

**Markus Korkiakangas**

**AMMATILLINEN KASVU HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA  
-PODCAST**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK  
Toukokuu 2022**



**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Huhtikuu 2022	<b>Tekijä/tekijät</b> Markus Korkiakangas
<b>Koulutus</b> Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> AMMATILLINEN KASVU HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA -PODCAST		
<b>Työn ohjaaja</b> TtT, yliopettaja Annukka Kukkola		<b>Sivumäärä</b> 55 + 6
<b>Työelämäohjaaja</b> Oppimisen asiantuntija FM AmO Hanna-Riina Aho		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa podcast sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden ammatillisesta kasvusta henkilöstöjohtamisessa. Podcastia voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisen opintojaksoilla oppimateriaalina. Tavoitteena oli, että podcast tukee opiskelijoiden ammatillista kasvua matkalla esihenkilöiksi.</p> <p>Opinnäytetyön toteutustapa oli laadullinen konstrukttiivinen tutkimus. Aineiston keruu toteutettiin ryhmähaastatteluna kahdeksalle Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä Soitessa työskentelevälle esihenkilölle. He ovat myös valmistuneet Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoista. Aineiston analysointiin käytettiin induktiivista sisällön analyysiä.</p> <p>Keskeisimmät tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilötyön hallinta, suunnittelu ja priorisointi ovat tärkeitä. Työssä on jaksamisen vuoksi oltava armollinen itseään kohtaan, ja omaan arvostelukykyynsä on luotettava ja sen mukaan toimittava. Ammatillinen kasvu henkilöstöjohtamisessa on jokapäiväistä oppimista ja kasvua koko työuran ajan. Henkilöstöjohtaminen on haastavaa, ja henkilöstö on huomioidava alusta alkaen, ja on mahdollistettava huomioiva ja oikeudenmukainen johtajuus. Keskeinen tulos on inhimillisyyks omaa työtään, mutta myös henkilöstöä kohtaan.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tuotettiin 45 minuutin pituinen podcast-jakso. Podcastissa tutkimuksen keskeiset yhdeksän tulosta muodostavat podcastin rakenteen. Tulokset käytiin podcastissa keskustellen läpi kahden esihenkilön kanssa, jotka peilasivat omia kokemuksiaan tutkimustuloksiin. Valmis podcast on liitetty Spotify-palveluun, ja siitä pyydettiin Webropol-palautte ryhmähaastatteluun osallistuneilta, sekä tutkijan kanssa samalla vuosikursilla olevilta opiskelijoilta. Palautteen perusteella podcast antoi jokaiselle kuulijalle huomioitavia asioita omaan työhönsä. Lähes kaikki palaute oli positiivista ja kannustavaa, ja kaikki kokivat podcastin soveltuvan henkilöstöjohtamisen opintojakson materiaaliksi.</p> <p>Johtopäätöksinä todetaan, että esihenkilötyö on haastava ja alati kasvava työkenttä. Esihenkilötyössä oppiminen on koko työuran kestävä. Lisäksi podcastien havaittiin toimivan hyvin tutkimustiedon eteenpäin välittämisen kanavana, joten podcasteja tulisi hyödyntää enemmänkin tulevaisuudessa. Tuotettua podcastia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan johtamisopinnoissa sekä esihenkilöiden perehdyttämisessä. Tietoja voi soveltaen hyödyntää myös monella muulla alalla. Podcast on saatavilla Spotify-palvelussa.</p>		

**Asiasanat**

Ammatillinen kasvu, esihenkilötyö, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, podcast, sote-johtaminen.

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> April 2022	<b>Author</b> Markus Korkiakangas
<b>Degree programme</b> Development and leadership in social services and health care		
<b>Name of thesis</b> PODCAST: PROFESSIONAL GROWTH IN HUMAN RECOURCES MANAGEMENT		
<b>Centria supervisor</b> Principal Lecturer Annukka Kukkola PhD (Health sciences)	<b>Pages</b> 55 + 6	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Hanna-Riina Aho		
<p>The purpose of the thesis was to produce a podcast about the professional growth of managers in social services and health care. The podcast can be used as study material in human resources studies. The aim was that the podcast will support students' professional growth as they prepare to become a manager.</p> <p>The thesis was executed as a qualitative constructive research. The data was collected in a group interview targeted for eight managers working for Soite, Central Ostrobothnia Joint Municipal Authority for Social and Health Services. They have also previously graduated from Centria University of Applied Sciences' master's degree programme of development and leadership in social services and health care. Inductive content analysis was used as an analysis method.</p> <p>The essential results of the study indicated the importance of mastery of the manager's duties and of planning and prioritizing. To be able to cope in one's work one has to be merciful toward oneself as well as to trust one's judgement skills and to act accordingly. Professional growth in human resources management means to learn and grow every day during the whole career. Human resources management is challenging and one must pay attention to the personnel from the beginning. Attentive and just leadership must be made possible. The central result of the study is to notice and allow humanity toward one's own work but also toward the personnel.</p> <p>The 45-minute long podcast episode was produced based on the study material. The essential nine results of the study formed the structure of the podcast. The results were discussed in the podcast with two managers who reflected their own experiences to the results of the study. The completed podcast has been uploaded to Spotify service. Webropol feedback of the podcast was requested from the participants of the group interview as well as from the other students of the researcher's class. On the basis of the feedback the podcast gave matters to be taken into account for every listener in their own work. Nearly all of the feedback was positive and encouraging and everyone felt that the podcast is suitable as material for human resources studies.</p> <p>As a conclusion it is stated that managing is challenging and the kind of field of work that is always growing. Learning in managing happens during the whole career. In addition, it was detected that podcasts perform well as a channel of disseminating research data. Therefore, podcasts should be utilized more in the future. The podcast produced here can be utilized in management studies in social services and health care as well as in introduction programmes for new managers. The results can also be used in several businesses when adapted. The podcast is available on Spotify.</p>		

**Key words**

Human resources managing, managing, managing in social and health care, podcast, professional growth.

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 AMMATILLINEN KASVU</b> .....	<b>4</b>
<b>3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA</b> .....	<b>6</b>
3.1 Yleistä johtamisesta .....	6
3.2 Sosiaali- ja terveystoiminta.....	7
3.3 Henkilöstöjohtaminen .....	9
<b>4 PODCAST OPETUKSESSA</b> .....	<b>12</b>
4.1 Yleistä podcasteista .....	12
4.2 Podcast oppimateriaalina .....	12
<b>5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>18</b>
<b>6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>19</b>
6.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	19
6.2 Opinnäytetyön lähestymistapa.....	19
6.3 Aineistonkeruu ja analyysi.....	23
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>27</b>
7.1 Esihenkilöiden kokemuksia ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajaksi .....	27
7.2 Esihenkilöiden kokemia tärkeitä asioita henkilöstöjohtajaksi kasvamisessa.....	30
7.3 Tutkimustulosten yhteenveto .....	32
<b>8 PODCASTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>33</b>
8.1 Yleistä podcastien rakenteesta.....	33
8.2 Podcastien runko .....	34
8.3 Podcastin käytännön toteutus.....	34
8.4 Palaute podcastista .....	37
<b>9 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA</b> .....	<b>38</b>
9.1 Tulosten pohdinta .....	38
9.2 Eettisyyden pohdinta .....	41
9.3 Luotettavuuden pohdinta.....	44
9.4 Oman ammatillisen kasvun pohdinta .....	47
<b>10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET</b> .....	<b>49</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>50</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit.....	22
KUVIO 2. Opinnäytetyön eteneminen konstruktiivisen tutkimuksen mukaisesti.....	23
KUVIO 3. Esihenkilön kokemuksia ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajaksi .....	30



## 1 JOHDANTO

Johtaminen on laaja käsite, jossa riittää haastetta kaikille johtotehtäviin ryhtyville. Maailma monimutkaistuu, emmekä voi hallita muutosten virtaa. Siksi meidän tulisi mennä virran mukana ja havaita uusia mahdollisuuksia. Tämä taas vaatii johtajuuden vanhojen rakenteiden ja ajattelumallien muuttamista. (Pakarinen & Mäki 2014, 11). Tästä syystä johtajuutta ja sen ilmiöitä on aina ajankohtaista tarkastella ja kehittää. Vaikka johtamisen tulevaisuus ei ole selkeää, lähtee johtaminen tulevaisuudessakin liikkeelle aina pienistä päätöksistä, omasta asenteesta ja niiden päälle rakennettavasta ammattitaidosta.

Valitsin esihenkilön ammatillisen kasvamisen opinnäytetyöni aiheeksi, koska johtajuus näyttäytyy mielenkiintoisena aihekokonaisuutena ja suurena haasteena sen laajuuden vuoksi. Jokainen voi kokea hyvin erilaiset seikat esihenkilötyössä omien ominaisuuksiensa kannalta merkittäviksi. Aloitettuani hiltaintain esihenkilönä olen kokenut vinkit työssä menestymiseen ja työn sujuvuuden edistämiseen erittäin tärkeinä ja toisaalta olen kaivannut lisää hyvin tiivistettyä kokemusperäistä tietoa asiasta. Muilla esihenkilöillä oleva tieto on erittäin arvokasta, ja sitä kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia henkilöstöjohtamisesta ja tuottaa tulosten pohjalta podcast-jakso. Tavoitteena oli podcastin myötä tukea Centria-ammattikorkeakoulussa YAMK-johtamisopinnoissa olevien opiskelijoiden ammatillista kasvua henkilöstöjohtamisessa. Podcast sisältää arvokasta henkilöstöjohtamisen kokemustietoa, jonka omaksuminen helpottaa YAMK-opiskelijoiden menestyksellisessä siirtymisessä esihenkilötehtäviin.

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin yhdellä ryhmäteemahaastattelukerralla YAMK:n sosiaali- ja terveystalalan kehittämisen ja johtamisen opinnot suorittaneita johtamisen ammattilaisia, jotka työskentelevät Soitessa erilaisissa johtotehtävissä. Tutkimuksessa keskitytään heidän kokemuksiinsa henkilöstöjohtamisesta ja esihenkilötyöstä koskien sitä, millaisia asioita he pitävät henkilöstöjohtamisessa oleellisena ja mitä uusien, johtamisuraansa aloittelevien esihenkilöiden olisi tärkeää tietää johtamistehtävistä. Tutkimuskysymykset johdettiin näistä teemoista. Kävin tulokset läpi induktiivisen sisällön analyysin kautta, jolla seuloin esille ryhmäteemahaastattelun keskeiset teemat. Podcast toteutettiin analyysin tuottaman tiedon pohjalta. Tuotetussa 45 minuutin pituisessa podcastissa keskusteltiin esihenkilötyön kokemuksista kahden vieraan kanssa. He olivat niin ikään valmistuneet Centria-ammattikorkeakoulun YAMK:n sosiaali- ja terveystalalan kehittämisen ja johtamisen



opinnoista ja työskentelevät Soitessa johtotehtävissä. Valmis podcast asetettiin kaikkien saataville Spotify-alustalle nimellä Esihenkilön ammatillinen kasvu: Henkilöstöjohtaminen.

Opiskelijoiden oppimisprosessin tukeminen on tärkeää, ja opettajan tulisikin suunnitella opettamisensa ja oppimisprosessi niin, että se mahdollistaisi oppimisen prosessin kaikille, sen joka vaiheessa jollakin tasolla. Kun opettaja tarjoaa erilaisia oppimisen vaihtoehtoja, oppijoille mahdollistuu omaan työskentelyyn ja oppimiseen vaikuttaminen. Kun opiskelijalla on käyttää useampia oppimistilanteita, luo opettaja näiden oppimistilanteiden kokonaisuudesta toiminnalle laajemman kaaren. (Koli 2017, 13–23.)

Euroopan unionin neuvoston suositus kannustaa Euroopan kansoja innovatiivisten opetusmenetelmien käyttöön, mikä liittyy koulutuksen kokonaislaadun parantamiseen (European Commission 2019, 4–6). Opintomateriaalina asiantuntijapodcastit sopivat monimuotoiseen opetukseen ja eri menetelmien hyödyntämiseen oppimisessa ja tukevat sitä. Podcasteihin voidaan tuoda erilaisia näkökulmia, jotka herättävät kiinnostusta, ohjaavat oppijan tiedonrakentelua ja ovat kommunikatiivisia. Kaikki nämä ominaisuudet kuuluvat hyvien oppimistehtävien määritelmiin. (Koli 2017, 23.) Centria-ammattikorkeakoulun strategiaan vuoteen 2030 saakka kuuluvatkin monimuotoiset oppimispolut. Muutenkin Centrian monissa hankkeissa korostetaan digitalisaation kehitystä oppilaitoksen monissa toiminnoissa, kuten hankkeissa, henkilöstön osaamisessa ja edistyksellisissä digitaalisissa oppimisympäristöissä. Centria on lisäksi laatinut oman digistrategian. (Vuosikertomus 2020.)

Tutkimuksen ja sen myötä tuotetun podcastin hyödynnettävyys Centrian YAMK-opiskelijoille muodostuu siitä, että opiskelijat saavat kokemukseen perustuvia suoria käytännön vinkkejä omassa työssään hyödynnettäviksi henkilöiltä, jotka ovat käyneet samat opinnot ja myös työskentelevät samantyyppisissä tehtävissä, joihin YAMK-opinnot antavat edellytykset. Taustojen samankaltaisuuden vuoksi tulokset ovat opiskelijoille hyvin samaistuttavia. Lisäksi tutkimuksen tulokset vastaavat jo valmiiksi moneen kysymykseen, joita opiskelijoilla mahdollisesti on henkilöstöjohtamisesta. Opinnäytetyö toimii myös oppilaitoksen pilottina vastaavanlaisille opinnäytetöille ja hankkeille tulevaisuudessa.

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä ovat ammatillinen kasvu ja sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Ammatillinen kasvu on itseasiassa oppimisprosessi, joka kattaa yksilön koko työuran. Ammatillisen kasvun kautta yksilö kykenee hankkimaan tarvitsemansa tiedot ja osaamisen, jotta hän pärjää muuttuvassa työelämässä. (London & Mone 1999, 119–153.) Opinnäytetyön tulosten perusteella henkilöstöjohtamisessa oppimista, eli ammatillista kasvua, tapahtuu joka päivä koko työuran ajan, eikä esihenkilö ole koskaan valmis. Ammatillinen identiteetin rakentuminen on niin ikään koko työuran mittainen

prosessi. Ammatillisen kasvu muokkaa ammatillista identiteettiä, joka muotoutuu oman persoonan ja sosiaalisen piirin vuoropuheluna. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2008, 27–44.)

Opinnäytetyö keskittyi tutkimusosiossaan keräämään aineiston ryhmäteemahaastatteluna sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiltä. Erityistä johtamisessa sosiaali- ja terveysalalla on, että työ kohdistuu potilaisiin, ihmisiin. Sosiaali- ja terveysalan johtajan omalla toiminnalla on vaikutusta ei pelkästään suoraan henkilöstöön, vaan myös potilaan osallisuuteen hoidossaan, kuin myös koko johtamansa yksikön toimintakulttuurin kehittymiseen sen kautta, miten hän vaikuttaa henkilöstöön. Esihenkilö on keskeisessä roolissa siinä, miten yksikön toimintakulttuuri kehittyy, ja miten se puolestaan vaikuttaa potilaiden osallisuuteen. (Helenius 2018, 42.) Oman lisäsvynsä henkilöstöjohtamiseen tuovat sosiaali- ja terveysalan omat ominaisuudet, mm. toimiminen laajasti kunnallisella kentällä ilman yritysmaailmalle tyypillistä taloudellisen voiton tavoittelua, nykyaikana rekrytointitoiminnan haasteellisuuden kasvaminen ja henkilöstön ammattiosaamisen ylläpitäminen.

## 2 AMMATILLINEN KASVU

Ammatillinen kasvu on sisäistä kasvamista, ammatillisen minäkäsityksen kehittymistä, omien asenteiden muuttumista ja kriittisen arviointitaidon ja alan ammattitaidon kehittymistä (Mäntylä 2007, 93). Se on psyykkisemotionaalista kasvamista kohti aiempaa laajempaa ammattilaisuutta. Siihen kuuluu asioita, jotka liittyvät henkiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja maailmankatsomukselliseen muutokseen. (Raatikainen, Rahikka, Saarnio & Vepsä 2019, 34.) Minuuden ja identiteetin kehityksen ja muutoksen kannalta niiden muokkautumisen keskeisin prosessi on oppiminen. Yksilön halut, valinnat ja hänen kokemuksensa olemisestaan vaikuttavat hänen oppimisensa suuntautumiseen. Oppiminen ei ole siis vain kyseessä olevassa hetkessä oppimista, vaan yksilön menneisyys näissä ominaisuuksissa vaikuttaa hänen henkilökohtaisen oppimisensa tulevaisuuteen. (Ropo & Gustafsson 2008, 55.)

Käsitteellinen muutos, eli käytännössä ammatillinen kasvu, on mahdollinen, jos oppija osaa havainnoida, suunnitella ja arvioida omaa prosessiaan oppimiseensa liittyen. Hänen täytyy tiedostaa tietämyksensä, ja hänellä on tavoitteellisen oppimisen halua. Hänellä tulee olla kykyä arvioida myös toisenlaisia ajatusmalleja tiettyyn asiaan kuin vain omansa. Hänen pitää nähdä muutostarpeita ja oivaltaa, mikä pitää muuttaa. Nämä asiat pätevät myös mihin tahansa oppimiseen, mutta taitoja ei pääse soveltamaan ilman ammattispesifistä osaamista. (Ruohotie 2008, 110.)

Ammatillisen kasvamisen keskeisimpiä tekijöitä on palautteesta oppiminen (Mäntylä 2007, 92). Reflektio on toimintaa, jossa yksilö analysoi ja pohtii kriittisesti omaa toimintaansa liittyen sen perusteisiin ja seurauksiin. Näin ollen se kattaa myös tunteet, asenteet, arvot, uskomukset, ajatukset ja eettiset ratkaisut. Reflektio on tärkeä osa ammatillista kehittymistä. Ilman sitä ammatillinen kasvu voi olla hidasta tai vähäistä tai saattaa jopa pysähtyä. (Raatikainen ym. 2019, 46–47.)

Vaikka oppiminen ja ammatillinen kasvu on yksilön kasvua, asiantuntijuutta ei kuitenkaan synny yksin tehden, vaan asioiden ja tietojen vertailulla muiden kanssa ja moniammatillisessa tiimissä on tärkeä vaikutus (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2005, 16). Vastuu siitä, että yksilön ammatillisessa osaamisessa ja kehittämisessä tapahtuu kasvua, on lopulta yksilöllä itsellään. Yksilön tulee mahdollistaa se. Vaikka työlaainsäädännössä on mainittu työnantajan vastuu tarjota henkilöstölle ammatillista koulutusta, on päävastuu silti työntekijällä itsellään. (Salminen 2015, 193.) Työelämässä menestyminen tulee erityisesti yksilön kyvyistä, osaamisesta ja voimavaroista (Malmelin 2018, 49).

Itsemyötätunto liittyy ammatilliseen kasvamiseen olennaisesti siten, että yksilöllä tulee olla hyvä itse-tuntemus, jotta hän voi arvioida ammatillisesta näkökulmastaan tarvitsevansa omat rajat; hän ei vaadi itseltään liikaa ja voi antaa itselleen anteeksi. Nämä ovat tärkeitä seikkoja, jotta hän jaksaa työssään. Tämä on erityisen tärkeää, mikäli työ on sosiaalista ja toiminta kohdistuu johonkin toiseen ihmiseen (esim. hoitotyö, sosiaaliala). Tämä on myötätuntoa itseään kohtaan. (Raatikainen ym. 2019, 42.) Itseään paremmin tuntevat osaavat soveltaa opittuja tietojaan käytännössä ja suoriutuvat haastavista tehtävistä paremmin kuin muut. Kehittymisen merkittävä haaste on oppijan kasvaminen itsenäisyyteen tai itseohjautuvuuteen. Kuitenkin autonomian lisääntyessä kasvaa ymmärrys keskinäisestä riippuvuudesta, eli tarvitsemme toisiamme. (Ruohotie 2008, 112–116.)

Ammatillinen kasvu on sidoksissa myös historiallis-yhteiskunnalliseen aikaan, koska asiantuntemus ja ammatit saavat erilaisia merkityksiä eri aikoina (Raatikainen ym. 2019, 34). Muutos kasvattaa. Esimerkiksi vuonna 2020 puhjennut covid-19-pandemia korostaa kykyä sopeutua uudenlaisiin olosuhteisiin muuttamalla ammatillista toimintaa. Jotta modernissa työelämässä pärjää, avainasemassa on jatkuva oppiminen, joka kattaa koko työuran ja elämänkaaren. (Hytönen & Nokelainen 2020, 8.) Ammatillinen kasvu liittyy asiantuntijuuteen, ja asiantuntijuus onkin loputonta oppimista, tiedon keräämistä, omaksumista. Sillä ei ole selkeää alkua eikä loppua. Asiantuntijuus vaatii uteliaisuutta ja asioiden tutkimista, kokeilua, epäonnistumisten kautta toteuttamista ja kehittämistä. (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2005, 17.) Kuitenkin ammatillisessa kasvussa voi olla myös jaksoja, jolloin se on pysähdyksissä, ja tämä voi johtua siitä, että yksilö ei enää kyseenalaista omia ajatuksiaan, asenteitaan tai maailmankuvaansa. (Raatikainen ym. 2019, 34).

Lehtonen, Nokelainen, Rintala ja Puhakka (2022, 103) toteavat tutkimuksessaan, että työhönsä tyytyväisten työntekijöiden ammatillisen kasvun varmistaminen mahdollistetaan pitkälle organisaatiotasolla. Organisaation tulisi voida tukea työntekijöitään aktiivisessa urasuunnittelussa, koska tyytyväisyys liittyy yksilön mahdollisuuteen tehdä päätöksiä oman uransa suhteen. Organisaation tulisi tämän mahdollistamiseksi varmistaa, että yksilölle mahdollistetaan haastavien työtehtävien lisäksi aikaa kehittää omia osaamisalueitaan ja tietämystään. Ei siis riitä, että työura on tyydyttävää, vaan yksilöt tarvitsevat kokemuksen, että organisaatio vastaa heidän henkilökohtaisiin tarpeisiinsa ja valintoihinsa ja että yksilö on voinut vaikuttaa uralla etenemiseensä. Tällainen organisaation tuki aikaansaa tyytyväisyyttä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta.

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Keskeistä opinnäytetyössä on henkilöstöjohtaminen sekä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Tässä luvussa kerron ensin johtamisesta ja sen keskeisiä ilmiöitä, jonka jälkeen kerron henkilöstöjohtamisesta ja lopuksi sosiaali- ja terveysjohtamisen ilmiöistä.

#### 3.1 Yleistä johtamisesta

Johtaminen on paradoksien ratkaisemista, kuten lähellä oleminen mutta etäisyyden pitäminen, toiminnan johtaminen mutta taustalla pysyminen, luottamus, mutta silmällä pitäminen jne. Jotta voi johtaa muita, on opittava ensin johtamaan itseään. Sekin on paradoksi. (Sydänmaanlakka 2012, 103–104.) Johtamisessa huomioitavia asioita on paljon, joten tieto joka toimii päätösten pohjana, tulisi perustua johonkin. Erilaiset kyselyt ja kartoitukset ovat tärkeitä välineitä johtamis- ja esihenkilötyössä (Siirala, Hellstén & Ylönen 2017, 71).

Luottamus ja arvostus ovat hyvän johtamisen kivijalka. Tällaisen johtamisen myötä yksiköissä toteutettavalla työllä on suunta, joka tähtää organisaation määrittelemän strategian toteutumiseen. Näin perustehtävä toteutuu. Johtajuus tukee yksikön perustyön suorittamista ja saa ihmiset pysymään motivoituneina. On lupa kokeilla ja erehtyä. Toimintaa myös kehitetään ja arvioidaan, ja ongelmiin puututaan. (Jouttimäki 2016, 6.)

Strategia antaa johtamiselle suunnan, ja se kuvaa yrityksen tahtotilaa. Strategia-sana on johdettu kreikan kielen sanasta ”strategos” ja tarkoittaa ”sodan johtamisen taitoa”. (Rissanen & Lammintakanen 2017; Kamensky 2014, 16.) Strategialle on erilaisia määritelmiä. Se voi olla mm. yrityksen valitsema suunta ja sen vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt toimintaympäristön muutoksessa. Strategia sisältää viime kädessä yrityksen johdon ja omistajien määrittelemät periaatteet yrityksen menestymiseen, ja se sisältää kuvauksen siitä, millä keinoilla yritys erottuu muista, vetoaa asiakkaisiin ja toimii mahdollisimman kannattavasti. Yrityksellä tulee olla ohjaava idea, jotta järkevä johtaminen ja resursien kohdentaminen onnistuisivat. Tärkeintä on suunnitella suuntaaminen tulevaisuuteen ja huolehtiminen jatkuvuudesta ja kannattavuudesta sekä suhteesta asiakkaisiin ja kilpailijoihin. (Viitala & Jylhä 2014, 60–61.)

Esihenkilön ja alaisen välisen työsuhteen on kuvailtu olevan johtajuuden perusta. Nykymaailman tuomat muutokset, kuten globalisaatio, digitalisaatio ja muut mullistukset, vaikeuttavat tällaisia tärkeitä, perinteisiä kahdenvälisiä työsuhteita. (Kangas 2021, 278.) Nykyään työtä voidaan tehdä etänä mistä tahansa, ja työn luonne on yleisesti muuttumassa kohti etätyöskentelyä ja globaalimpaa mittakaavaa. Kasvokkain toteutuvat työsuhteet harvenevat, ja virtuaaliset kohtaamiset lisäävät epävarmuutta ja mahdollistavat jopa sen, että esihenkilö ei enää tunnista työntekijänsä fyysistä tai psyykkistä väsymystä yhtä herkästi. Välimatka voi myös heikentää muuten laadukkaita ihmissuhteita työssä. Välimatkan tuomia haittoja pitäisi pyrkiä ehkäisemään hyödyntämällä tilanteeseen nähden mahdollisimman tehokkaita nykyaikaisia yhteysvälineitä. Tämän muodostamat haasteet esihenkilöille on ratkaistava uusilla virtuaalisilla tavoilla, joilla esihenkilö voi muodostaa luottamusta alaisiinsa. Myös muutoinkin haastavat työolosuhteet voivat heikentää ihmissuhteita. Korvaavina toimina näille ilmiöille on avoimempien ja rehellisempien kommunikaatiotapojen kehittäminen organisaatiossa ja rehelliseen palautteeseen kannustaminen. (Kangas 2020, 55–57.)

Esihenkilön ja alaisen väliset ristiriidat pitää selvittää, mutta siinäkin voidaan tehdä ylilyöntejä tilanteeseen nähden. Kangas (2020, 56) toteaa, että lopulta voi olla vain haitallista, jos haasteellisia esihenkilön ja alaisen välisiä tilanteita otetaan mukaan selvittämään esimerkiksi henkilöstöpäällikkö. Haasteet pitäisi pyrkiä selvittämään ensisijaisesti ns. neutraaleja keinoja käyttäen, jolloin alaisilla on mahdollisuus vapaasti ilmaista näkökulmansa.

Tuhoavaa johtajuutta on systemaattinen negatiivinen johtaminen, mutta johon toimintaympäristö luo sallivuuden puitteet. Se voi sisältää mm. kontrollointia, pakkovallan käyttöä, manipulointia ja vihanpurkauksia, ja tällaisessa johtamisessa nöyrytetään tai alistetaan työntekijöitä. Tuhoava johtajuus on vastavuoroinen, dysfunktionaalinen prosessi, jossa kumpikin osapuoli häiritsee toisen toimintaa. Tuhoavan johtajuuden neljä johtamisulottuvuutta ovat 1) suosiva ja epäoikeudenmukainen, 2) itsevaltainen ja jyräävä, 3) korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva sekä 4) poissaoleva ja passiivinen. (Hoffrén 2019, 39–40.)

### **3.2 Sosiaali- ja terveysjohtaminen**

Suomessa ns. sote-kentän muodostavat sosiaalipalvelut (esim. kotipalvelu, kasvatus- ja perheneuvonta, kuntouttava työtoiminta ja lastensuojelu) ja terveyspalvelut (esim. ensihoitopalvelut, sairaanhoito, koti-

sairaanhoito, neuvolapalvelut ja mielenterveystyö), joten sote-johtaminen luonnollisesti keskittyy näiden kokonaisuuksien ohjaamiseen. Osin tiettyjen palvelukokonaisuuksien, kuten mielenterveyspalveluiden tai päihdepalveluiden jakaminen suoraan jompaankumpaan sektoriin ei ole niin yksiselitteistä, vaan niiden järjestämisellä on niiden sisältämien ilmiöiden vuoksi niin sosiaali- kuin terveyspalveluilakin merkittävä rooli. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 22–24.)

Sosiaali- ja terveydenhuollolle erittäin keskeistä ja ominaista on asiakaskeskeisyys (Suhonen & Stolt 2017, 22). Sote-johtajuus on hyvin erityinen johtamisen ala, koska määritykset toimintojen järjestämisestä ja seurannasta on laissa määrätty. Lainsäädännöllinen pohja sotelle on perustuslaki, joka sisältää mm. ihmisen perusoikeudet ja johon linkittyy paljon muita lakeja, joissa säädetään mm. potilaan oikeuksista (Riekkinen 2017, 80). Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä määrittelee tarkkaan mm. hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä hyvinvointialueella, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategian huomioimisen, täydennyskoulutusvelvollisuuden ja jatkuvan ammatillisen kehittämisen. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.) Näiden ja kyseisen lain monien muiden pykälien noudattaminen asettaa tarkat raamit sote-johtajuudelle ja sille, mihin moni johtamisen työtehtävä perustuu.

Yhteistyö on sosiaali- ja terveysalalla johtamisessa suorastaan normi, jota ei edes kyseenalaisteta. Silti yhteistyö yli sektori- tai organisaatorajojen ei ole sote-kentän keskijohdon työn ydintä, vaan yhteistyö toteutuu enemmän oman sektorin tai ammattialan sisällä. (Hujala, Laulainen, Taskinen, Aunola & Martikainen 2020, 73.) Haasteita sote-johtamisessa ovat laajat osaamisvaatimukset, laajeneva työkenttä ja yhteistyö eri sektorien kanssa sekä taloudelliset haasteet (Laulainen 2021).

Sote-ammattilaisten arjessa tulee vääjäämättömiä muutoksia erilaisten digitalisaation mahdollistamien ohjelmistojen yleistyessä ja kehittyessä. Tulevaisuudessa laadukasta tietoa on yhä enemmän. Nämä muutokset muuttavat ammattilaisten työnkuvia; palvelut ja toimintatavat kehittyvät, ja se vaatii osaamisen ja koko sosiaali- ja terveydenhuollon sisällön arviointia. Tämä kaikki taas vaatii ammattilaisten muutoshalukkuutta, ja onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten uudistumista johdetaan. Johtajien ja esimiesten tulee tarkastella omia asenteitaan ja tunnistaa organisaation ominaisuudet suunniteltavien muutosten suhteen. (Pakarinen, Peltoniemi & Salakoski 2017, 149–150.)

### 3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisessa keskeistä on varmistua siitä, että yrityksessä, organisaatiossa tai yksikössä on sopiva määrä sellaista henkilöstöä, jonka kautta yksikkö tai organisaatio menestyy. Se, millaista on yrityksen toiminta, laatu ja kehitys, riippuu oikein kohdennetusta riittävästä työvoimasta, henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Johdon ja esihenkilöiden tulee hallita tasapaino henkilöstön määrä, kustannukset ja toimintakyky huomioiden. (Viitala & Jylhä 2019, 221.)

Osaamisen, tiedon ja erilaisten älykkyyksien jalostumista kutsutaan viisaudeksi. Viisaalla johtajalla on monipuolista älykkyyttä (käytännöllisyys, rationaalisuus, emotionaalisuus, kulttuurinen ja kokonaisvaltainen) käytännöllistä ja laaja-alaisesti syvällistä tietoa, joita kaikkia hän kykenee käyttämään hyvään elämiseen ja eettiseen toimintaan niin itselleen kuin muille, samalla ymmärtäen inhimilliset heikkoudet. (Sydänmaanlakka 2012, 102–103.) Henkilöstöjohtamisen kannalta merkityksellisiä ovat johdonmukainen, ohjaava, oikeudenmukainen ja neuvova johtaminen (Raatila 2020, 33). Nykyään henkilöstöjohtajilta odotetaankin tuntemusta henkilöstön odotuksia kohtaan niin nyt kuin tulevaisuudessa. Tässä tarvitaan nimenomaan herkkyyttä, ei pehmoutta. Oleellista on myös kyky tunnistaa ja analysoida henkilöstöasioiden syy-seuraussuhteita. (Lilja & toimituskunta 2015, 226.)

Turvallinen ja terveellinen työympäristö on työntekijän perusoikeus (Kauhanen 2012, 196). Viime vuosikymmeninä henkilöstöjohtamisessa tärkeäksi tekijäksi onkin noussut henkilökunnan hyvinvointi. Tämän sai aikaan n. 30 vuotta sitten alkanut eläkeiän nostaminen ja samanaikainen nuorten työntekijöiden loppuunpalaminen. Nämä aikaansaivat laajaa yhteiskunnallista keskustelua. Sen jälkeen työhyvinvointi on ollut jatkuvasti pinnalla oleva tärkeä aihe, joka on muuttunut itse asiassa tärkeäksi tuottavuustekijäksi. (Luoma & Viitala 2015, 33.) Suurimmat esteet työhyvinvointiin tulevat työpaikan omasta kulttuurista, arvoista ja yksilöiden toimintamotiiveista. Hyvä ammattitaito ja työkyky ovat fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin pohja. (Kauhanen 2012, 200.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sen jatkuva kehittäminen onkin muodostunut yhdeksi henkilöstöjohtamisen strategiatyön lähtökohdaksi 2000-luvulla (Lilja & toimituskunta 2015, 225). Kuitenkin tärkein työhyvinvoinnin lähde on hyvä johtaminen (Heikka 2013, 85).

Merkittävimpiä kokonaishuomioitavia asioita henkilöstöjohtamisessa on työturvallisuus. Sen myötä henkilöstöjohtamisessa tulee alati seurata kaikenlaisten vaara- ja haittatekijöiden muodostumista, poistaa tai korvata niitä. Tämän toteuttamiseksi työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta on tarkkailtava jatkuvasti, ja työtä ja työympäristöä suunniteltava. Suoritettujen toimenpiteiden



vaikutusta on myös tarkkailtava. Tähän liittyvät myös työntekijöiden edellytykset pärjätä työssään. Kaiken tämän pohjalla on lisäksi työntekijöiden perehdyttäminen, joka luo pohjaa työturvallisuudelle. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 8 – § 13.)

Keskeisiä haasteellisia osa-alueita henkilöstöjohtamisessa ovat työyhteisön sosiaaliset suhteet ja niihin liittyvät henkilöstön ristiriitatilanteiden hallinta. Henkilöstöjohtamisella voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia panostamalla erityisesti hyvään esihenkilötyöhön, oikeudenmukaisuuteen, yhteistyön sujuvuuteen ja sosiaaliseen tukeen. (Heikka 2013, 85.)

Kankaan (2020, 54–55) tutkimuksessa todetaan, että tilanne, kun uusi esihenkilö aloittaa hänelle uudessa työyhteisössä, on monin tavoin erilainen kuin se, että uusi työntekijä aloittaa työtiimissä. Kummassakin tilanteessa pitää luoda suhteet työyhteisön toisiin ihmisiin ja oppia työpaikan käytännön tavat, mutta uuden esihenkilön oletetaan lisäksi tekevän muutoksia ja johtavan työntekijöitään menestyksellisesti. Tilanne on kokonaisuutena monitahoinen ja mutkikas ja vaatii organisaation tukea uudelle esihenkilölle.

Esihenkilön rooli työyhteisössä on moninainen. Koska esihenkilö on usein henkilöstön ja organisaation ylempien tahojen välissä ja toteuttaa ylempää tulleet määräykset kahdenkeskisellä tasolla johtamassaan yksikössä, voidaan hänet nähdä ns. syntipukkina. Henkilöstöjohtaminen onkin jatkuva dynaaminen prosessi, johon vaikuttavat erilaiset kuhunkin tilanteeseen vaikuttavat elementit. Negatiivisuus muodostetuissa ihmissuhdeprosesseissa heikentää työsuhteita ja vaikuttaa usein yksilön kokonaisyhyvinvointiin. Se vaikuttaa myös yksilön päätökseen jäädä tai lähteä työpaikasta. (Kangas 2020, 55–57.)

Vaikka henkilöstöjohtamisessa on monia toimijoita ja vetovastuu on esihenkilöillä, lopulta koko henkilöstö on mukana toteuttamassa henkilöjohtamista (Viitala & Jylhä 2019, 269). Työpaikalla tulisi myös suosia oma-aloitteisuutta ja innovointia työn toteuttamiseen, koska se lisää luovuutta. Työntekijöillä pitää olla tietyt rajat työnsä toteuttamisessa, mutta myös tiettyjä mahdollisuuksia ja luottamusta täytyy olla siihen, että työntekijät voivat luoda omat työolonsa. Kuitenkaan valmista reseptiä tähän ei ole, koska jokainen organisaatio, ihminen ja ammattikuva on erilainen. (Lindberg 2019, 82.) Suomessa henkilöstöjohtamisen historian näkökulmasta 2000-luvulla keskeinen ilmiö on ollut henkilöstön osaaaminen ja sen jatkuva kehittäminen (Lilja & toimituskunta 2015, 225).

Henkilökunnan vaihtuvuudella voi olla työyksikköä tervehdyttävä vaikutus, mutta toisaalta vaihtuvuus voi olla merkki heikosta johtajuudesta tai ilmapiiristä. Vaihtuvuuteen vaikuttavat myös muut ongelmat

johtamisessa. Henkilöstöjohtamisessa vaihtuvuuden ehkäisemiseksi lähiesimies voi vaikuttaa mm. mahdollistamalla oppimisen ja kehittymisen. Työpaikalla henkilökunnan vaihtuvuuteen vaikuttaa sitä kiihdyttävästi esihenkilö, mikäli hän ei huomioi tai tue työntekijöitä tai ei arvosta heitä. (Viitala 2013, 88.) Henkilökunta tarvitseekin arvostusta, kiitosta ja ohjaavaa palautetta, joka jälleen edesauttaa yksilön työssä kehittymistä. Nämä kartuttavat työpaikan henkistä pääomaa. Palautteen antaminen ja saaminen tulee olla aitoa ja rehellistä. Jotta se toimii, pitää esihenkilön ja alaisen vuorovaikutuksen olla laadukasta ja aktiivista. (Heikka 2013, 85.)

Vahvuutena johtajuudessa on yksilöllisyys, joista näkyvät esihenkilön henkilökohtaiset arvot ja persoonallisuus. Hyvän johtajan piirteitä ovat mm. energisyys, huumorintajuus ja iloisuus. (Syvänen 2014, 210.) Hietalan ja Laaksosen (2021, 14–15) tutkimuksen mukaan positiiviselle humoristisuudelle on paikkansa esihenkilötyössä. Esihenkilön aitous ja rentous eivät ole pois hänen uskottavuudestaan, vaan paremminkin vahvistavat sitä. Hauskat tapahtumat ja kokemukset henkilöstöjohtamistyössä tuottavat yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman vahvistumista. Huumoria käyttävissä työyhteisöissä on usein avointa vuorovaikutusta ja sallivuuden ilmapiiri, mitkä lisäävät luottamusta. Jos henkilöstöjohtamisessa esihenkilö luo työpaikalle hauskaa työilmapiiriä, tuottaa se ilmapiiriin aitoutta, luottamusta, spontaaniutta ja muutenkin mukavana koetun työilmapiirin. Positiivinen humoristisuus lisää monia positiivisia vaikutuksia, jotka edesauttavat työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Arvostavaa esimiestyötä olivat tutkimuksen mukaan läsnäolo ja kuunteleminen. Rentoon ilmapiiriin liittyy myös hierarkian väheneminen. Vähäinen hierarkia työyhteisössä tuottaa työpaikalle tasavertaisuutta (Hietala & Laaksonen 2021, 15).

Parikymmentä vuotta sitten ennakoitiin, että rekrytoinnista tulee henkilöstöjohtamisen merkittävin ja tärkein haaste mm. vielä tuolloin tulevaisuudessa siintäneen työvoimapulan perusteella. Kaikilla aloilla tämä ei täysin toteutunut sillä mittakaavalla, jota uumoiltiin. (Viitala 2015, 82.) Raatilan (2020, 33) tutkimuksen mukaan nykyaika on tuonut omat vaikutuksensa henkilöjohtamiseen siten, että vuorovai-  
kuttaminen ja lait olivat lisääntyneet henkilöstöjohtajien työuran aikana. Tulevaisuudessa puolestaan henkilöstöjohtamisen etätöön uskotaan lisääntyvän teknologian kehityksen vuoksi (Raatila 2020, 33).

## 4 PODCAST OPETUKSESSA

Tässä luvussa kerron podcastien määritelmistä, sen muodoista ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyön tuloksena syntynyttä podcastia käytetään tulevaisuudessa oppimateriaalina Centria-ammattikorkeakoulun YAMK-opinnoissa, joten tässä luvussa kuvaan myös sitä, miten podcastit toimivat oppimateriaalina.

### 4.1 Yleistä podcasteista

Podcast on äänitallenne, joka muistuttaa radio-ohjelmia, mutta radion sijaan se julkaistaan verkossa, josta kuuntelijat voivat kuunnella sen silloin, kun se heille sopii (Utriainen 2018). Podcast tulee sanoista iPod ja broadcasting, mutta vakiintunutta suomenkielistä käännöstä podcastille ei ole (Aalho 2017). Podcasting-teknologia mahdollistaa henkilökohtaisesti tuotetun materiaalin julkaisemisen rajoittomasti internet-sivustoilla tai erityisissä niille tarkoitetuissa julkaisufoorumeilla tai -sovelluksissa (app) (Dervin & Riikonen 2014, 80). Podcast-lähetyksiä ei toteuteta suorina lähetyksinä (Dervin & Riikonen 2014, 81).

Nykyään monet radiokanavat julkaisevat ohjelmiaan myös podcastina, joten sisällölliset erot podcastien ja podcasteiksi muutettujen radio-ohjelmien välillä voivat olla olemattomia (Aalho 2017). Vaikka podcasteilla on samankaltaisuuksia radiolähetysten kanssa, teknologiana radio ei olisi kyennyt koskaan podcastien laaja-alaisuuteen, koska radiolähettyksiin voidaan vaikuttaa kaikkialta maailmasta: Sitä vastoin podcasterit eli podcastien tekijät voivat olla eri ajallis-paikallisista konteksteista peräisin olevien ihmisten vaikutuspiirissä, periaatteessa kenen tahansa vaikutuspiirissä. (Dervin & Riikonen 2014, 102.) Podcast voi olla myös videomuotoinen, jolloin siitä puhutaan nimellä vodcast (Aalho 2017). Podcasteja voi kuunnella esimerkiksi Spotifyn, Soundcloudin ja iTunesin kautta. Useimmat suomalaiset podcastit ovat kerättyinä osoitteessa [www.jakso.fi](http://www.jakso.fi). (Kortesuo 2019, 19).

Podcastit voivat olla fakta- tai fiktiivis pohjaisia ja niitä voidaan nykyisin tehdä aiheesta kuin aiheesta, ja niiden rakenne muodostuu vapaamuotoisesta dialogista tai monologista (Utriainen 2018). Esimerkkinä podcastien monimuotoisuudesta on Dervinin ja Riikosen (2014) artikkeli, jossa tarkastellaan itsen ja identiteetin rakentumista kahden erilaisen podcastin kautta, joista toinen on itsereflektiivinen monologi ja toinen tieteellisen näkökulman sisältävä haastattelu.

Podcast-lähetysten tekijät eli podcasterit tai podcastaajat voivat äänittää sisältöä yksinkertaistenkin ääntallennusohjelmien avulla missä tahansa haluavat – rauhallisen koti- tai studioympäristön vaihtoehtona voi olla myös kaupunkiympäristö tai kulkuneuvo, tai käytännössä mikä paikka tahansa. Podcastaaja voi päättää, millä tavalla podcast editoidaan, tai tekeekö hän vain suoran äänityksen ilman editointia. Podcast voi myös sisältää erilaisia äänimateriaaleja, kuten musiikkia tai ääniefektejä. (Dervin & Riikonen 2014, 81).

Podcast voi olla joillekin podcastaajille eräänlainen päiväkirja, jossa he jakavat itsetutkiskeluaan koko maailman kanssa. Podcastien suosiolle yhtenä syynä voi olla niiden luoma mahdollisuus liikkuvan ihmisen itsereflektiolle podcasteissa esitettyihin asioihin kreikkalaisen ideaalin mukaisesti ”*to take care of oneself, to know thyself*”. Vaikka podcastit eivät voi antaa vastausta kuuntelijan minuuden ratkaisemiseksi, voi niillä olla kuitenkin terapeuttinen vaikutus niin kuuntelijoille kuin podcastaajillekin. (Dervin & Riikonen 2014, 102–103.)

Vaikka podcastilla voi olla monenlaisia muotoja, sekin perustuu yleensä dialogisuuteen ja moniäänisyyteen, kuten sosiaaliset kokemukset yleensä (Dervin & Riikonen 2014, 102). Podcast koostuu yleensä useista jaksoista ja jaksosten julkaisutahti on myös hyvin vapaamuotoista ja yksilöllistä. Yleensä podcasteja kuunnellaan älypuhelimien tai tablettitietokoneeseen ladatun sovelluksen kautta tai suoraan verkkosivuilta. Lähes kaikki podcastit ovat ilmaisia. (Utriainen 2018.) Podcast-lähetysten lataaminen laitteille ja niiden automaattinen ”tilaaminen” mahdollistavat niiden kuuntelun missä ja milloin tahansa. Niitä voidaan toistaa erilaisilla audiosoittimilla, nykyään lähinnä älypuhelimella tai tietokoneella. (Dervin & Riikonen 2014, 80–81.) Koska podcastin kuuntelu on mahdollista erilaisilla laitteilla, podcastin kuuntelu mahdollistaa multitaskauksen nykyaikaisessa kiireisessä yhteiskunnassa. Tämä on podcastin merkittävä valttikortti nykymaailmassa. Podcasteja voi siis kuunnella samalla, kun tekee muuta, esim. ajaa autoa, siivoaa tai maksaa laskujaan. Näin ne antavat helpon ja tehokkaan tavan maksimoida tietämystämme maailmasta. (Vaynerchuk 2018, 235.)

Podcast on ilmaisumuotona hyvin merkittävä, koska monet ihmiset arastelevat kameraa ja itsensä visuaalista tallentamista. Podcast poistaa monenlaiset kuvaamiseen liittyvät tekniset vaatimukset ja paineet sekä avaa rennomman väylän oman itsensä ilmaisuun. Tämä mahdollistaa ns. tavallisenkin yksilön äänen kuuluvuuden ympäri maailmaa ja antaa kanavan itseilmaisulle itselle tärkeistä asioista. Se myös lisää podcastaajan tai tämän ajaman yhteisön vaikuttavuutta (Vaynerchuk 2018, 235–236).

Julkaisualustasta riippuen kuuntelijalla voi olla mahdollisuus kommentoida podcastia suoraan sen tois-  
tosivustolle tai ottaa siihen kantaa esim. sähköpostilla tai sosiaalisen median palveluissa, joko kirjoitta-  
malla tai ääniviestein. Usein podcastien pitäjät kommentoivat palautteita tai luovat uutta sisältöä pa-  
lautteiden ja toivomusten pohjalta. Podcastaaja saattaa myös käyttää palautteena tai kysymyksenä saa-  
tua äänitiedostoa osana podcast-jaksoaan. Podcastaus eli podcastien tuottaminen perustuukin pitkälle  
podcastaajan ja kuulijoiden vuorovaikutukselle. Kommenttien ohella podcastaajat eivät tiedä, ketkä  
lähetyksiä kuuntelevat. (Dervin & Riikonen 2014, 81.)

Kettunen (2019) toteaa tutkimuksensa perusteella, että viestinnällisesti laadukkaassa tiedepodcastissa  
on sivistynyt ja todennäköisesti akateeminen toimittaja. Podcastin äänenlaadun tulee myös olla hyvä.  
Kestonsa vuoksi podcast tarvitsee myös tarinallisuutta, koska ihmiset luonnostaan kaipaavat kerron-  
taan draaman kaaria. Tiedepodcastissa ei voi vain asetella eri elementtejä peräkkäin ilman dramatur-  
giaa. Samalla tulee kuitenkin välttää liikaa viihteellistämistä, ja tiedepodcastin tuleekin sisältää tar-  
peeksi asiaa. Tiedeviestinnässä ei enää nykyään arvosteta niinkään valistamista, vaan keskustelua,  
mikä tarkoittaa vuorovaikutteisuuden elementtejä podcastille. (Kettunen 2019, 25–27.) Podcastille löy-  
tyy siis edellä kuvattuja määritelmiä, mutta sen sisällölle, rakenteelle tai muille ominaisuuksille ei ole  
olemassa varsinaisia kaikenkattavia ohjeita.

## 4.2 Podcast oppimateriaalina

Ihminen on aikojen alusta lähtien siirtänyt tarinoiden kautta tärkeää tietoa ja taitoa, mutta tarinat ovat  
toimineet myös viihteenä ja inspiraationa. Ikiaikainen tarinoiden kuuntelu vetoaa myös nykyihmiseen,  
ja tämä selittää podcastin suosiota. Podcastit ovat mainio keino uuden asian oppimiseen riippumatta  
ajasta tai paikasta. Podcastit tarjoavatkin opettajille mahdollisuuden opetuksessaan hyödyntää äänittei-  
den voimaa. (Haverinen 2020.) Tietotekniikka opetuksessa laajentaa ihmisten kykyä ja sosiaalisen  
vuorovaikutuksen erilaisia konteksteja, jotka tukevat oppimista (National Research Council 2004,  
256). Digitaalisuus muuttaa tapaamme toimia ja työskennellä, ja erilaisten välineiden pedagogista  
käyttöä kehitetään jatkuvasti (Koli 2017, 26).

Mediatyyppinä podcasteissa on monia samoja etuja kuin perinteisessä ääneen liittyvässä opetuksessa,  
kuten luennointi tai keskustelut. Monet samat pedagogiset säännöt pätevät niin luennointiin kuin pod-  
castiinkin. Vaikka podcastissa on monia etuja luennointiin nähden, ne eivät voi syrjäyttää kokemusta

kontaktissa oppimisesta. (International Collaboration for Online Education 2020.) Podcast tuo verkko-pohjaisen oppimisen elementtejä konservatiivisiin ja muodollisiin opetustapoihin; se lisää luentojen tehokkuutta tuomalla lisää tietoa asiasta, mutta toisaalta se heikentää tarvetta yhteiselle oppitunteihin osallistumiselle. Samalla podcast voi kuitenkin vapauttaa yhteisen oppitunnin aikaa aiempaa kehittävämpään toimintaan. (Heilesen 2010, 1066.) Opetusmenetelminä lukeminen ja luennointi voivat kannustaa passiiviseen suhteeseen, jossa oppija ottaa yksinkertaisen oppijan roolin (Evans 2007, 496).

Kun henkilön täytyy muuttaa oppimisinformaatio toiseen muotoon ja välittää tällainen tieto eteenpäin, se lisää asian oppimista merkittävästi (Heilesen 2010, 1066). Tämä oppimisen siirtovaikutukseksi kututtu ilmiö sisältää ymmärryksen, että tieto, joka on opetettu yhdessä asiayhteydessä, ei tue joustavaa tiedonsiirtoa yhtä paljon kuin useassa eri asiayhteydessä opetettu tieto. Kun opiskelijat käyttävät oppimisessaan useampia konteksteja, he pystyvät sitä todennäköisemmin löytämään opettelemansa käsitteiden merkitykselliset asiat ja heidän tiedon käyttämisestään tulee joustavampaa. Tärkeää on välttää liian kontekstisidonnaista opettamista ja yksi tapa lisätä tärkeää oppimisen siirtovaikutusta ja kannustaa joustavuutta on tukea soveltamiseen, valikoimiseen ja eri työkalujen keksimiseen ongelmien ratkaisemiseksi. (National Research Council 2004, 65–94.) Tämä tukee podcastien ja muiden opetusmenetelmien käyttämisen tarpeellisuutta opetuksessa tiedon siirtovaikutuksen edistämiseksi.

Euroopan unionin neuvosto otti vuonna 2018 käyttöön suosituksen, jossa on esitelty avaintaidot kansojen elämänpituiseen oppimiseen. Suositus esittää toimivia keinoja, joilla edesauttaa yleisen osaamisen kehittymistä innovatiivisten opetusmenetelmien, mittausmenetelmien ja opetustyössä olevien ihmisten tukemisen kautta. Tähän liittyy mm. väestön koulutuksen parantaminen ja hyvän opetuksen varmistaminen. Suosituksessa määriteltyihin perusosaamisen alueisiin sisältyvät myös luovuuden käyttö ja digitaalinen osaaminen. Yhtenä perusosaamisalueena mainittuun luku- ja kirjoitustaidon osaamiseen sisältyy äänilähteiden ja digitaalisten materiaalien käyttäminen opetuksessa. Se antaa keinoja kommunikoida ja olla yhteydessä toisiin tarkoituksenmukaisilla ja luovilla tavoilla. Jäsenmaissa tulisi myös edistää osaamista erilaisten tietolähteiden käyttämiseen. (European Commission 2019, 4–6.)

Monet opiskelijat pitävät tallennetuista luennoista, koska ne mahdollistavat luentojen sisällön uudelleen saavuttamisen. Tallennetut luennot ovat myös erityisen hyödyllisiä muita kieliä puhuville opiskelijoille. Tallenteen kuunteleminen toistuvasti voi auttaa kuulijaa ymmärtämään sisällön paremmin kuin luento. Äänitteen perusteella muistiinpanojen tekeminen ja tarkistaminen on helpompaa. (Heilesen

2010, 1066). Muulla kuin oppijan äidinkielellä toteutettu podcast on myös keino oppia kieltä, erityisesti se lisää kuuntelun taitoa oppimiseen. Oppimateriaalina podcast myös motivoi opiskelijoita kielten oppimisessa. (Indahsari 2020, 103–107.)

Evans (2007, 495) toteaa tutkimuksessaan, että selvä enemmistö opiskelijoista koki, että podcastin kautta tiedon kertaus oli nopeampaa kuin muistiinpanoista, ja että opiskelu oli podcasteja käyttämällä tehokkaampaa kuin kirjoista lukemalla. Selvästi suurin osa oli myös vastaanottavaisempi podcastmateriaalille kuin kirjoille tai luennoille. Kuitenkaan suuria eroja ei Evansin tutkimuksessa löydetty podcastien tehokkuudelle verrattuna perinteisiin opetustapoihin. Huomion arvoista on kuitenkin opiskelijoiden myönteinen suhtautuminen podcastiin joustavana oppimateriaalina. Ruuhkaisissa liikennevälineissä oppikirjojen tai muistiinpanojen lukeminen on haastavaa, mutta kuulokkeilla podcastin kuuntelu taas on kätevää paikasta riippumatta. (Evans 2007, 495.)

Oppilaat kokevat erityisen motivoivaksi sen, että he voivat käyttää tietoaan muiden oppimisen hyödyksi (National Research Council, 2004, 93). Tätä tietoa voidaan soveltaa mm. siten, että oppilaat suunnittelisivat ja toteuttaisivat opinnoissaan omia podcastejaan toisten opiskelijoiden tiedon lähteiksi. Tämän ajatuksen toimivuutta vahvistaa edellä mainittu Evansin (2007, 495) tutkimuksessaan löytämä opiskelijoiden myönteinen suhtautuminen podcasteihin opetusmenetelmänä.

Podcastien suosion kasvaminen on jättänyt jälkensä myös akateemiseen maailmaan. Niiden suosion vuoksi tutkijat pääsevät kiinni laajempaan väestöön ja aiempaa kansanomaisempaan tietoainekseen. Podcast voi olla käyttökelpoinen media ylemmän asteiden opintoihin. Sopiva opintomateriaali ne voivat olla etenkin humanistisissa ja sosiaalisissa tieteissä, joissa ääni voi auttaa opiskelijoita keskittymään argumentaatioon ja asian narratiiviin, kun visuaalinen puoli saattaisi toimia häiriötekijänä. (International Collaboration for Online Education 2020.)

Marianne Mustosen artikkelissa Itä-Suomen yliopiston yliopistotutkija Vesa Paajasella on kokemusta podcastien käytöstä yliopisto-opetuksessa. Hänen mukaansa podcastit toimivat yliopisto-opetuksessa hyvin mm. materiaalina verkkokursseille ja videoluentojen lisänä kertomalla käsittelemistään aiheista yleisellä tasolla. Opiskelijoiden vastaanotto podcasteille on ollut hyvää. Podcasteja on tuotettu viimeisimmästä tiedosta, joten opiskelijat ovat kokeneet podcastit silmiä avaavana väylänä ajankohtaiselle tiedolle. Yliopiston opettajat ovat tuottaneet podcasteja opiskelijoiden tarpeisiin ja jaksojen tuottaminen vaatii Paajasen mukaan paneutumista asiaan, mutta vie vähemmän aikaa kuin videon tekeminen. Hyötyä podcasteista on ollut opiskelijoiden lisäksi myös muille opettajille, jotka hankkivat itselleenkin

päivitettyä tietoa. Paajasen mukaan opiskelussa tulisi hyödyntää kaikkia tekniikoita, jotka helpottavat opiskelijoiden oppimista omalla ajalla, ja katsoa yliopiston tarjoamien opetustapojen lisäksi laajemmin muitakin opetustapoja. (Mustonen.)

Podcast oppimismuotona parantaa teknologisesti osaavien opiskelijoiden opiskelutapoja. Opiskelijoiden vahvistuva myönteisyys podcasteja kohtaan opetusmenetelminä voi auttaa akateemisen maailman kehittymistä. (Heilesen 2010, 1066.) Digitaalisen välineen tai sovelluksen valinta tulee suorittaa pedagoginen näkökulma huomioiden eli millä välineillä voidaan edistää tavoiteltuja toimintoja (Koli 2017, 26). Kuitenkin ennen kuin yksittäinen podcast valitaan opetusmateriaaliksi, on opettajan pitänyt pystyä tutustumaan siihen etukäteen. Podcastista tulevan informaation tason täytyy olla määritelty opiskelijoille sopivaksi. (Indahsari 2020, 107.) Kehittyvä opiskeluympäristö voi lopulta heijastua lyhyempänä tutkinnon opiskeluaikana, lisätä valmistuvien määrää ja mahdollisesti tuottaa yksilöille korkeampaa koulutusta (Heilesen 2010, 1066).



## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa podcast sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden ammatillisesta kasvusta henkilöstöjohtamisessa. Tavoitteenani oli löytää johtajuudesta keskeisiä seikkoja, joita johtamisopinnoissa olevien opiskelijoiden olisi tärkeää tietää. Tarkoituksena myös on, että nämä asiat tiivistetään laadukkaasti toteutettuun podcast-muotoon. Valmista podcastia voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisen opintojaksoilla ja yleensäkin Centria-ammattikorkeakoulun YAMK:n Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opiskelijoiden opintomateriaalina. Tuotettava podcast tukee opiskelijoiden ammatillista kasvua matkalla esihenkilöiksi jakamalla kokemustietoa, joka helpottaa YAMK-opiskelijoiden menestyksellistä siirtymistä esihenkilötehtäviin. Opinnäytetyön työelämäyhteys on Centria-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön toteutus podcastina toimii samalla pilottihankkeena muille vastaaville ja tästä työstä jatkossa kehitettävälle ja inspiroituville opiskelijoiden opinnäytetöille ja hankkeille.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa etsin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajaksi?
2. Mitä asioita esihenkilöt pitävät tärkeinä henkilöstöjohtajaksi kasvamisessa?

Ryhmähaastattelusta saatuja tuloksia hyödynnettiin oppimateriaaliksi tehtävän podcastin suunnittelussa ja sen sisällön toteutuksessa.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Toteutin opinnäytetyön lähestymistavaltaan konstruktiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aineiston keruu tapahtui ryhmäteemahaastatteluna ja saadun aineiston analysointiin käytettiin induktiivista sisällönanalyysimenetelmää.

### 6.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyö toimintaympäristönä oli Centria-ammattikorkeakoulu. Suunnittelin opinnäytetyön myötä syntyvän podcastin Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelijoille materiaaliksi heidän henkilöstöjohtamisen opintojaksolleen. Uusia opiskelijoita tässä koulutusohjelmassa aloittaa n. 25 uutta opiskelijaa vuosittain.

Halusin tarkastella tutkimuksessa nimenomaan heidän kokemuksiaan esihenkilötyöstä ja henkilöstöjohtamisesta ryhmäteemahaastattelulla, ja myös saada kaksi heidän edustajaansa mukaan podcast-keskusteluun, jotta he voivat antaa kokemuksellista tietoa tämän tutkimuksen toimintaympäristönä olevalle Centria-ammattikorkeakoululle ja sen opiskelijoille. Näin aiemmin kyseisestä oppilaitoksesta valmistuneet esihenkilöissä toimivat ammattilaiset antavat hyvin samaistuttavaa vertailupohjaa ja hyödynnettävää tietoa YAMK-opiskelijoille henkilöstöjohtamisesta heidän omassa ammatillisessa kasvusaan.

### 6.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Toteutin opinnäytetyön konstruktiivisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruun toteutin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Usein kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta ymmärrystä aiemmille vähän tutkituille ilmiöille tai muodostaa alustava teoria, malli, tai löytää prosessi, joka perustuu ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Se on prosessi löytää toistuvia malleja informaatiosta, joka voi olla kirjoitettuna, äänitettyä, kuvina tai videoina. Siinä käsiteltävä tieto ei ole numeerista, vaan korostetaan sitä, mikä on kohdeilmion käsitteellinen merkitys. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkkaan toteuttamiseen ei ole laajoja yhteisesti hyväksytyä tapaa, mutta laadullisessa tutkimuksessa

tutkijan täytyy olla perinpohjainen ja huomioida yksityiskohdat. (Jensen & Laurie 2016, 11–248.) Kvalitatiivinen tutkimus liittyy asenteisiin, uskomuksiin, eli asian narratiiviin, ja sen kautta saatavan lisäymmärryksen vuoksi kvalitatiivinen tutkimus onkin tärkeä terveydenhuollon toimikentällä, jossa usein käsitellään sensitiivisiä aiheita ja ihmisten kokemuksia. Niiden tarkka ja kuvaava mittaaminen ei ole mahdollista kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66–75.) Laadulliselle tutkimukselle onkin keskeistä osallistuvuus, jossa tutkija kuvainnollisesti kulkee pätkän matkaa haastateltavan vierellä ja kuuntelee tämän tuottamaa asiaa tutkittavasta aihepiiristä. Osallistuvuus ei tosin ole ehdotonta laadullisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 16.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eivät vaadi yleistystä toisin, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan tavoitteena on löytää aiheeseen tai ilmiöön syvempi ymmärrys (Moule & Hek 2011, 140). Laadullinen aineisto on tiivistetyksi todeten tekstimuotoista aineistoa ja sen muodostuminen on voinut tapahtua myös tutkijasta riippumatta, esim. päiväkirjat, kirjeet tai äänitteet (Eskola & Suoranta 1998, 15). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon kerääminen tai lähestymistapa voi vaihdella, mutta lopulta tutkija työskentelee kirjoitetun informaation kanssa. Aineisto käännetään kirjoitettuun muotoon esim. äänitteistä tai videoista, jonka jälkeen sitä voidaan analysoida. (Moule & Hek 2011, 138.)

Opinnäytetyöni lähestymistapa on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisella tutkimuksella pyritään saavuttamaan käytännönläheinen ongelmanratkaisu luomalla jokin uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu rakenne tai ratkaisu, joka tuo uutta tietoa. Uutta rakennetta varten tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.) Kaikki ihmiskäden tuotteet ovat konstruktioita, esim. erilaiset mallit, suunnitelmat, ohjelmistot, organisaatorakenteet ja kaupalliset tuotteet. Ihmiskäden tuottamien konstruktioiden yhteinen ominaisuus onkin, että ne ovat kehitettyjä keksintöjä, eivät löydettyjä asioita. Konstruktiiivisen lähestymistavan keskeisiä huomioita on, että uuden konstruktion toteuttamistavat ovat äärettömät. Lopulta uusi muodostettu konstruktio luo uuden todellisuuden. (Lukka 2003, 83–84.) Kuviossa 1 on kuvattu konstruktiiivisen tutkimuksen keskeiset elementit.



KUVIO 1. Konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (mukaihen Lukka 2001)

Lukan (2001) mukaan konstruktiiivisessä tutkimusotteessa lähdetään liikkeelle siitä, että koetaan tarpeelliseksi ratkaista jokin tosielämän ongelma, määritellään ongelma, joka tuottaa lopulta innovatiivisen konstruktion ratkaisten tämän ongelman. Tutkimuksessani otetaan tarkasteluun sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden käytännön työelämän keskeiset kokemukset ja haasteet henkilöstöjohtamisesta. Tarpeellista tämän tiedon tuottaminen on siksi, että tutkimuksen kautta saadaan laajalta johtamisen kentältä tärkeää käytännön kokemusta henkilöstöjohtamisesta nimenomaan Centria-ammattikorkeakoulun YAMK:n sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnot suorittaneilta johtamisen ammattilaisilta. Lukka (2003, 96–97) toteaaakin tätä vahvistaen, että konstruktiiivisessä tutkimuksessa on luonnollista, että tutkija on vuorovaikutuksessa ammattilaisten ja akateemikkojen ja heidän tietovarantonsa ja näkemystensä kanssa.

Konstruktiiivisessä tutkimuksessa tutkimusaiheen löytämisen jälkeen tutkija käsitteellistää aihepiirin syventymällä tutkittavan aiheen aiempaan teoriaan syvällisesti. Sitten tutkija voi alkaa miettiä mahdollisia keinoja ongelman luovaksi ratkaisumalliksi unohtamatta teoreettista kontribuutiota. Tutkimuksen edettyä toteutetaan innovoitu konstruktio ja testataan se, jonka jälkeen seuraa pohdinta ratkaisun soveltamiseksi. Lopuksi tunnistetaan ja analysoidaan konstruktiiivisen tutkimuksen tuottamat uudet teoreettiset kontribuutiot, joita konstruktiiivisen tutkimuksen tulee myös tuottaa. (Lukka 2001.) Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi tässä opinnäytetyössä on esitelty kuviossa 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön eteneminen konstruktiiivisen tutkimuksen mukaisesti (mukaillen Lukka 2001)

Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa toteutetaan siis uusi luotu konstruktio, jota testataan sen käyttöä varten. (Lukka 2001). Opinnäytetyöni lopputuote – uusi konstruktio – on podcast, jossa otetaan esille kokeneiden esihenkilöiden kokemia ydinasioita henkilöstöjohtamisesta Centria-ammattikorkeakoulun johtamisen opintojen jälkeen. Lopputuotosta on tarkoitus käyttää Centria-ammattikorkeakoulun opintomateriaalina henkilöstöjohtamisen opintojaksoilla. Lukka (2003, 97) toteaa, että koska konstruktiiivisessä tutkimuksessa luodun konstruktion todellinen toteutettavuus testataan käytännössä, on se hyvin erilainen verrattuna erilaisen lähestymistavan tutkimukseen, jossa mahdollisesti esim. vain luodaan teoreettinen malli ilman, että sitä tutkimuksen edetessä vietäisiin eteenpäin. Testasin tutkimukseni myötä luomani podcast-tuotteen kelpoisuuden keräämällä palautteet podcastin toimivuudesta, käytettävyydestä ja ansioista Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen

YAMK-opiskelijoilta sekä ryhmähaastatteluun ja podcastiin osallistuneilta ammattilaisilta, ja raportoidulla keskeiset palautevastaukset tutkimuksessani (luku 8.4).

Kuten on todettu, konstruktivistista lähestymistapaa voidaan käyttää laajasti monentyyppisiin tutkimuksiin. Sen etuja onkin, että sen keinoin päästään käsiksi erilaisiin kiinnostaviin tutkimusalueisiin, joihin ei perinteisemmällä vähemmän osallistavilla tutkimusotteilla päästä. Koska konstruktivistisesta tutkimuksesta voidaan saada suoraviivaista käytännön hyötyä, se luonnollisesti toimii kannustimena organisaatioille toimia yhteistyössä konstruktivistista tutkimusotetta käyttävien tutkijoiden kanssa. (Lukka 2003, 83–96.)

### **6.3 Aineistonkeruu ja analyysi**

Toteutin aineiston keruun yhden kerran suoritettuna ryhmähaastatteluna. Haastattelu oli olennainen, jotta saadaan tietoa esihenkilöiden omista kokemuksista. Ryhmähaastattelu sopi tässä tutkimuksessa aineiston keräämiseen siksi, koska ryhmähaastattelulla saadaan yhdellä haastattelukerralla enemmän ja moninaisempaa tietoa kuin henkilöitä yksittäin haastatteleamalla. Lisäksi toisten tuottama tieto herättää haastateltavissa enemmän ajatuksia, ja keskusteltavat asiat käydään syvällisemmin läpi lisänäkökulmien myötä. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi, puolistandardoiduksi haastatteluksi ja fokusryhmähaastatteluksi. Ryhmäteemahaastattelu on olennaista, kun on tarkoituksena selvittää joukon yhteinen kanta tutkittavaan asiaan. Teemahaastattelussa lähdetään oletuksesta, että sillä voidaan tutkia kaikenlaisia haastateltavan kokemuksia ja näkemyksiä. Näin ollen sille on oleellista, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan oleellista ovat kyseisen aiheen keskeisten teemojen käsittely. Sen menetelmille on olennaista, että haastattelun jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–61; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 116.) Ryhmähaastattelussa ryhmän interaktio tuottaa uusia näkökulmia, kun ryhmäläiset haastavat toisiaan ja vaikuttavat toistensa näkemyksiin. Haastattelija ohjaa keskustelua, mutta myös pysyttelee sivussa antaen tilaa haastateltavien kesken muodostuvalle vapaalle keskustelulle. (Jensen & Laurie 2016, 186.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otokseen pyritään saamaan sellaisia haastateltavia, jotka edustavat mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti sitä ilmiötä, jota tutkitaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 67). Ryhmähaastattelun haastateltavien tulisi olla suhteellisen homogeeninen ryhmä, jotta

kaikki ymmärtävät haastattelun aiheen, mikä mahdollistaa tuloksellisen keskustelun (Eskola & Suoranta 1998, 98; Ronkainen ym. 2014, 116). Haastateltavat valitaan heidän merkityksestään suhteessa tutkittavaan asiaan (Jensen & Laurie 2016, 189). Yleisesti ottaen haastateltavien ei tulisi olla tuttuja toisilleen, mutta joilla kaikilla olisi tietty oleellinen yhdistävä tekijä tutkimuksen aiheen kannalta (Jensen & Laurie, 2016, 189). Asetin haastateltaville edellisen teorian lisäksi seuraavat kriteerit: 1) esihenkilöllä on suoritettu Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkinto, 2) henkilöstöjohtamistyössä Soitessa toimiminen, 3) esihenkilön halukkuus osallistua haastatteluun.

Eskolan ja Suorannan (1998, 97) mukaan toimiva ryhmähaastattelu voi koostua 4–8 haastateltavasta, koska se on samankokoinen ryhmä kuin toimiva opetusryhmäkin (Eskola & Suoranta 1998, 97). Vaikka ryhmähaastateltavien määrä voi olla myös jopa 12 henkilöä, voi jo sen verran suurempaa joukkoa olla haastavampi hallita ja pitää kaikki keskittyneenä, kun he joutuvat odottamaan puheenvuorojaan kauemmin kuin hieman pienemmässä ryhmässä (Jensen & Laurie 2016, 189–190). Näiden perusteella päädyin tavoittelemaan kahdeksaa haastateltavaa ryhmähaastatteluun. Halusin varmistua, että saan haastateltavien ryhmään tarpeeksi osallistujia siltä varalta, että osa joutuisi perumaan osallistumisensa, ettei ryhmä jäisi näin sattuessa liian pieneksi. Kahdeksan haastateltavaa antaa todennäköisesti rikkaamman aineiston kuin pienempi määrä haastateltavia.

Kaikki kahdeksan esihenkilöä lupautuivat haastatteluun. Ryhmähaastattelussa haastattelutilan pitää olla riittävän suuri ja rauhallinen ja mielellään neutraali kaikkien kannalta (Eskola & Suoranta 1998, 93). Toteutin ryhmähaastattelun Soiten pääsairaalan psykiatrian kokoustilassa 22.12.2021. Varmistin rauhallisen haastattelutilanteen laittamalla haastattelusta kertovat laput tilan oviin, joissa pyydettiin, että tilannetta ei tulaisi ulkopuolelta häiritsemään.

Äänittäminen tapahtui haastateltavien luvalla, ja he allekirjoittivat myös Suostumuksen opinnäytetyöhön osallistumisesta -kaavakkeen ennen haastattelun alkamista (LIITE 3). Olin myös noin kaksi viikkoa etukäteen lähettänyt osallistuville sähköpostin, jossa selvensin haastattelun kulkua. Muodostin etukäteen opinnäytetyön tutkimuskysymysten pohjalta teemahaastattelurungon (LIITE 2), jonka haastateltavat olivat saaneet etukäteen Tiedote opinnäytetyöhön osallistuvalla -tiedotteen kanssa (LIITE 1). Haastattelussa etenimme teemahaastattelurungon mukaisesti. Kaikki haastateltavat osallistuivat keskusteluun, mikä pysyi luontevana, vuorovaikutteisena ja rentona koko haastattelun ajan. Hiljaisia hetkiä ei tullut, ja pääosin haastateltavat olivat miettineet aiheita jo etukäteen ja he olivat myös tehneet

itselleen muistiinpanoja. Tiedotin haastateltaville ennalta, että ohjaan keskustelua vain taustalla mahdollisesti esittämällä täsmentäviä kysymyksiä, palauttamalla heitä tarpeen tullen aiheeseen ja ohjaan seuraavaan, mutta muuten pysyttelen taustalla keskustelun seuraajana.

Moulen ja Hekin (2011, 115) mukaan ryhmäteemahaastattelu voi kestää yhdestä kolmeen tuntia ja haastattelija esittää keskusteltavan aiheen kysymyksillä tai väittämillä ja äänittää haastattelun. Suorittamani ryhmäteemahaastattelu kesti paikalle saavuttua valmisteluineen noin kaksi tuntia ja äänitetyn tiedoston pituudeksi tuli 1 tunti 36 minuuttia. Varalta äänitin haastattelun kolmella erillisellä laitteella.

Saturaatio on tutkimuksen aineistossa tietyn asian toistumista ja haastattelun tai tutkimuksen jatkamista, kunnes aineisto kyseisen asian ympärillä ei enää lisäännä, vaan asiasta on saatu kerättyä kaikki mahdollinen tieto. Tämä määrittelee osaltaan haastattelutilanteen etenemistä, ohjaamista ja kestoja. Tällöin tutkija samaan aikaan ikään kuin suorittaa niin haastattelua kuin aineiston analyysiäkin. (Jensen & Laurie 2016, 103.) Ryhmähaastattelutilanteessamme saturaation seuranta oli vaivatonta, koska haastateltavat vastavuoroisella keskustelulla avasivat kulloisen asian laajasti auki ja täydensivät sitä monilla kommentteilla, ennen kuin kulloisenkin asian käsittely päättyi. Oleellisimmissa toistuvissa asioissa esitin tutkijana vielä tarkentavia kysymyksiä, jolloin tärkeistä asioista saatiin vielä hieman lisää eri näkökulmia. Saturaatio toteutui ryhmähaastattelussa hyvin.

Opinnäytetyössäni litteroitua tekstiä muodostui 16 sivua fontilla Calibri, fonttikoolla 9 ja rivivälillä 1,5. Litterointi on äänitiedoston muuttamista kirjoittamalla kirjalliseen muotoon. Yleensä litterointi suoritetaan kirjoittamalla sanasta sanaan, mutta tutkijan on lupa tehdä omat ratkaisunsa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 163). Litteroinnissa riittää usein tekstiversion kirjoittamisen melko karkeasti, jossa ei ole välttämättä koko alkuperäisilmaisua, mutta joka ei kadota lauseen ydintä (Kananen 2012, 109). Tein litteroinnin ryhmäteemahaastattelusta saadun äänimateriaalin pohjalta joulukuun 2021 lopussa. Kirjoitin lähtökohtaisesti kaiken äänimateriaalin tekstimuotoon muuten, paitsi jätin pois turhia täytesanoja tai joitakin kokonaisia kommentteja, jos ne eivät liittyneet tutkimuksen aiheeseen.

Kun aineisto oli saatettu tekstimuotoon, luin koko litteroidun aineiston useampaan kertaan läpi seuraavien päivien aikana, jotta kykenin sisäistämään koko aineiston ja aloin huomioimaan sieltä nousevia toistuvia asioita. Analysoin aineiston induktiivisen sisällön analyysin keinoin tammikuussa 2022. Induktiivinen tarkoittaa aineistolähtöistä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167). Sisältöanalyysissä on kyse aineiston luokittelusta, jolla voidaan katsoa aineiston sisään ja saada siihen ymmärrys (Kananen 2012, 117). Sen tavoitteena on esittää aineisto laajasti mutta tiiviisti. Sisällönanalyysi on



myös enemmän kuin yksinkertaistamisen tekniikka, koska sen keinon voidaan tavoittaa aineiston merkityksiä, sisältöjä ja seurauksia. Oleellista sisällön analyysille on sen säännöttömyys, joten tutkijan on tarkkaan mietittävä aineistoa sitä analysoidessaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166–167.) Induktiivinen sisällönanalyysi sopii analyysimenetelmäksi silloin, kun haastattelussa on voitu kysyä avoimia ja kuvaavia kysymyksiä haastateltavilta. Siinä materiaalista muodostetaan kategoriaita. (Kyngäs 2018.)

Analyysiani ohjasivat opinnäytetyön tutkimuskysymykset, joihin etsin vastausta aineistosta. Aineistoa ryhmitteleviä koodausmerkintöjä voi tehdä aineistoon eri vaiheissa, kuten aineistoa kerätessä, litteroidessa tai analyysivaiheessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 164). Jo toisen lukukerran aikana aloin tehdä tekstiin merkintöjä asioista, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja alkoivat toistumaan, ja joissa suurin osa haastateltavista vaikutti olevan yksimielisiä, tai mikäli jokin asia aiheutti erityisen laajaa keskustelua. Mitä enemmän tutkija lukee tutkimuksensa aineistoa, sitä laajemmaksi ns. virtuaalinen teksti tulee. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 164). Prosessin aikana luin aineiston läpi moneen kertaan. Kun olin merkinnyt kaikki aineistossa tutkimuskysymyksiin vastaavat toistuvat ilmiöt, pelkistin poimimani alkuperäisen aineiston. Tämän jälkeen yhdistin samaa tarkoittavat asiat alaluokiksi ja nimesin luokat niiden sisältöä vastaavilla nimillä. Aineistosta riippuen tällaisia eri luokkien abstraktitasoja voi olla vaihteleva määrä (Kananen 2012, 111–115). Päätin analyysin alaluokan tasolle, koska sain siitä tarvittavan tiedon podcastia varten. Olen kuvannut analyysin yhteenvedon taulukoihin (LIITE 5/1 ja LIITE 5/2).

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvaan tutkimustulokset. Tutkimuskysymyksinä oli esihenkilöiden kokemukset omasta ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajiksi, ja mitä he pitävät tärkeinä asioina henkilöstöjohtajaksi kasvamisessa. Tutkittava ryhmä koostui kahdeksasta Soitessa työskentelevistä esihenkilöistä, jotka ovat valmistuneet Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opinnoista.

### 7.1 Esihenkilöiden kokemuksia ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajaksi

Esihenkilötyössä oman työn hallinta on tärkeää. Esihenkilöt pitivät hyvin merkittävänä asiana, että esihenkilö osaa työssään hallita omaa ajankäyttöään, jolloin myös työtä kykenee hallitsemaan paljon paremmin. Tehtävää työtä on hyvin monenlaista ja usein moni asia pitäisi hoitaa heti. Tämän kaiken hallitsemiseen tarvitaan työn organisointia ja etenkin priorisointia erilaisten työtehtävien suorittamisjärjestyksessä. Esihenkilöt puhuvat kokemuksensa puolesta todetessaan, että työ ei lopu, joten jaksamisen kannalta esihenkilön kannattaa noudattaa työaikoja. Tällöin päivät eivät veny ylipitkiksi ja samalla esihenkilö varmistaa, että jaksaa paremmin työssään pitkässä juoksussa.

*Organisointikyky, asioiden priorisointi, kun niitä töitä tulee, ni oikeesti pitää tietää, että mikä pitää hoitaa just nyt, ja minkä pystyy siirtää.*

*Työaikojen noudattaminen esimiestyössä on tärkeää jaksamisen kannalta.*

Kokemus opettaa. Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että esihenkilön työnkuvan oppimisessa suurena osatekijänä on työkokemuksesta oppiminen. Henkilöstöjohtamisessa tulee vastaan monenlaisia työtehtäviä ja selvitettäviä tilanteita, mm. ristiriitatilanteita niin työntekijöiden kesken kuin työntekijöiden ja esihenkilöidenkin kesken. Kaikki tämä opettaa. Esihenkilöt mainitsivat, että oppiminen on jokapäiväistä ja koko työuran kestävä. Kokemuksen myötä kasvaa myös näkemys omaan kehittymiseen ja esihenkilö osaa vuosia työssään kehittyneenä jo eritellä, missä asioissa hän on hyvä, missä on kehitettävää, ja miten erilaisiin haasteellisiin tilanteisiin tulee tarttua. Moni esihenkilö koki lisäksi, että Centrian YAMK-opinnot antoivat hyvän pohjan toteuttaa esihenkilötyötä.

*Joka päivä oppii uutta, joka päivä.*

*Varsinkin ristiriitatilanteiden myötä tulee uusia kokemuksia.*

*Pitkään kun on esimiestyötä jo tehnyt ni pystyy jo vähän kattomaankin, että miten ja missä tässä on kehittynyt. Ni varmasti kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta, ja päätösten tekemisessä näkee mihin ja miten ne vaikuttaa.*

Perehdytys ja tuki ovat alussa tärkeitä. Uuteen vastuulliseen työtehtävään on erityisen haasteellista lähteä ilman alkuvaiheessa annettavaa perehdytystä. Esihenkilöt olivat kokeneet saamansa perehdytyksen merkittäväksi sen suhteen, kuinka hyvin he pääsivät työhönsä käsiksi. Tätä näkemystä tuki myös se, että esihenkilöt, jotka eivät olleet saaneet perehdytystä alussa, kokivat työn aloittamisen haasteellisena ja olivat kaivanneet perehdytystä. Olivat esihenkilöt saaneet varsinaista perehdytystä omaan työhönsä tai eivät, he kokivat kuitenkin kollegoiden antaman tuen ja heiltä kysymisen mahdollisuuden tärkeäksi etenkin työssään aloittaessaan.

*Mulla oli alle viikon perehdytys alussa. Niin on siinä ollut monta kertaa sormi suussa, että ”jaa, mitäs tässä pitäis tehdä”. Mutta kyllä se perehdytys on erittäin tärkeä.*

*Hyvät perehdytykset on saanu. Perehdytys on tärkeää siinä esimiestyössä alkuvaiheessa, ihan perusasioita.*

*Kollegat pystyy antaa kollegiaalista tukea, antavat ohjeita miten kanttaa tehdä, niin kyllä se on auttanut siellä alkumetreillä.*

Henkilöstö tulee huomioida alusta alkaen. Esihenkilön työ on usein pitkälle henkilöstöjohtamistyötä, joten henkilöstön asiaan kuuluva huomioiminen ja kuunteleminen, työn suunnitteluun mukaan ottaminen jo esihenkilön työn alkuvaiheessa on tärkeää. Tämä helpottaa myös työyhteisöön kohdistuvien muutosten läpivientiä. Henkilöstö tarvitsee ja arvostaa helposti saatavilla olevaa esimiestä. Esihenkilöt olivat myös huomanneet, että henkilöstö arvostaa myös sitä, että esihenkilö tarttuu hänen vastuulleen kuuluviin hoidettaviin tehtäviin nopeasti. Esihenkilöt olivatkin kokeneet, että nopea asioihin tarttuminen helpottaa työtä.

*Mitä paremmin ottaa henkilöstön mukaan siihen kehittämistyöhön heti alusta lähtien, niin ne muutokset menee helpommin eteenpäin.*

*Esimiehen läsnäolo korostuu. Jos esimies on paikalla, niin heillä on paljon parempi olla ja hengittää, kun siellä on se yksi ihminen, joka kantaa vastuun hommasta. Sillä on iso vaikutus siihen henkilöstöön. Ja sitä kautta jaksamiseen ja työhyvinvointiin.*

*Huomaa, että ne arvostaa kun heti tarttuu asioihin. Sen helpompaa asian hoitaminen on ja helpottaa esimiestyötä.*

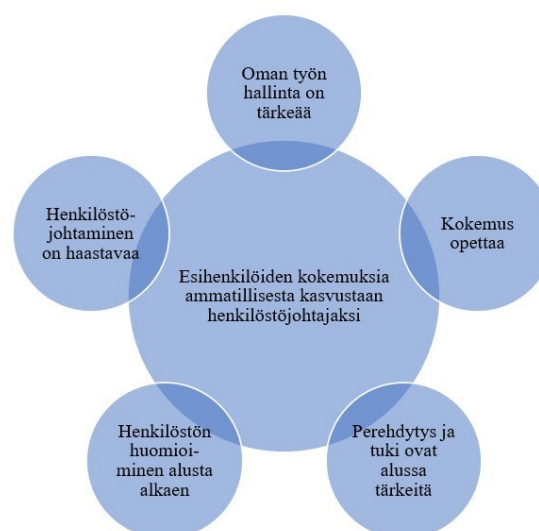
Henkilöstöjohtaminen on haastavaa. Kaiken kaikkiaan henkilöstöjohtaminen koetaan hyvin haastavaksi osaksi esihenkilön työtä ja moni haastateltava kokikin sen kaikkein haastavimmaksi ja eniten voimavaroja vieväksi tehtäväkokonaisuudeksi. Henkilöstöjohtamisen oppimisen ja siinä harjaantumisen voi oppia vain kokemuksen kautta. Nykyinen esihenkilötyö koetaan lisäksi niin moniin asioihin pirstaloituneena ja yhä uusia asiakokonaisuuksia sisältävänä, että henkilöstöjohtamiseen koetaan jättävän yhä vähemmän aikaa.

*Myös mä koen henkilöstöjohtamisen kaikista vaikeimmaksi.*

*Henkilöstöjohtamistaidot muuttuvissa tilanteissa on sellaisia taitoja, joita ei missään koulussa opi, että ne tulee vain sen kokemuksen myötä.*

*Henkilöstön johtamiseen on entistä vähempi aikaa tän muun esimiestyön ohella.*

Tutkimustulokset esihenkilöiden kokemuksista ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajaksi on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Esihenkilön kokemuksia ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajaksi

## 7.2 Esihenkilöiden kokemia tärkeitä asioita henkilöstöjohtajaksi kasvamisessa

Oman työn suunnittelu ja priorisointi on tärkeää. Esihenkilöiden ryhmähaastattelun perusteella oman työnsä hallinta suunnittelun avulla on tärkeää. Esihenkilön tulee hahmottaa ja toimia sen mukaan, mikä on juuri tänään tärkeintä tehdä. Työtehtäviään pitää voida organisoida ja ennakoida pitkälle etukäteen. Hän voi uuvuttaa itsensä työllään, mikäli pyrkii tekemään kaiken kerralla ja täydellisesti. Esihenkilöiden mukaan kaikkea ei tarvitse eikä voi tehdä heti ja kotiin kannattaa lähteä pääasiassa ajallaan, työajan päättyessä. Esihenkilön tulee siis ymmärtää, että työt odottavat seuraavanakin päivänä. Hänen vastuunsa on näin huolehtia omasta jaksamisestaan ja työn sujuvuudesta. Tämä vaikuttaa koko työhön ja lopulta työyhteisöön ja työhyvinvointiin niin esihenkilöllä itsellään, kuin myös hänen henkilöstöllään.

*Priorisointi. Armeliaisuus, keskeneräisyyden sietäminen. Vaikka kuinka suunnittelen, niin todellisuus on kuitenkin, että ne on kaikki tekemättä, ja koko päivän olet tehnyt töitä. Sen ymmärtäminen, että se ei tule huomennakaan valmiiksi. Eli sen priorisointi, että mikä on tänään tärkein.*

*Esimiestyössä pitää ennakoida pitkästi etukäteen.*

*Ei aja itteään umpeen, kun yrittää kaiken tehdä sataprosenttisesti, ja just ajallaan ja olla viimeisen päälle täydellinen. Että oikeasti ymmärtää lopettaa työt silloin, kun työaika loppuu, ettei veny ja vanu joka suuntaan.*

Tulee olla inhimillinen ja armollinen niin itseään kuin työtäkkin kohtaan. Esihenkilön työ on vastuullista ja vaativaa, mutta silti ja toisaalta sen vuoksi esihenkilön tulee säilyttää ja ymmärtää pitää työssään mukana inhimillisyys ja armollisuus itseään kohtaan. Työssä opittavaa ja osattavaa on todella paljon, joten on ymmärrettävä, että kaikkea ei voi osata. Työn vaatimukset ja niissä kunnianhimoinen suoriutumisen tarve voi vaikuttaa esihenkilöihin henkilökohtaisella tasolla. Kuitenkaan näitä asioita ei saisi ottaa henkilökohtaisena ongelmana, vaan käsittää, että lopulta kysymys on vain työasioista. Itsestään huolehtiminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Haastatellut esihenkilöt ovatkin sitä mieltä, että omat rajat pitää ymmärtää ja niitä tulee myös noudattaa.

*Armollisuus itseään kohtaan. Kaikkea ei tarvitse osata, eikä osaa missään vaiheessa. Sen hyväksyminen ja ymmärtäminen.*

*Nämä eivät ole henkilökohtaisia asioita, eikä niitä kannata henkilökohtaisena ongelmana ottaa. Ne on vaan työasioita.*

*Pitää huolehtia myös itsestä ja omasta jaksamisesta kaiken vastuun keskellä. Että ymmärtää ne omat rajat, ja pitää niistä kiinni. Koska jos sä uuvahdat, niin...*

Oma harkintakyky ja rohkeus toimia sen mukaisesti ovat tärkeitä. Esihenkilölle kehittyä kokemuksen myötä oma käsitys työstään ja oma tapa tehdä työtään. Tärkeää on, että esihenkilöllä on oma tilanteen mukainen harkintakyky ja myös rohkeutta toimia oman arviointinsa mukaisesti. Ohjeita ja neuvoja on hyvä saada ja kuunnella, mutta lopulta esihenkilön tulee itse päättää, kuinka hänen yksikössään toimitaan. Tähän liittyy vahvasti myös kyky sanoa ”ei”, jotta ei ota vastuulleen liikaa ns. ulkopuolisia tehtäviä. Varsinkin työn alkuvaiheessa henkilöstöstä nousevat esiin vahvat persoonat vahvoine mielipiteineen, ja he voivat työkokemuksensa vuoksi olla painostavia esihenkilöä kohtaan yksikön päätösten suhteen. Esihenkilön tulisi kuitenkin uskaltaa ottaa vahvasti oma asemansa ja noudattaa omaa linjaansa. Rohkea ja jäämäkkä johtaminen myös karsii henkilöstön tarpeen toimia ns. pikkupomoina.

*Opetella sanomaan ”ei”. Silloin olisi heti alussa pitänyt tajuta, että nyt keskityt ja opetel tämän homman ennekuin rupeet haaliin niitä lisätehtäviä.*

*Kuunnella mielipiteitä ja neuvoja, mutta kuitenkin toimia niin kuin itse ajattelisi oikein olevan.*

*Ei lankeaisi yksikön vahvojen persoonien painostukseen, vaan uskaltaisi ottaa esimiehen paikan. Oikeasti olla avoimin korvin ja silmin ja kuulostella yksikköä joka puolelta*

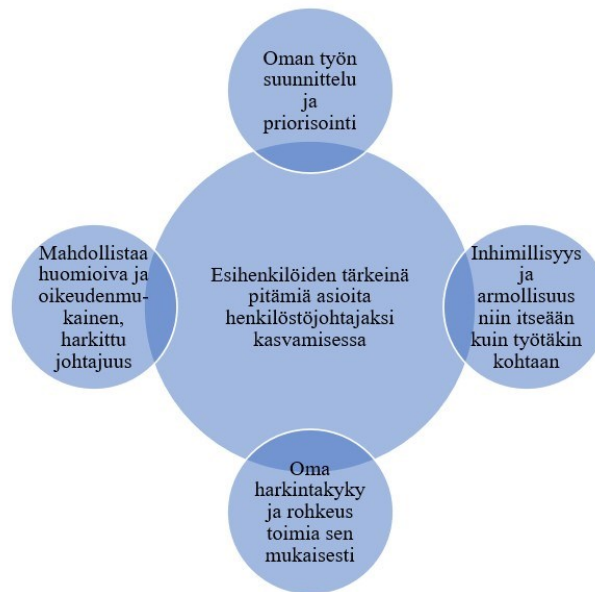
Esihenkilön tulee mahdollistaa huomioiva ja oikeudenmukainen harkittu johtajuus. Henkilöstöjohtamisessa oleellista kaiken toimimiseksi on oikeudenmukaisuus henkilöstöä kohtaan. Henkilöstöjohtamisen asiat eivät ole yksinkertaisia, vaan ne pitää tarkastella eri näkökulmista ja päätökset pitää tehdä harkitusti. Kuitenkin esihenkilön tulee samalla huolehtia, että päätösten täytäntöön paneminen huomioi oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. Esihenkilön ulos näkyvä toiminta pitää olla lisäksi johdonmukaista ja selkeää. Näin henkilöstö kykenee luottamaan esihenkilöön ja oppii ymmärtämään hänen rauhallista ja selkeää tapansa johtaa, joka on tietyllä tavalla ennakoitavissa.

*Asialla on aina kaksi puolta. Että saa aikalailla kuulostella, että mikähän tässä on se oikea totuus.*

*Pyrit kohtelemaan henkilöstöä mahdollisimman tasavertaisesti ja tasapuolisesti.*

*Tulee olla mahdollisimman johdonmukainen, selkeä, ja myös oikeudenmukainen*

Tutkimustulokset esihenkilöiden tärkeinä pitämistä asioista henkilöstöjohtajaksi kasvamisessa on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4: Esihenkilöiden tärkeinä pitämiä asioita henkilöstöjohtajaksi kasvamisessa

### 7.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Ryhmähaastattelussa nousi esiin monia tärkeitä asiakokonaisuuksia, joita esihenkilöt pitivät tärkeinä niin omassa ammatillisessa kasvussaan, kuin myös yleisesti tärkeinä asioina esihenkilötyössä ja henkilöstöjohtamisessa. Esihenkilöiden ryhmähaastattelun perusteella selkeimmin esiin nousi vaativan työn hallintaan liittyvät asiat, kuten työtehtävien priorisointi. Todettiin myös vahvasti, että työkentän kokonaisuuden hallinta esihenkilötyössä tulee vain työkokemuksen kautta. Esihenkilön inhimillisyyden ja omaa itseään kohtaan ilmenevän armollisuuden merkitys työssä tuli selkeästi esiin. Päätöksissä tulee uskaltaa noudattaa omaa harkittua linjaa ja tehtäville päätöksille pitää olla perustelut. Omaan harkintakykyyn ja sen myötä muodostuviin päätöksiin täytyy vain voida luottaa. Uudessa työpaikassa johtotehtävät aloittaessaan jokainen esihenkilö tarvitsee kunnollisen, suunnitellun perehdyttämisyksikön. Selkeä mielipide oli, että henkilöstöjohtaminen on haastavin osio esihenkilön työssä, mutta henkilöstöjohtaminen on myös se, johon kannattaa panostaa jo alusta alkaen. Kantavat teemat henkilöstöjohtamiseen olivat haastattelun perusteella oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu.

## 8 PODCASTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kerron podcastien rakenteesta ja perustelen päätöksiä siitä, miksi tämä opinnäytetyön pohjalta tuotettu podcast päätettiin toteuttaa sellaisena kuin se on. Lopuksi käydään läpi palaute, joka podcastista tuli.

### 8.1 Yleistä podcastien rakenteesta

Podcastin tekemisestä on saatavilla melko vähän tutkittua tietoa, kuin myös siitä, miten tietyn tyyppiset podcastit pitäisi toteuttaa. Olen kuunnellut vuosien aikana monenlaisia podcasteja Suomesta ja ulkomailta. Podcastille ei ole selkeää määritelmää, ohjetta, sääntöjä tai rajoituksia, koska kuka vain voi vapaasti tehdä podcasteja kaikkien saataville ja jokainen podcastin tekijä määrittelee itse, millainen siitä muodostuu. Kokemukseni perusteella podcast on tyyliltään vapaa ja rento tuote, aina tekijänsä näköinen, ja sen luonteeseen kuuluu, että se voi muokkautua myös sitä jo toteutettaessa käsiteltävän aiheen ja keskustelun myötä. Tämäkin varmistaa sen, että tekijä saa podcast-tuotteestaan haluamansa kaltaisen.

Tutkimustiedon ollessa vähäistä tämän tutkimuksen myötä tuotetun podcastin esimerkkeinä käytettiin jo olemassa olevia podcasteja yleisellä tasolla. Tarkkailin erilaisten podcastien tekotapoja, niistä nousseita ilmiöitä ja sovelsin niitä tutkimuksessa tuotettavan podcastin toteuttamistapoihin, joka sekin voi olla millainen hyvänsä. Podcast-materiaalin pohjalta tehdyt valinnat perustellaan asiaankuuluvasti, jolloin podcastin rakenteen muototutumisesta muodostuu selkeästi seurattava prosessi. Seuraavissa alaluvuissa kuvaamani yleiset huomiot podcastien rakenteista toimivat itsessään tällaisina perusteluina valinnoille, joita podcastissani toteutin.

Podcastin ajattomuudesta on hyvä pitää huolta ja se on seikka, joka tulee huomioida, mikäli haluaa podcastista aikaa kestävän. Podcast tiedonvälityskanavana toimii hyvin nykyisessä kiireisessä yhteiskunnassa. Trendit ja ilmiöt tulevat ja menevät. Näin ollen hyvän ja kuulijoita huomioivan podcastin on hyvä pyrkiä olemaan ”ajaton” siten, että podcastissa ei liikaa viitata tiettyihin ajankohtiin ja todeta kauanko tietystä tapahtumasta on aikaa, koska näin tehdessä nykyisessä nopeassa maailman menossa itsensä aikaan ankkuroiva podcast tuntuu nopeasti jo vanhentuneelta. Kuulija ei myöskään välttämättä ole katsonut ennen kuuntelun aloittamista minä vuonna podcast-jakso on äänitetty, joten ajankohtiin



viittaamalla voi helposti saada kuulijan hämilleen. Esimerkkinä tästä on Spotifysta löytyvä Turtion (2021) #johtamispodi-podcast, jonka ensimmäisessä jaksossa minuutin kohdalla puhuja toteaa, kuinka moni johtaja on *viime kuukausina* päätenyt johtajuuden itsetuntemuksen teeman äärelle. Puhujat eivät totea, mitä vuotta eletään, eikä myöskään mihin tapahtuneeseen asiaan viitataan. Tällaiset ilmaan jäävät kysymykset vieraannuttavat ja jopa turhauttavat kuulijaa.

Hämmentävää kuulijan kannalta on myös se, jos podcastin puhujat viittaavat johonkin asiaan, jonka puhujat keskenään tuntevat hyvin, mutta jota eivät podcastissa avaa tarpeeksi kuulijalle. Kyse voi olla jostain tapahtumasta tai vaikkapa ammattitermistä. Toisaalta puhujat voivat viitata podcast-sarjansa johonkin toiseen osaan, mutta kuulija ei ole sitä välttämättä kuunnellut. Kuvaamalla sanallisesti tällaiset asiat auki, pidetään kuulija mukana podcastin narratiivissa. Otin kaikki nämä asiat huomioon omassa podcastissani.

## 8.2 Podcastien runko

Luvussa 4.1 Kortesuon (2019, 147–148) kuvaa tiiviisti, millaisista osioista podcast voi koostua. Koska täsmällisiä määritelmiä podcastin sisällölle ei kuitenkaan ole olemassa, yleistän podcastien rakenteen seuraavanlaisiin määrittelyihin omien käytännön kokemusteni pohjalta. Nämä määritelmät rakenteelle toteutuvat kokemukseni mukaan suurimmassa osassa podcasteista ja ne myötäilevät samalla myös Kortesuon (2019, 147–148) määritelmiä. Podcastin aloitus sisältää yleensä ensimmäiseksi lyhyen teemamelodian tai muunlaisen äänitunnuksen, josta kyseessä oleva podcast tunnistetaan varsinkin, mikäli se on moniosainen sarja. Heti tunnuksen jälkeen podcastista riippuen kuuntelija toivotetaan tervetulleeksi tai mennään suoraan asiaan tiivistämällä jaksossa käsiteltävä asia lyhyesti. Tyypillistä on, että podcasteissa edetään nopeasti, joten tiivistyksetkin ovat usein hyvin nopeasti kuvailtu.

Alustuksen jälkeen esitellään mahdolliset muut keskusteluun osallistuvat henkilöt ja mennään suoraan käsiteltävään asiaan. Sitä käydään läpi joko etukäteen suunnitellun rakenteen myötä tai täysin vapaan keskustelun keinoin. Tuottamani podcastin kohdalla kyseessä oli luonnollisesti tarkasti etukäteen suunniteltu rakenne, jotta opinnäytetyöni kaikki keskeiset tulokset tulivat selkeästi keskustelussa esille. Podcastilla on yleensä aina juontaja, joka toimii keskustelun ohjaajana. Jos käsikirjoitus on ennalta suunniteltu, juontaja ohjaa keskustelua sen mukaisesti.

Jokaisen podcastin omiin vapaisiin määrittelyihin liittyy myös sen kesto; esimerkiksi huumoripitoinen podcast voi muodostua muutaman minuutin pituisista jaksoista (esimerkiksi Spotifystä löytyvä Kaverin puolesta kyselyn -podcast), kun taas johonkin tiettyyn laajaan tai osallistujilleen mielenkiintoiseen aiheeseen keskittyvä podcast voi kestää jopa muutaman tunnin/jakso (esimerkiksi niin ikään Spotifystä löytyvä Dis-Order: Every Disney Film -podcast).

Podcast-jakso voi edetä luontaisen keskustelun mukaan tai siinä voi olla erilaisia osioita, joihin on yhdistetty jotain muita elementtejä, joita kyseisen podcastin rakenteessa ei muutoin ole. Tällaisia voivat olla mm. lyhyet haastattelut, kuulijapalautteen käsittely, katsaus tuleviin jaksoihin tms. Tehokas keino podcastin lopettamiseen on asian yhteenveto ja keskusteltavan asian ydinidean toteaminen. Viihteellisissä podcasteissa yhteenveto lopussa ei ole aivan niin yleistä, mutta toimii myös niissäkin. Usein podcast tuodaan selvään päätökseen kiittämällä kuulijaa ja mahdollisia podcastiin osallistuvia vieraita. Lopussa voi olla uudelleen podcastin tunnusmelodia tai sen variaatio. Näitä huomioita mukailen toteutin myös oman podcastini, sillä halusin, että siinä on selkeä vaiheittainen etenemä, alku ja loppu. Halusin luoda pohjustavilla kommentteilla podcastiin ennustettavuutta, ettei kuulija koe, että aiheet tai osiot tempoilisivat yllättäen eri suuntiin. Tämä helpottaa kuulijaa keskittymään käsiteltävään asiaan.

### 8.3 Podcastin käytännön toteutus

Opinnäytetyön tulokset toimivat podcastin haastattelurunkona. Kun tulokset itsessään loivat hyvin selkeän ja tiiviin kokonaisuuden, ne muodostivat suoraan hyvin hallittavan käsikirjoituksen podcastin pohjaksi. Tämä puolestaan lisäsi podcastin etenemiseen selkeyttä.

Aloitin podcastin suunnittelun tutkimustulosten muodostuttua tammikuussa 2022. Kuuntelemieni podcastien perusteella päädyin kahteen haastateltavaan, jotta podcastissa tuli esille eri näkökulmia. Tällöin keskustelu pysyi kuitenkin hallittuna ja kumpikin haastateltava sai aikaa olla äänessä. Ryhmäteema-haastattelussa oli mukana henkilö, joka oli selkeäsanainen ja jolla oli kokemusta, ajatuksia ja kiinnostusta tutkimukseni aihepiiriä kohtaan. Kysyin hänen mielipidettään podcastiin osallistumiseksi ja hän suostui. Toinen podcastiin haastateltava löytyi niistä esihenkilöistä, joita olin yrittänyt saada mukaan ryhmäteemahaastatteluun, mutta jotka olivat joutuneet kieltäytymään. Häneenkin pätevät samat kriteerit kuin toiseen haastateltavaan. Molempaan haastateltavaan pätevät lisäksi samat vaatimukset kuin ryhmähaastatteluunkin osallistuneisiin henkilöihin. Sovimme podcastin äänittämisen helmikuun 2022

alkuun. Sitä ennen tapasimme kerran ja kävimme läpi podcastin etenemistä ja sisältöä. Annoin heille tutkimustulokset ja pyysin heitä miettimään vastauksiaan etukäteen.

Kortesuo (2019, 147) on kuvannut, mistä podcast voi koostua. Hänen mukaansa podcast alkaa introlla, jossa on alkumusiikki, podcastin nimi ja mahdollisesti slogan. Introon liittyy myös tiivistelmä jakson sisällöstä sen sisältämän aiheen osalta. Podcast-jakso päättyy outroon, jossa voi olla kiitokset kuulijoille, tunnusmusiikki ja *call to action*, jossa kehoitetaan esim. vierailemaan tietyllä verkkosivuilla tai jakamaan jakso sosiaalisessa mediassa, mikäli kuulija piti siitä. Sisältö muilta osin voi koostua muutamasta vakioelementistä tai yhdestä haastattelusta. Mikäli podcast-sarja tuottaa uusia jaksoja ja käyttää joitain vakioelementtejä, tarvitaan osioita erottelemaan esim. jonkinlainen tunnusmusiikin pätkä. Jos podcast toisaalta on yksi haastattelu – kuten tässä opinnäytetyössäni tuottamani podcast – kannattaa jakso käsikirjoittaa hyvin, jotta sisältö ei mene ilman jäntevää teemaa olevaksi tajunnanvirraksi. (Kortesuo 2019, 147-148.) Suunnittelin podcastiini kaikki nämä elementit, paitsi en musiikkia keskustelun aiheen vaihtuessa. Päätin jättää ne pois, koska keskustelussa tuli hyvin selkeästi esiin muutenkin aiheen vaihtuminen, joten musiikki olisi voinut tässä yhteydessä toimia jopa häiritsevänä tekijänä.

Käytännössä podcastin toteuttamiseksi piti suunnitella sen tunnelma ja tahti, alku- ja loppujuonnot, ohjata haastateltavat podcastin sisältämään asiakokonaisuuteen huolellisesti etukäteen, sekä ohjata podcastissa keskustelua etenemään aiheesta toiseen siten, että jokainen tutkimuksesta saatu tulos avataan keskustelussa tarpeeksi havainnollisesti, mutta tiiviisti. Sain teknistä tukea Centria-ammattikorkeakoulun mediasuunnittelijalta. Hän järjesti oppilaitoksen puolesta äänilaitteet, niiden käytön ja opasti äänitiedoston käsittelyssä sekä editoinnissa. Saimme käyttää oppilaitoksen studiota podcastin äänittämiseen.

Äänitys sujui mallikkaasti pohjanaan käsikirjoitus ja yhteinen etukäteisvalmistautuminen tilanteeseen. Valmistautumisineen äänitykseen meni 1,5 tuntia. Seuraavina päivinä editoin äänitetystä materiaalista pois hieman vajaa 10 minuuttia ja editoin äänitteen mahdollisimman sujuvaksi aloitus- ja lopetusmusiikkeineen. Podcastin kokonaispituudeksi tuli 45 minuuttia. Alkuperäistavoitteena oli kestoltaan hieman lyhyempi podcast, mutta aihe tuotti niin paljon hyvää keskustelua, että päädyin muuttamaan suunnitelmaa tältä osin. Lisäeditointi olisi vaikuttanut podcastin selkeyden merkittävään heikkenemiseen.

Päädyin liittämään podcastin Spotify-sovellukseen kaikkien sovellusta käyttävien saataville, koska näin se ei jäisi epähuomioissa käyttämättä oppilaitoksen tiedostojen joukkoon, eikä tarvittaisi erillisiä linkkejä sen tavoittamiseen, vaan podcastiin voidaan viitata opintomateriaaleissa nimeltä ja opiskelijat

voivat hakea sen Spotifysta itse. Podcast on Spotify-alustalla nimellä Esihenkilön ammatillinen kasvu: Henkilöstöjohtaminen. Julkaisin podcastin 11.2.2022.

#### **8.4 Palaute podcastista**

Annoin podcastin kuunneltavaksi ryhmähaastatteluun osallistuneille, podcastissa haastatelluille sekä kanssani kolmannella vuosikurssilla oleville Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden ja johtamisen YAMK:n opiskelijoille. Pyysin palautteen Webropol-ohjelmalla. Palautteen antaminen tapahtui vastaamalla vapaalla tekstillä kuuteen kysymykseen (LIITE 4). Palautteen antajia oli 13.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asiasisältö vastasi podcastin otsikkoa. Sisältö koettiin mm. konkreettiseksi, mielenkiintoiseksi ja kattavaksi. Ammatillista kasvua pohdittiin useista näkökulmista ja jokainen vastaaja oli saanut huomioitavia asioita omaan työhönsä. Lähes kaikki kokivat podcastin aiheiden ryhmittelyn loogiseksi, selkeäksi ja onnistuneeksi. Toistoa ei tullut ja asiat etenivät hyvin. Positiivista palautetta annettiin myös jopa odotettua paremmasta teknisestä laadusta, editoinnista ja koko lopputuloksesta. Palautteessa todettiin myös, että tämä podcast pitäisi antaa kaikille alalla oleville kuultavaksi, ei pelkästään esihenkilöille. Ryhmäteemahaastatteluun osallistunut henkilö totesi, että ryhmäteemahaastattelussa esiin tulleet asiat tulivat hyvin esille myös podcastissa.

Palautteet olivat hyvin suurelta osin pelkästään positiivisia, mutta muutama vastaaja löysi hieman kehitettävääkin. Yksi vastaaja koki kokonaisuuden hieman tönkön oppikirjamaiseksi ja olisi toivonut sujuvampia siirtymiä asiasta toiseen. Pari vastaajaa toivoivat parempaa äänenlaatua. Eräs koki podcastin lopussa puheen taustalle liittyvän taustamusiikin häiritseväksi. Pääosin kaikki palaute podcastista oli kuitenkin positiivista ja kannustavaa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tämä opinnäytetyön pohjalta tuotettu podcast toimii hyvin henkilöstöjohtamisen opintojakson materiaalina. Kaikki vastaukset olivat kannustavia ja kuvailivat podcastin erilaisia ansioita YAMK-opintoja ajatellen.

Palautteiden perusteella koin, että olin podcastin toteuttamisessa kaikkineen oikealla tiellä ja tein suurimmalta osalta hyviä päätöksiä sen toteuttamiseksi. Jatkossa toisin siihen kuitenkin vielä lisää rentoutta ja kiinnittäisin huomioita sujuvuuteen käsiteltävän aiheen vaihtuessa. Siihen yhteyteen liittäisin mahdollisesti myös aiheen vaihtumista korostavan pienen teemamusiikin. Oppilaitoksen näkökulmasta voisi olla hyvä jatkossa pyytää palautteet oppilaitoksessa tehdystä podcastista myös opettajilta.

## 9 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli tuottaa laadukkaasti tuotettu podcast sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden ammatillisesta kasvusta henkilöstöjohtamisessa. Tavoitteena oli löytää sellaisia keskeisiä seikkoja henkilöstöjohtamisesta, jotka olisivat johtamisopintojen suhteen tärkeää tietoa. Saavutin tavoitteet; ryhmähaastattelu tuotti runsaasti aineistoa ja keskeiset asiat nousivat analyysissa esiin. Tuotin myös suunnittelemani podcastin laadukkaalla tavalla. Siinä käydään ymmärrettävällä tavalla läpi opinnäytetyön tulokset. Saadut palautteet tukevat tätä. Opinnäytetyön myötä syntynyttä podcastia voidaan hyödyntää Centria-ammattikorkeakoulun YAMK:n Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintojen opintomateriaalina. Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyön prosessia tutkimustulosten ja aiheen näkökulmasta, tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä opinnäytetyön myötä syntynyttä tutkijan omaa ammatillista kasvua.

### 9.1 Tulosten pohdinta

Tutkimukseni aineiston perusteella on huomattavissa, että ammatillinen kasvu ja henkilöstöjohtamisessa menestyminen koostuvat hyvin moninaisista asioista, joihin liittyvät niin ympäröivät, organisaatiosta tulevat vaikuttimet, kuin esihenkilön omatkin ominaisuudet. Mäntylän (2007, 93) mukaan ammatillinen kasvu on sisäistä kehittymistä ja omien ominaisuuksien muuttumista. Tämä tuli selkeästi esille opinnäytetyöni ryhmähaastattelusta, jossa esihenkilöt kuvasivat työssä koko työuran ajan tapahtuvaa oppimista, itsetuntemusta ja itsensä johtamista, sekä oman työn hallintaan saamista esimerkiksi työtehtävien priorisoinnilla. Myös Janhosen & Vanhanen-Nuutisen (2005,17) mukaan asiantuntijuus on loputonta oppimista, tiedon keräämistä ja omaksumista. Ammatillinen kasvu toteutuu yksilön tunnistaessa oppimisensa ja ollessa avoin erilaisille näkemyksille (Ruohotie 2008, 110). Esihenkilön täytyy kyetä havainnoimaan oma oppimisensa. Ilman oppimista ei henkilöstöjohtamistyössä pärjää toimintakentän muuttuessa ja henkilöstön vaihtuessa. Vastuu yksilön ammatillisen osaamisen ja kehittämisen kasvusta on lopulta yksilöllä itsellään (Salminen 2015, 193). Henkilöstöjohtamistyössä pärjääminen lähteekin ennen kaikkea omista ominaisuuksista, itsetuntemuksesta ja omasta halustaan oppia ja edistyä. Vasta näiden jälkeen hän voi sujuvasti johtaa työyksikköä.

Ammatillisen kasvamisen keskeisimpiä tekijöitä on Mäntylän (2007, 92) mukaan palautteesta oppiminen. Tutkimuksessani haastateltavat toivat esiin henkilökunnan kuuntelemisen tärkeyttä, ja yhdeksi tutkimustulokseksi muodostuikin henkilökunnan huomiointi alusta alkaen. Tämän huomioinnin keskiössä on esihenkilö–alainen-suhteessa nimenomaan dialogi, joka perustuu kahteen suuntaan liikkuvan palautteen ympärille. Mikäli esihenkilö ei huomioi henkilökuntaansa palautteen kautta, henkilökuntaa ei kuulla oikeasti ja tämä vaikuttaa työssä viihtymiseen ja lopulta työn tuloksellisuuteen.

Tulosten mukaan henkilöstöjohtaminen kokonaisuutena koetaan haastavana tehtävänä. Siinä johdetaan monenlaisia ihmisiä, joten keskeistä on ikäjohtaminen. Eri sukupolvilla on eri tarpeita ja arvotaustoja, ja milleniaalien sukupolvi on työpaikoilla jo merkittävä osa työyhteisöjä. Sulinin (2021) tutkimuksen perusteella milleniaalit arvostavat etenkin tasa-arvoisuutta, eivät oleta jatkuvaa esihenkilön läsnäoloa, vaan ovat itseohjautuvia ja haluavat voida tehdä omiakin päätöksiään työpaikoilla. Tämä trendi on linjassa sairaanhoitopiireissä olevien hankkeiden kanssa, joissa halutaan edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta työpaikoilla. Vaikka suunta on oikea, ovat työpaikoilla edelleen edelliset sukupolvet, jotka kokevat asiat eri tavoin ja vaativat erilaista johtamista. Tämä vaihtelu pitää osaltaan henkilöstöjohtamisen edelleen haastavana.

Valmentava johtaminen mahdollistaa jokaisen yksilön oman potentiaalin hyödyntämisen. Sen saavuttaminen vaatii henkilöstöjohtamisessa pääomaa sosiaalisissa, rakenteellisissa ja inhimillisissä taidoissa, ja lisäksi kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen lähestymistapaa. Valmentava johtaminen tavoitetaan tunnistamalla nykyinen osaaminen sekä osaamistarpeet, tuella sekä toistuvalla arvioinnilla. (Kytö 2020, 21–65.) Esihenkilön on haasteellista ja jopa mahdotonta olla heti työtehtävänsä alussa valmentava johtaja, koska hänellä ei ole vielä tiedossa työyksikkönsä kokonaistilanne sen kokonaisosaamisneen ja haasteineen. Jokainen työntekijä tuo oman uniikin osaamisensa yksikköön ja valmentava johtaminen toteutuu parhaiten yksilöllisesti. Henkilökunnan yksilöt tulee siis tuntea. Tutkimustulosteni mukaisesti esihenkilötyön kokemus opettaa ja henkilöstö on otettava huomioon työn alusta alkaen. Nämä mahdollistavat myös valmentavan johtamisen. Tähän liittyy lisäksi yksilöllisyys ja moninaisuuden johtaminen, mikä laajentaa esihenkilön osaamisvaatimuksia ikäjohtamisen tapaan. Tutkimukseni ryhmähaastattelun erään toistuvan näkökulman mukaisesti uudet hoitajasukupolvet ovat vaativampia yksilöllisissä tarpeissaan, kuin aiemmat sukupolvet. Nämä asettavat yhä suurempia haasteita esihenkilötyölle, mutta toisaalta voivat lisätä työtyytyväisyyttä, mikäli esihenkilö onnistuu vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Valmentavaan johtamiseen liittyen työntekijät kokevat yhtenä keskeisenä asiana valmentavan johtajan ominaisuuksiin kuuluvan avoimen vuorovaikutuksen ja oikeudenmukaisuuden (Sankari 2018). Tämän kokivat erittäin merkitykselliseksi henkilöstöjohtamisessa niin ikään tutkimuksessani haastatellut esihenkilöt. Oikeudenmukaisuus on avain hyvin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Oikeudenmukaisuuden puute voi tuntua hyvin henkilökohtaisena hyökkäyksenä ja potentiaalisesti se on työyksikköä tehokkaasti rampauttava ilmiö. Sen myötä työntekijöiden kesken syntyy epätasa-arvon ilmapiiri, joka luo otollista pohjaa selän takana puhumiselle ja työryhmän jakautumiselle. Tämän ilmiön kitkiessään esihenkilö voi säästyä omassa työssään hyvin monenlaisilta hankaluuksilta. Toisaalta oikeudenmukaisuutta kohti mennessään uusi esihenkilö saattaa poistaa myös työyksikön vanhoja totuttuja rakenteita, mikä saattaa aiheuttaa hetkellisesti soraääniä työyhteisössä. Tällöin esihenkilön tulee tietää perusteensa toiminnalleen ja nähdä tavoite ja mennä sitä kohti. Tähän liittyy myös toinen tutkimukseni tulos, jonka mukaan esihenkilön tulee löytää oma harkintakykynsä ja myös uskallusta toimia sen mukaisesti.

Tulosteni mukaan perehdytys ja tuki ovat henkilöstöjohtamistyön alussa erityisen tärkeitä asioita. Tällainen tuki mahdollistuu muun muassa mentorointikäytännöllä. Meriluoto-Hyryn (2019, 26) tutkimus toteaa, että mentorointi on usein epämääräistä, ei suunniteltua tavoitteetonta toimintaa ja se sekoitetaan helposti perehdyttämiseen. Kuitenkin saatavilla ollut mentorointi koettiin positiivisena asiana, joka vahvistaa ammatillista kasvua ja ammatti-identiteettiä. Mentoroinnista saadut ohjeet koettiin kirjallisia ohjeita tehokkaampina. Maula (2021, 50) toteaa vahvojen tutkimustulostensa perusteella, että mentoroinnin myötä saatava vertaistuki on merkittävää ammatillisen kasvun ja työssä jaksamisen näkökulmista. Nämä tulokset tukevat ja täydentävät oman tutkimukseni tuloksia ja ne yhdistettynä voidaan todeta, että esihenkilötyön alkuvaiheen tuki ja perehdytys ja selkeästi määriteltyjen mentorointikäytäntöjen pitää olla oleellinen osa uuden esihenkilön työssään aloittamista.

Euroopan Unionin neuvoston suosituksella pyritään edesauttamaan yleisen osaamisen kehittymistä innovatiivisten opetusmenetelmien käyttöä ja digitaalista osaamista ja sen käyttämistä opetuksessa (European Commission 2019, 4–6). Opinnäytetyön prosessin ja tuotetun podcastin ja sen palautteiden perusteella sain näkökulmaa erilaisen opetusmenetelmän tuottamiseen. Tiedon jakaminen digitaaliseen palveluun kaikkien saataville oli kiinnostavaa, mutta se myös herätti kiinnostusta ja ihmiset kuuntelivat innokkaasti podcastiani. Jo pelkästään tämä kertoi siitä, että ihmiset ovat valmiita nykyteknologioiden käyttöön, ja vaikka osalle teknologiat ovat pakolla omaksuttavaa asiaa, keskimäärin kuitenkin hyvin moni on avoinna uusille tiedon kanaville. Tässä osasyynä on varmasti nykyteknologian helppo saatavuus, nopeus ja mutkattomuus. Kaiken tämän pohjalta tuntui hyvältä olla osana edistämässä Euroopan Unionin neuvoston suosituksia.

Opinnäytetyöni tulosten perusteella tuotettu podcast on hyödynnettävissä paitsi Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen YAMK-opinnoissa ja sosiaali- ja terveystieteiden yksiköiden esihenkilöiden perehdytyksessä. Tämän lisäksi se on sovellettavissa laajemmin minkä tahansa alan esihenkilötyössä, ja se antaa myös reflektoinnin aihetta kenen tahansa työuralle ja tukee työssä jaksamista ja työn hallintaa.

## 9.2 Eettisyyden pohdinta

Etiikka on moraalisia periaatteita, jotka on tarkoitettu ohjaamaan yksilön toimintaa yhteiskunnassa. Sosiaalisissa tutkimuksissa ei eettisiltä haasteilta voi vältyä, joten niiden ratkaisuun täytyy etsiä sopivia keinoja. (Thomas 2004, 90–92.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvä tieteellinen käytäntö on rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössä kuin tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, ja tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimusprosessissa tulee olla myös avoimuutta. Asianmukaiset tutkimusluvut tulee olla hankittu. Muiden tekemät tutkimukset tulee ottaa kunnioittavasti huomioon asianmukaisin viittauksin. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tämä koskee myös syntyneen tietoaaineiston käsittelyä. Oleellista on tietosuojan liittyvistä näkökulmista huolehtiminen. Hyvä tieteellinen käytäntö tulee ottaa huomioon myös sähköisissä julkaisukanavissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Pelkästään jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu, jonka tutkija on suorittanut. Tutkijan täytyy selvittää tutkimusaiheensa merkityksen yhteiskunnallisesti, mikä lähtökohtaisesti tulisi olla hyödyllisyys. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218.) Tämä opinnäytetyö on merkityksellinen ja perusteltu, jotta saadaan kokemuksellista tietoa johtamisen ammattilaisilta, jotka ovat valmistuneet Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen YAMK-opinnoista ja työskentelevät esihenkilötehtävissä Soitessa. Tällaista tietoa tällaiselta ryhmältä ei ole saatavilla muualta. Lisäksi haastattelun tulokset pohjautuvat ainoastaan kyseisten esihenkilöiden omiin kokemuksiin ja ovat näin ollen ainutlaatuisia. Tuloksista on apua Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelijoille tukemaan heidän ammatillista kasvuaan materiaalina henkilöstöjohtamisen opinnoissa. Tulosten myötä tuotetusta podcastista on hyötyä myös muille kuuntelijoille, jotka tavoitetaan Spotify-alustan kautta. Hyöty tulee myös työelämälle, koska saatuja tuloksia voi hyödyntää implementoimalla tuloksia henkilöstöjohtamiseen.



Tutkimuslupa opinnäytetyölle saatiin Centria-ammattikorkeakoulusta. Soiten johtajaylihoitaja Piia Kurikkalalta varmistettiin, että Soitesta ei tarvita tutkimuslupaa, koska tutkimuksessa ei tutkita Soitea, vaan Soitessa työskentelevien yksilöiden omakohtaisia kokemuksia omalta työuraltaan. Haastateltavia ei myöskään haettu Soiten eri kanavista, vaan etsimiseen käytin omia verkostojani. Tutkijalla oli sama koulutustausta kuin haastateltavilla ja lyhyt työkokemus samanlaisista tehtävistä. Haastateltavat henkilöt olivat eri puolilta Soiten organisaatiota, eikä tutkittavien ja tutkijan välillä ollut etukäteen yhteistyötä tai hyötysuhteita, jolloin ei muodostunut eturistiriitoja tai tiedon vääristymiä. Centria-ammattikorkeakoulun opiskelijoilta kysyttiin mielipiteitä tutkimuksen myötä tuotetusta podcastista, mutta tutkimuksen tulokset eivät vaikuttaneet Centrian toimintaan. Tutkimustuloksilla ei myöskään ollut vaikutusta tutkijalle itselleen.

Tutkimustoimintaan osallistumisen yksi lähtökohta on itsemääräämisoikeus. Osallistumisen tulee olla aidosti täysin vapaaehtoista, ja tutkimuksesta kieltäytyminen pitää voida mahdollistaa kaikissa tilanteissa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218–219.) Ryhmäteemahaastatteluun ja podcastiin haastatellut osallistuivat niihin vapaaehtoisesti. Keskustelin heidän kanssaan etukäteen puhelimitse heidän osallistumishalukkuudestaan. Toin myös haastattelun alussa selkeästi esille vapaaehtoisuuden ja poistumismahdollisuuden missä haastattelun kohdassa tahansa.

Anonymiteetti tarkoittaa, ettei tutkimustietoa luovuteta ulkopuolisille, ja että vain tutkijalla on keino yhdistää tieto kuhunkin haastateltuun (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 212). Vaikka tutkimukseen osallistuvien tuottama tieto julkaistaan, tutkittavien henkilötietoja ei (Thomas 2004, 97). Anonymiteetti varmistettiin siten, että haastateltujen nimet, sukupuoli tai muut tiedot eivät tulleet kirjallisesti esiin missään vaiheessa opinnäytetyötä, lukuun ottamatta asiaan kuuluvaa Suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta -lomakkeita sekä tutkijan henkilökohtaisen tietokoneen tiedostoa. Nämä tiedot säilytettiin lukitussa laatikossa ja tuhottiin opinnäytetyön valmistuttua. Muita taustatietoja ei kerätty.

Tutkimuksen saatekirjeen tulee olla neutraali ja asiallinen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 219). Haastatteluun osallistuvat saivat opinnäytetyöstä kertovan tiedotteen ja teemahaastattelurungon (LIITE 1 ja LIITE 2) etukäteen. Lisäksi koostin heille sähköpostitiedotteen, jossa kerroin tutkimukseen valmistautumisesta. Eettisten ohjeiden mukaisesti tutkijan tulee pyrkiä minimoimaan tarpeettomat haitan ja epämukavuuden riskit (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218). Riskit olivat vähäiset. Tärkeintä oli tarkka etukätestiedotus ryhmähaastattelun kokonaistilanteesta. Haastattelulle varattiin reilusti aikaa ja aikataulusta pidettiin kiinni. Varmistin tilanteen ja tapaamistilan häiriöttömyyden.

Tutkittavan on saatava tietoa materiaalin säilyttämisestä ja tulosten julkaisemisesta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 219). Jo saatekirjeen myötä haastateltavat saivat tiedon muodostuvan materiaalin säilyttämisestä salasanalla suojatussa tietokoneessani ja puhelimessani, ja että kaikki tutkimusmateriaali hävitetään, kun opinnäytetyö valmistuu. Kertasin tiedotteen, suostumuksen ja sähköpostini sisältämät asiat haastateltaville vielä ennen haastattelua ja allekirjoituksen pyytämistä.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää haastateltavien alkuperäisilmauksia, jotka tuovat esille ja havainnollistavat saatuja tutkimustuloksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221). Toin tutkimukseni tulososiossa esille näitä alkuperäisilmauksia sellaisenaan, korkeintaan täytesanoja poistaen tai pitkiä lauserakenteita supistaen. Alkuperäisilmaukset eivät myöskään paljastaneet vastaajaa. Tutkimuksen analysointivaiheessa otettiin tarkasti huomioon se, ettei tieto vääristynyt.

Tuotteena syntyvän podcastin käyttöoikeuden luovutin itseni lisäksi Centria-ammattikorkeakoululle, ei muille. Tämä tuli selväksi haastateltaville heille annetusta tiedotteesta (LIITE 1). Podcastin luomisesta tehtiin kirjalliset yhteistyösopimukset omistus- ja käyttöoikeusosuuksien osalta Centria-ammattikorkeakoulun sekä podcastiin osallistuvien henkilöiden kanssa. Sopimuksissa huomioitiin podcastiin osallistujien vapaaehtoisuus, anonymiteetti, rooli, podcastin näkyvyys ja käyttötarkoitus. Ryhmähaastatteluvaiheessa haastateltavat hyväksyivät, että opinnäytetyön tekijä voi julkaista podcastin haluamallaan alustoilla. Podcastissa haastatellut tiesivät, että valmis podcast oli määrä asettaa Spotify-alustalle ja antoivat kirjallisen luvan, että heidät esiteltiin podcastissa heidän omilla nimillään. Varmistettiin, että haastateltavat itse puhuivat kokemuksistaan siten, ettei heidän työtovereitaan voitaisi tunnistaa.

Tieteellisessä ympäristössä vilpin määritelmä on tiedeyhteisön tai päätöksentekijöiden harhauttamista väärin tietojen tai tulosten myötä. Vilpin neljä alakategoriaa ovat sepittäminen, havaintojen vääristely, anastaminen ja plagiointi. (Vilppi tieteellisessä toiminnassa.) Plagiointi voi olla toisen tuottaman tekstin suoraa lainaamista ilman lähdeviitteitä, mutta se voi olla myös omien tutkimustulosten toistamista näennäisesti uusina tutkimuksina. Asiasisältöihin viitatessa tulee käyttää lähdeviitemerkintöjä. Jokaisella kirjoittajalla on tekijänoikeussuoja omaan tuotokseensa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 224.) Koko opinnäytetyön prosessin ajan toimin siten, että en plagioinut aiempaa teorian tietoa. Valmis opinnäytetyö tarkistettiin Urkund-ohjelmistolla, joka tunnistaa mahdollisen plagioinnin. Eettisiä perusvaatimuksia on, ettei tutkimusaineistoa väärennetä tai luoda tyhjästä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 212). Tutkimusvilpin välttämiseksi toin esiin tutkimuksessa nousseen oleellisen tiedon, enkä sepittänyt, ohjannut tai vääristellyt tuloksia omista lähtökohdistani.

Tutkimusten tuottamisessa mitkään menetelmät eivät poista tutkijan vaikutusta. Tutkimustyö perustuu-kin suhteisiin tutkittavien ja tutkijan välillä. Tutkijan roolia ei määrittele vain tutkija, vaan myös tutkimukseen osallistuvat henkilöt antavat hänelle jonkin aseman ja säätelevät näin suhdetta, mikä vaikuttaa osaltaan tutkimukseen. (Ronkainen ym. 2014, 70–72.) Opinnäytetyön tekijänä pysyin tutkijan ja asiantuntijan roolissa, lisäksi haastattelijan ja keskustelunjohtajan roolissa haastattelutilanteessa sekä podcast-keskustelussa. Pidin huolta siitä, että haastatteluissa pysyttiin käsiteltävissä asioissa, ja että tilanteet etenivät tutkimukselle määritellyillä tavoilla.

Objektiivisuuteen liittyy myös tutkimuksen luotettavuus ja opinnäytetyössä väistämättä tulee esiin tutkijan omat päätelmät esimerkiksi siitä, mitkä asiat aineistosta nostetaan tutkimustuloksiksi. Täydellinen objektiivisuus ei ole mahdollista, koska kukaan ei voi sulkea täysin pois omaa ajatteluaan eikä irrottautua itsestään tutkimaan asiaa itsensä ulkopuolelta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Riittää, että tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat uskomuksensa ja asenteensa ja pyrkii sulkemaan ne pois siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liikaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koen olleeni mahdollisimman objektiivinen, koska nostin aineistosta esiin selkeimmin toistuneet ilmiöt, eikä rajan veto tutkimustuloksista tästä syystä ollut vaikeaa.

Epäeettinen toiminta tutkimuksessa voi vaikuttaa negatiivisesti tutkijan organisaation maineeseen ja siellä harjoitettuun tarkkuuteen, mitä hän edustaa (Thomas 2004, 89). Näin tutkijalla on eettinen vastuu myös organisaatioitaan ja sen muita toimijoita kohtaan. Tutkijana pidän tätä tärkeänä ja tunnistin toimintani vastuun. Opinnäytetyössäni ei käsitelty erityisen arkaa materiaalia tai muuta sellaista aineistoa, mikä olisi vaatinut aivan erityistä huomiota eettisestä näkökulmasta. Kirjoitin opinnäytetyöni raportin tarkasti siten, että perustelin opinnäytetyössä tekemäni päätökset. Kuvasin tarkasti ja avoimesti koko opinnäytetyöprosessin etenemisen. Opinnäytetyön aihe oli minulle tutkijana ajankohtainen ja kiinnostava, mikä joudutti prosessia. Pietarisen (2002, 60) mukaan tutkijan pitääkin olla itse aidon kiinnostunut uuden tiedon keräämisestä.

### **9.3 Luotettavuuden pohdinta**

Tutkijan perustehtävä on tuottaa luotettavaa tietoa eli tuotettu tieto on kriittisesti perusteltu (Pietarinen 2002, 59). Luotettavuuden näkökulmasta lähdetään siitä, että tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy. Tarkka dokumentointi auttaa luotettavuuden arvioinnissa. (Kananen 2014, 125–130.) Luotettavuus liittyy erityisesti tutkimusmenetelmiin, -prosessiin ja -tuloksiin. Laadullisessa tutki-

muksessa luotettavuutta käsitellään vakuuttavuuden käsitteen kautta. Tämä tarkoittaa, että tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnat ovat näkyviä ja avoimia. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.) Laadukas laadullinen tutkimus mahdollistetaan tarkalla dokumentaatiolla, jossa tekijän ajatuksenjuoksua kyetään seuraamaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Vain sen keinoin ulkopuolinen kykenee päättelemään mitään tutkimuksen luotettavuudesta. (Kananen 2014, 134.) Tein huolellisen analyysin, joka perustuu aineistoon, joka saatiin ryhmäteemahaastattelusta. Kirjoitin työn raportit tarkasti ja perusteellisesti, ja sen perusteella lukijat kykenevät arvioimaan opinnäytetyöni luotettavuutta. Olen myös perustellut opinnäytetyössäni tekemäni ratkaisut. Raporttini yhteydessä löytyvät analyysitaulukot (LIITE 5/1 ja LIITE 5/2), jotka kuvaavat analyysini kulkua.

Luotettavuus on laatuksiteeri, joka liittyy siihen, että käytetyt tutkimusmenetelmät ja kerätty tutkimustieto tuottavat johdonmukaisia tuloksia. Kaikkia tutkimusvirheitä on mahdotonta poistaa ja tuottaa täysin luotettavaa tutkimusta. Luotettavuutta voi lisätä kasvattamalla tutkittavien määrää tai kysymällä useita kysymyksiä, jotka keskittyvät samaan asiaan. (Jensen & Laurie 2016, 143.) Kutsuin ryhmäteemahaastatteluluun käyttämäni teorian tiedon perusteella maksimimäärän eli kahdeksan haastateltavaa, ja ryhmähaastattelurungon kysymykset kysyivät haastateltavien kokemuksia eri näkökulmista ja vastasivat määrittelemiäni tutkimuskysymyksiä.

Tutkittavaan alaan on paneuduttava huolellisesti, jotta tutkimuksessa käytetty ja tuotettu tieto olisi mahdollisimman luotettava (Pietarinen 2002, 60). Käytin tutkimuksen tekemisessä erityisen paljon aikaa teorian tiedon omaksumiseen ja otin opintovapaata, mikä myös mahdollisti syvemmän tiedon syntymistä. Käytin mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia lähteitä. Lähteitä tutkimukseni aiheesta oli saatavilla runsaasti, mikä omalta osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Teorian tiedon runsaus lisäsi lähdekriittisyyttä. Kävin läpi merkittävän määrän lähteitä ja näin ollen löysin teoriasta keskeisiä, toistuvasti esiin nousevia ilmiöitä ja aihekokonaisuuksia, joten minulla oli mahdollisuus olla lähdekriittinen. Näin ollen koen käyttämäni teorian tiedon olleen luotettavaa. Havaitsin lisäksi teorian tiedon mukaillevan tutkimukseni tuloksia, vaikka en pyrkinytkään mukailemaan niitä prosessin aikana.

Aineiston keruu tapahtui ryhmäteemahaastattelulla. Koin ryhmähaastattelun olevan henkilökohtaisesti minulle hyvin luontainen tapa kerätä tutkimusaineisto. Psykiatrisena sairaanhoitajana ja aiempaan ohjelmistokouluttajana olen tottunut keskusteluun ja keskustelun ohjaamiseen myös ryhmässä ja katson sen yhdeksi vahvuudekseni. Haastateltavat omaksuivat ohjeet hyvin ja koko haastattelutilanne eteni sujuvasti ja ongelmitta. Kaikki osallistuivat keskusteluun ja äänitteeseen saatiin selkeästi kuulumaan kaikkien kommentit. Haastattelutilanteessa ei ilmennyt sellaisia haasteita, mitkä olisivat häirinneet tai

vaikuttaneet negatiivisesti tutkimustiedon keräämiseen. Myös kylläntyminen eli saturaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta (Toikko & Rantanen 2009, 124). Saturaatio täyttyi selkeästi hyvin jo haastattelutilanteessa, jossa keskustelu oli vilkasta ja haastateltavat tuottivat keskenään aktiivisesti uusia näkökulmia heille esitettyihin kysymyksiin ja tarkentaviin lisäkysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaation käyttö (Toikko & Rantanen 2009, 124). Triangulaatiossa tutkimukseen yhdistetään erilaisia menetelmiä, tietolähteitä, tutkijoita tai teorioita, jotka mahdollistavat erilaisten lähestymistapojen, näkökulmien ja menetelmien käytön samassa tutkimuksessa (Kankkunen & Vehviläinen & Julkunen 2013, 75). Tässä tutkimuksessa triangulaatio muodostui teoriatiedosta, ryhmäteemahaastattelusta, podcastin haastateltavien näkökulmista ja itse podcastista. Nämä kaikki tuottivat oman osuutensa lopputuotteena toteutettuun podcastiin ja kaikkien käyttö on kuvattu selkeästi.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse koko tutkimusprosessinsa kanssa. Luotettavuus nojaa tutkijan pohdintaan ja päätelmiin. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Vaikka toiminkin itse vielä aloittelevana lähiesihenkilönä, tutkimuksessani toimin objektiivisesti, enkä pyrkinyt vaikuttamaan haastateltaviin ja heidän tuottamiensa näkökulmien suuntiin. Tutkimusten aineisto on tutkijan käsittelemää, joten on huolehdittava siitä, etteivät tutkijan omat ajatukset ja käsitykset peitä tutkittavien sanomaa (Ronkainen ym. 2014, 131). Käytin tutkimuksen analyysissä suoria lainauksia, jotka kulkivat sellaisenaan koko analyysin läpi. Näin haastateltujen ääni tuli selkeästi esille myös tutkimustuloksista.

Podcastin osalta pyrin teknisesti korkealaatuisen tuotokseen. Tuotettu podcast perustuu tutkimukseni tuloksiin ja luotettavaan teoriaan; podcastin aiheet on otettu suoraan tutkimuksen tuloksista ja tämä on tuotu selkeästi esille podcastissa. Palautteet podcastista olivat kautta linjan selkeästi positiiviset. Palaute vahvisti podcastissa tekemäni valinnat oikeiksi ja vahvisti alkuperäistä ajatustani, että podcast voi toimia hyvänä tutkimustiedon välityskanavana.

Käyttökelpoisuus on syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä käytäntöön (Toikko & Rantanen 2009, 125). Tutkimustulokseni tuottivat selkeitä ja käytäntöön hyvin omaksuttavissa olevia ohjeita sujuvaan henkilöstöjohtamiseen. Webropol-palautteiden perusteella tulokset koettiin helposti ymmärrettäviksi ja käytäntöön siirrettävissä oleviksi. Sain palautetta, että kaikkien esimiesten ja terveydenhuollon hoitajienkin pitäisi kuunnella podcastini, koska siinä on paljon hyödynnettävää käytännön asiaa. Eräs palve-

lualuejohtaja esitti myös, että tuottamani podcast voisi olla osa Soiten esihenkilöiden perehdyttämisohjelmia. Myös käyttämäni opinnäytetyön tekotapa, jossa tuotetaan podcast valitusta aiheesta tiedon jakamiseksi, on osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi ohjausryhmäni antaman palautteen mukaan.

Opinnäytetyöni prosessi eteni johdonmukaisesti. Tein suunnitelman etenemisestä ja se toteutui hyvin lähelle suunnittelemaani aikataulutuksen kanssa. Olin osannut ottaa oikeat asiat huomioon, jotta saan edistettyä eri opinnäytetyöprosessini osiot oikeassa ja loogisessa järjestyksessä. Tämä nopeutti kokonaisprosessia. Olen tuonut toteuttamani johdonmukaisuuden selkeästi esille myös opinnäytetyöni raportoinnissa. Tutkimuskysymyksiä määrittellessäni olisin voinut lisätä vielä jonkin kolmannen tutkimuskysymyksen, jotta tutkimus olisi samalla kertaa tuottanut jonkin kiinnostavan lisänäkökulman aiheeseen. Toisaalta tämä olisi laajentanut tutkimusosiota vieläkin suuremmaksi .

#### **9.4 Oman ammatillinen kasvun pohdinta**

Tämän opinnäytetyön aihe esihenkilöksi kasvamisesta on suorassa linjassa ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen opintojen tavoitteiden kanssa. Lain mukaan YAMK-tutkinnon suorittaneella on laajaa ja teoreettista tietoa toimia kehittäjänä työelämän vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Hänellä tulee olla myös syvälinen kuva ammattialastaan, valmiudet jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaitonsa kehittämiseen, sekä hyvä viestintä- ja kielitaito myös kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön. (Ammattikorkeakoululaki.)

YAMK-opinnoissa opintojaksot koostuvat mm. henkilöstövoimavarojen johtamisesta, strategisesta johtamisesta, johtamisesta kansainvälistyvässä toimintaympäristössä, johtaminen työyhteisön haastavissa tilanteissa ja osaamisen kehittämisestä (Centria.) Nämä ovat opintojen keskeisintä ydintä, johon myös opinnäytetyöni aihe keskittyy. Opinnäytetyöni on näin ollen hyvin luonnollista jatkumoa opinnoissa muodostuvan johtamisen kokonaiskuvan lisähahmottumiselle siten, että mukaan otetaan samalla käytännön kokemuksen arvokas näkökulma johtotehtävissä toimivien ammattilaisten kertomana.

Halusin, että opinnäytetyöni tuloksista olisi apua minulle omassa ammatillisessa kasvussani, joten aihe valikoitukin omien henkilökohtaisesti pohtimieni kysymysten ympärille. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, mikä sopi hyvin omiin ominaisuuksiini, kuten myös ryhmähaastattelu, mikä mahdollisti aiheelleni toivomaani tarinallisuutta. Jouduin opetella uudestaan oman tapani opiskella ja oppia. Tiedonhankintakykyni parani merkittävästi, samoin lähdekriittisyys. Opin myös yhdistämään eri tietoja, ja

käyttämään ne hyödyksi jälleen eri yhteyksissä. Kaiken organisoimisessa viestintätaitoni paranivat melkein huomaamatta. Lisäksi podcast toi paljon uutta oppia, sisältäen asioiden tiivistämistä, selkosuonaisuutta, käsikirjoittamista ja puolueettomuutta. Näiden asioiden osaaminen on varmasti hyödyllistä myös tulevissa työtehtävissäni.

Opinnäytetyöprosessi lopullisen aiheen parissa kesti noin kahdeksan kuukautta. Tarvitsin kuitenkin runsaasti prosessointiaikaa prosessin edistämiseksi. Jälkeenpäin voin todeta itsetuntemukseni ja itseluottamukseni kasvaneen ja löytäneeni itselleni johtamisen työkaluja, jotka varmasti auttavat minua työelämässäni myös jatkossa. Koen koko opinnäytetyöprosessin olleen antoisa, kasvattava ja lopulta tuloksellisempi ja miellyttävämpi kuin odotin. Asetin itselleni tavoitteeksi saada tutkimuksestani oppia omaa työtäni varten, ja sen tavoitteen saavutin. Opinnäytetyössä yhdistyi sujuvalla tavalla moni asia, mitä koko opintojen aikana oli käsitelty ja tämä sai aikaan itsereflektointia, mikä auttoi minua näkemään monet oppimani asiakokonaisuudet. Jatkoa varten antaisin itselleni ohjeeksi hankkia lisää rohkeutta luottaa itseeni ja harkintakykyyni erilaisissa uusissa tilanteissa. Opinnot kokonaisuudessaan rakensivat osaamista ja luottamusta ja arvokasta pohjaa lisäoppimiselle.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET

Opinnäytetyöstä nousivat seuraavat johtopäätökset:

- 1) Henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö terveydenhuollossa on haastava ja laaja ja alati kasvava työkenttä. Sen menestykselliseen hallintaan tärkeimpiä asioita ovat asioiden priorisoinnin hallitseminen sekä inhimillisuus itseään ja henkilöstöä kohtaan. Näiden onnistumista vahvistetaan luottamalla omaan osaamiseen, pitämällä kiinni omista rajoista ja aidosti kuuntelemalla henkilöstöä.
- 2) Ammatillinen kasvu henkilöstöjohtamisessa on jokapäiväistä oppimista ja kasvua koko työuran ajan.
- 3) Tuottamaani podcastia voi käyttää opintomateriaalina Centria-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan YAMK-opinnoissa, ja hyödyksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden esihenkilöiden perehdyttämisohjelmissa. Podcastit toimivat hyvin tutkimustiedon eteenpäin välittämisen kanavana, joten niitä kannattaa hyödyntää enemmän tulevaisuudessa.

Jatkotutkimushaasteita:

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on esihenkilötyössä jaksamisen käytännön keinoista erilaisissa usein toistuvissa haastavissa henkilöstötilanteissa, ja miten esihenkilötyössä voidaan ajoissa tunnistaa ja välttää työuupumus?
2. Millaiset asiantuntijapodcastit toimivat parhaiten YAMK-opetuksessa ja miten opiskelijat kokevat erilaisten podcastien hyödyntämisen opinnoissaan?
3. Tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille esihenkilötyön perehdyttämisen podcast-sarja, joka sisältää koko perehdyttämisohjelman.



## LÄHTEET

Aalho, J. 2017. *Mikä on podcast?* Saatavissa: <https://kertojanaani.fi/mika-on-podcast/>. Viitattu 30.11.2021.

Dervin, F. & Riikonen, T. 2014. Itsen teknologiat. Teoksessa M-L. Helasvuo, M. Johansson, S-K. Tanskanen (toim.) *Kieli verkossa. Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden Seura.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2008. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. 1.–3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 26–49.

European Commission. 2019. *Key Competences for Lifelong Learning*. Saatavissa: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>. Viitattu 18.2.2022.

Evans, C. 2007. The Effectiveness of M-Learning in the Form of Podcast Revision Lectures in Higher Education. *Computers & Education* 50, 491–498. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2007.09.016>. Viitattu 18.2.2022.

Haverinen, R. 2020. *Podcast on monipuolinen opetuksessa hyödynnettävä työkalu, jonka käytöstä voi hyötyä niin opettaja kuin opiskelijakin*. Saatavissa: <https://digierko.fi/2020/12/02/podcast-on-monipuolinen-opetuksessa-hyodynnettava-tyokalu-josta-voi-hyotya-niin-opettaja-kuin-opiskelijakin/>. Viitattu 18.2.2022.

Heikka, H. 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Teoksessa H. Honkanen & L. Kiviniemi (toim.) *Yhdessä mukana muutoksessa. Lea Rissasen juhlaKirja*. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 81–86. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042422346>. Viitattu 5.3.2022.

Heilesen, S. 2010. What is the Academic Efficacy of Podcasting? *Computers & Education* 55, 1063–1068. Saatavissa: [https://www.academia.edu/417475/What\\_is\\_the\\_Academic\\_Efficacy\\_of\\_Podcasting](https://www.academia.edu/417475/What_is_the_Academic_Efficacy_of_Podcasting). Viitattu 18.2.2022.

Helenius, M. 2018. Johtamisosaamisen vaatimukset ja haasteet sote-uudistuksessa. Pro-gradu -tutkielma. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20641/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20181324.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20641/urn_nbn_fi_uef-20181324.pdf). Viitattu 6.3.2022.

Hietala, S. & Laaksonen, H. 2021. Hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset ja niistä oppiminen. *Terveystieteiden tutkimus*, 2021(1), 11–15. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022012410007>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hoffrén, M. 2019. *Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina*. Jyväskylä: Itä-Suomen yliopisto. Dissertations in Social Sciences and Business Studies 192. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3029-3>. Viitattu 28.1.2022.
- Hujala, A., Laulainen, S., Taskinen, H., Aunola, A. & Martikainen, J. 2020. *Sote-johtajien yhteistyö. Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen*. Tutkimus. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3408-6>. Viitattu 6.3.2022.
- Hytönen, K. & Nokelainen, P. 2020. Quo Vadis, ammattikasvatuksen tutkimus? Pilvet sen kertovat. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 22(3), 4-12. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/99266>. Viitattu 23.5.2022.
- Indahsari, D. 2020. Using Podcast for RFL Students in Language Learning. *Journal of English Educators Society* 2020/5/2. 103–108. Saatavissa: <https://jees.umsida.ac.id/index.php/jees/article/view/767>. Viitattu 18.2.2022.
- International Collaboration for Online Education. 2020. *Tech Rocks! Digital Tools in Online Teaching Support International Collaboration*. Helsinki: University of Helsinki. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/ya2internationalcollaborative/tag/podcasting/>. Viitattu 19.2.2022.
- Janhonen, S. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2005. Asiantuntijuuden kehittyminen sosiaali- ja terveystalalla. Teoksessa S. Janhonen & L. Vanhanen-Nuutinen (toim.) *Kohti asiantuntijuutta*. Helsinki: WSOY. 11–30.
- Jensen, E. & Laurie, C. 2016. *Doing Real Research. A Practical Guide to Social Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Jouttimäki, R. 2016. Johdanto: strateginen suunnittelu, digitalisaatioprosessit ja tuottavuusloikat. Teoksessa Finnish Service Alliance, FSA Teemaryhmä *Virtaa sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamiseen. Näkökulmia vuorovaikutteisuuteen, toimintakykyyn ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen*. Helsinki: Finnish Service Alliance. 5–8.
- Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Kangas, H. 2020. *Contextualizing Leadership. An Examination of Leader-Member Exchange Relationships in the Challenging Contexts of a New Leader, Negative Events and Globalized Work*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö. Acta Wasaensia 449. Väitöskirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>. Viitattu 27.1.2022.
- Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, H. 2021. Esihenkilö-alaissuhteet haastavissa konteksteissa. *Työelämän tutkimus*. 19(2). 278–284. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.107724>. 27.1.2022.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kettunen, V. 2019. *Laadukas tiedepodcast. Mikä tekee tiedepodcastista viestinnällisesti laadukkaan?* Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169055/OPINNAYTETYO\\_KETTUNEN\\_VALMIS.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169055/OPINNAYTETYO_KETTUNEN_VALMIS.pdf?sequence=2). Viitattu 3.10.2021.
- Koli, H. 2017. *Innoita oppimaan. Miten luoda oppimiselle mahdollisuuksia ja tehdä oppimisesta mukautempaa.* Karjalohja: House of Leading & Learning Oy
- Kortesuo, K. 2019. *Kaikenkattava sisällöntuotannon opas yrityksille. Tee teksti, kokoa kuva, puhu podcast.* Helsinki: Kauppakamari.
- Kyngäs, H. 2018. *Tutkimusmenetelmien soveltaminen terveystieteissä.* Artikkeliluennosta. Saatavissa: <http://jkaihlan.blogspot.com/2018/11/sisallon-analyysi-1112018-helvi-kyngas.html>. Viitattu 2.11.2021.
- Kytö, M. 2020. *Reilu asenne, oppimisen ilo ja tekemisen rohkeus. Esihenkilö valmentavana johtajana.* Vaasa: Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042622462>. Viitattu 16.4.2022.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä.* 29.6.2021/612. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612#Pidm45237816193440>. Viitattu 7.2.2022.
- Laulainen, S. 2021. *Sote-johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä, yhdessä tekemistä ja inhimillisyyttä.* Artikkeliluennosta. Itä-Suomen Yliopisto. Saatavissa: <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/sote-johtaminen-vaatii-laajaa-ymmarrusta-yhdessa-tekemista-ja-inhimillisyytta>. Viitattu 6.3.2022.
- Lehtonen, E., Nokelainen, P., Rintala, H. & Puhakka, I. 2022. Thriving Or Surviving at Work: How Workplace Learning Opportunities and Subjective Career Success Are Connected with Job Satisfaction and Turnover Intention? *Journal of Workplace Learning* 34(1), 88–109. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>. Viitattu 26.1.2022.
- Lilja, K. & toimituskunta. 2015. Yhteenveto. Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys.* Helsinki: Aalto yliopisto. 224–226.
- Lindberg, Y. 2019. Creativity at the Workplace. Teoksessa H. Ahl, I. Bergmo-Prvulovic & K. Kilhammar (toim.) *Human Resource Management. A Nordic Perspective.* New York: Routledge.
- London, M. & Mone, E.M. 1999. Continuous Learning. Teoksessa D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (toim.) *The Changing Nature of Performance. Implications for Staffing, Motivation and Development.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 119–153.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Viitattu 1.11.2021.
- Lukka, K. 2003. The Constructive Research. Teoksessa L. Ojala & O-P. Hilmola (toim.) *Case Study Research in Logistics.* Turku: Turun kauppakorkeakoulu. 83–101. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/247817908\\_The\\_Constructive\\_Research\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/247817908_The_Constructive_Research_Approach). Viitattu 15.2.2022.

- Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdistettyä? Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto yliopisto. 15–41.
- Malmelin, N. 2018. *Uudistu & kasva. Luovan mielen kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: Viisas elämä.
- Maula, J. 2021. *Mentorointi työhyvinvoinnin ja ammatillisen kasvun tukena. Mentorimallin kehittäminen*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203143506>. Viitattu 16.4.2022.
- Meriluoto-Hyry, S. 2019. *Mentorointi uusien lähijohtajien ammatillisen kasvun ja kehityksen tukena*. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060515075>. Viitattu 16.4.2022.
- Moule, P. & Hek, G. 2011. *Making Sense of Research. An Introduction for Health and Social Care Practitioners*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mustonen, M. *Avointa tiedettä podcastien avulla*. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: <https://archive.uef.fi/fi/web/saima/podcast/>. Viitattu 19.2.2022.
- Mäntylä, R. 2007. Ammatillinen kasvu ammattikorkeakoulussa. Teoksessa S. Saari & T. Varis (toim.) *Ammatillinen kasvu*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 92-101.
- National Research Council. 2004. *Miten opimme. Aivot, mieli, kokemus ja koulu*. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin*. Helsinki: Edita.
- Pakarinen, M., Peltoniemi, J. & Salakoski, M. 2017. Digitaaliset palvelut SOTE:ssa. Teoksessa L. Salminen, M. Stolt & R. Suhonen (toim.) *Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia*. Turku: Turun yliopisto. 140–152.
- Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus. 58–69.
- Raatikainen, E., Rahikka, A., Saarnio, T. & Vepsä, P. 2019. *Ammattina sosionomi*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rautila, T. 2020. *Koronaviruksen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus koronaviruksen vaikutuksista Heinolan Yrittäjät ry:n jäsenyritysten henkilöhallintoon*. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö AMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060216306>. Viitattu 31.1.2022.
- Riekkinen, P. 2017. SOTE:n lainsäädännölliset lähtökohdat. Teoksessa L. Salminen, M. Stolt & R. Suhonen (toim.) *Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia*. Turku: Turun yliopisto. 79–107.

- Rissanen, S. & Lammintakanen 2017. Poliittika ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 39–58.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 15–38.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ropo, E. & Gustafsson, A-M. 2008. Elämäkerrallinen näkökulma ammatilliseen ja persoonalliseen identiteettiin. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismäe (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. 1.–3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 50–76.
- Ruohotie, P. 2008. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismäe (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. 1.–3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 106–122.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkijan asema. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html). Viitattu 28.3.2022.
- Salminen, J. 2015. *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. Helsinki: J-Impact Oy.
- Sankari, J. 2018. *Valmentava johtaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työssä. Työhyvinvoinnin kehittämishanke*. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061513944>. Viitattu 16.4.2022.
- Siirala, M., Hellstén, K. & Ylönen, M. 2017. Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Teoksessa L. Salminen, M. Stolt & R. Suhonen (toim.) *Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia*. Turku: Turun yliopisto. 67–78.
- Suhonen, R. & Stolt, M. 2017. Asiakaskeskeisyys sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen lähtökohdina. Teoksessa L. Salminen, M. Stolt & R. Suhonen (toim.) *Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia*. Turku: Turun yliopisto. 22–36.
- Sulin, J. 2021. *Milleniaalien johtaminen*. Opinnäytetyö. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121425927>. Viitattu 16.4.2022.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S. 2014. Johtamisen vuorovaikutteisuus työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden vauhdittajana. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita.
- Thomas, A. B. 2004. *Research Skills for Management Studies*. Lontoo: Routledge.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Turtio, T. 2021. *#johtamisodi*. Podcast-jakso. Saatavissa: Spotify-sovellus.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), 2021. *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Viitattu 3.10.2021.

*Työturvallisuuslaki*. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>. Viitattu 6.3.2022.

Utriainen, R. 2018. *Tunnetko jo podcastin?* Helmet. Saatavissa: [https://helmet.fi/fi-FI/Tapahtumat\\_ja\\_vinkit/Vinkit/Tunnetko\\_jo\\_podcastin\(127357\)](https://helmet.fi/fi-FI/Tapahtumat_ja_vinkit/Vinkit/Tunnetko_jo_podcastin(127357)). Viitattu 3.10.2021.

*Vilppi tieteellisessä toiminnassa*. Saatavissa: <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/vilppi-ja-piittaa-mattomuus>. Viitattu 6.4.2022.

Vaynerchuk, G. 2018. *Crushing It! How Great Entrepreneurs Build Their Business And Influence – And How You Can, Too*. New York: HarperBusiness.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6.–7. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

*Vuosikertomus 2020*. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://web.centria.fi/Data/content/Isot%20tiedostot/centria\\_vuosikertomus\\_2020.pdf](https://web.centria.fi/Data/content/Isot%20tiedostot/centria_vuosikertomus_2020.pdf), [https://web.centria.fi/Data/content/Isot%20tiedostot/centria\\_vuosikertomus\\_2020.pdf](https://web.centria.fi/Data/content/Isot%20tiedostot/centria_vuosikertomus_2020.pdf). Viitattu 6.3.2022.



## TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE

**Opinnäytetyön nimi:** AMMATILLINEN KASVU HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA -PODCAST

**Opinnäytetyön tarkoitus:** Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa. Opintojeni opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa podcast esihenkilöiden ammatillisesta kasvusta henkilöstöjohtamisessa perustuen heidän omiin kokemuksiinsa ammatillisessa kasvussa. Valmista podcastia voidaan hyödyntää Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintojen opintomateriaalina. Tutkimukseni ryhmäteemahaastattelua varten tarvitsen 4–8 vapaaehtoista henkilöä, jotka ovat valmistuneet Centria-ammattikorkeakoulun YAMK:n sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnoista, ja jotka ovat sen jälkeen toimineet johtamistehtävissä. Haastattelu toteutetaan ryhmässä mahdollisuuksien mukaan kaikki samassa tilassa, mutta tarpeen mukaan Teams-etäyhteydellä. Ryhmähaastattelun aiheista koostetaan pohja tallennettavalle podcast-jaksolle, johon pyydetään kaksi esihenkilöä, joille vaatimukset ovat samat kuin ryhmäteemahaastatteluun kutsuttaville.

Opinnäytetyön ohjaava opettaja on Centria-ammattikorkeakoulun yliopettaja ja TtT Annukka Kukkola.

**Tutkimuksen kulku:** Ryhmäteemahaastattelun ja podcastin tallentamisen ajankohdat sovitaan lähempänä. Aikaa haastatteluun kuluu n. 1–1,5 tuntia, ja podcastiin valmistautumiseen 1–2 tuntia. Haastattelu tallennetaan, ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Sama koskee podcastia. Haastatteluun osallistuville toimitetaan haastattelurunko etukäteen. Podcastiin osallistuvien kanssa keskustellaan podcastin kulusta erikseen ennen podcastin tekemistä.

**Vapaaehtoisuus:** Sekä haastatteluun että podcastiin osallistuminen ovat täysin vapaaehtoisia.

**Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen:** Ryhmäteemahaastatteluun osallistuminen tapahtuu nimettömästi, ja tutkimukseen osallistuvien yksityisyys ja tietosuojaturvataan. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus. Haastattelusta saatu aineisto säilytetään tietokoneella sähköisessä muodossa salasanoitettujen suojaetuissa laitteissa, joista ulkopuolinen ei voi niitä päästä näkemään. Aineistoa käsitellään ja säilytetään tietoturvasääntöjen mukaisesti, ja se tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

**Käyttö- ja omistusoikeudet:** Opinnäytetyön tekijällä ja Centria-ammattikorkeakoululla on omistusoikeus tuotteen syntyvään podcastiin. Ryhmäteemahaastatteluun tai podcastiin osallistuvilla henkilöillä ei ole käyttöoikeuksia tuotettavaan podcastiin. Creative Commons -lisenssi (CC BY-NC-SA 4.0) mainitaan podcastin metatiedoissa. Lisenssillä opinnäytetyön tekijä voi julkaista podcastin muilla haluamillaan alustoilla, ja sitä voidaan lainata, muttei ilman tekijän mainintaa. CC-lisenssi myös estää podcast-tuotteesta saatavan kaupallisen hyödyn kenellekään muulle, kuin tekijälle.

**Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen:** Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2022 ja on luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannasta ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)).

Ystävällisesti  
Apulaisosastonhoitaja Markus Korkiakangas

**TEEMAHAASTATTELURUNKO**

- Millaista ammatillista kasvua omassa henkilöstöjohtamistyössä on tullut?
- Millaisia asioita henkilöstöjohtamistyössä on tullut vastaan, joiden merkitys on kasvanut paljon henkilöstöjohtamistyössä aloittamisenne jälkeen?
- Millaisia ovat henkilöstöjohtamistyön toistuvat haasteet? Mitä neuvositte uudelle esihenkilölle niihin liittyen?
- Millaisia sudenkuoppia aloittelevalla esihenkilöllä on henkilöstöjohtamisessa? Miten hän voisi välttää ne?
- Millaisia tärkeitä neuvoja antaisitte aloittelevalle uudelle esihenkilölle, jotka hänen tulisi tietää, jotta hän etenisi työssään mahdollisimman sujuvasti?



**SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA**

Opinnäytetyön nimi: Ammatillinen kasvu henkilöstöjohtamisessa -podcast

Opinnäytetyön tekijä(t): Markus Korkiakangas

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen. Olen lukenut saamani kirjallisen tiedotteen. Tiedotteen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti, minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kysymyksiini. Minulla on myös ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain opinnäytetyön tekijän / tekijöiden tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen opinnäytetyöhön, aineistoa ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle tutkimusprosessin aikana ja aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni tähän tutkimukseen.

Päivämäärä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Suostumuksen antajan allekirjoitus ja nimenselvennys

Päivämäärä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus ja nimenselvennys

Tämä suostumus on tehty kahtena kappaleena, joista toinen on suostumuksen antajalle ja toinen opinnäytetyön tekijälle.

## **PALAUTEKYSELY ESIHENKILÖN AMMATILLINEN KASVU -PODCASTISTA**

Opinnäytetyöstäni (Ammatillinen kasvu henkilöstöjohtamisessa -podcast) syntynyt podcast syventyi henkilöstöjohtamiseen ja esihenkilötyöhön tutkimukseni tulosten kautta. Olisin kiitollinen, mikäli voisit kuunnella podcastin Spotifysta ja vastata seuraaviin kuuteen avoimeen kysymykseen. Vastajat pysyvät anonyymeinä. Kokoan palautteen tulokset opinnäytetyöhöni.

Markus Korkiakangas

Kysymykset:

1. Mitä mieltä olit podcastin asiasisällöstä? Vastasiko sisältö podcastin otsikkoa?
2. Saitko podcastin asiasisällöstä jonkinlaisia eväitä omaan työhösi? Millaisia asioita?
3. Mitä mieltä olit podcastin rungosta/käsikirjoituksesta asiasisällön osalta? Miten aiheet oli mielestäsi ryhmitelty?
4. Millaiseksi arvioit podcastin teknisen toteutuksen (mm. äänielementtien selkeys ja kuuluvuus, äänenlaatu, editointi jne.)?
5. Miten arvioit podcastin tukevan soten YAMK-opiskelijoiden orientoitumista henkilöstöjohtamisen opintojaksolle?
6. Mitä muuta palautetta/yhteenvetoa haluaisit podcastista lisäksi antaa?

Kiitos palautteestasi!

Tutkimuskysymys 1	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Millaisia kokemuksia esihenkilöllä on ammatillisesta kasvustaan henkilöstöjohtajaksi?	<p>”Oman työn hallinta ja organisointi ja asioiden priorisointi on tärkeää.”</p> <p>”Työaikojen noudattaminen esimiestyössä on tärkeää jaksamisen kannalta.”</p>	<p>Työn hallinta, organisointi ja priorisointi ovat tärkeitä.</p> <p>Työaikojen noudattaminen.</p>	Oman työn hallinta on tärkeää.
	<p>”Opinnoista tuli niin paljon niitä juttuja että hoksasi, että ”aijaa että tämän takiako tämä tehdään?” Ei ollut tiennyt miksi näin tehdään. Niin kyllä se oli hyvä koulu.”</p> <p>”Varsinkin ristiriitatilanteiden myötä tulee uusia kokemuksia.”</p> <p>”Pitkään kun on esimiestyötä jo tehnyt ni pystyy jo vähän kattomaankin, että miten ja missä tässä on kehittynyt. Ni varmasti kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta, ja päätösten tekemisessä näkee mihin ja miten ne vaikuttaa.”</p> <p>”Vaikka olisi kuinka kauan tehnyt esimiestyötä, niin ikinä et oo valmis.”</p>	<p>Centrian YAMK-opinnot on erittäin hyvä pohja esihenkilötyöhön.</p> <p>Ristiriitatilanteista oppii.</p> <p>Kokemus antaa näkökulmaa omaan kehittymisen polkuun.</p> <p>Koko ura on oppimista.</p>	Kokemus opettaa
	<p>”Mulla oli alle viikon perehdytys alussa. Niin on siinä ollut monta kertaa sormi suussa, että ”jaa, mitäs tässä pitäis tehdä. Mutta kyllä se perehdytys on erittäin tärkeä.”</p> <p>”Kollegat pystyy antaa kollegiaalista tukea, antavat ohjeita miten kanttaa tehdä, niin kyllä se on auttanut siellä alkumetreilla.”</p>	<p>Perehdytys esihenkilötyöhön on tärkeää.</p> <p>Kollegoilta saa tukea ja ohjeita.</p>	Perehdytys ja tuki ovat alussa tärkeitä.
	<p>”Esimiehen läsnäolo korostuu. Jos esimies on paikalla, niin heillä on paljon parempi olla ja hengittää, kun siellä on se yksi ihminen, joka kantaa vastuun hommasta. Sillä on iso vaikutus siihen henkilöstöön. Ja sitä kautta jaksamiseen ja työhyvinvointiin.”</p> <p>”Henkilöstön kuunteleminen. Silloin kun heillä on jotain asiaa, sä oikeasti pysähdyt kuuntelemaan ja osoitat kiinnostuksen.”</p> <p>”Mitä paremmin ottaa henkilöstön mukaan siihen kehittämistyöhön heti alusta lähtien, niin ne muutokset menee helpommin eteenpäin.”</p> <p>”Huomaa, että ne arvostaa kun heti tarttuu asioihin. Sen helpompaa asian hoitaminen on ja helpottaa esimiestyötä.”</p>	<p>Esihenkilön läsnäolo on tärkeää henkilöstölle.</p> <p>Henkilöstön kuunteleminen.</p> <p>Henkilöstö pitää ottaa mukaan kehittämiseen.</p> <p>Nopea tarttuminen asioihin on henkilöstölle tärkeää.</p>	Henkilöstön huomioiminen alusta alkaen.
	<p>”Kaikesta muusta sä selviät suht helpolla, mutta henkilöstöjohtaminen vaatii ihan älyttömästi, kaikista eniten paukkuja.”</p> <p>”Henkilöstöjohtamistaidot muuttuvissa tilanteissa on sellaisia taitoja, joita ei missään koulussa opi, että ne tulee vain sen kokemuksen myötä.”</p> <p>”Henkilöstön johtamiseen on entistä vähempi aikaa tän muun esimiestyön ohella.”</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen on voimavaroja vievin työtehtävä.</p> <p>Henkilöstöjohtamistaidot voi oppia vain kokemuksen myötä.</p> <p>Henkilöstöjohtamiseen on yhä vähempi aikaa.</p>	Henkilöstöjohtaminen on haastavaa.

Tutkimuskysymys 2	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Mitä asioita esihenkilöt pitävät tärkeinä henkilöstöjohtajaksi kasvamisessa?	<p>”Sen priorisointi, että mikä on tänään tärkein.”</p> <p>”Se on se oman työn organisointi. Että pystyy löytämään sen ajan.”</p> <p>”Esimiestyössä pitää ennakoita pitkästi etukäteen.”</p> <p>”Ei aja itteään umpeen, kun yrittää kaiken tehdä sataprosenttisesti, ja just ajallaan ja olla viimeisen päälle täydellinen. Että oikeasti ymmärtää lopettaa työt silloin, kun työaika loppuu, ettei veny ja vanu joka suuntaan.”</p> <p>”Ne työt odottaa siellä sinua huomenna, niitä ei tee kukaan muu. Ne ei siitä karkaa.”</p>	<p>Työtehtävien priorisointi.</p> <p>Oman työn tehokas organisointi.</p> <p>Ennakointi työtehtävissä.</p> <p>Pitää työajoista kiinni, jotta jaksaa vaativaa työtä.</p> <p>Kaikkea ei voi eikä tarvitse tehdä heti.</p>	Oman työn suunnittelu ja priorisointi.
	<p>”Armollisuus itseään kohtaan. Kaikkea ei tarvitse osata, eikä osaa missään vaiheessa. Sen hyväksyminen ja ymmärtäminen.”</p> <p>”Nämä eivät ole henkilökohtaisia asioita, eikä niitä kannata henkilökohtaisena ongelmana ottaa. Ne on vaan työasioita.”</p> <p>”Pitää huolehtia myös itsestä ja omasta jaksamisesta kaiken vastuun keskellä. Että ymmärtää ne omat rajat, ja pitää niistä kiinni. Koska jos sä uuvahdat, niin...”</p>	<p>Ymmärrys siitä, että kaikkea ei voi osata.</p> <p>Työ on vain työtä, ei henkilökohtaista.</p> <p>Itsestä huolehtiminen. Omien rajojen tunnistaminen ja noudattaminen.</p>	Inhimillisyys ja armollisuus niin itseään kuin työtäkin kohtaan.
	<p>”Opetella sanomaan ”ei”. Silloin olisi heti alussa pitänyt tajuta, että nyt keskityt ja opettelet tämän homman ennekuin rupeet haaliin niitä lisätehtäviä.”</p> <p>”Kuunnella mielipiteitä ja neuvoja, mutta kuitenkin toimia niin kuin itse ajattelisi oikein olevan.”</p> <p>”Ei lankeaisi yksikön vahvojen persoonien painostukseen, vaan uskaltaisi ottaa esimiehen paikan. Oikeasti olla avoimin korvin ja silmin ja kuulostella yksikköä joka puolelta.”</p>	<p>Jaksamisen vuoksi harkintaa, ennen kuin ottaa ylimääräisiä työtehtäviä.</p> <p>Oma harkintakyky ja päätös asioiden toteuttamisesta.</p> <p>Johtaminen oman linjan mukaisesti.</p>	Oma harkintakyky ja rohkeus toimia sen mukaisesti.
	<p>”Pitää lähteä nöyränä liikkeelle, palvellaan sitä työyhteisöä.”</p> <p>”Asialla on aina kaksi puolta. Että saa aikalailla kuulostella, että mikähän tässä on se oikea totuus.”</p> <p>”Pyrit kohtelevaan henkilöstöä mahdollisimman tasavertaisesti ja tasapuolisesti.”</p> <p>”Tulee olla mahdollisimman johdonmukainen, selkeä, ja myös oikeudenmukainen.”</p>	<p>Nöyrä ja palveleva työote.</p> <p>Asioiden miettiminen eri näkökulmista.</p> <p>Tasapuolinen kohtelu.</p> <p>Johdonmukaisuus, selkeys ja oikeudenmukaisuus.</p>	Mahdollistaa huomioiva ja oikeudenmukainen, harkittu johtajuus.