä erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa toimimiseen. Vähemmälle maininnalle jäivät toimitiloihin ja tiimiin tutustuminen. Perehdytyksen sisällöstä tarkemmin kysyttäessä kävi ilmi, että vain muutaman haastateltavan kanssa oli käyty läpi työnantajaorganisaatioon liittyviä asioita, kuten sen esittely, arvot ja strategia. Haastateltavat, jotka olivat saaneet perehdytystä organisaatioon, kertoivat lukeneensa organisaation esittelyn heille annetusta materiaalista tai he olivat saaneet siitä jonkinlaisen esityksen.

## **Aika**

Perehdytyksiin olisi kaivattu jo heti alussa selkeyttä lisää sekä hieman pidempään kestäväää perehdyttämistä. Haastateltavista myös he, jotka kokivat saaneensa työn alussa hyvän perehdytyksen, eivätkä olisi siihen tarvinneet mitään lisää, kokivat että

myöhemmässä vaiheessa uusia työtehtäviä saadessaan perehdytys näihin tehtäviin oli vähäistä tai heikkoa. Bauerin (2015, 5) mukaan perehdytyksessä tulisi varmistaa tulokkaalta, että hänen työnkuvansa, työtehtävänsä sekä odotukset ovat hänelle selvät. Epäselvyys työnkuvasta ja odotuksista voi johtaa huonoihin työsuorituksiin. Haastateltavat toivoivat perehdyttämiseen muun muassa tarkempia ohjeistuksia sekä johdonmukaisuutta esimerkiksi sellaisiin tilanteisiin, joissa perehdyttäjä vaihtui.

*Ensimmäisiin päiviin olisi ollut mukavaa saada jopa liiankin tarkat ohjeet siitä, mitä minkäkin tyyppiin tehtäviin sisältyy. (X1)*

*Olisin kaivannut, että enemmän eri tapoja toimia oikein olisi kerrottu. Usein perehdyttäjä vaihtui lähes päivittäin, joten jokaisella perehdyttäjällä oli oma toiminta- ja työtapansa ja heidän mukaansa tuli toimia, eivätkä he hyväksyneet, jos itse oli oppinut aikaisemmin asian tietyllä tavalla vaan asiat tuli hoitaa aina perehdyttäjän tavalla. Tämä vaati itseltä todella paljon mukautumista perehdyttäjän toiminta- ja työtapoihin, mikä itsellä vaikeutti asioiden sisäistämistä. (X5)*

### **Toteuttajat**

Joen (2018, 114) mukaan perehdyttämisessä on tavallista hyödyntää useampaa kuin yhtä henkilöä. Apuna perehdytyksessä voi olla HR- ammattilainen, esimies sekä muut työntekijät. Kupias ja Peltola (2009, 19) korostavat, että päävastuu perehdyttämisestä on kuitenkin esimiehellä. Perehdytyksen haastateltavat olivat yleensä saaneet valituilta työtovereilta tai kouluttajilta. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, ettei esimies ollut osallistunut perehdytykseen lainkaan.

*Työkollegat perehdyttivät yhdessä, kukin siitä missä ovat hyviä. Ei esimies. (X2)*

*Kouluttajat ja henkilökunnasta ne, jotka oli erikseen valittu opastamaan uusia työntekijöitä. (X4)*

## Seuranta

Perehdytyksen seurannassa oli vaihtelua. Useat haastateltavat kertoivat, ettei heidän perehdytystään ja oppimistaan ollut juuri seurattu. Seuranta oli ollut pääosin työnlo-massa tapahtuvaa juttelua haastateltavien tunnelmista työn sisäistämisestä. Muuta-man haastateltavan perehtymistä oli seurattu myös muin keinoin. Haastateltavan X3 kohdalla tehokkuus oli ollut perehdytyksen onnistumisen mittarina. Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdytyksen seurannan voi toteuttaa esimerkiksi keskus-teluilla työntekijän kanssa, jossa käydään läpi muun muassa perehdytykselle asetetut tavoitteet ja niiden onnistuminen.

*Uran alussa muutamia ensimmäisiä työvuoroja seurattiin henkilökun-nan toimesta, jotta virheisiin pystyttiin heti puuttumaan ja korjaamaan siinä hetkessä. Oppimisen seuraaminen on tapahtunut esimiehen ja työ-kavereiden palautteen muodossa sekä yrityksen vuosittaisten osaamista ylläpitävien kurssien ja niiden päätteeksi tehtävien nettitenttien avulla. (X4)*

## Merkitys

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen on erittäin tärkeää. Tär-keydessä painotettiin sitä, että perehdytyksen ansiosta työt oppii tekemään oikein, oppii yrityksen toimintatavat sekä pääsee helpommin osaksi työyhteisöä. Työturvalli-suuslain (2002, 1§) mukaan perehdytyksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on antaa työntekijälle valmiudet suoriutua työstään turvallisesti. Vastauksissa ilmeni useaan otteeseen myös luottamuksen kasvaminen omaan osaamiseen ja tekemiseen perehdytyksen myötä. Haastateltavat antavat perehdytykselle paljon painoarvoa. He linkit-tävät onnistuneen ja hyvän perehdytyksen vahvasti työssä viihtymiseen ja uskalluk-seen tehdä työtä ja kysyä tarvittaessa neuvoa kokeneemmilta.

*Minusta se on erittäin tärkeä varsinkin työpaikoilla, joissa epäpätevä työntekijä voi olla turvallisuus riski ja vaaraksi itselleen ja muille. Mutta myös muissakin työpaikoissa, koska se kasvattaa työntekijän itseluotta-musta omaan osaamiseensa ja luo jonkinlaista yhteyttä työyhteisöön*

*perehdyttäjän kautta. Lisäksi perehdytys lisää uudentyöntekijän tuottavuutta firmalle, pienemmällä viiveellä. (X3)*

*Erittäin tärkeää, koska turhauttaa jos hommat ei toimi ja kulje niinkuin pitäisi. Perehdyttämisessä pitäisi myös ottaa huomioon työpaikan ilma-  
piiri jotta sijaisilla olisi hyvä jäädä töihin, toivottaa heidät tervetulleeksi.  
Esimiehen pitäisi pitää huoli että uudet työntekijät saavat tarvitse-  
mansa perehdytyksen, jottei tämä jää työntekijöiden stressattavaksi.  
(X6)*

## 6.2 Ura ja osaaminen

### Tavoitteet

Kaikilla haastateltavilla oli jokin suunta, jota kohti he aikovat mennä. Tästä huolimatta, osalla haastateltavista oli epävarmuutta siitä, mikä olisi juuri se työpaikka tai työtehtävä, jota he haluaisivat tulla tekemään. Haastateltavat nimesivät sellaisia elementtejä, joita haluavat tulevissa töissään olevan ja täten tietoisesti hakeutuvansa sellaisiin tehtäviin. Nämä hieman epävarmemmat haastateltavat kertoivat, että erilaisia paikkoja kokeilemalla se itselle kaikista mieluisin työ todennäköisesti löytyy. Heillä, joilla on vielä opinnot kesken, urasuunnitelmat liittyivät valittuun opintopolkkuun. Hieman pidemmän jakson töissä olleilla tavoitteena oli vielä lähteä jatkokoulutautumaan, jota kautta he pystyisivät siirtyä eteenpäin urallaan. Tavoitteisiinsa päästäkseen haastateltavat kertoivat, että aikovat suorittaa nykyiset ja mahdolliset tulevat opintonsa loppuun sekä hakeutua itseään kiinnostaviin töihin kasvattaakseen kokemustaan ja osaamistaan, mutta myös löytääkseen sen itseään eniten kiinnostavan työn.

Jo kerrytetyn työkokemuksen katsottiin antavan lähtökohtia tavoitteiden saavuttamiselle muun muassa karttuneen tiedon ja taidon takia. Jos saatu kokemus ei ollut samalta alalta kuin toivetyö, vastauksista ilmeni, että myös työpaikkataitojen oppiminen katsottiin omaksi eduksi tulevaisuutta varten.

*Aikaisemmin tekemäni työtehtävät ovat olleet erittäin kaukana siitä mitä haluan tulevaisuudessa tehdä, mutta ne ovat kasvattaneet minun*

*osaamistani toimia erilaisten ihmisten kanssa ja katsomaan asioita muistakin näkökulmista kuin vain omastani. (X3)*

Osa haastateltavista kertoi saamansa työkokemuksen vahvistaneen heidän näkemyksiään siitä, millaisten asioiden parissa he haluavat työskennellä. Vain harva haastateltavista kertoi keskustelleensa tavoitteistaan esimiehensä kanssa. Jos tavoitteista oli puhuttu, ei niitä silti ollut aina huomioitu haastateltavan työssä. Tähän vaikuttivat muun muassa työpaikan suhtautuminen oman uran kehittämiseen tai haastateltavan eriävät tavoitteet sen hetkisen työn kanssa. Tavoitteiden ja urasuunnitelmien huomiointia työssään haastateltavat kommentoivat muun muassa seuraavasti:

*Meillä ei hirveästi kannusteta lähtemään kehittämään uraa. (X6)*

*Ei millään lailla, työtehtäväni olivat niin kaukana tavoitteistani, että kumpikaan osapuoli ei kokenut sitä tarpeelliseksi ja niin kuin edellä mainitsin en vielä ollut saanut päähäni että voisin työskennellä heidän firmassaan. (X3)*

Monen haastateltavan mukaan etenemismahdollisuudet heidän työssään eivät ole erityisen hyvät. He kertoivat myös, että uralla ja työssä eteneminen vaativat erilaisia muutoksia nykyiseen. Yksi haastateltava sen sijaan koki mahdollisuutensa edetä työssään haastattelun hetkellä hyväksi, koska hän oli vielä uransa alkuvaiheilla.

*Nykyisessä työssäni mahdollisuudet etenemiseen eivät ole kovinkaan hyvät tai vaatisi muuttoa pääkaupunkiseudulle tai muihin isoihin kaupunkeihin, tai vastaavasti lisää koulutusta esim. esimiespuolen osamista. (X4)*

### **Työtehtävien haastavuus**

Hätösen (2011, 15) osaaminen muodostuu koulutuksen ja työn kautta opitusta tiedosta ja taidosta sekä kyvystä soveltaa osaamaansa erilaisissa käytännön tilanteissa. Puolet haastateltavista kokivat, että työtehtävät olivat olleet haastavuudeltaan heille sopivia. He sanoivat omaavansa riittävästi tietoa ja taitoa selviytyäkseen työstä ja soveltamaan koulutustaan sekä saamaansa kokemusta uusissa tilanteissa. Pari haastateltavaa kokivat työtehtävänsä melko haastavina tai ei ollenkaan haastavina. Osalla

heistä työtehtävien haastavuutta lisäsi se, että he olivat vasta opiskelemissa ammat-  
tia, jossa jo työskentelivät. Haastavuuden tuntua työtehtäviin kerrottiin tulevan esi-  
merkiksi työn asettaman vastuun kautta. Haastateltavat kuitenkin kokivat työnsä vai-  
keimmat tilanteet poikkeuksetta hyvänä asiana ja keinona kyetä kehittämään omaa  
osaamistaan.

*Tällä hetkellä en koe työtehtäviäni liian haastavina, toki päivittäin saat-  
taa tulla haastavia tilanteita joissa joudun pyytämään apua työkave-  
reilta. (X2)*

*Näin opiskelijana koen ne vielä suht haastavana, sillä sairaanhoitajan  
vastuu on aika suuri. Mutta itse otan haasteet kuitenkin positiivisesti  
vastaan itseni kehittämiseksi. (X5)*

### **Kehittäminen**

Viitalan (2006 271-273) mukaan hyvin valitut koulutukset ovat hyvä ja yleinen tapa  
lisätä osaamista yrityksessä. Haastateltavat kertoivat, että osaamista heidän työpai-  
koillaan oli kehitetty kaikista yleisimmin erilaisilla koulutuksilla, joita oli tarjottu erilai-  
siin osaamisen kehittämistarpeisiin. Osa koki saaneensa mahdollisuuksia kokeilla uu-  
sia ja erilaisia asioita, joita ei jokapäiväisessä työssään ollut päässyt tekemään.

*Meidän työpaikassa annetaan jonkin verran mahdollisuuksia kehittää  
itseään, esimerkiksi jos haluaa järjestää/suunnitella jotain pieniä tapah-  
tumuksia, voidaan niistä keskustella ja järjestää omien ideoiden mukaan.  
Myös tsemputaan tekemään uusia asioita mitä ei joka päivä tulisi nor-  
maalisti tehtyä ja samalla oppimaan uutta. (X2)*

*Lajiliitto järjestää erilaisia koulutuksia sekä seminaareja valmentajille.  
(X1)*

Kupiaksen ja Salon (2014, luku 5) mukaan hiljainen tieto on työyhteisölle erittäin ar-  
vokasta tietoa, mutta sen tunnistaminen on usein haastavaa. Vaikeasti tunnistetta-  
van siitä tekee se, että työntekijät saattavat käyttää hiljaista tietoa työssään tietä-  
mättään. Se voi olla esimerkiksi jokin tietty toimintatapa. (Juuti & Vuorela 2015, kpl  
3.) Haastateltavat kertoivat keskusteluiden työtovereiden kesken olevan yleisin tapa



jakaa hiljaista tietoa työpaikoilla. Yhdeksi merkittäväksi hetkeksi hiljaisen tiedon jakamiseen haastatteluissa esille nousivat kahvitauot, kuten esimerkiksi haastateltava X3 kertoi. Myös työn lomassa saadut vinkit kokeneemmilta työntekijöiltä olivat yleisiä. Eräs haastateltava kertoi, että työn teon lomassa kokeneempi työntekijä saattoi mulkaista merkiksi siitä, että haastateltava oli tehnyt jotakin väärin, ja saanut silloin tällöin neuvon toiselta työntekijältä, kuinka tehdä kyseinen asia seuraavalla kerralla paremmin.

*Päivittäin esimerkiksi vuoronvaihtojen tai kahvitaukojen yhteydessä. Tarvittaessa myös silloin jos toinen huomaa, että toiselle olisi tilanteessa hyvä antaa jokin vinkki jolla asian saa hoitumaan heti sujuvammin. (X3)*

## Keskustelu

Viitalan (2005, 189) väitöskirjan tutkimuksen tulosten mukaan oppivan ja avoimen keskustelun mahdollistavan ilmapiirin luominen edesauttaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Palautetta ja tukea haastateltavat ovat saaneet muun muassa esimiehiltään, työkavereiltaan sekä asiakkailta. Monet ovat saaneet hyvää ja positiivista palautetta, mutta myös rakentavia keskusteluja on ollut. Vaikka palaute oli positiivista, eivät kaikki sitä saaneet, elleivät haastateltavat palautetta työstään itse pyytäneet. Pari haastateltavaa sen sijaan kertoi, että esimieheltä ei saa tukea tai palautetta lainkaan.

*Esimieheni palaute pohjautuu osin hänen omiin näkemyksiinsä, osin asiakkailta suoraan hänelle tulleeeseen palautteeseen. Saamani palaute on ollut pääosin positiivista ja kannustavaa, mutta joukkoon on mahtunut myös rakentavia keskusteluja. (X1)*

*Koen että joistain asioista voi keskustella hyvällä mielellä (esimerkiksi sellaisista asioista mitkä lisäävät tuottoa tai ovat muuten hyväksi näkyvyydelle). Myös työ ulkopuolisista asioista pystyy juttelemaan työnlo-massa. Mutta jos esimies huomauttaa jostain, ei silloin voi kukaan sanoa vastaan tai tulee vain päälle huutamista ja siihen olisi kiva saada muutos. (X2)*

Haastateltavista he, jotka eivät kokeneet keskustelumahdollisuuksiaan kovin hyviksi esimiehensä kanssa eivätkä saaneet esimieheltään tukea tai palautetta, kertoivat syiksi esimerkiksi kiireen ja esimiehen runsaan poissaolon. Haastateltavat kertoivat myös, että eivät kaivanneet paljoa esimiehen tukea, koska kokivat saaneensa sitä riittävästi kollegoiltaan.

*Hieman huonoksi, ehkä juuri kiireen takia. Kaikilla oli niin kiire, että ei oikein tuntunut olevan hetkeäkään aikaa jolloin esimiehen kanssa olisi voinut keskustella. Oven sanottiin olevan auki, mutta silti se ei tuntunut niin avoimelta kovan kiireen ja kireän ilmapiirin takia. (X3)*

### 6.3 Työidentiteetti

#### **Arvostus**

Haastateltavat kokivat olevansa arvostettuja työyhteisössään ja kertoivat, että sitä myös ilmaistaan heitä kohtaan suoraan. Arvostusta kerrottiin saavan niin esimiehiltä kuin työtovereiltakin. Haastateltavat kertoivat arvostuksen ilmenevän erilaisina eleinä sekä vastuun jakamisena. Yhden haastateltavan mukaan hänestä tuntui, että hänen työmoraaliaan sekä tehokkuuttaan arvostettiin ja kunnioitettiin, mutta niitä ei kuitenkaan ilmaistu. Työntekijänä ja osana yritystä hän ei kokenut olleensa kovin arvostettu. Kun haastateltavat kokivat olevansa arvostettuja, ilmeni arvostus miellyttävänä käytöksenä haastateltavia kohtaan sekä kiitoksena tehdystä työstä.

*Minulle ollaan ystävällisiä, esimiehemme kehuu aiheen tullessa kohdalle, asiakkaat antavat ajoittain myös oman positiivisen palautteensa. (X1)*

#### **Itseluottamus**

Haastateltavien mukaan he olivat saaneet työkokemuksensa kautta itseluottamusta omaan osaamiseen ja omaa tekemistään kohtaan sekä oppineet yleisiä työelämätaitoja. Useat myös kertoivat saaneensa rohkeutta olla eri mieltä asioista työpaikalla ja kertoa mielipiteensä.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että esimiestyöllä on merkitystä työidentiteetille. Tämä voitiin huomata tarkastelemalla vastauksia kokonaisuutena ja löytämällä linkityksiä opinnäytetyön teorian sekä vastausten välillä. Työidentiteettiin vaikuttavia asioita koettiin olevan mahdollisuudet vaikuttaa omaan osaamiseen, työpaikan sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri, meneillään olevat opinnot sekä omat oivallukset tulevaisuuden urahaaveista ja työn merkityksestä itselle. Myös itseluottamuksen kasvu omaan osaamiseen oli yleinen vastaus työidentiteetin kehittymiselle aivan työkokemuksen alkuajoista. Itseluottamus nousi paljon esiin myös perehdytyksen kohdalla, kun muun muassa työnopastuksen kautta oli saatu varmuutta työtehtäviin ja niistä selviytymiseen. Perehdytyksen voidaan näin ollen katsoa olevan merkittävä tekijä työidentiteetin kehittymiselle luomalla osaamis pohjaa työntekoon, minkä kautta sen on mahdollista kasvattaa itseluottamusta sekä sitouttamalla työntekijää organisaatioon ja työhön, joka kasvattaa kuulumisen tunnetta.

Luottamus omaan osaamiseen on tärkeä elementti yksilön työidentiteetissä. Esimerkiksi henkilön, jolla on hyvä itseluottamus taitoihinsa, on todennäköisemmin helpompi lähteä toteuttamaan uratavoitteitaan, koska hän todennäköisemmin uskoo pärjäävänsä tulevilla haasteilla. Mutta toisaalta omien tavoitteiden saavuttaminen voi tuntua kaukaiselta ajatukselta, vaikka itseluottamus olisikin hyvä, jos työpaikan ilmapiiri urakehitystä kohtaan on ollut negatiivinen.

Usein haastateltavien esimies oli jäänyt etäiseksi, jolloin hyvää keskusteluyhteyttä ei ollut. Vuorovaikutuksen vähäisyys tai puute voi luoda kuilua esimiehen ja alaisten välille sekä tuoda tunnetta arvottomuudesta. Arvostuksen tunne on vahvalle työidentiteetille merkityksellistä ja sitä on tärkeää saada myös muilta työyhteisön jäseniltä esimiehen lisäksi.

Työpaikan ilmapiiri esitti suurta roolia haastatteluiden vastauksissa. Kovalla kiireellä ja kireällä tunnelmalla työpaikalla oli merkitystä siihen, kuinka töissä viihdyttiin ja sen

koettiin myös nostavan kynnystä mennä juttelemaan esimiehen kanssa. Painostavassa ja eriarvoistavassa ilmapiirissä työtoverit voivat vetäytyä erilleen tai jakaantua, kuten erään haastateltavan työpaikalla oli käynyt. Tämän kaltaisessa tilanteessa ei synny sellaisia keskusteluita tiimin jäsenten kesken, joissa voitaisi jakaa esimerkiksi hyvin tärkeää hiljaista tietoa.

Työssä viihtyvyyden lisäksi hyvä ja avoin ilmapiiri kannustavat osaamisen kehittämiseen muun muassa avoimeksi koetun keskustelun ilmapiirin myötä, mikä nousi erityisen vahvana alueena esille Viitalan (2005, 189) väitöskirjan tutkimuksen tuloksissa. Työpaikan sosiaaliset käytännöt ovat paljon esillä työyhteisöissä, jotka kietoutuvat jälleen vahvasti työidentiteettiin vaikuttamalla yleiseen viihtyvyyteen, mutta myös mahdollisesti omiin mielikuviin työstä ja työnantajaorganisaatiosta. Esimerkiksi hyvän sosiaalisen ilmapiirin luominen ei ole pelkästään esimiehen harteilla, vaan panosta tarvitaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Esimiehen toiminnalla on kuitenkin tärkeä rooli esimerkiksi kiusaamisen tai muun epäasiallisen käytöksen kitkemiseksi.

Mikäli jokin tai useammat työidentiteettiin vaikuttavista alueista jäävät heikolle tasolle, kuten uratavoitteet eivät toteudu tai työpaikan sosiaalinen ilmapiiri on raskas, voi yksilön työidentiteetti heiketä. Hyvällä esimiestyöllä pystytään usein luomaan selkaiset puitteet työntekijöille, jotka antavat heille mahdollisuuden menestyä ja käyttää vahvuuksiaan. Mahdollisuus hallita omaa uraansa ja työntekoaan lisäävät yksilön subjektiivutta, mikä vahvistaa yksilön työidentiteettiä. Kun edellä mainitut puitteet ovat kunnossa, jää työntekijälle ikään kuin valinta siitä, mitä hän omalta uraltaan haluaa, millainen merkitys työllä on hänen elämässään sekä millainen hän haluaa olla työntekijänä.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys esimiestyöllä on työidentiteetin muodostumiselle ja kehittymiselle. Kohderyhmänä oli nuoret työntekijät, jotka

olivat olleet vasta hetken aikaa työelämässä. Tutkimusongelmaan lähdettiin hake-  
maan vastausta tutkimuskysymysten kautta, joita käytettiin haastatteluiden pohjana  
teorian lisäksi.

Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että esimiestyön osa-alueista perehdyttämällä  
ja osaamisen johtamisella on merkitystä työidentiteetin muodostumiselle ja kehittä-  
miselle. Perehdytys muun muassa kasvattaa itseluottamusta omaan osaamiseen an-  
tamalla tarvittavat taidot ja tiedot työstä selviytymiseen (Viitala 2014, 192). Kirpalin  
(2004, 203) mukaan arvostuksen ja kuuluvuuden tunne ovat työidentiteetin peruspi-  
lareita. Edellä mainitut kolme seikkaa nousivat vastauksissa paljon esille ja niiden  
kohdalla perehdytys ja esimiestyöskentely oli onnistunut hyvin. Työidentiteetin heik-  
keneminen voi näkyä esimerkiksi työn mielekkyyden katoamisena tai loppuun pala-  
misena, mikä voi olla seurausta siitä, että työntekijä ei koe saavansa työstään riittä-  
västi itselleen merkityksellisiä asioita (Mahlakaarto 2010, 16-17). Osaamisen johtami-  
sen puolelta mahdollisuudet kehittää omaa osaamista jäivät ohuiksi. Vastaukset ai-  
heeseen liittyen olivat negatiivissävytteisiä, vaikka halua kehittyä ja edetä uralla il-  
maistiin. Työidentiteetille merkityksellisiä asioita ovat juuri urasuunnitelmat ja jat-  
kuva työssä oppiminen (Collin ym. 2007, 90, 137), mutta tulosten mukaan näihin asi-  
oihin ei ollut paljoa panostettu.

Tutkimuksessa onnistuttiin melko hyvin. Teemahaastattelun laajuudesta huolimatta  
vastauksia saatiin hyvin ja ne olivat suurimmaksi osaksi kattavia, joista saatiin tutki-  
muksen kannalta arvokasta tietoa. Pientä haastetta tutkimukseen toi haastattelun  
toteutustapa, joka toteutettiin sähköpostihaastatteluna. Jotta tässä tutkimuksessa  
voidaan puhua haastatteluista, oli välttämätöntä esittää haastateltaville lisäkysymyk-  
siä sähköpostilla. Lisäksi jo valmiiksi laajan aloituskyselyrunгон takia jatkokysymyksiä  
ei kannattanut tehdä montaa ja ne piti valita tarkoin, mikä aiheutti lisäpainetta aika-  
taululle.

Tutkimusmenetelmiä ja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Työssä onnistuttiin tutkimaan sitä, mitä oli tarkoitus, jossa auttoi se, että haastatteluihin onnistuttiin saamaan vastaajia halutusta kohderyhmästä, joka oli hiljattain työelämään siirtyneet nuoret. Lisäksi tutkimus on mahdollista toistaa uudelleen, mikä Kanasen (2008, 123) mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta yhdessä oikeiden asioiden tutkimisen kanssa.

Tutkimuksessa seurattiin hyviä tutkimuskäytänteitä, joita Tuomen ja Sarajärven (2018, 112) mukaan ovat esimerkiksi oikeanlaiset viittaukset muiden teoksiin sekä kerätyn aineiston huolellinen säilytys ja rehellinen käyttö. Haastatteluiden vastauksia käsiteltiin huolellisesti ja ne olivat vain tutkijan käytössä. Tutkimuksen ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen materiaali tuhottiin. Vastaajien henkilöllisyyksiä tai liian tarkkoja tietoja ei kerrottu vaan heistä käytettiin työssä viittauksia X1, X2, X3, X4, X5 ja X6.

Tutkimusta voi laajentaa kattamaan useamman esimiestyön osa-alueen, jolloin on mahdollisuutena saada vielä kokonaisvaltaisempi käsitys esimiestyön merkityksestä työidentiteetille. Samankaltaista tutkimusta voi toteuttaa myös eri elämän vaiheissa oleville henkilöille tai tehdä saman tutkimuksen tähän tutkimukseen osallistuneille henkilöille ja pohtia, kuinka työidentiteetti on ajan kuluessa muuttunut ja millä asioilla siihen koetaan silloin olevan merkitystä.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud.p. Vantaa: Hansaprint. Viitattu 1.11.2020. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.10. [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digi-julkaisut/perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus\\_ -\\_ ennakoivaa\\_ tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digi-julkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua).

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.

Bauer, T. N. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Viitattu 25.10.2020. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3, 77-101. Viitattu 28.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Brelade, S. & Harman, C. 2003. Practical guide to knowledge management. Lontoo: Thorogood Publishing. Viitattu 3.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Graybill, J. O., Hudson Carpenter, M. T., Offord, Jr J., Piorun, M. & Shaffer, G. 2013. Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. Library management. 34, 3, 200-218. Viitattu 25.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Helander, N., Kukko, M. & Virtanen, P. 2010. Cutting costs and making profits through knowledge management. DOI: 10.5772/9563. Viitattu 30.10.2020. <https://www.intechopen.com/books/knowledge-management/cutting-costs-and-making-profits-through-knowledge-management>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.

Juuti, P. & Pusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 11.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 25.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud.p. Vantaa: Hansaprint. Viitattu 19.10.2020. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.
- Kirpal, S. 2004. Researching work identities in a European context. Viitattu 14.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Vantaa: Hansaprint.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Alma Talent. Viitattu 27.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- L 55/2001. Työsopimuslaki. Viitattu 25.10. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki#L2>.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 25.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2>.
- Lache, C. 2011. Competence management. The yearbook of the „GH.Zane” institute of economic research, 20, 2, 125-131. Viitattu 29.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.10.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24957/9789513939922.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Trochim, W.M.K. 2006. Qualitative measures. Research methods knowledge base. Viitattu 27.10.2020. <https://conjointly.com/kb/qualitative-measures/>.



Työturvallisuuden johtaminen. N.d. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut. Viitattu 25.10.2020. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoturvallisuuden\\_johtaminen](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoturvallisuuden_johtaminen).

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. 6. painos. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Sähkökirjalaitos. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 24.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

## Liitteet

Liite 1 Haastatteluiden saatekirje

Saatekirje

Hei,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tradenomiksi, ja opintoni ovat keskittyneet esimiestyöhön ja johtamiseen. Opinnäytetyössäni tutkitaan esimiestyön merkitystä yksilön työidentiteettiin, jota varten on tarkoitus kerätä työntekijöiden kokemuksia sekä näkemyksiä aiheeseen liittyen.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, johon aineisoa kerätään teema-haastatteluin. Kaikki vastaukset ovat tutkimuksen kannalta arvokkaita, eikä niin kutsuttuja ”oikeita ja väärä vastauksia” ole.

Lähetäthän vastauksesi 2.12.2020 mennessä. Haastattelukysymykset löydät liitteenä. Vastaukset käsitellään täysin anonyymeinä ja luottamuksellisesti.

Opinnäytetyön ohjaajana on Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtori Kaisa Partanen.

Ystävällisin terveisin,

Elina Penttinen

████████████████████

Puh. +358 ██████████

## Liite 2 Haastattelurunko

## Haastattelukysymykset

## Muutama taustakysymys:

1. Minkä ikäinen olet?
2. Millainen koulutustausta sinulla on?
3. Millainen on työkokemustaustasi?

## Varsinaiset kysymykset:

Ennen kuin vastaat seuraaviin kysymyksiin, valitse vastaatko kysymyksiin jonkin tietyn työkokemuksesi (ei tarvitse olla viimeisin) vai kaiken kerryttämäsi työkokemuksen pohjalta.

Valitsin: yksittäisen työkokemuksen \_\_, koko työkokemus \_\_

## Perehdyttäminen:

1. Millaisen vastaanoton sait työpaikallasi?
2. Millainen ilmapiiri työyhteisössäsi/tiimissäsi on?
3. Millaisen perehdytyksen olet saanut?
4. Mihin asioihin perehdytyksessä keskityttiin?
  - a. Miten koet perehdyttämisen tukevat sinua työssäsi?
5. Kuka/ketkä sinua perehdyttivät?
6. Olisitko kaivannut jotakin lisää tai olisiko jotakin voinut olla toisin? Mitä ja miksi?
7. Miten perehtymistäsi ja työn oppimistasi on seurattu?
8. Mitä mieltä olet perehdyttämisen tärkeydestä? Miksi?
9. Millä tavoin työpaikallasi jaetaan ns. hiljaista tietoa?

## Urasuuntaukset:

1. Mitkä ovat urasuunnitelmasi/ -toiveesi?
  - a. Miten aiot saavuttaa ne?
  - b. Miten koet työkokemuksesi vaikuttavan niihin?
  - c. Oletko keskustellut tavoitteistasi esimiehesi kanssa?
    - i. Miten tavoitteesi on otettu huomioon työssäsi?
2. Millaisena näet mahdollisuutesi edetä työssäsi? Miksi?
3. Miten työssäsi tuetaan osaamisen kehittämistä?
4. Kuinka haastavina koet tämänhetkiset työtehtäväsi suhteessa omaan osaamisesi?
5. Koetko, että työyhteisösi jäsenet arvostavat sinua työssäsi? Millä tavoin arvostus ilmenee?
6. Millaista tukea ja/tai palautetta olet saanut esimieheltäsi?
7. Millaisena koet keskustelumahdollisuutesi esimiehesi kanssa?

### Työidentiteetistä

Jokaisella yksilöllä on oma identiteettinsä, joka muovautuu läpi elämän heidän kokemuksiansa, koulutuksensa ja taustansa kautta. Yksilön työidentiteettiin vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi työssä saatava opastus ja koulutus sekä siitä saatava korvaus, urasuunnitelmat ja mahdollisuus päästä kehittämään omaa osaamista. Myös se, miten yksilö arvottaa työn elämässään sekä kuuluvuuden tunne ovat työidentiteettiä määrittäviä ja kehittäviä tekijöitä.

1. Millä tavoin koet oman työidentiteettisi muuttuneen kertyneen työkokemuksen myötä?
2. Jos mietit kaikkea työkokemustasi ja aikaisempia vastauksiasi, mitkä asiat ovat mielestäsi olleet merkityksellisimpiä oman työidentiteettisi kehitymisessä?