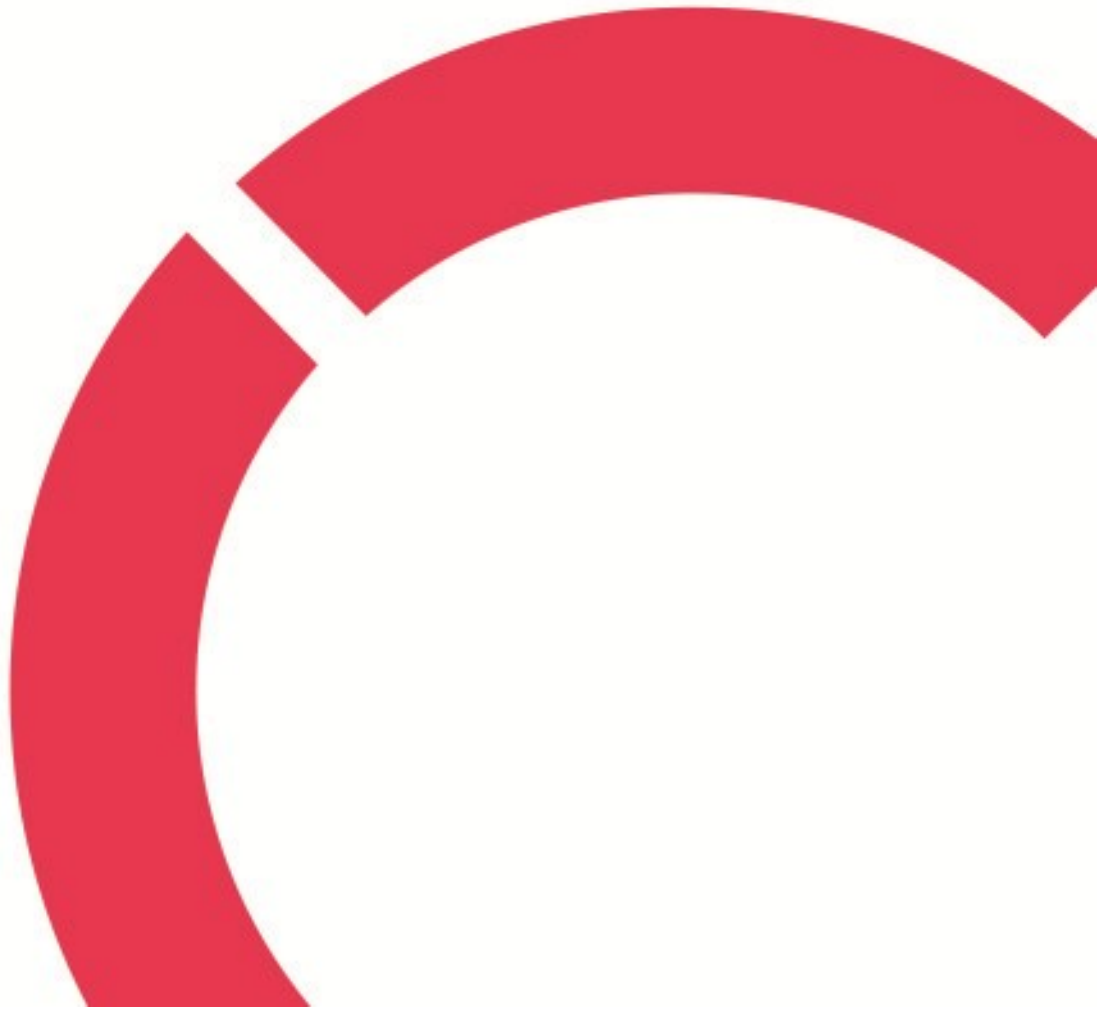


Tiina Lehtiluoma

ASiantuntijatyö ja esihenkilötyö ministeriössä

Asiantuntijoiden siirtymät asiantuntijaroolin ja esihenkilöroolin välillä

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (YAMK) koulutus
Marraskuu 2025**



| | | |
|--|-------------------------------|--|
| Centria-ammattikorkeakoulu | Aika Marraskuu 2025 | Tekijä/tekijät Tiina Lehtiluoma |
| Koulutus Tradenomi, liiketoimintaosaaminen | | <input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK |
| Työn nimi ASiantuntijatyö ja esihenkilötyö ministeriössä Asiantuntijoiden siirtymät asiantuntijaroolin ja esihenkilöroolin välillä | | |
| Työn ohjaaja Johanna Hallbäck | | Sivumäärä 61 + 3 |
| Työelämäohjaaja Tarja Pyöriä | | |
| <p>Organisaatiolle henkilöstön osaaminen on olennaista ja asiantuntijatyö vaatii jatkuvaa osaamisen ylläpitämistä ja kehittymistä. Asiantuntijat voivat lisätä osaamistaan kouluttautumalla, mutta myös työssä oppiminen on merkittävä tapa kehittää omaa osaamistaan ja organisaation on tärkeää antaa siihen mahdollisuus. Työssä oppimiseen kuuluu eri tehtävien ja työtapojen kokeilu. Määräaikainen esihenkilötehtävässä toimiminen on osa asiantuntijan osaamisen laajentamista ja omien taitojen testaamista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tapaukseksi valikoitui ministeriön yksi osasto ja sen sisällä tapahtuneet siirtymät. Tavoitteena oli tutkimusmenetelmillä saadun tiedon perusteella muodostaa työnantajalle kehittämishdotuksia asiantuntijoiden siirtymisten helpottamiseen. Lisäksi toimeksiantaja halusi selvittää miten projektit sopivat osaston hierarkiaan. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin asiantuntijatyön osa-alueita, asiantuntijoiden johtamista ja siirtymiin liittyviä asiantuntijan ja esihenkilön rooleja. Tutkimusosuudessa kuvattiin tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ja asiantuntijoiden kokemuksia siirtymistä, asiantuntija- ja esihenkilötyöiden yhdistämisestä sekä millaisia tukea työnantajalta toivottiin siirtymien helpottamiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat asiantuntijat, joilla on kokemusta esihenkilötehtävistä sekä työskentelystä jäsenenä ryhmässä, tiimissä tai projektissa. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin analysoimalla dokumentteja sekä tekemällä kysely- ja haastattelututkimus.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että asiantuntijoilla oli erilaisia kokemuksia siirtymistä. Siirtymiä helpottaisivat koulutus ja muiden esihenkilöiden tuki. Esihenkilötehtävän päätyminen voi olla henkilölle kriisi, mutta toisaalta asiantuntijatehtävään tuli siirtymän jälkeen uutta sisältöä ja se mahdollisti uuden oppimisen. Asiantuntijuuden koettiin vahvistuneen esihenkilöroolissa uuden substanssinäkökulman ja johtamisen kokemuksen kautta. Esihenkilö- ja asiantuntijatehtävän yhdistäminen vaati tasapainoilua tehtävien välillä. Työnantaja voisi helpottaa asiantuntijan siirtymiä antamalla keskustelu- ja sparraustukea siirtymissä, viestimällä paremmin henkilöiden siirtymisistä eri rooleihin, kiinnittämällä huomiota oikeudenmukaiseen palkkaukseen ja tehtävänkuvan selkeyteen sekä tunnistamalla esihenkilötehtävässä hankittu osaaminen ja mahdolliset koulutustarpeet. Projektien tiedonvälitystä olisi tarpeen parantaa projektin ja osaston yksiköiden välillä ja projektin aloitusvaiheeseen olisi syytä panostaa enemmän.</p> | | |
| Asiasanat Asiantuntija, asiantuntijatyö, esihenkilötyö, siirtymät | | |

ABSTRACT

| | | |
|--|------------------------------|-----------------------------------|
| Centria University of Applied Sciences | Date November 2025 | Author Tiina Lehtiluoma |
| Degree programme Master of Business Administration, Business Competence | | |
| Name of thesis SPECIALIST WORK AND MANAGERIAL WORK AT A MINISTRY Transitions between the specialist role and the managerial role | | |
| Centria supervisor Johanna Hallbäck | Pages 61 + 3 | |
| Instructor representing commissioning institution or company Tarja Pyöriä | | |
| <p>The competence of personnel is essential for an organization; expert work requires continuous maintenance and development of competence. Experts can increase their competence through training, but learning on the job is also a significant way to develop one's own competence. It is important for the organization to provide this opportunity. Learning on the job involves trying out different tasks and working methods. Performing temporary supervisory tasks is part of expanding an expert's expertise and testing one's own skills.</p> <p>The thesis was carried out as a case study, in which one department of the ministry and the transitions taking place within it were selected as the case. The aim was to formulate recommendations for employers to facilitate the role transitions of experts, based on the information obtained through research methods. The theoretical part of the thesis examined the areas of expert work; leading experts and the roles of experts and supervisors related to transitions. The research section described the organization under study and the experts' experiences with transitions, combining expert and supervisor work, and what kind of support was expected from the employer to facilitate transitions. In addition, the organization wanted to find out how projects fit into the hierarchy of the department. The target group of the study were experts who have experience in supervisor tasks and working as a member of a group, team or project. Qualitative research data was collected by analyzing documents, conducting surveys and interviews.</p> <p>Based on the research results, it could be stated that experts had different experiences of transition. Transitions would be facilitated by training and support from other supervisors. The end of a supervisor role can be a crisis for the person, but on the other hand, the expert role gained new content after the transition and it enabled new learning. Expertise was felt to have been strengthened in the supervisor role through a new substantive perspective and through management experience. Combining the supervisor and expert roles required a balance between tasks. The employer could facilitate the transition of experts by providing discussion and sparring support during transitions, by better communicating the transitions of people to different roles, by paying attention to fair remuneration and clarity of the job description, and by identifying the competence acquired in the supervisor role and possible training needs. Regarding projects, it would be necessary to improve the communication between the project and the units of the department and to invest more in the project's start-up phase.</p> | | |
| Key words Expert, expert work, specialist, supervisor work, transitions | | |

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO..... | 1 |
| 2 ASiantuntijatyö..... | 3 |
| 2.1 Asiantuntijuus ja asiantuntijatyö käsitteinä..... | 3 |
| 2.2 Asiantuntijatyön elementtejä..... | 4 |
| 2.2.1 Osaamisen kehittäminen..... | 5 |
| 2.2.2 Tiedon muodostaminen ja jakaminen..... | 5 |
| 2.2.3 Työn suunnittelu ja ajankäyttö..... | 6 |
| 2.3 Työn merkityksellisyys..... | 7 |
| 2.4 Asiantuntijatyön murros..... | 8 |
| 3 ASiantuntijoiden johtaminen..... | 9 |
| 3.1 Esihenkilötyön vaatimuksia..... | 9 |
| 3.2 Asiantuntijan odotukset johtajuudelle..... | 10 |
| 3.3 Asiantuntijoiden johtamisen haasteet..... | 10 |
| 3.4 Osaamisen johtaminen..... | 11 |
| 3.5 Asiantuntijatiimin johtaminen..... | 12 |
| 3.6 Tavoitekeskustelut..... | 12 |
| 4 ROOLIT JA NIIDEN MUUTOS SIIRTYMISSÄ..... | 14 |
| 4.1 Asiantuntijan rooli..... | 14 |
| 4.2 Esihenkilön rooli..... | 15 |
| 4.3 Roolien vertailu..... | 16 |
| 4.4 Roolin muutos identiteetin kannalta..... | 16 |
| 4.5 Roolin muutos esihenkilötyön elementeissä..... | 17 |
| 4.5.1 Esihenkilön asema ja osaamisen kehittäminen..... | 17 |
| 4.5.2 Esihenkilön tiedon jakaminen sekä työn suunnittelu ja ajankäyttö..... | 18 |
| 4.6 Asiantuntijatehtävästä esihenkilötyön päätyttyä..... | 19 |
| 5 OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS..... | 21 |
| 5.1 Lähestymistapa..... | 21 |
| 5.2 Tutkimusmenetelmät..... | 23 |
| 5.3 Kyselytutkimuksen toteutus..... | 24 |
| 5.4 Haastatteluiden toteutus..... | 25 |
| 6 KOHDEORGANISAATION KUVAUS..... | 27 |
| 6.1 Valtioneuvosto..... | 27 |
| 6.2 Ministeriön asiantuntijatyö ja tavoitekeskustelut..... | 27 |
| 6.2.1 Asiantuntijatyö..... | 28 |
| 6.2.2 Tavoitekeskustelut..... | 28 |
| 6.3 Ministeriön osaston esihenkilöroolit ja käytännöt..... | 29 |
| 6.3.1 Esihenkilörooleista osastolla..... | 29 |
| 6.3.2 Projektimainen työskentelytapa..... | 30 |
| 6.3.3 Tiedon jakaminen ja hiljainen tieto..... | 31 |
| 6.3.4 Osaamisen kehittäminen..... | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 7 KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUSTEN TULOKSET | 33 |
| 7.1 Kyselytutkimuksen tulokset | 33 |
| 7.1.1 Vastaajien taustakysymykset | 33 |
| 7.1.2 Esihenkilötehtävään siirtyminen | 34 |
| 7.1.3 Esihenkilötehtävässä työskentely | 38 |
| 7.1.4 Asiantuntijatehtävät esihenkilötehtävän päätyttyä | 40 |
| 7.1.5 Muut siirtymiin liittyvät asiat | 42 |
| 7.2 Haastattelututkimuksen tulokset | 42 |
| 8 TUTKIMUKSEN TAVOITTEIDEN, TULOSTEN JA TEORIAN VERTAILU..... | 48 |
| 8.1 Tutkimuksen tavoitteiden ja tulosten vertailu | 48 |
| 8.2 Teorian ja tutkimuksen tulosten vertailu | 50 |
| 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 52 |
| 9.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusideat organisaatiolle | 52 |
| 9.2 Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja etiikka | 54 |
| 9.3 Opinnäytetyön tekijän pohdintaa | 57 |
| LÄHTEET | 59 |
| LIITTEET | |
| KUVIOT | |
| KUVIO 1. Asiantuntijatyön elementtejä | 4 |
| KUVIO 2. Ministeriön hierarkia | 30 |
| KUVIO 3. Roolien vaihtuvuuden tiheys osastolla | 34 |
| KUVIO 4. Syitä esihenkilötyöhön hakeutumiseen osastolla | 35 |
| KUVIO 5. Yksikkö, jonka esihenkilönä on viimeksi toiminut osastolla | 35 |
| KUVIO 6. Esihenkilötehtävään siirtymiseen liittyvät väittämät | 37 |
| KUVIO 7. Esihenkilönä työskentelyyn liittyvät väittämät | 39 |
| KUVIO 8. Asiantuntijatehtävissä toimiminen osastolla esihenkilötehtävän päätyttyä | 41 |
| KUVIO 9. Uuteen rooliin sopeutuminen | 43 |
| KUVIO 10. Asiantuntijuuden vahvistuminen työyhteisössä | 44 |
| KUVIO 11. Esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien yhdistäminen | 45 |
| KUVIO 12. Asiantuntijan tukeminen siirtymissä | 46 |
| KUVIO 13. Työnantajan tukitoimet siirtymien osa-alueilla | 47 |

1 JOHDANTO

Organisaatioiden tärkeä pääoma on osaava henkilöstö. Henkilöstö voi hankkia ja kasvattaa osaamistaan kouluttautumalla, mutta työssä oppimalla on mahdollisuus paitsi oppia uutta tietoa ja soveltaa sitä käytännössä. Työssä oppimiseen kuuluu eri tehtävien ja työtapojen kokeilu. Organisaatiot reagoivat toimintaympäristön muutoksiin muuttamalla omaa organisaatiotaan. Organisaatiomuutoksissa yksiköjakoja yleensä muutetaan ja asiantuntijoilla on mahdollisuus siirtyä uusiin työtehtäviin. Organisaatiomuutoksen lisäksi uusia työtehtäviä vapautuu asiantuntijoiden hakeutuessa muihin tehtäviin. Asiantuntijatyö vaatii osaamisen ylläpitämistä ja jatkuvaa kehittämistä, organisaatiossa tapahtuvat erilaiset muutokset tarjoavat mahdollisuuden oman osaamisen parantamiseen.

Siirtymillä tarkoitetaan asiantuntijan tehtävänkuvan muutoksia, joissa asiantuntija voi siirtyä tekemään asiantuntijatehtävien lisäksi myös esihenkilötehtäviä ja jatkaa esihenkilötyön päätyttyä asiantuntijatehtävissä. Tehtävänkuvan laajenemiseen liittyy yleensä muutokset nimikkeissä ja palkassa. Siirtymistä puhuttaessa voidaan puhua myös rooleista, jotka asiantuntijalla on tehdessään asiantuntijatehtäviä tai asiantuntijatehtävien lisäksi myös esihenkilötehtäviä; miten roolien erilaisuus vaikuttaa esimerkiksi asiantuntijan ajankäyttöön ja asemaan työyhteisössä. Siirtymä tehtävästä toiseen voi olla määräaikainen ja uuden tehtävän myötä saadut opit voivat auttaa asiantuntijaa saamaan uutta näkökulmaa vakituiseen työtehtävään. Määräaikaisessa esihenkilötehtävässä asiantuntijalla on mahdollisuus kokeilla johtamista ja saada uran kannalta tärkeää kokemusta. Erilaisten tehtävien välillä tapahtuvien siirtymien onnistuminen on tärkeää sekä organisaation että asiantuntijoiden kannalta ja siksi on olennaista tietää, miten organisaatio voi tukea siirtymiä eri vaiheissa.

Tässä opinnäytetyössä organisaatio on ministeriö ja tarkemmin ministeriön osasto. Ministeriössä tehtävä asiantuntijatyö liittyy yhteiskunnallisesti tärkeiden kokonaisuuksien kehittämiseen ja uudistamiseen. Ministeriössä toteutetaan hallitusohjelmaa, valmistellaan lainsäädäntöä, kehitetään toimialaan liittyviä asiakokonaisuuksia ja ohjataan hallinnonalan virastoja. Ministeriössä asiantuntijan on mahdollista hakeutua esihenkilötehtävään ja tehdä oman työn ohella esihenkilötyötä ryhmäpäällikkönä, tiimipäällikkönä tai projektipäällikkönä. Esihenkilötyön päätyttyä joko organisaatiouudistuksen, määräaikaisuuden päättymisen tai projektin valmistumisen jälkeen asiantuntija palaa tekemään asiantuntijatyötä ilman esihenkilöstatusta. Tarkastelun kohteena ovat ministeriössä tehtävät asiantuntijoiden siirtymät asiantuntijatehtävästä esihenkilötehtävään, esihenkilötehtävässä toimiminen sekä asiantuntijatehtävät esihenkilötyön päätyttyä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiantuntijoiden kokemusten

perusteella, miten työnantaja voi tukea asiantuntijaa siirtymien eri vaiheissa sekä miten esihenkilö- ja asiantuntijatyö voidaan yhdistää. Toimeksiantaja halusi myös selvittää, miten osastolla toteutettavat projektit toimivat osaston hierarkiassa. Työtä voi luonnehtia tutkimukselliseksi kehittämistyöksi, jonka tavoitteena oli tutkimusmenetelmillä saadun tiedon perusteella muodostaa työnantajalle suosituksia asiantuntijoiden siirtymien tukemiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tapaukseksi valikoitui ministeriön yksi osasto ja sen sisällä tapahtuvat siirtymät. Tapaustutkimus tehtiin pääosin laadullisia menetelmiä hyödyntäen, sillä kyseessä oli ihmisten kokemusten tutkiminen ja kokemusten perusteella syntyneiden näkökulmien tuominen esille. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä ja puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Menetelmät täydensivät toisiaan, sillä molemmissa käsiteltiin samoja siirtymien eri vaiheita eri näkökulmista. Kyselyn vastaajina ja haastateltavina olivat asiantuntijat, joilla on kokemusta asiantuntijatyöstä sekä siirtymistä esihenkilöaseman ja asiantuntijaroolin välillä.

Toimeksiantaja sai tutkimuksesta tietoa asiantuntijoiden tarvitsemasta tuesta ja mahdollisuuden edistää asiantuntijoiden työhyvinvointia ja sen myötä turvata asiantuntijoiden pysyvyyttä hallinnossa. Opinnäytetyössä tuotettiin tietoperustan ja kerätyn aineiston pohjalta suosituksia, joiden avulla työnantaja voi tukea asiantuntijoiden siirtymiä ja joita voidaan soveltaa ministeriön muissa osastoissa, muissa ministeriöissä sekä mahdollisesti muussa julkisessa hallinnossa.

2 ASIANTUNTIJATYÖ

Tässä luvussa kerrotaan asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön käsitteistä, asiantuntijatyön elementeistä, työn merkityksellisyydestä sekä asiantuntijatyön murroksesta.

2.1 Asiantuntijuus ja asiantuntijatyö käsitteinä

Asiantuntijaksi kehitytään vaiheittain kokemusten myötä ja käytännön työtä tekemällä. Dreyfus ja Dreyfus (2005, 779–788) kuvaavat artikkelissaan taitojen hankkimisen eli polun asiantuntijaksi viisi-vaiheisella mallilla, jonka korkein vaihe on asiantuntemus ja sen tunnusmerkkinä on intuitiivinen harkinta. Mallin viisi vaihetta kuvaavat oppimista ja ymmärryksen muodostumista. Novii oppii opettajan avulla tunnistamaan tosiasiat ja menettelytavat, joiden avulla oppilas voi alkaa kehittämään ymmärrystä. Edistyneellä aloittelijalla on jo kokemusta ja hän alkaa huomata merkityksellisiä näkökohtia asiaan ja tunnistamaan niitä. Taitava on saavuttanut lisää kokemusta ja ymmärrystä ja vähitellen oppii rajaamaan tietomassasta olennaisen, joten ymmärtäminen ja päätöksenteko helpottuvat. Pätevä on kokenut positiivisten ja negatiivisten tunnekokemusten kautta onnistumisia ja epäonnistumisia ja kehittännyt intuitiota. Asiantuntija tietää, mitä pitää saavuttaa ja miten se tehdään, koska hänellä on tarpeeksi kokemusta erilaisista tilanteista ja niihin liittyvistä ratkaisuista. Tämä mahdollistaa asiantuntijan intuitiivisen harkinnan. Intuitiivisuus voi heikentyä byrokraattisissa yhteiskunnissa, joissa asiantuntijuuteen suhtaudutaan rationaalisesti. (Dreyfus & Dreyfus 2005, 779–788.)

Asiantuntijatyö voi olla vaikeasti ennakoitavaa. Toivasen, Yli-Kaitalan, Viljasen, Väänäsen, Turpeisen, Janhosen ja Koskisen (2016b, 5) tutkimuksessa asiantuntijatyö näyttäytyy säädeltynä mutta ennakkoimattomana. Asiantuntijoiden viikoittainen työaika oli yleensä määritelty, ja enemmistö myös pysyi kohtuullisissa aikaraameissa. Kuitenkin aikaraamien sisällä oli työ usein yllätyksellistä, ennakkoimattomaa ja vaikeasti aikataulutettavaa. Vaikka työ oli periaatteessa autonomista, se saattoi kuitenkin olla samaan aikaan hyvinkin sidoksista johtuen useista yhteistyötahoista, verkostoista ja asiakaskontakteista. Työtä tehdään digitaalisilla välineillä, jotka mahdollistavat multitaskaamisen ja aiheuttavat keskeytyksiä työhön asiantuntijan ollessa jatkuvasti tavoitettavissa monissa kanavissa ja työ keskeytyy myös itse aiheutetusti työtehtäviä tai työskentelypaikkaa vaihdettaessa. Ajatukset karkaavat helposti seuraaviin haasteisiin tai menneen asian analysointiin ja työasioita pohditaan helposti myös vapaa-

ajalla. Kaikki nämä häiriötekijät yleensä vaikuttavat kielteisesti jaksamiseen ja hyvinvointiin. (Toivonen ym. 2016b, 5.)

Asiantuntijoiden tietämys kasvaa ja vahvistuu työn tekemisen avulla. Hakkarainen, Lallimo ja Toikka (2012, 246–247) toteavat artikkelissaan, että organisaatioiden asiakkaiden vaatimuksesta tuotteet ja palvelut tulevat yhä monimuotoisemmiksi ja organisaatioiden toiminta perustuu yhä enemmän asiantuntijuusalueiden sulautumiseen. He tarkastelevat asiantuntijuutta yksilöllisen tiedonhankinnan, kulttuuriin osallistumisen ja yhteisöllisen tiedonluomisen näkökulmista. Korkeamman tason pätevyyyksiin liittyviä älyllisiä prosesseja on tutkittu 1970-luvulta lähtien ja tutkimukset osoittavat, etteivät asiantuntijoiden ja aloittelijoiden yleiset muisti- tai päättelytaidot poikkea toisistaan. Sen sijaan asiantuntijat ovat haastavien tavoitteiden saavuttamisella pystyneet kehittämään toimintatapoja olennaisten asioiden erottamiseen epäolennaisista ja pystyvät vähitellen toteuttamaan yhä vaativampia projekteja. Tällainen kristallisoitunut tietämys sisäistetään ja omaksutaan osallistumalla asiantuntijakulttuuriin. Tiedonluomisen näkökulmasta asiantuntijuuteen liittyy tietoinen pyrkimys vallitsevan tietämyksen ja tietokäytäntöjen tarkoitukselliseen muuttamiseen. (Hakkarainen ym. 2012, 246 –247.)

2.2 Asiantuntijatyön elementtejä

Asiantuntijatyöhön liittyy esimerkiksi osaamisen kehittämisen, tiedon muodostamisen ja jakamisen, työn suunnittelun ja aikatauluttamisen elementtejä. Elementtejä on kuvattu kuviossa 1.

| Osaaminen | Tieto | Ajankäyttö |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •kehittäminen •laajuus | <ul style="list-style-type: none"> •hankinta •viestiminen | <ul style="list-style-type: none"> •suunnittelu •työssä jaksaminen |

KUVIO 1. Asiantuntijatyön elementtejä

Elementteihin kuuluvista asioista on kerrottu seuraavissa luvuissa.

2.2.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa ja osaamisen kehittämisellä on yhteys myös työn mielekkyyteen. Saari (2013, 95–96, 100–101) kertoo, että työssä kehittymisen mahdollisuus sitouttaa osaavia työntekijöitä organisaatioon, joka tarvitsee osaajia selviytyäkseen kilpailussa. Asiantuntijat haluavat kehittyä työssään, kehittymisen tarve on työelämässä jatkuvasti läsnä. Työntekijälle kehittyminen työssä voi merkitä työn mielekkyyden kasvamista tai etenemismahdollisuuksia uralla. Henkilökohtaiset asenteet ja tarpeet vaikuttavat työssä kehittymiseen ja taitojen kehittäminen voidaan nähdä erottamattomana osana työtä. Asiantuntijatehtävissä työn haastavuus ja haasteissa kehittyminen on tärkeää; työn haasteet tekevät työstä mielekästä. (Saari 2013, 95–96, 100–101.)

Asiantuntijalla voi olla riski rajata osaamistaan liian kapeaksi. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 99, 100) kertovat asiantuntijuuden muodostumisesta. Historiassa on aina tunnistettu henkilöitä, jotka ovat erikoistuneet johonkin tekemiseen kuten sotimiseen, parantamiseen tai rakentamiseen ja sillä on ollut ratkaiseva merkitys heimon selviytymisen kannalta. Lineaarisesti jatkuvassa kehityksessä osaaminen pirstoutuu yhä kapeammille alueille ja se mahdollistaa esimerkiksi biologisia ja teknologisia keksintöjä, jotka syntyvät pitkälle erikoistuneiden osaajien ansiosta. Tällaiset asiantuntijarakenteet voivat olla myös riski maailman ja tiedon muuttuessa entistä monimutkaisemmaksi, sillä merkittävien ilmiöiden selittämiseksi tarvitaan laajaa asiantuntijuutta. Asiantuntijalta voi jäädä huomaamatta asiantuntija-alan ulkopuolisia ilmiöitä, jotka kuitenkin vaikuttavat omaan osaamisalueeseen. Asiantuntijan näköalan kapeuden riskin lisäksi asiantuntija ei välttämättä ole avoin kritiikille, joka koskee hänen erityisosaamistaan vaan voi pitää omaa asiantuntijuuttaan aukottomana, se voi muodostaa uhkatekijän toimintaympäristössä. (Ristikangas ym. 2008, 99, 100.)

2.2.2 Tiedon muodostaminen ja jakaminen

Asiantuntijuuteen liittyy tiedon hankintaa. Nonaka ja Konno (1998) ovat tutkineet organisaation tiedonkulkua ja tiedon muodostumista. Tietoa voidaan luokitella eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittistä tietoa voidaan helposti ilmaista ja jakaa esimerkiksi sanoilla, numeroilla, kaavioina ja käsikirjoina. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, siihen liittyvät subjektiiviset oivallukset ja intuitiot ja on siksi vaikeasti muotoiltavissa ja jaettavissa muiden kanssa. Hiljainen tieto vaikuttaa yksilön toimiin

ja kokemuksiin ja muokkaa tapaa havainnoida maailmaa. Yksilö voi jakaa hiljaista tietoa ryhmän sisällä kanssakäymisissä ja hiljaisesta tiedosta voi vähitellen tulla eksplisiittistä tietoa. (Nonaka & Konno 1998.)

Asiantuntijan on mahdollista hankkia tietoa myös kollegoiden avulla. Heilmann (2022, 286) toteaa, että asiantuntijuuteen liittyy myös toisten asiantuntijoiden osaamisen parantaminen, ei niinkään luennoimalla tai asiantuntijapuheenvuoroissa vaan asiantuntijan päivittäisen työn ohella. Tietoa voidaan välittää projekteissa tai henkilökohtaisesti esimerkiksi konsultoimalla, sparraamalla ja mentoroimalla. (Heilmann 2022, 286.)

Asiantuntijan työhön kuuluu viestiminen eri tavoilla, asiantuntija on substanssiasiansa lisäksi aina organisaationsa edustaja. Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen ja Yli-Kokko (2005, 92–93, 128, 208) kertovat, että päätösten tekemiseen, erimielisyyksien ratkaisemiseen ja yhteisymmärryksen rakentamiseen käytetään neuvotteluita. Onnistunut neuvottelu on vuorovaikutustilanne, johon kannattaa valmistautua huolellisesti. Asiantuntija toimii tiedonlähteenä eri medioissa; asiantuntijan rooli on kertoa faktoja, selittää niiden merkitys ja esittää näkökohtia. Kirjoittaminen on tärkeä osa asiantuntijatyötä, lopputuloksia ovat raportit, mediatiedotteet, artikkelit ja nettisivun tekstit. (Karhu ym. 2005, 92–93, 128, 208.)

2.2.3 Työn suunnittelu ja ajankäyttö

Yksi asiantuntijatyön osa-alue on työn suunnittelu ja sen tekemiseen liittyvä ajankäyttö. Toivanen, Viljanen ja Turpeinen (2016a, 77) kertovat, että asiantuntijatyöhön vaikuttavat yksilölliset ja sosiaaliset matriisit sekä organisaatio- ja makrotason matriisit. Asiantuntijatyötä rytmittävät yhteistyökumppanit, sähköiset viestintävälineet, organisaation rytmi ja tavat sekä yhteiskunnan rytmi ja syklit. Organisaatio- ja makrotason matriisit rytmittävät yksilön toimintaa, sidokset yllätyksineen sotkevat yksilön tekemää suunnitelmaa. Asiantuntijatyössä aikaa on varattava sekä nopeatahtiseen reagointiin että keskeyttömälle syventymiselle. Kollektiivisilla aikarakenteilla voidaan luoda vakautta asiantuntijatyölle. (Toivanen ym. 2016a, 77.)

Esihenkilön tuella on merkitystä työtahtiin. Toivanen ym. (2016b, 84, 85, 87) toteavat tutkimuksensa, että asiantuntijatyö on luonteeltaan itsenäistä ja autonomista ja usein korostetaan itsensä johtamista eli asiantuntijan kykyä johtaa omaa työtään. Todellisuudessa asiantuntijan ajanhallinta kytkeytyy

organisaatioon ja sidosryhmiin. Kyselyaineiston perusteella laajasti esihenkilön suunnittelutukea saaneiden asiantuntijoiden työt ruuhkautuivat vähemmän ja heillä oli vähemmän päällekkäisiä työtehtäviä kuin vähemmän suunnittelutukea saaneilla asiantuntijoilla. Nämä asiantuntijat saivat myös muita useammin työhön liittyvää tietoa ajoissa ja työn tehtävät ja tavoitteet olivat paremmin selvillä. Esihenkilön suunnittelutuella oli siis yhteys työtahdin hallitsemiseen ja selkeämpään työnkuvaan. (Toivanen ym. 2016b, 84, 85, 87.)

Työn suunnittelu ja ajanhallinta on osa asiantuntijan osaamista. Toivanen ym. (2016b, 104) toteavat tutkimuksessaan, että asiantuntijan osaaminen näkyy ajanhallintana. Aikatauluissa pysyminen, hyvä tavoitettavuus, luotettavuus, itsensä johtaminen ja ennakointikyky ovat asiantuntijan ominaisuuksia. Vastaavasti myöhästely ja töiden loppuunsaattamisen vaikeus arvioitiin osaamisen puutteiksi. Aikataulujen hallinnassa on olennaista kyky arvioida työtehtävien tärkeys- ja suorittamisjärjestys, jotta on mahdollista suoriutua kiireellisistä tehtävistä. Ajankäytöllä on merkitystä työssä jaksamiseen, puutteet ajankäytön hallinnassa voivat johtaa loppuun palamiseen. Ajanhallinnassa on apua pitkästä työkokemuksesta ja itselleen sopivan työrytmin tiedostamisesta; kokemus auttaa ennakoimaan työssä eteen tulevia tilanteita. (Toivanen ym. 2016b, 104.)

2.3 Työn merkityksellisyys

Työntekijä odottaa saavansa työstään merkityksellistä sisältöä ja pysyvyyden tunnetta palkan lisäksi. Nykyisin sitoudutaan työhön ja kulloiseenkin tehtävään organisaation sijaan. Työsuhteiden sijaan voidaan puhua luottamussuhteista, joihin sisältyy toisen asiantuntijuuden ja osaamisen arvostus. Työn tulee tarjota myös riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 9.)

Silvennoinen (2013, 250–251) kertoo artikkelissaan työn mielekkyydestä. Aiemmin organisaation taloudellinen menestys heijastui työntekijän työsuhteeseen ja palkkioihin, mutta tämä logiikka ei enää toimi. Vaikka työnantajalla menisikin hyvin, työntekijä ei välttämättä voi luottaa samalla tavalla työnantajaan. Luottamuksen puute vaikuttaa negatiivisesti työhaluihin ja koettuun työn mielekkyyteen. Työntekijät haluavat vaikuttaa työoloihin, työtehtäviin ja varmasti myös siihen, että omassa työssä syntyneitä voittoja käytetään oikeudenmukaisesti ja eettisesti; yhteisen hyvän edistäminen omalta osalta lisää työn merkityksellisyyttä. (Silvennoinen 2013, 250–251.)

2.4 Asiantuntijatyön murros

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa (Valtioneuvosto 2024) pohditaan työn ja työelämän muutosta, jonka ajureina ovat talouden globalisaatio, muutokset kansainvälisessä työnjaossa, ilmastossa, väestörakenteessa ja teknologiassa sekä kaupungistuminen. Uudet teknologiat lisäävät tuottavuutta mutta myös tietotyön intensiteettiä. Monet työtehtävät muuttuvat esimerkiksi generatiivisen tekoälyn yleistyessä; työtehtäviä ja ammatteja katoaa, mutta toisaalta syntyy uusia tehtäviä ja osaamisen tarpeita. Työn murrokseen tarvitaan työelämän sääntelyä ja työelämää tukevia palveluja. Kaikki eivät työn murroksessa monestakaan syystä pysy mukana, heille tarvitaan parempaa turvaa. Työmarkkinoiden toimivuudelle ja hyvälle työelämälle tulee löytää sopiva taso. (Valtioneuvosto 2024.)

Globaalit muutokset, kuten ilmastokriisi ja ikääntyvä väestö, vaikuttavat julkiseen hallintoon. Kaunismaa, Nerg, Karhunen ja Majava (2021, 69) kertovat artikkelissaan, että globaalit muutokset haastavat hallinnon rakenteita ja toimintaa, jolla on pitkät perinteet. Demokraattisen järjestelmän tulee toimia ja ohjata yhteiskunnallista kehitystä myös kriisien ja poikkeustilanteiden aikana, jotka haastavat yli vaalikausien ulottuvia päätöksiä. Hallinnon pitää turvata perustuslailliset oikeudet ja ylläpitää yhteiskunnan kehityksen ja hyvinvoinnin edellytyksiä huolimatta ulkoisesta ja sisäisestä uudistamispainesta. Hallinnon on etsittävä jatkuvasti uusia toimintatapoja, tunnistettava toimivimmat työkalut ja vahvistettava kyvykkyyksiään. (Kaunismaa ym. 2021, 69.)

Työelämän murroksessa asiantuntijoiden pitää reagoida uudennlaisiin työelämän vaatimuksiin. Työterveyslaitoksen julkaisuun on koottu Retriever Suomen mediaseurannan piiriin kuuluvaa työelämää koskevaa media-aineistoa vuosilta 2019 ja 2023. Aineiston työelämän murrosta koskevissa kirjoituksissa etätyö on aiheena sivuuttanut työelämätaitoihin liittyvät aiheet, samoin tekoälyyn ja digitaalisuuteen liittyvien aiheiden osuus on kasvanut hiukan. Vuonna 2019 mediassa ei niinkään ole kirjoitettu arkisista asioista työn muutoksessa, vaan miltä aloilta töitä tulee tulevaisuudessa löytymään ja mitä taitoja tarvitaan. Taidoista nostettiin esille esimerkiksi koodaus, tunnetaidot ja kielitaito, työelämän muutoksesta kirjoitettiin vaatimuksina, joihin työntekijän on vastattava. Vuonna 2023 työelämän muutosnäkökulma liittyi epävarmuuteen ja aiheina näkyivät lähiesihenkilötyölle vaatimuksia aiheuttavat hybridityö ja maailmantilanne sekä itsensä johtaminen ja työhyvinvointi. Työelämän joustojen kasvu on muutos, jonka selittäjänä nähdään työvoimapula. (Hakala, Kuivalainen, Kulmala, Kymäläinen, Nousiainen, Närhinen & Salomaa 2024, 3, 31.)

3 ASIAANTUNTIJOIDEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan esihenkilötyön vaatimuksista, asiantuntijan odotuksista johtajuudelle, asiantuntijoiden johtamisen haasteista, osaamisen johtamisesta, asiantuntijatiimin johtamisesta ja tavoitekeskustelusta.

3.1 Esihenkilötyön vaatimuksia

Esihenkilö on käytännössä vastuussa organisaation perustehtävän suorittamisesta niin, että tulostavoitteet täyttyvät. Hyvä esihenkilö jakaa valtaa, antaa rehellistä palautetta, rohkaisee työntekijöitään tekemään parhaansa, kannustaa kehittämään työtä, työtapoja ja osaamista sekä ymmärtää, että kehittäminen ja uudistuminen vaativat myös virheensä. Hyvä esihenkilö kohtelee ihmisiä yksilöinä ja opettelee sietämään erilaisuutta. Hyvä esihenkilö innostuu itsekin työstään ja on toisaalta avoin, osallistava ja vuorovaikutustaitoinen ja toisaalta tarvittaessa jämäkkä ja päätöksentekokykyinen. Esihenkilö on aina keskeisessä roolissa työyhteisönsä työhyvinvoinnin luojana ja ylläpitäjänä. Suurin osa esihenkilön työstä on edellytysten luomista ja tukea eli onnistuessaan melko näkymätöntä työtä; silloin kun kukaan ei kiinnitä esihenkilön työhön erityistä huomiota ja arki sujuu, voi arvella olevansa riittävän hyvä esihenkilö. Hyvän esihenkilön rooli on siis palvella ja kehittää jatkuvasti niin työyhteisöään kuin itseäänkin. (Valtiokonttori 2009, 6.)

Asiantuntija tuntee olevansa työpaikallaan vahvemmassa asemassa kuin perinteinen työntekijä. Ammatilliseen identiteettiin kuuluu monissa tehtävissä tietynlainen roolikäyttäytyminen, joka heijastuu myös toimintatapoihin. Sekä asiantuntijan työ että asiantuntijoiden johtajan työ edellyttävät enemmän panostamista koko persoonallisuudella. (Sipilä 1996, 54.)

Itseohjautuvien työntekijöiden johtamisessa tulisi käyttää ihmissuhdejohtamista eli asiantuntijoiden kannustamista henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä ongelmien itsenäiseen ratkaisuun. Esihenkilön rooli on mahdollistaja, koordinaattori ja valmentaja. (Meretniemi 2012, 184.)

3.2 Asiantuntijan odotukset johtajuudelle

Asiantuntijan odotukset johtajuudesta vaihtelevat. Heilmann (2022, 279) mainitsee, että asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilön tulee ottaa huomioon asiantuntijoiden sisäiset motivaattorit sekä olla edistämässä luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä. Asiantuntijoita johtavan esihenkilön tulee olla tavoitettavissa ja kuunnella asiantuntijoita, mutta myös luottaa asiantuntijoiden osaamiseen tarjoamalle heille itsenäinen toimintakenttä ja pysytellä sopivan välimatkan päässä asiantuntijan erityisalueesta. (Heilmann 2022, 279.)

Mäki ja Mäki (2024, 54, 57–57, 59, 61, 63–64) kuvaavat asiantuntijoiden kolmea erilaista työhön suhtautumistapaa, jotka vaikuttavat esimerkiksi asiantuntijan odotuksiin johtajuudesta. Suhtautumistapojen perusteella on asiantuntijoista muodostettu sisältöekspertin, yhteisöllisen generalistin ja tavoitetietoisien tekijän profiilit. Sisältöekspertti haluaa pitää vahvan kontrollin omaan työhönsä, eikä innostu projektien tai tiimien koordinoinnista tai kompromissien tekemisestä. Sisältöekspertti toivoo lähiesihenkilöltään substanssiosaamiseen liittyvää arvostusta ja palautetta sekä ratkaisukeskeisyyttä. Yhteisöllinen generalisti on valmis jakamaan osaamista ja töitä, ottaa mielellään koordinoivastuuta ja on valmis kompromisseihin. Yhteisöllinen generalisti odottaa esihenkilöltään palautetta ja arvostusta yhteisöllisyyden hyödyntämisestä ja mahdollisuutta reflektoida ja ideoida. Tavoitetietoinen tekijä pitää kontrollista ja varmistaa sen avulla tavoitteiden saavuttamisen, koordinoi mielellään vastuunjakoja ja taipuu kompromisseihin, kunhan ne on perusteltu järkiperusteisesti. Tavoitetietoinen tekijä odottaa esihenkilöltään palautetta työn laadusta ja tuloksista ja haluaa keskustelua jatkoaskelista ja linjauksista. Kaikille työorientaatioprofiileille on yhteistä odotukset lähiesihenkilölle: arvostusta ja palautetta, kehittymisen tukemista, sparrauskeskustelua ja panostusta yhteisön johtamiseen. (Mäki & Mäki 2024, 54, 57–57, 59, 61, 63–64.)

3.3 Asiantuntijoiden johtamisen haasteet

Asiantuntijoiden johtajat ovat kokeneet johtamisen haasteita asiantuntijoiden kapea-alaisuudessa, yhteistyökyvyn puutteessa sekä suunnitelmallisuudessa, tavoitteellisuudessa ja palautteen antamisessa. Asiantuntijoilla pitäisi olla ymmärrystä toisten erikoisalueita kohtaan, kykyä ja halua jakaa tietoa toisten kanssa, pitää kiinni aikatauluista ja sitoutua asetettuihin tavoitteisiin pitkäjänteisesti sekä ottaa vastaan asiallista palautetta omasta työstään. (Sipilä 1996, 54–56.)

Esihenkilön tulee tehdä esihenkilötyötä myös asiantuntijaorganisaatiossa, vaikka asiantuntijat työskentelevät itsenäisesti. Ristikangas ym. (2008, 234) kertovat, miten esihenkilötyö voi jäädä vahvan asiantuntijuuden varjoon. Jos esihenkilö ei anna riittävästi aikaa muille asiantuntijoille, kannusta heitä kehittymään tai jaa riittävästi tietoa, yksikön toiminta voi kriisiytyä. Esihenkilön tulee ohjata, tukea ja tehdä päätöksiä ja rajauksia ja hoitaa käytännön asiat. (Ristikangas ym. 2008, 234.)

3.4 Osaamisen johtaminen

Organisaatio menestyy, jos sillä on riittävä osaaminen ja tieto. Yksi keskeisimmistä johtajuuden teemoista on osaamisen johtaminen. Osaamisen käsitteellä tarkoitetaan yleensä yksilöiden asiantuntijuutta ja oppimista, mutta yksilöiden suoritukset eivät riitä ja osaaminen voi suuntautua organisaation kannalta väärään suuntaan. Osaaminen on kollektiivinen ilmiö, organisaatio voi luoda oppimisen kulttuurin eli yhteisöllisen oppimisen. Osaaminen ja sen johtaminen on poikkitieteellinen ilmiö, sillä siinä on viitteitä kasvatustieteeseen, motivaatiopsykologiaan, kognitiiviseen psykologiaan, neurologiaan, arvofilosofiaan, viestintään ja sosiaalitieteisiin. Osaaminen on paljon muutakin kuin erilaisia taitoja ja dataa, se kytkeytyy ihmisen motivaatioon, sosiaaliseen kyvykkyyteen, arvoihin ja henkiseen orientaatioon. (Ristikangas ym. 2008, 22–23.)

Esihenkilön ja johdon keskeinen tehtäväalue on osaamisen ja työn johtaminen, jotta strategia voisi toteutua arjen työssä. Organisaatio voi kuitenkin joutua piilo-osaamisen loukkuun, jos ajatuksena on, ettei henkilöstöä tarvitse kehittää, silloin kun se selviytyy hyvin työstään. Tällöin työt tulevat tehdyiksi mutta kehitys jää piiloon; yksilöt kehittyvät mutta osaaminen ei tule jaetuksi. Muutostilanteessa parhaat osaajat lähtevät organisaatiosta ensimmäisinä. (Tuomi & Sumkin 2012, 78.)

Osaamisen johtamiseen liittyy osaamisen tunnistaminen ja henkilöresurssin tarkastelu tavoitteiden saavuttamiseksi. Arjen työssä toimiessa henkilöstöllä on suhteelliset pysyvät mutta dynaamiset työroolit. Työssä toimimiseen vaikuttavat henkilöstön omat kokemukset, työhistoria, osaaminen ja elämäntilanne. Yksilöllisiä ovat myös kehittämisintressit ja työn tuloksellisuus; esihenkilön on hyvä tunnistaa tasapainoinen henkilöresurssi, jossa on työn tuloksellisuutta ja työyhteisön kehittämistä tukevia erilaisia rooleja. Henkilöstöresurssin tasapainon ylläpitämisessä piilevät osaamisen ja työn johtamisen haasteet. (Tuomi & Sumkin 2012, 59–60.)

3.5 Asiantuntijatiimin johtaminen

Asiantuntijoiden johtaminen tapahtuu aina tiimissä. Sydänmaanlakka (2006, 128–130) kertoo, että esihenkilötyö on yhteistoimintaa ja esihenkilön toiminta jonkun asiantuntijan kanssa vaikuttaa koko tiimiin. Tiimi voi toimia itseohjautuvasti mutta myös taantua nopeasti. Silloin esihenkilöltä vaaditaan jämmäkkää johtajuutta. Selkeä esihenkilön rooli tuo tiimiin turvallisuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 128–130.)

Asiantuntijatiimin tehtävät ja tavoitteet tulee olla selkeät. Kärkkäinen (2005, 122–126) kertoo, että työyhteisön toimivuuden tehokkuuteen vaikuttaa ryhmän tai tiimin jäsenten tehtävien ja tavoitteiden ymmärtäminen. Ryhmän tai tiimin on helppo toimia, jos perustavoite on selkeä ja ryhmä tai tiimi on riittävän yksimielinen. Silloin tiimissä voidaan keskittyä toimintatapojen kehittämiseen ja ryhmän jäsenten osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen. Tiimi on ryhmä asiantuntijoita, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Tiimin jäsenillä on erilaista osaamista ja sitä käytetään tiimin toiminnassa hyväksi; yhteistyö auttaa jäseniä ja tiimissä saadaan ja annetaan toisille apua. Jos tiimin yhteinen päämäärä tai tavoite ei ole selkeä tai se puuttuu, voi tiimistä muodostua näennäisryhmä, josta puuttuu kollektiivinen suorittaminen. Tiimejä on erilaisia: pysyviä tiimejä, jotka voivat olla esimerkiksi osa osastoa, projektitiimejä jonkin projektin viemiseksi loppuun, ad hoc -tiimejä kertaluonteisen tehtävän hoitamiseen tai virtuaalitiimejä, jotka toimivat sähköisten työvälineiden avulla. Tiimin johtaminen riippuu tiimistä. Tiimin käynnistämävaiheessa tarvitaan vahvaa yhteisöllistä johtamista, mutta sen jälkeen johtajuutta voidaan jakaa enemmän. Ajan myötä tiimissä opitaan päätöksentekotaitoja ja toiminnan suuntaa ohjaavat tulosten mittaamiseksi luodut mittarit. Silloin yhteisöllinen johtaminen on enemmän tukevaa ja konsultoivaa johtamista. (Kärkkäinen 2005, 122–126.)

3.6 Tavoitekeskustelut

Esihenkilön ja asiantuntijoiden välisiä keskusteluja voidaan nimittää eri nimillä, kuten tavoitekeskustelut tai kehityskeskustelut. Meretniemi (2012, 12, 19) toteaa, että kehityskeskustelut toimivat millaisessa johtamisjärjestelmässä hyvänsä eivätkä ole sidoksissa mihinkään tiettyyn johtamistapaan. Keskustelujen tavoitteena on jakaa tietoa organisaatiosta, ohjata henkilöstön toimintaa ja tuoda esiin henkilöstön voimavarat. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut antavat eväät esihenkilön johtamistyöhön ja työntekijälle mahdollisuuden hahmottaa omaa roolia ja mahdollisuuksia. Esihenkilö vastaa henkilöstön

johtamisesta ja hänellä on suurin vastuu keskustelujen onnistumisesta, mutta myös työntekijällä on vastuuta työyhteisön jäsenenä. (Meretniemi 2012, 12, 19.)

Esihenkilölle keskustelut tarjoavat mahdollisuuden varmistaa oman yksikön tuloksellisuus ja puuttua tavoitteista poikkeaviin tuloksiin ja toimintaan sekä varmistaa resurssien käytön tehokkuus. Keskusteluissa esihenkilö saa tietoa oman yksikön työilmapiiristä ja tilaisuuden kartoittaa henkilöstön työmotivaatiota sekä mahdollisuuden tukea henkilöstön onnistumisen edellytyksiä. (Lindgren 2008, 37–38.)

Esihenkilön lisäksi asiantuntija hyötyy keskusteluista. Meretniemi (2012, 26) toteaa, että asiantuntijalle kehityskeskustelulla voi olla huomattava merkitys. Keskustelu on mahdollisuus puhua esihenkilön kanssa itselleen tärkeistä asioista ilman keskeytyksiä ja luottamuksellisesti. Esiin voi nostaa sellaisia kysymyksiä ja ehdotuksia, joista ei halua puhua muiden kuullen. Kahdenkeskinen keskustelu mahdollistaa oman aseman, roolin ja mahdollisuuksien selkeyttämisen; tehtävät ja tavoitteet muuttuvat ja voi olla tarpeen päivittää oma rooli. Organisaation tavoitteiden ja omien tehtävien suhteen selkeys lisää asiantuntijan työn mielekkyyttä. (Meretniemi 2012, 26.)

4 ROOLIT JA NIIDEN MUUTOS SIIRTYMISSÄ

Tässä luvussa kerrotaan asiantuntijoiden ja esihenkilöiden rooleista, roolien vertailusta, roolin muutoksesta identiteetin kannalta ja esihenkilötyön elementeissä sekä asiantuntijatehtävästä esihenkilötyön päätyttyä

4.1 Asiantuntijan rooli

Asiantuntija yleensä työskentelee tietyssä hankkeessa tai tehtävässä. Hän on oman asiantuntemuksensa edustaja ja ryhmän jäsen, jolla on vastuu vain omasta työskentelystään. Asiantuntijan ja esihenkilön työt poikkeavat toisistaan siinä, millainen rooli asiantuntijalla ja esihenkilöllä on työryhmässä. Asiantuntija työskentelee tyypillisesti tietyn hankkeen tai tehtävän parissa, ryhmässä hän on oman asiantuntemuksensa edustaja ja ryhmän jäsen. Asiantuntijan työ pohjautuu koulutukseen ja kokemukseen, mutta erilaisten koulutustaustojen takia työ ja sen tavoitteet näyttäytyvät eri tavoin. Näkemuserot mahdollistavat luovan tarkastelun ja kehittämisen ja voivat mahdollistaa hyvien tulosten aikaansaamisen. (Valtiokonttori 2009, 11–12.)

Asiantuntija tarvitsee erilaisia taitoja asiantuntijuutensa hyödyntämisessä työyhteisössä. Korhonen-Yrjänheikki (2018) kertoo asiantuntijuutta pidettävän yksilön vahvana erityisosaamisena jollain tietyllä alalla. Asiantuntijan työ on yhä enemmän monitieteisten ja -tahoisten ongelmien määrittelyä ja ratkaisemista yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Työ sisältää uuden tiedon tai toimintatapojen luomista eikä työn vaatimaa osaamista voi tietää etukäteen. Uuden luomista edellyttävät asiantuntijatehtävät vaativat jaettua asiantuntijuutta tiimissä tai verkostossa ja kykyä yhteisölliseen oppimiseen; siis toisenlaisia taitoja kuin substanssialan syväosaaminen. Verkostossa toimiessa asiantuntijalla on oltava tahtoa ymmärtää toisen ihmisen ajatuksia ja tunteita eikä jaettu asiantuntijuus ole mahdollista ilman empatiakykyä. Asiantuntijaosaamisen perustana ovat yksilön taitojen näkökulmasta vankka itsetuntemus, tietoisuus- ja vuorovaikutustaidot sekä positiiviseen ihmiskäsitykseen ja luottamukseen perustuva arvomaailma. (Korhonen-Yrjänheikki 2018.)

4.2 Esihenkilön rooli

Esihenkilö on yleensä ryhmän vetäjä, hän koordinoi koko ryhmän työskentelyä ja vastaa ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Esihenkilön rooliin kuuluu ryhmäläisten työskentelyyn ja tuloksiin vaikuttaminen, käytännössä työ vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja palautteen antamista, luottamuksen rakentamista sekä tavoitteiden kirkastamista. Esihenkilön tulee omaksua prosessikeskeiset näkökulmat ja kiinnittää huomiota siihen, miten töitä tehdään. (Valtiokonttori 2009, 11–12.)

Järvinen (2020, 30–31) kuvaa esihenkilötyön laajuutta. Esihenkilön tehtävänä on pyrkiä rakentamaan ja ylläpitämään olosuhteita, joissa henkilöstö voi keskittyä omiin erityistehtäviinsä; esihenkilötyötä voidaan kuvata palvelu-, huolto ja valmennustehtäväksi. Yhdessä työyhteisön kanssa esihenkilö luo työnteolle selkeät rakenteet ja prosessit töiden organisoimiseksi, tehtävien ja tavoitteiden määrittelyyn, pelisääntöjen laatimiseksi, tiedottamiseksi ja toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi avulla. Esihenkilö myös auttaa ongelmien ratkaisussa ja kannustaa henkilöstöä kehittymään, mikä on tarpeen toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa. Hyvien työolosuhteiden luomisella on organisaatiolle merkitystä parhaiden osaajien houkuttelemisessa ja heidän pitämisessä tyytyväisenä. Esihenkilötyö on enimmäkseen taustalla tehtävää työtä.

Projektissa toteutetaan määritelty kertaluonteinen tavoite ja projektin avainhenkilö on projektipäällikkö, joka vastaa projektin toteutuksesta. Projektissa työskentelevien henkilöiden ei tarvitse olla projektipäällikön alaisuudessa vaan henkilöt ovat edelleen linjaesihenkilön johdossa ja heidät varataan projektiin tietyksi ajaksi. Projektipäällikkö voidaan nimittää ilman erityisiä muodollisuuksia ja projektin päättymisen jälkeen projektipäällikkö palaa takaisin entisiin tehtäviinsä. Projektijohtaminen mataloittaa organisaatiota, sillä organisaation sisällä voi toimia itsenäisiä projekteja, jotka eivät ole riippuvaisia muusta organisaatiosta. Kokeneita projektipäälliköitä on vähän, projektiin voidaankin ottaa mukaan mahdollisia tulevia projektipäälliköitä, jotta osaamista on valmiina, kun sitä tarvitaan. Projektipäälliköllä tulee olla tarvittavat johtamisominaisuudet ja rohkeutta tehdä päätöksiä. (Pelin 2009, 25, 27, 29.)

4.3 Roolien vertailu

Asiantuntijan ja esihenkilön roolit työyhteisössä ovat erilaisia, roolien erilaisuus ilmenee, kun asiantuntija siirtyy esihenkilötehtäviin. Ristikangas ym. (2008, 227–230) kuvaavat esihenkilöihin ja alaisiin kohdistuvia erilaisia odotuksia. Esihenkilöiltä odotetaan esimerkiksi arvostusta, luottamusta, tasapuolisuutta, mahdollisuuksia oppimiseen ja joustavuutta. Alaisilta puolestaan odotetaan esimerkiksi tehtävien hoitamista sovitulla tavalla, itsenäistä ajattelua, sitoutumista, itsensä kehittämistä ja joustavuutta. Odotuksissa haasteena on se, että monet odotuksista ovat piilossa ja ne jäävät sanomatta ääneen tai odotuksia ei haluta tai uskalleta tuoda esille. Siksi kaikki odotukset eivät täyty eikä pettymyksiltä voida välttyä. Kiireisessä työelämässä on oikeus ja velvollisuus pitää kiinni rajoistaan, mutta yleiset työyhteisötaidot kuten hyvät käytöstavat, asiallinen kuuntelu ja toisen arvostaminen koskevat yhteisön kaikkia jäseniä. (Ristikangas ym. 2008, 227–230.)

Organisaatio onnistuu vain, kun sillä on käytössään sekä päteviä asiantuntijoita että päteviä esihenkilöitä ja johtajia. Työelämässä siis tarvitaan sekä erityisosaamista että johtajuutta. Huippuasiantuntija voi tuntea saavansa riittävän arvostuksen vasta johtotehtävien myötä, toisaalta on esihenkilöitä, jotka eivät arvosta esihenkilöasemaansa vaan haluavat toteuttaa asiantuntijatehtävänsä. Asiantuntijuuden ja johtajuuden välillä tehtävä valinta ei saisi olla arvostusvalinta vaan olisi kyettävä luomaan työskulttuureja, joissa arvostuksen saa enemmän tekojen ja pätevyyden kuin aseman ja tittelin perusteella. (Ristikangas ym. 2008, 19.)

4.4 Roolin muutos identiteetin kannalta

Ryhmässä toimivan henkilön rooli henkilöityy. Kun henkilön rooli muuttuu, henkilöön kohdistuu edelleen samoja odotuksia varsinkin pitkäänkin ja henkilö toimii automaattisesti vanhojen rooliodotusten mukaisesti. Myös henkilö itse määrittää omaa identiteettiään eri rooleissa ja siksi uuden roolin omaksuminen tai siitä luopuminen koskee aina identiteettiä ja minäkuvaavaa, eikä välttämättä ole helppo asia. Roolin vaihtamiseen tarvitaan aikaa ja psyykkistä työskentelyä, etenkin jos joutuu luopumaan itselleen mieluisasta roolista vastoin tahtoaan. Siirtymä asiantuntijasta esihenkilöksi on roolin muutos, uusi rooli kannattaa opetella, sillä johtamisessa on kyse opitusta taidosta. Uuden roolin haasteet vaihtelevat sen mukaan, tapahtuuko siirtymä entisten kollegoiden esihenkilöksi vai uuteen työyhteisöön. Entisessä

työyhteisössä siirtymää voivat vaikeuttaa ihmissuhteet ja mahdollisesti kateus ja kilpailumieli. Uudessa työyhteisössä esihenkilön asemaan voivat vaikuttaa työyhteisön aiemmat kokemukset esihenkilöistä. (Valtiokonttori 2009, 10–11.)

Työkaverisuhteesta siirtyminen esihenkilöasemaan vaatii oman toiminnan arviointia ja rohkeutta olla vastaamatta vanhan tehtävän odotuksiin. Esihenkilöroolissa ei voi toimia samoilla psyykkisillä rooleilla kuin työkaverina, tarvitaan erilaista suhtautumista työympäristön ilmiöihin. Esihenkilöidentiteetin rakentamisessa on kyse myös luopumisesta; uuden rakentamiseksi on luovuttava jostain vanhasta ja tilalle tulee jotain uutta. Asiantuntijarooli on voinut tuntua tutulta ja vahvalta ja siinä onnistumiset ovat tuottaneet mielihyvää. Esihenkilöltä ja muilta asiantuntijoilta on voinut saada positiivista palautetta asiantuntijuudestaan. Asiantuntija voi joutua luopumaan entisestä työkaveruudesta ja osittain asiantuntijan pätevydestään. Luopuminen ei kuitenkaan ole negatiivinen ilmiö, sillä luopuminen voi tarkoittaa vanhojen pinttyneiden tapojen ja uskomuksien jättämistä taakse. (Ristikangas ym. 2008, 194–197, 226.)

4.5 Roolin muutos esihenkilötyön elementeissä

Esihenkilötyössä näkyvät samat elementit kuin asiantuntijatyössä mutta näkökulma on vähän erilainen. Roolia pohditaan aseman, osaamisen kehittämisen, tiedonkulun sekä työn suunnittelu ja ajankäytön elementeissä.

4.5.1 Esihenkilön asema ja osaamisen kehittäminen

Esihenkilö on organisaation hierarkiassa yleensä asiantuntijaa korkeammalla. Esihenkilöasemassa on mahdollista saada enemmän valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia ja paneutua omaan erikoisalaan laajemmin. Esihenkilölle usein avautuu mahdollisuuksia toimia erilaisissa kansainvälisissä verkostoissa ja edustustehtävissä ja asemasta on myös taloudellista hyötyä palkan noustessa. Esihenkilöaseman tarjoaminen osoittaa luottamusta asiantuntijan ammattitaitoa kohtaan. (Ristikangas ym. 2008, 36.)

Perinteisessä johtamiskäsityksessä johtamista on pidetty taitona käsitellä ja johtaa ihmisiä usein irrallaan työn sisällöstä eli eräänlaisena yleisjohtajuutena. Asiantuntijoita johdetaan eri tavalla ja asiantuntijaorganisaatioissa työn sisältö ja asiantuntijajohtajan pätevyys ammattitaitoalueella liittyvät voimak-

kaasti johtajuuteen. Asiantuntijajohtaja voi omalla pätevyydellään ammattialueella kompensoida puutteita henkilöjohtamistaidoissa. Asiantuntijaorganisaatioissa tuloksia aikaansaavan johtajan profiili voi olla hyvin monimuotoinen. (Sipilä 1996, 56–57.)

Esihenkilön tulee laajentaa omaa osaamistaan ihmisten johtamisen taidoilla. Järvinen (2020, luku 1) toteaa, ettei ihmisten johtamiseen ole olemassa yhtä mallia tai kaavaa, koska ihmisten käyttäytyminen ei ole kaavamaista ja ennustettavaa. Johtamisessa tarvitaan pelisääntöjä ja määräyksiä, jotta tärkeissä asioissa kaikki toimivat tietyllä tavalla riippumatta heidän erilaisuudestaan. Johtamiseen vaikuttavat työpaikan toimintaympäristö ja kulttuuri sekä henkilöstön tunteet ja tottumukset. (Järvinen 2020, luku 1.)

Asiantuntijan pitää esihenkilöksi ryhtyessään lisätä omaa asiantuntijan osaamistaan mutta myös huolehtia henkilöstön osaamisen johtamisesta. Puputti (2025) puhuu kolumnissaan valmentavasta johtajasta, jonka rooliin kuuluu esimerkiksi rakentavan ja säännöllisen palautteen antaminen, työntekijöiden sisäisen motivaation ja sitoutumisen edistäminen sekä työntekijöiden rohkaiseminen ottamaan enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja kehityksestään. Valmentava johtaja johtaa osaamista omalla esimerkillään ja kehittää omia toimintatapojaan. (Puputti 2025.)

4.5.2 Esihenkilön tiedon jakaminen sekä työn suunnittelu ja ajankäyttö

Tiedon jakaminen liittyy esihenkilön työhön yhtä paljon kuin asiantuntijan työhön. Esihenkilöllä voi olla paremmat mahdollisuudet tiedonhankintaan kuin asiantuntijalla mahdollisesti laajemman verkoston ansiosta. Tiedon jakaminen on työyhteisössä olennainen asia ja esihenkilö voi näyttää esimerkkiä viestinnässä. Isotalus ja Rajalahti (2017, 13, 39–40) kertovat esihenkilötyön koostuvan pääosin erilaisista vuorovaikutustilanteista sidosryhmien ja työntekijöiden kanssa. Demokraattisen esihenkilön viestintätyyli rohkaisee työntekijöitä osallistumaan vuorovaikutukseen ja uskoo ideoiden ja keskustelun parantavan lopputulosta. Tällainen johtaja lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja sitoutuneisuutta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 13, 39–40.)

Esihenkilön tulee tietää tehtävänsä ja niihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet, jotta hänellä on edellytykset toimia johtajana. Työnohjauksen lisäksi jokainen organisaatio määrittelee esihenkilön muut tehtävät kuten arvojen henkilöstöpolitiikan ja vastaavien määrittelyjen kautta muodostuvat vastuut ja velvollisuudet. Vastuiden tulee olla selkeät koko linjassa: kuka on kenenkin esihenkilö, kuka asioista

viime kädessä päättää ja kenelle raportoidaan. Asiantuntijoiden johtaminen on hankalaa, sillä esihenkilö ei välttämättä tunne täysin työntekijänsä tehtäviä eikä voi siis antaa suoria ohjeita tehtävän tekemiseen. Työelämän asiantuntijavaltaistuminen on muuttanut esihenkilön tehtävää. (Järvinen 2006, 31–33.)

Esihenkilöllä on asiantuntijatehtävien lisäksi esihenkilöasemaan liittyvät työt, joita esihenkilöksi siirtyessä pitää aluksi opetella. Siksi työn suunnittelu on paikallaan, se vaikuttaa myös ajankäyttöön. Lindholm ja Salminen (2017, 52–53) toteavat, että läheskään kaikesta ajankäytöstä ei voi itse määrätä mutta työtä kannattaa suunnitella etukäteen ja varata kalenteriin tapaamisten lisäksi aikaa työskentelylle. Ajankäytön suunnittelu kannattaa, vaikkei suunnitelma täysin toteutuisikaan; joka tapauksessa tehtäväkokonaisuudet ovat tärkeysjärjestyksessä ja sisäistetty. (Lindholm & Salminen 2017, 52–53.)

4.6 Asiantuntijatehtävästä esihenkilötyön päätyttyä

Asiantuntijalle esihenkilötehtävä ei välttämättä ole lopullinen valinta tai uran huippu. Varsinkin esihenkilö, joka on huolehtinut asiantuntemuksestaan voi olla halukas luopumaan esihenkilötyöstä ja palata asiantuntijatehtäviin ja siirtymä on tällöin neutraali tapahtuma uralla. Esihenkilö- ja asiantuntija-aseman arvostamiseen on organisaatiokulttuurilla tärkeä merkitys. Jos kumpaakin tehtävää arvostetaan yhtä paljon, siirtymä esihenkilöksi tai asiantuntijaksi ei aiheuta organisaation kannalta paineita. Oleellisempaa on esihenkilön toive tai asemaan liittyneet ennakko-odotukset; paluun merkitys riippuu omasta epäonnistumisen tai onnistumisen tunteesta. (Ristikangas ym. 2008, 233.)

Asiantuntija voidaan siirtää pois esihenkilötehtävistä myös vastoin ilman omaa aloitettaan tai jopa vastoin tahtoaan, mikäli hän ei sovellu tehtävään, saavuta asetettuja tavoitteita tai tule toimeen oman yksikkönsä kanssa. Esihenkilö voi saada yllättäenkin kriittistä palautetta esihenkilötyöstään ja syynä voi olla esimerkiksi se, että esihenkilön oma näkemys onnistumisestaan ei välttämättä vastaa yksikön odotuksia ja käsityksiä tai esihenkilö ei tee riittävästi esihenkilötyötä vaan pitää kiinni asiantuntijaroolistaan. Organisaatiokulttuuri määrittää minkälaisia ratkaisuja voidaan käyttää, vaihtoehtoina voivat olla esihenkilön siirto uuteen yksikköön tai uuteen tehtävään. Tällaiset tilanteet ovat haastavia kaikille osapuolille. (Ristikangas ym. 2008, 233–234.)

Asiantuntija voi joutua luopumaan esihenkilön asemasta myös organisaatiomuutoksen takia. Julkisella sektorilla fuusiot eivät ole olleet yhtä yleisiä kuin yksityisellä sektorilla mutta sielläkin eri organisaatiota on sulautettu yhteen. Tässä tilanteessa tehtävät tulevat haettaviksi sisäisenä hakuna. Asiantuntija-tehtävään siirtyminen esihenkilötehtävien jälkeen voi olla hyvinkin onnistunut ratkaisu. Esihenkilörooliin liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien poistuminen voi auttaa työssä jaksamisessa ja asiantuntijalla on paremmat mahdollisuudet kehittää omaa asiantuntemustaan. (Ristikangas ym. 2008, 236–237.)

5 OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS

Luvussa kerrotaan opinnäytetyössä käytetystä lähestymistavasta, tutkimusmenetelmistä ja aineistoista sekä lyhyesti toimeksiantajasta.

5.1 Lähestymistapa

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on toiminnan päämäärissä; halutaanko ilmiöistä tuottaa uutta teoriaa vai pyrkiä myös käytännön parannuksiin ja uusiin ratkaisuihin. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtia voivat olla organisaation kehittämistarpeet tai halu muuttaa asioita. Kehittämistyössä asioiden kuvailun tai selittämisen lisäksi etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja asioista viedään eteenpäin käytännössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.) Tässä opinnäytetyössä on kyseessä tutkimuksellinen kehittämistyö, sillä opinnäytetyössä tutkitaan asiantuntijoiden siirtymiä esihenkilötyöhön ja paluuta asiantuntijatyöhön sekä miten työnantaja voi tukea ja edistää siirtymiä.

Varsinaisten kehittämistyössä käytettävien menetelmien valintaa ennen on syytä pohtia kehittämistyön lähestymistapaa. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusstrategiaksi voidaan valita esimerkiksi tapaus-tutkimus tai toimintatutkimus, nämä sopivat sovellettuina myös kehittämistutkimuksen lähestymistavoiksi. Lähestymistapaa valittaessa ei vielä valita konkreettisia menetelmiä, sillä lähes kaikki menetelmät sopivat mihin tahansa lähestymistapaan. Kehittämistyö usein sisältää piirteitä useammasta lähestymistavasta, joten lähestymistavan valinnassa voi poimia jokaisen lähestymistavan ne piirteet, jotka sopivat kehittämistyöhön parhaiten. Valinnat tulee tietenkin perustella ja kuvata selkeästi, miltä osin kehittämistyössä on sovellettu kutakin lähestymistapaa. Tapaus-tutkimus (case study) on liiketaloustieteessä hyvin tyypillinen tutkimustapa. (Ojasalo ym. 2009, 51, 52.)

Tapaus-tutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jonka avulla tutkimusta tehdään eri tieteenaloilla, erilaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Siksi tapaus-tutkimukselle on vaikea antaa yhtä kattavaa määritelmää. Ehkä ainoa yhdenmukainen asia eri tapaus-tutkimuksille on, että tapaus-tutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapaus-ta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on keskeinen tavoite. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tutkimuksen kohteesta Ojasalo ym. (2009, 52–53) kertovat, että tapauksena (case) voi olla organisaatio tai sen osa mutta myös sen tuote, prosessi,

palvelu tai toiminta. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista pyrkiä tuottamaan tutkittavasta tapauksesta syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, se yleensä vastaa kysymyksiin miksi ja miten. Tutkimuksella on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.) Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoituksena muuttaa käytäntöjä tai tehdä konkreettista tuotosta, jolloin lähestymistavaksi valittaisi toimintatutkimus. Tässä työssä on tarkoitus löytää nykytilanteen ymmärryksen pohjalta kehittämissuhteita ja siksi lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkittiin ministeriön yhtä osastoa ja sen sisällä tapahtuneita siirtymiä. Tutkimuskohteena olevalla osastolla työskentelee noin 80 henkilöä. Tapaustutkimus tehtiin laadullisia menetelmiä hyödyntäen, koska kyseessä oli ihmisten kokemusten tutkiminen ja kokemusten perusteella syntyneiden näkökulmien tuominen esille. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä ja puolistrukturoituja yksilohaastatteluja. Tutkimusmenetelmät täydensivät toisiaan, sillä molemmissa menetelmissä keskusteltiin samoista siirtymien vaiheista. Kyselyllä kerättiin perustietoa siirtymistä ja haastatteluissa keskusteltiin siirtymiin liittyvistä kokemuksista tarkemmin asiantuntijan näkökulmasta. Kyselyn vastaajina ja haastateltavina olivat asiantuntijat, joilla on omakohtaista kokemusta asiantuntijatyöstä ja siirtymistä esihenkilöaseman ja asiantuntijatehtävän välillä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt valittiin siirtymiin liittyvien kokemusten perusteella, eikä sillä ollut merkitystä, työskentelivätkö he tutkimusaikana asiantuntijana vai esihenkilönä.

Tapaustutkimukselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset: millaisia kokemuksia asiantuntijalla on ollut siirtymistä asiantuntija- ja esihenkilötehtävien välillä, miten esihenkilö- ja asiantuntijatehtävät on onnistuttu yhdistämään ja miten työnantaja voisi tukea siirtymiä eri vaiheissa. Tapaustutkimuksen aineisto koostuu dokumenttianalysista, kyselystä ja haastatteluista.

Tapaustutkimuksessa tutkija määrittelee tutkittavan tapauksen ja samalla on hyvä miettiä, millainen kokonaisuus on mahdollista tutkia yhdessä tutkimushankkeessa. Toimijat ja toiminnot, joihin valittu tapaus liittyy läheisesti, muodostavat kontekstin. Konteksti muodostuu tapauksen taustasta kuten esimerkiksi toimialasta tai toimintaympäristöstä. (Eriksson & Koistinen 2005, 6–7.) Opinnäytetyön kontekstina on valtioneuvosto, ministeriö ja ministeriön yksi osasto. Siirtymät eivät liity ministeriön toimialaan vaan ne ovat hallintoon ja yksilöön liittyvä ilmiö. Ministeriön organisaatio muodostuu osastoista ja yksiköistä, jotka muodostuvat ryhmistä ja tiimeistä. Ministeriön organisaatiota on kuvattu kuviossa 2. Osastoilla on useita esihenkilötehtäviä, joissa on vaihtuvuutta johtuen organisaatiomuutok-

sista tai esihenkilöiden hakeutuessa toiseen työpaikkaan. Asiantuntijoiden on mahdollista hakea esihenkilöpaikkoja ja esihenkilötehtäviin kuuluu myös toimiminen asiantuntijatehtävissä, joten esihenkilötaitojen lisäksi esihenkilöltä odotetaan myös substanssiosaamista.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Kuten edellä todettiin, lähes kaikki tutkimusmenetelmät sopivat mihin tahansa lähestymistapaan. Ojasalo ym. (2009, 55) kertovat tapaustutkimuksen menetelmistä; tapaustutkimukselle on tyypillistä, että syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta saadaan käyttämällä monenlaisia menetelmiä. Tapaustutkimuksessa aineistoja kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, kuten tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla erilaisia kirjallisia aineistoja kuten organisaation erilaisia raportteja. Myös kyselyjä on mahdollista hyödyntää ja haastattelut on tutkimusmenetelmänä joustavia, koska niitä voidaan soveltaa monin tavoin. Tapaustutkimukseen soveltuvia, kehittämiseen keskittyviä menetelmiä ovat esim. aivoriihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakkoinnin menetelmät, erityisesti kun työ on luonteeltaan tutkimuksellista kehittämistä. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Ojasalo ym. (2009, 55, 96) kertovat tapaustutkimuksen aineiston keruusta. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluja kuten teemahaastatteluja ja ryhmähaastatteluja. Haastattelut kannattaa nauhoittaa, sillä silloin haastattelija pystyy esimerkiksi tarkkailemaan haastateltavaa. Haastattelun kuunteleminen jälkeen päin mahdollistaa puheen sävyjen huomaamisen ja uusien näkökulmien havaitsemisen. Nauhoittamalla saadut aineistot yleensä litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Jos vain vastausten sisällöllä on merkitystä, litterointi voidaan tehdä ylimalkaisemmin käyttämällä yleiskieltä. Jos käytetyillä sanoilla on tutkimuksessa merkitystä, litterointi tehdään sanatarkasti. Jos tutkitaan tunteita tai muita ilmiöitä, litterointiin lisätään haastattelijan huomiot haastateltavien tunnetiloista, mielialoista tai käyttäytymisestä. (Ojasalo ym. 2009, 55, 96.)

Puusa (2020, 95, 97, 106–108, 111) kertoo artikkelissaan haastattelun metodisesta edusta, joka on se, että haastateltaviksi voidaan valita ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu on joustava menetelmä, sillä haastateltavaa voidaan pyytää tarkentamaan vastaustaan ja myös tarkkailla ei-kielellistä viestintää kuten eleitä, ilmeitä ja liikkumista. Haastattelulla voi selventää tai syventää asioita, se sopii myös vaikeiden tai arkojen aiheiden selvittämiseen. Luottamuksella on tärkeä rooli haastattelussa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu valmiiksi ja esitettäväksi tietyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on tehty ennakkoon, mutta haastattelija

voi vaihtaa kysymysten järjestystä haastattelusta riippuen ja haastattelun kuluessa voidaan kysyä mieleen tulevia kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollista saada esiin sellaisia asioita, joita haastattelija ei ole osannut ottaa huomioon etukäteen. (Puusa 2020, 95, 97, 106–108, 111.)

Tässä opinnäytetyössä kerättiin aineistoa laadullisin menetelmin. Aineistot olivat dokumenttiaineisto, kyselyaineisto ja haastatteluaineisto. Koko kohderyhmälle tehtävällä kyselyllä kerättiin pohjatietoa asiantuntijoiden siirtymistä esihenkilötyöhön, esihenkilönä työskentelystä ja asiantuntijatyöstä esihenkilötyön päätyttyä. Haastattelukysymyksissä käsiteltiin samoja siirtymien osa-alueita asiantuntijan kannalta tarkemmasta näkökulmasta. Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä siinä haastattelumuodossa haastateltavat voivat tuoda esiin tärkeitä asioita työnantajan suosituksia varten sekä uusia näkökulmia siirtymiin. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisina haastatteluina, koska aihe voi herättää haastateltavassa erilaisia tunteita ja rehelliset vastaukset vaativat luottamuksellista ilmapiiriä. Molempien tutkimusmenetelmien kysymykset pohjautuivat kirjallisuuskatsaukseen sekä osaston toimintaympäristöön. Kysely- ja haastattelulomakkeet ovat opinnäytetyön liitteinä 1 ja 2. Kyselyaineiston ja haastatteluaineiston lisäksi aineistona käytettiin tapaukseen liittyvää dokumenttiaineistoa, joka on valtioneuvoston, ministeriön ja osaston julkisia ja sisäisiä lähteitä kuten ohjeita, raportteja ja tutkimusjulkaisuja.

5.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä käytetyn kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja saada palautetta ministeriön osastolla tapahtuneiden asiantuntijoiden siirtymisessä esihenkilötyöhön, jolloin asiantuntija tekee sekä asiantuntijatehtäviä että esihenkilötehtäviä sekä esihenkilötehtävän päätyttyä paluusta asiantuntijatehtävään. Siirtymistä on muodostunut osaston normaalin toimintaympäristön ilmiö ja työnantaja haluaa tietoa siitä, miten esihenkilötyön voi yhdistää asiantuntijatyöhön ja miten asiantuntijoita voisi tukea siirtymissä.

Kyselytutkimuksen kohderyhmä oli ministeriön osaston asiantuntijat, joilla on kokemusta sekä asiantuntijatehtävästä että esihenkilötehtävästä ryhmässä, tiimissä tai projektissa, yhteensä 17 henkilöä. Muihin esihenkilötehtäviin paitsi projektipäällikön tehtäviin kuuluvat myös henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät; projektipäällikön tehtäviin kuuluvat vain työnjohdolliset tehtävät. Kaikkiin esihenkilötehtävään kuuluvat aina myös asiantuntijatehtävät. Kyselyyn vastasi 8 asiantuntijaa.

Kyselytutkimus suoritettiin Webropol-kyselytyökalulla sähköisessä muodossa ja kysely oli vastattavissa toukokuun kolme viimeistä viikkoa. Kysely toteutettiin juuri ennen kesäkuuta, joka on perinteisesti vuoden kiireisimpiä aikoja ennen lomakauden alkamista ja siksi vastausajaksi valittiin kolme viikkoa. Tutkimuksesta ja tutkimusmenetelmistä tiedotettiin osaston henkilöstöä etukäteen osastokokouksessa, jossa kokouksen osallistujilla oli mahdollista esittää kysymyksiä tutkimuksesta. Kyselyn vastauslinkki toimitettiin vastaajille sähköpostitse. Saatteessa kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusmenetelmistä sekä että kyselyssä ei kysytä henkilötietoja ja vastaukset ovat anonymoituja. Saateen mukana toimitettiin tutkimustiedote ja tietosuojaseloste. Varsinainen suostumus tutkimukseen ja kuittaus tietosuojaselosteen ja tutkimustiedotteen lukemisesta pyydettiin vastaajilta kyselyn aluksi. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutus vastausajan puolesta välissä.

Kyselyn kysymykset olivat samat kaikille vastaajille, vaikka vastaajat olivat toimineet erilaisissa esihenkilötehtävissä. Kyselyssä oli 11 strukturoitua monivalintakysymystä sisältäen tutkimussuostumukseen ja aineiston lukemiseen liittyvät kuittauskysymykset. Avoimia kysymyksiä oli viisi kappaletta, joista viimeinen oli vapaaehtoisesti vastattava kysymys, muut kysymykset olivat pakollisesti vastattavia. Kysymykset oli jaettu osioihin, joista ensimmäisessä pyydettiin suostumuksen antamista aineiston käyttöön ja tarkistettiin, että vastaaja on lukenut ja ymmärtänyt tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen. Seuraavaksi taustakysymyksinä kysyttiin vastaajan siirtymistä osastolla ja aiemmista kokemuksista siirtymistä. Tämän jälkeen kysyttiin esihenkilöksi siirtymisestä, esihenkilönä toimimisesta ja asiiantuntijatehtävistä esihenkilötehtävän päätyttyä. Lopuksi vastaajalla oli mahdollisuus nostaa esiin muita siirtymiin liittyviä asioita.

Kyselyn vastauksista saatiin Webropol-ohjelman kautta graafisia esityksiä kuvaamaan vastauksien jakaumaa. Vastausten jakaantuminen on kirjoitettu auki tekstissä samoin avoimet vastaukset.

5.4 Haastatteluiden toteutus

Haastateltavat kutsuttiin haastatteluun sähköpostitse. Haastateltavat henkilöt valittiin sillä perusteella, millä tasolla he olivat toimineet esihenkilönä: ryhmäpäällikkönä, tiimin vetäjänä tai projektipäällikkönä. Tarkoituksena oli saada kaikki eri tasot sisällytettyä tutkimukseen. Haastattelukutsu toimitettiin sähköpostin piilokopiona eivätkä haastateltavat tienneet toisten osallistujien nimiä.

Haastattelija varasi haastateltavien kalentereista 50 minuutin haastatteluajan ja etukäteen arvioitu aika riitti hyvin haastatteluihin, yleensä haastattelu tehtiin noin 40 minuutissa. Ennen haastattelua haastateltavaa pyydettiin vahvistamaan sähköpostitse, että hän on lukenut ja ymmärtänyt tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen sekä antaa tietoisesti suostumuksensa itseään koskevan aineiston käyttämiseen opinnäytetyössä. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen haastattelukutsun yhteydessä, jotta haastateltavan oli mahdollista palauttaa mieleen siirtymiin liittyviä asioita ja tuntemuksia. Haastateltavia olivat ryhmäpäällikkö, kaksi tiiminvetäjää ja kaksi projektipäällikköä.

Haastattelut tallennettiin digitaalisilla välineillä, varsinaiseen haastattelun tallennukseen käytettiin älypuhelimien Ääninauhuri-sovellusta ja varajärjestelmänä Teams-videoneuvotteluohjelman nauhoitus- ja litterointitoimintoa. Ääninauhurilla tallennetut tiedostot litteroitiin tekstinkäsittelyohjelman litterointitoiminnolla saatuun tekstipohjaan. Haastattelujen litteroinnin jälkeen tallenteet poistettiin Teamsista.

Litteroinnissa aineistoa muodostui yhteensä 45 sivua. Vaikka tekstinkäsittelyohjelmassa oli mahdollista muuntaa äänitiedosto valmiiksi tekstiksi, tekstissä oli niin paljon virheitä ja puutteita, että tekstit piti käytännössä kirjoittaa uudelleen. Jokaisen haastattelun purkuun kului n. viisi tuntia eli yhteensä 25 tuntia. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysinä ja haastatteluissa esille nousseet asiat esitetään tutkimuskysymysten alle luokiteltuina liitteessä 3. Tuloksia on myös avattu luvussa 7.2.

6 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tässä luvussa kerrotaan kohdeorganisaationa olevasta ministeriöstä ja sen kontekstista eli valtioneuvostosta, julkisen johtajuuden periaatteista, ministeriössä tehtävästä asiantuntijatyöstä ja tavoitekeskusteluista sekä tapaustutkimuksen kohteena olevasta osastosta ja sen käytännöistä.

6.1 Valtioneuvosto

Valtioneuvostoon kuuluu 20 ministeriä ja 12 ministeriötä, joilla on kaikilla oma toimialansa. Toimialoista säädetään valtioneuvoston ohjesäännössä ja ministeriöstä annetuissa asetuksissa. Ministeriöt vastaavat oman toimialansa asioiden valmistelusta ja hallinnon toiminnasta. Laajoja, monia toimialoja koskevia asioita valmistellaan poikkihallinnollisesti erilaisissa työryhmissä. Valtioneuvostossa tuotetaan kaikille ministeriöille yhteisiä hallintopalveluja ja suosituksia (Valtion yhteiset palvelut). Annetuista suosituksista tässä nostetaan esille ajankohtaiset julkisen johtamisen periaatteet.

Julkisen johtamisen periaatteet ja niiden toteuttaminen ovat valtiovarainministeriön asettaman julkisen johtamisen ryhmän suositus. Suosituksen tavoitteena on vahvistaa julkisen hallinnon johtamisen perustaa, vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrystä. Periaatteet on valmisteltu yhteistyössä valtion, kuntien, hyvinvointialueiden, muiden julkisen hallinnon ja tutkijoiden kanssa. Julkisen hallinnon johtamisessa sovellettavia periaatteita ovat vaikuttavuus, kestävyys, yhteistyö, ratkaisukeskeisyys, osaaminen ja eettisyys. Yhteiset periaatteet on suunnattu poliittisille päätöksentekijöille, julkisen sektorin työnantajille, johtajille ja esihenkilöille. Julkisen hallinnon johtajat ja esihenkilöt voivat näiden yhteisten arvojen pohjalta kehittää toimintaansa ja vastata yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. (Yhteiset periaatteet julkisen johtamisen tueksi.)

6.2 Ministeriön asiantuntijatyö ja tavoitekeskustelut

Ministeriössä tehtävä asiantuntijatyö on hallinnon ja toimialaan liittyvien asioiden kehittämistä. Tavoitekeskustelut ovat osa asiantuntijoiden johtamista. Keskusteluissa sekä johdolla että työntekijöillä on mahdollisuus keskustella työyhteisön asioista työntekijätasolla mutta myös yleisemmin.

6.2.1 Asiantuntijatyö

Valtioneuvostossa keskeinen strateginen ohjausmenetelmä on hallituksen laatima hallitusohjelma. Hallitusohjelmassa sovitaan hallituksen tärkeimmistä tehtäväalueista, se on hallitukseen osallistuvien puolueiden hyväksymä toimintasuunnitelma. Hallitusohjelmaa toteutetaan toimeenpanosuunnitelmalla, jossa kerrotaan hallitusohjelman painopistealueiden keskeiset tavoitteet, hankkeet ja niiden valmisteluvastuut. (Hallinnon ohjaus.) Ministeriö vastaa omalla toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon toiminnasta (Ministeriöt). Ministeriöt toteuttavat hallitusohjelman hankkeita toimeenpanosuunnitelman mukaisesti. Asiantuntijatyö ministeriössä liittyy siis yhteiskunnallisesti tärkeiden kokonaisuuksien kehittämiseen ja uudistamiseen.

Ministeriössä asiantuntijan on mahdollista tehdä oman työn ohella esihenkilötyötä ryhmäpäällikkönä, tiiminvetäjänä tai projektipäällikkönä. Esihenkilötehtävään kuuluvat myös asiantuntijatehtävät. Projektimaisesta työskentelytavasta kerrotaan myöhemmin lisää. Asiantuntijoilla on mahdollisuuksia hakeutua esihenkilötehtäviin ministeriön tai osaston organisaation muuttuessa. Lisäksi ministerin, kansliapäällikön tai osastopäällikön vaihtuessa yleensä tarkastellaan organisaation asianmukaisuutta ja tehdään muutoksia. Esihenkilöpaikkoja vapautuu myös esihenkilöiden eläköityessä tai hakeutuessa toisiin tehtäviin. Osastoilla voidaan myös perustaa tarpeen mukaan projekteja, joihin haetaan projektipäälliköitä. Projektipäällikön esihenkilörooli ei ole virallinen esihenkilörooli eikä siihen kuulu hallinnolliset henkilöstötehtävät, mutta projektipäälliköllä on kuitenkin projektissa työnjohdollinen rooli.

6.2.2 Tavoitekeskustelut

Tavoitekeskustelut käydään ministeriössä vuosittain. Keskustelu käydään yleensä esihenkilön ja työntekijän välillä, mutta alustava keskustelu voidaan käydä myös koko ryhmän kanssa. Tavoitekeskustelu on luottamuksellinen, sen tavoitteena on antaa työntekijälle mahdollisuus keskustella omasta työstään, suoriutumisestaan ja jaksamisestaan esihenkilön kanssa. Keskustelussa esihenkilö saa myös tietoa työn jakautumisesta ja työyhteisöstä yleensä. Keskustelussa käsitellään edelliselle vuodelle asetettujen tehtävien ja tavoitteiden toteutuminen, kuluvan vuoden tehtävät ja tavoitteet, mahdolliset sivutoimet, työtehtävien vaatima osaaminen ja kehityssuunnitelmat. Tehtäväkuva käydään läpi ja päivitetään sitä

tarvittaessa. Lisäksi keskustellaan työajan riittävydestä työtehtävien hoitamiseen, töiden jakaantumisesta työyhteisössä sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta. Työntekijällä on myös mahdollisuus antaa palautetta esihenkilölle ja työyhteisölle.

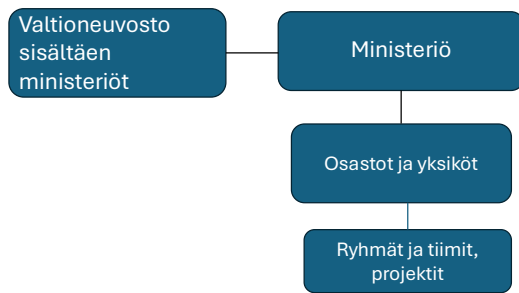
Tavoitekeskustelun yhteydessä käydään myös läpi työntekijän henkilökohtainen työsuorituksen arviointi eri osa-alueilla ja tarkistetaan että tehtävän vaatimustaso on ajan tasalla ja että työntekijän suoriutumistaso on kirjattu oikein. (Tavoite- ja kehityskeskustelu sekä suoritusarviointi.)

6.3 Ministeriön osaston esihenkilöroolit ja käytännöt

Työskentelytavoissa ja tiedonvälityksessä ministeriön osastot voivat kokeilla omaan tekemiseen sopivia käytäntöjä. Niiden tavoitteena on tiedonkulun parantaminen ja työskentelyn sujuvoittaminen. Asiantuntijatehtäviin kuuluu oman osaamisen kehittäminen, siihen asiantuntijoilla on erilaisia vaihtoehtoja.

6.3.1 Esihenkilörooleista osastolla

Ministeriön osaston aiempi organisaatio rakentui ryhmistä ja niiden sisällä toimivista tiimeistä. Ryhmien ja tiimien vetäjien tehtäviin kuului henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä kuten tavoitekeskustelut, vuosilomien ja saldovapaiden hyväksyminen sekä työaikasaldojen seuraaminen. Organisaatiouudistuksen jälkeen ryhmien sisällä toimivista tiimeistä on luovuttu ja osastolle on jäänyt ryhmien lisäksi muutama ryhmien ulkopuolinen tiimi. Entisten tiiminvetäjät ovat palanneet asiantuntijatehtäviin tai haकेutuneet muihin esihenkilötehtäviin. Esihenkilötehtäviä on mahdollista tehdä myös projekteissa. Kuten aiemmin todettiin, projektipäälliköiden tehtävät poikkeavat ryhmien ja tiimien esihenkilötehtävistä, sillä niihin ei kuulu henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Ministeriön organisaatiota on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Ministeriön hierarkia

Osaston työntekijöillä on siis kokemusta siirtymistä esihenkilötehtävien ja asiantuntijatehtävien välillä. Osastolla halutaan tukea asiantuntijoita siirtymissä esihenkilötehtäviin, jotta siirtymät olisivat osa osaston toimintaa ja paluu esihenkilötehtävistä asiantuntijatehtäviin olisi normaalia tehtävien vaihtumista.

6.3.2 Projektimainen työskentelytapa

Projektimaista työskentelytapaa käytetään, kun osastolle on annettu tehtävä, jossa täyttyvät vähintään kaksi ennalta määritellyistä ominaisuuksista. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi hallitusohjelmanhanke tai laaja lainsäädäntöhanke, osastolle annettu työjärjestyksen ulkopuolinen tehtävä tai tavallista haasteellisempi hanke joko aikataulullisesti tai toimeenpanon kannalta. Projektipäälliköllä pitää olla muiden työtehtävien puolesta mahdollisuus ottaa tehtävä vastaan. Projektipäällikön pääasiallinen rooli on koordinoiva ja käytännön toteutusta johtava. Projektin asettaminen ja projektipäällikön valinta hyväksytään osaston johtoryhmässä. Asettamisen yhteydessä käsitellään projektisuunnitelma eli projektin tavoitteet, aikataulu ja resurssit. (Projektimäärittely huhtikuu 2024.)

Projektimainen työtapa tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden parantaa omaa osaamista ja hankkia johtamiskokemusta. Työtapa auttaa työyhteisöä työn koordinoinnissa, tarvittavan resurssin kartoittamisessa sekä aikataulun ja työsuunnitelman laatimisessa. Työtavan laajempi tavoite on kehittää projektitaitoja projektityöhön liittyvän valmennuksen ja vertaistuen avulla ja kokeilla projektityöhön suunniteltuja sähköisiä järjestelmiä. (Projektimäärittely huhtikuu 2024.) Projektipäällikön tehtäviin eivät kuulu hallinnolliset henkilöstötehtävät kuten muissa esihenkilötehtävissä vaan ainoastaan työnjohdolliset tehtävät.

6.3.3 Tiedon jakaminen ja hiljainen tieto

Asiantuntijatyössä tiedon jakamisella on merkittävä rooli. Esihenkilöt vastaavat tiedonvälityksestä johtoryhmän kokouksissa sekä ryhmä- ja tiimikokouksissa. Koko osastolla tietoa välitetään Teams-työtilojen kautta sekä johtoryhmän kokoustiedotteilla. Osastokokouksissa keskustellaan ajankohtaisista asioista alustusten pohjalta ja ministeriön infojen lisäksi järjestetään osaston sisäisiä infoja. Henkilöstöllä on edustaja johdon kokouksissa. Osastolle tuleville uusille työntekijöille järjestetään luonnollisesti perehdytystä.

Hiljaista tietoa siirretään, kun työntekijä lähtee pois tehtävästään ja perehdyttää seuraajansa. Myös eläkkeelle jäävä henkilö yhdessä esihenkilön kanssa huolehtii siitä, että töiden ja tiedon siirto tehdään ennen eläkkeelle jäämistä. Jos tehtävien siirtyminen toiselle asiantuntijalle on tiedossa hyvissä ajoin, hiljaisen tiedon siirto kannattaa toteuttaa mentoroinnin avulla. Mentorointi mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtämisen kokemusperäisesti uudelle asiantuntijalle, mutta sen toteutus vaatii perehdytystä pidemmän aikavälin ja suunnitelman. Lisäksi osastolla järjestetään eläkkeelle jäävälle työntekijälle vapaaehtoinen hiljaisen tiedon siirtotilaisuus. Tilaisuudessa eläköityvällä työntekijällä on mahdollisuus kertoa työurastaan sekä työelämässä kohtaamistaan haasteista ja tehdyistä valinnoista. Kyseessä ei siis ole substanssietoon liittyvää tiedonsiirtoa vaan pitkän työuran aikana opittuja asioita työelämästä ja hyviksi havaittuja käytäntöjä. Keskustelussa kollegoiden on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja yhdessä voidaan etsiä haasteisiin ratkaisuja tai saada sparrausta ratkaisujen etsimiseen. (Hiljaisen tiedon siirto.)

6.3.4 Osaamisen kehittäminen

Asiantuntijatehtävissä työntekijällä on vastuu tehtävien laadukkaasta tekemisestä. Työntekijän tulee huolehtia työprosessien sujuvuudesta, tiedonkulusta ja yhteistyöstä omassa organisaatiossa ja hallinnossa sekä sidosryhmien kanssa. Oman osaamisen kehittäminen on arvokasta työuran kaikissa vaiheissa. Osastolla tuetaan ja kannustetaan osaamisen kehittämistä eli kouluttautumista ja työssä oppimista.

Osastolla on osaamisen kehittämisen tavoitteet ja työkalut kerätty osaamisen kehittämisen käsikirjaan. Käsikirjan avulla on tarkoitus vahvistaa osaamisen johtamista ja varmistaa riittävä osaaminen sekä ministeriön strategian mukaisten tavoitteiden että osaston tehtävien toteuttamisen kannalta. Käsikirjassa on kerrottu osaston nykytilasta kyselyjen vastausten perusteella, tunnistetuista pullonkauloista ja haasteista sekä tehdyistä johtopäätöksistä ja kehittämisen kohteista. Osaamista voidaan parantaa tunnistamalla saatavilla oleva koulutustarjonta sekä hyödyntää paremmin työssä oppimisen ja henkilökierron mahdollisuuksia. Osaston henkilöstöä halutaan kannustaa ottamaan enemmän vastuuta oman osaamisen kehittämisestä. (Osaamisen kehittäminen.)

Työssä voi oppia uutta vaihtamalla tehtäviä tai tekemällä töitä yhdessä työparin kanssa. Osastolla on kokeiltu työparityötä, joka sopii hyvin uusien tehtävien opetteluun ja toisaalta työtaakan jakamiseen. Osaamista voi kehittää myös hakeutumalla esihenkilötehtäviin. Kun osastolta poistuu asiantuntijoita eläköitymisen tai työpaikan vaihtamisen yhteydessä, valtion haastavassa taloudellisessa tilanteessa uutta asiantuntijaa ei automaattisesti palkata vaan tehtäviä pyritään priorisoidaan ja järjestelemään uudelleen.

7 KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUSTEN TULOKSET

Tutkimuksessa kerättiin aineisto kyselytutkimuksella ja haastattelemalla. Tässä luvussa kerrotaan kyselytutkimuksen ja haastattelujen tuloksista.

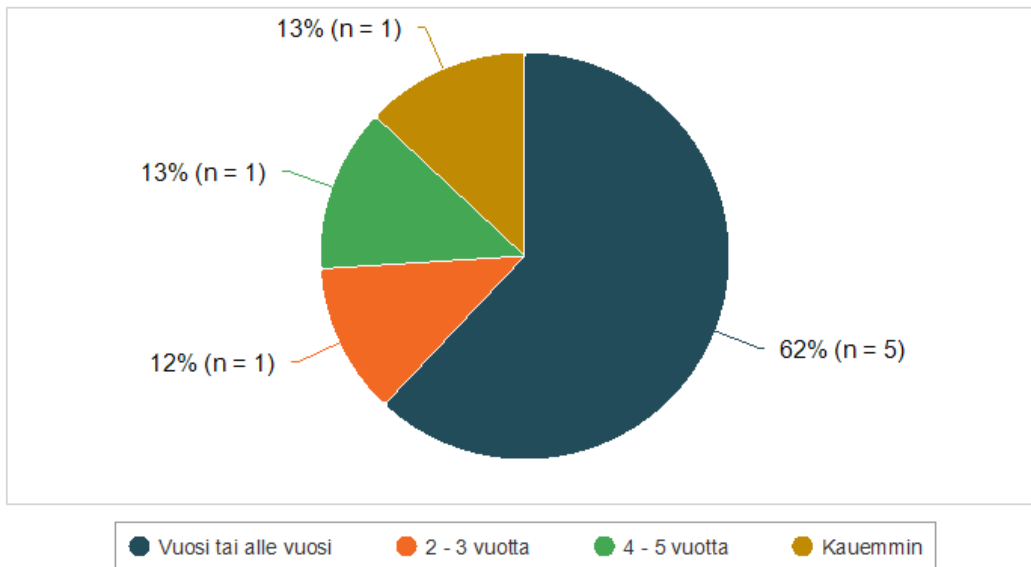
7.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 8 henkilöä, mikä on 47 prosenttia kohdehenkilöjoukosta. Kyselyn kohderyhmä oli ministeriön osaston asiantuntijat, joilla on kokemusta sekä asiantuntijatehtävästä että esihenkilötehtävästä ryhmässä, tiimissä tai projektissa.

7.1.1 Vastaajien taustakysymykset

Taustakysymysten aluksi vastaajalta pyydettiin suostumus aineiston käyttämiseen opinnäytetyössä sekä kuittaus sähköpostitse toimitettujen tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen lukemisesta ja ymmärtämisestä. Taustakysymyksinä kysyttiin siirtymistä osastolla ja aiemmissa organisaatioissa, varsinaisia henkilötietoja ei taustakysymyksissä kysytty.

Aluksi selvitettiin, kuinka kauan aikaa vastaajalla on kulunut edellisestä siirtymästä osastolla (KUVIO 3). Suurimmalla osalla vastaajista (viisi vastaajaa) edellisestä siirtymästä on kulunut vuosi tai alle vuosi. Muilla vastaajilla aikaa edellisestä siirtymästä oli kulunut 2–3 vuotta, 4–5 vuotta tai kauemmin. Suurin osa vastaajista oli siis vuoden sisään siirtynyt osastolla roolista toiseen.



KUVIO 3. Roolien vaihtuvuuden tiheys osastolla

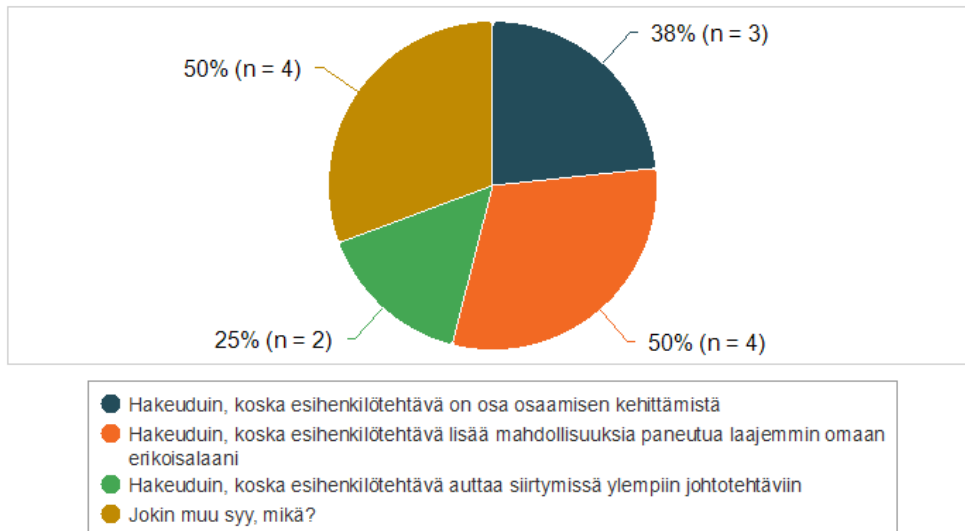
Seuraavaksi kysyttiin, kuinka monta kertaa vastaaja on osallistunut siirtymiin osastolla. Suurin osa vastaajista (viisi vastaajaa) oli osallistunut siirtymiin 2–3 kertaa ja loput vastaajista (kolme vastaajaa) oli osallistunut siirtymään vain kerran. Yksikään vastaajista ei ollut osallistunut siirtymiin useampaa kertaa; vastaajat olivat siis osallistuneet siirtymiin enintään kolme kertaa.

Viimeisessä taustakysymyksessä kysyttiin, onko vastaajalla ollut työurallaan kokemusta siirtymistä asiantuntijatehtävän ja esihenkilötehtävän välillä aiemmissa organisaatioissa tai yksiköissä. Suurimmalla osalla vastaajista (viisi vastaajaa) oli kokemusta siirtymistä aiemmissa organisaatioissa tai yksiköissä, muilla vastaajilla ei ollut aiempaa kokemusta siirtymistä.

7.1.2 Esihenkilötehtävään siirtyminen

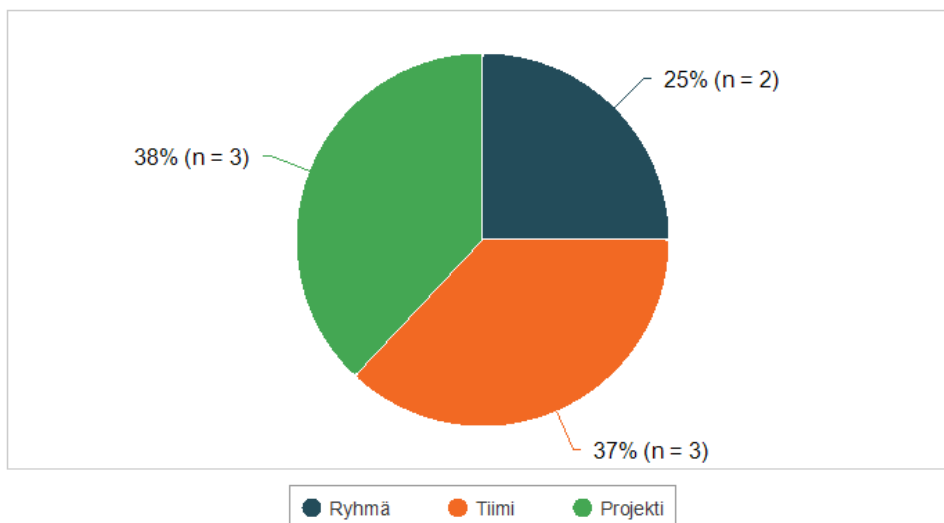
Aluksi kysyttiin syitä, miksi vastaaja on hakeutunut esihenkilötehtävään osastolla (KUVIO 4). Kysymyksessä annettiin kolme valmista vaihtoehtoa sekä mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus. Koska vastaajan oli mahdollista valita annetuista vaihtoehdoista useita, vastauksia annettiin yhteensä 13. Esihenkilötehtävä osana osaamisen kehittämistä sai kolme vastausta, mahdollisuus paneutua laajemmin omaan erityisalaan sai neljä vastausta, mahdollinen siirtyminen ylempiin johtotehtäviin sai kaksi vastausta ja jokin muu syy eli avoin vastaus sai neljä vastausta.

Avoimessa kysymyksessä vastaaja saattoi mainita useamman syyn esihenkilötehtävään hakeutumiseen. Näitä syitä olivat työtehtävän vaikuttaminen kiinnostavalta (kaksi vastausta) ja mahdollisuus oman esihenkilökokemuksen hyödyntäminen tehtävässä (kaksi vastausta) sekä halu kehittää ja parantaa osaston toimintaa (yksi vastaus).



KUVIO 4. Syitä esihenkilötyöhön hakeutumiseen osastolla

Seuraavaksi selvitettiin, minkä yksikön esihenkilönä vastaaja on viimeksi toiminut osastolla (KUVIO 5). Vaihtoehtoina olivat ryhmä, tiimi ja projekti. Vastaajista ryhmäpäällikkönä oli toiminut kaksi vastaajaa, tiimin vetäjänä oli toiminut kolme vastaajaa ja projektipäällikkönä kolme vastaajaa. Vastaajat olivat siis pääosin toimineet tiimin vetäjänä tai projektipäällikkönä.



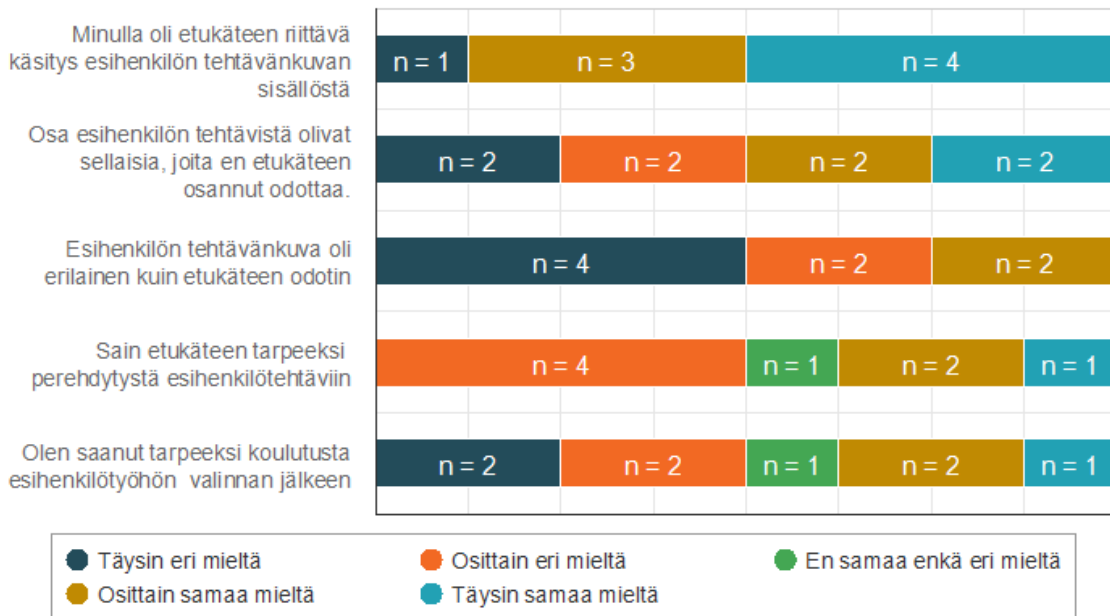
KUVIO 5. Yksikkö, jonka esihenkilönä on viimeksi toiminut osastolla

Seuraavassa kysymyksessä esitettiin väittämiä, jotka kuvaavat esihenkilötehtävään siirtymistä osastolla (KUVIO 6). Väittämiin pyydettiin vastaamaan viimeisimmän esihenkilösiirtymän perusteella ja viisiportaisella asteikolla (täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä). Väittämät koskivat asiantuntijan esihenkilötehtävän tehtäväkuvaa sekä perehdytystä ja koulutusta.

Etukäteen riittävästä käsityksestä esihenkilön tehtäväkuvasta oli yksi vastaaja täysin eri mieltä, kolme vastaajaa jokseenkin samaa mieltä ja neljä vastaajaa täysin samaa mieltä asiasta. Pääosalla vastaajilla oli siis etukäteen riittävä käsitys esihenkilön tehtäväkuvan sisällöstä. Osa esihenkilön tehtävistä oli sellaisia, joita ei etukäteen osannut odottaa -väittämään vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen välillä: täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa, osittain eri mieltä kaksi vastaajaa, osittain samaa mieltä kaksi vastaajaa ja täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa; yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”ei samaa eikä eri mieltä”. Puolelle vastaajista esihenkilön tehtävät sisälsivät siis ainakin osittain odottamattomia tehtäviä.

Kun kysyttiin, oliko esihenkilön tehtäväkuva erilainen kuin etukäteen odotettiin, täysin eri mieltä oli neljä vastaajaa, osittain eri mieltä kaksi vastaajaa ja osittain samaa mieltä kaksi vastaajaa. Vaikuttaa siltä, että esihenkilön tehtäväkuva oli pääosin hyvin tiedossa, mutta tehtäväkuvassa oli kuitenkin jotain odottamatonta. Riittävän perehdytyksen saamisesta esihenkilötehtäviin etukäteen -väittäjä jakoi mielipiteitä: neljä vastaajaa oli osittain eri mieltä, yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja 1 vastaaja oli väitteestä täysin samaa mieltä. Vastaajista puolet oli ainakin osittain sitä mieltä, etteivät he saaneet etukäteen riittävästi perehdytystä esihenkilötehtävään.

Viimeinen väittäjä koski koulutuksen saamista tarpeeksi esihenkilötehtävään valinnan jälkeen jakoi myös mielipiteitä: vastaajista kaksi vastaajaa täysin eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä, yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä. Puolet vastaajista oli siis vähintään osittain sitä mieltä, etteivät he saaneet tarpeeksi koulutusta esihenkilötehtävään valinnan jälkeen.



KUVIO 6. Esihenkilötehtävään siirtymiseen liittyvät väittämät

Seuraavaksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvailemaan siirtymistä esihenkilöksi osastolla, millaisia haasteita on kohdattu ja mikä on sujunut hyvin. Neljässä vastauksessa todettiin, että aiemmasta esihenkilökokemuksesta oli ollut hyötyä esihenkilöksi siirtymisessä. Projektipäällikön mandaatissa koettiin haasteita siinä, että projektin tehtäviä tehdään muiden tehtävien ohella eikä projektipäälliköllä ole mahdollisuutta priorisoida tehtäviä (yksi vastaus). Haasteita on ilmennyt ryhmien välisessä yhteistyössä (kaksi vastausta), uuden roolin omaksumisessa aluksi (yksi vastaus) ja esihenkilövalintoihin liittyvässä tiedon saannissa (yksi vastaus). Esihenkilönä toimiminen on kuitenkin kokonaisuutena sujunut hyvin (kahdeksan vastausta).

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten työntaja voisi osastolla helpottaa asiantuntijan siirtymistä esihenkilötehtäviin. Vastauksissa nostettiin esiin esihenkilökoulutus, projektipäällikön aseman selventäminen, esihenkilövalinnat, osaamisen kehittäminen sekä viestintä osastolla.

Esihenkilökoulutusta pitäisi olla tarjolla myös henkilöille, jotka ovat kiinnostuneita esihenkilötehtävistä sekä projektipäälliköille, jotka ovat tällä hetkellä rajattu pois esihenkilökoulutuksista (yksi vastaus). Esihenkilöasemaan siirtyville tulisi myös järjestää valmennusta roolin muuttumiseen (yksi vastaus) ja projektia aloitettaessa olisi hyvä käydä läpi projektipäällikön mandaatti (yksi vastaus). Esihenkilövalinnoissa pitäisi ottaa huomioon myös ministeriön ulkopuolisia henkilöitä (yksi vastaus) ja valita henkilö, jolla on parhaat edellytykset esihenkilöasemassa toimimiseen (yksi vastaus). Osaamisen kehittämistarpeista ja eri tavoista edistää osaamista pitäisi tehdä yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa

(yksi vastaus). Osastolla pitäisi paremmin viestiä henkilöiden siirtymistä, jotta osaston henkilöstö olisi tietoinen, missä roolissa henkilö kulloinkin työskentelee (yksi vastaus).

7.1.3 Esihenkilötehtävässä työskentely

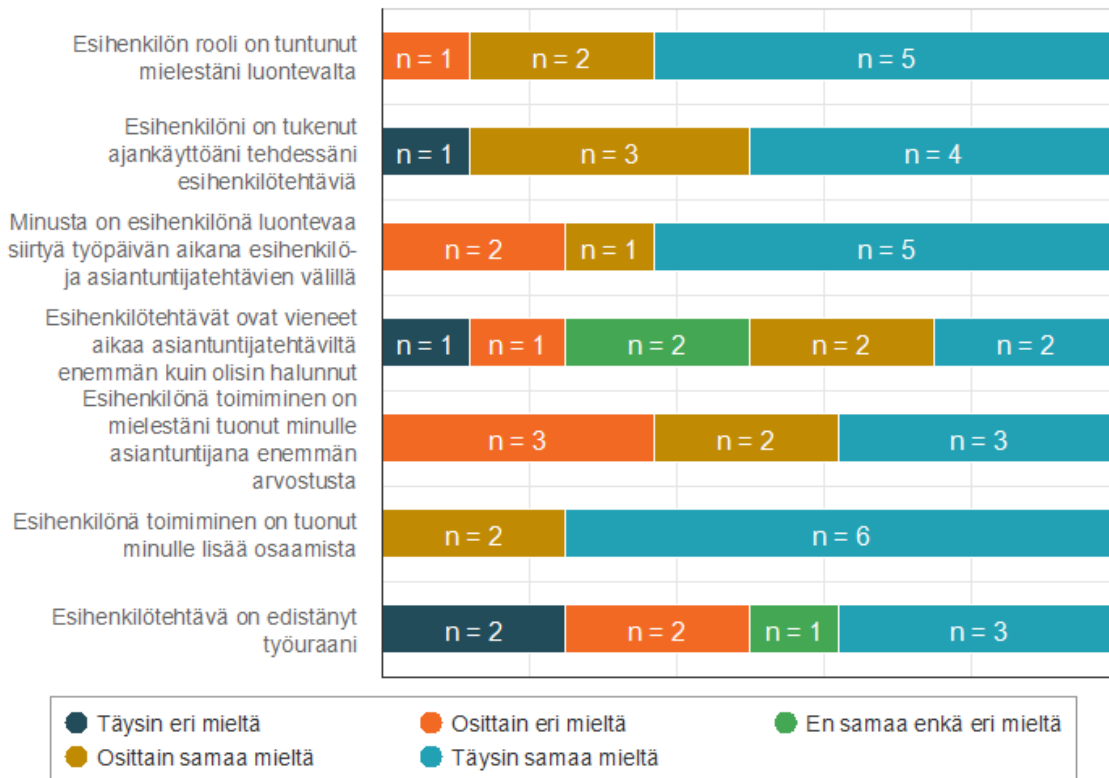
Aluksi esitettiin väittämiä esihenkilötehtävissä toimimisesta osastolla; vastaajaa pyydettiin valitsemaan vaihtoehdot viimeisimmän esihenkilökokemuksen perusteella (KUVIO 7). Väittämiin vastattiin viisiportaisella asteikolla (täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa enkä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä). Väittämät koskivat esihenkilön roolia ja siihen saatavaa tukea, siirtymistä esihenkilötehtävän ja asiantuntijatehtävän välillä sekä mitä hyötyjä asiantuntija on saanut esihenkilönä toimimisesta.

Esihenkilön roolin tuntumisesta luontevalta oli yksi vastaaja osittain eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja viisi vastaajaa täysin samaa mieltä. Vastaajista suurin osa oli siis sitä mieltä, että esihenkilön rooli tuntui luontevalta. Esihenkilöltä tuen saamisesta omaan ajankäyttöön oli yksi vastaaja täysin eri mieltä, kolme vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli neljä vastaajaa. Vastaajat olivat siis pääosin saaneet esihenkilöltään vähintäänkin osittain tukea ajankäyttönsä tehdesään esihenkilötehtäviä.

Luontevasta siirtymistä esihenkilö- ja asiantuntijatehtävän välillä kaksi vastaajaa osittain eri mieltä, yksi vastaaja oli osittain samaa mieltä ja viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Pääosa vastaajista koki siirtymät tehtävien välillä luonteviksi. Väite siitä, että esihenkilötehtävä olisi vienyt aikaa asiantuntijatehtäviltä enemmän kuin vastaaja olisi halunnut, jakoi mielipiteitä: täysin eri mieltä oli yksi vastaaja, osittain eri meiltä oli yksi vastaaja, ei samaa eikä mieltä oli kaksi vastaajaa, osittain samaa mieltä oli kaksi vastaajaa ja täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa. Puolet vastaajista oli ainakin osittain samaa mieltä siitä, että esihenkilötehtävä vie aikaa asiantuntijatehtävältä enemmän kuin vastaaja olisi halunnut.

Esihenkilönä toimiminen on tuonut enemmän arvostusta asiantuntijana -väitteestä kolme vastaajaa oli osittain eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista oli vähintään osittain sitä mieltä, että esihenkilönä toimiminen toi enemmän arvostusta asiantuntijana. Esihenkilönä toimiminen lisäsi osaamista -väitteestä kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Kaikkien vastaajien mielestä siis osaaminen

lisääntyi esihenkilötehtävän kautta vähintään osittain. Esihenkilötehtävä on edistänyt työuraani -väitteestä kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä, yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Vastaajista puolet oli siis ainakin osittain sitä mieltä, että esihenkilötehtävä ei ole edistänyt työuraa.



KUVIO 7. Esihenkilönä työskentelyyn liittyvät väittämät

Kyselyssä kysyttiin vielä asiantuntijatehtävistä esihenkilötyön päätyttyä sekä muista siirtymiin liittyvistä asioista.

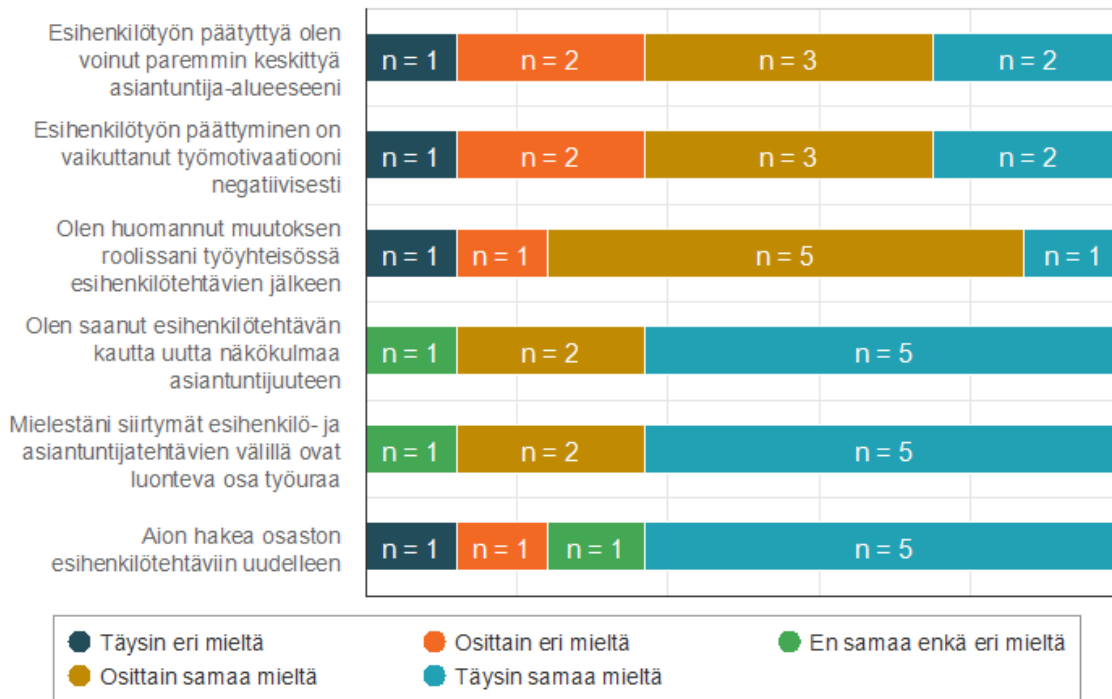
7.1.4 Asiantuntijatehtävät esihenkilötehtävän päätyttyä

Aluksi esitettiin väittämiä asiantuntijatehtävissä toimimisesta osastolla esihenkilötehtävän päätyttyä (KUVIO 8). Väittämiin vastattiin viisiportaisella asteikolla (täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa enkä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä). Väittämät koskivat asiantuntijan kokemuksia asiantuntijatehtävien tekemisestä, roolin muutoksesta, uusista näkökulmista ja kiinnostuksesta osaston esihenkilötehtäviä kohtaan tulevaisuudessa.

Esihenkilötyön päätyttyä olen voinut paremmin keskittyä asiantuntija-alueeseen -väite jakoi mielipiteitä: täysin eri mieltä oli yksi vastaaja, kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä, kolme vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä väitteestä oli kaksi vastaajaa. Yli puolet vastaajista oli siis sitä mieltä, että esihenkilötehtävän päätyttyä asiantuntija-alueeseen on voinut keskittyä paremmin. Esihenkilötyön päättymisen vaikuttaminen negatiivisesti työmotivaatioon -väite myös jakoi mielipiteitä: täysin eri mieltä oli yksi vastaaja, osittain eri mieltä oli kaksi vastaajaa, osittain samaa mieltä oli kolme vastaajaa, ja täysin samaa mieltä väitteestä oli kaksi vastaajaa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilöiden päättymisen on vaikuttanut työmotivaatioon negatiivisesti.

Olen huomannut muutoksen roolissani työyhteisössä esihenkilötehtävien jälkeen -väitteestä yksi vastaaja oli täysin eri mieltä, yksi vastaaja oli osittain eri mieltä, viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä. Roolin muutoksen työyhteisössä oli vähintään osittain huomannut suurin osa vastaajista. Esihenkilötehtävissä saadusta uudesta näkökulmasta asiantuntijuuteen -väitteestä yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että esihenkilötehtävä oli tuonut vähintään osittain uutta näkökulmaa asiantuntijuuteen.

Siirtymien luontevuudesta esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien välillä osana työuraa -väitteestä yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista piti siirtymiä tehtävien välillä vähintään osittain luontevana osana työuraa. Viimeisessä väitteessä kartoitettiin aikomusta hakea osaston esihenkilötehtäviin uudelleen. Vastaajista yksi oli täysin eri mieltä, yksi vastaaja oli osittain eri mieltä, yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä, viisi vastaajaa oli väitteestä täysin samaa mieltä. Yli puolet vastaajista oli ainakin osittain sitä mieltä, että aikoo hakea osaston esihenkilötehtäviin uudelleen.



KUVIO 8. Asiantuntijatehtävissä toimiminen osastolla esihenkilötehtävän päätyttyä

Seuraavaksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millaisia kokemuksia vastaajalla on ollut osastolla siirtymästä esihenkilötehtävästä takaisin asiantuntijatehtävään, mitä haasteita on kohdattu ja mikä on sujunut hyvin.

Vastauksissa nousivat esiin esihenkilötyön päättymisen jälkeen jatkuvat esihenkilötyöt, siirtymän jälkeen harmittavat asiat ja hyvin sujuneet siirtymät. Esihenkilötehtävän jälkeen osa esihenkilötehtävistä on jäänyt asiantuntijan tehtäväksi joko tilapäisesti tai toistaiseksi (neljä vastausta). Asiantuntijoita harmittavia asioita olivat esihenkilövalintojen perusteiden epäselvyys (yksi vastaus), projektipäällikön vaativan tehtävän määrittelemisen vähemmän vaativaksi kuin viralliset esihenkilötehtävät (yksi vastaus) sekä asiantuntijatehtävien epäselvyys esihenkilötehtävän päätyttyä (yksi vastaus). Siirtymien on myös arvioitu sujuneen hyvin (kaksi vastausta).

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten työnantaja voisi osastolla helpottaa siirtymää esihenkilötehtävästä asiantuntijatehtävään. Vastauksissa nousivat esiin tuki siirtymissä esihenkilötehtävästä asiantuntijatehtävään ja sopivien tehtävien löytäminen, tehtävänkuvien ja vastuiden päivittäminen, avoimuus esihenkilövalinnoissa ja osaston viestintä siirtymistä. Esihenkilötehtävän päätyttyä työnantaja voisi tukea asiantuntijoita keskustelemalla asiantuntijatehtävistä (neljä vastausta), etenkin

jos siirtymä ei ole ollut asiantuntijan toiveen mukainen (yksi vastaus). Siirtymän jälkeen uusi tehtävänkuva ja vastuut pitäisi saada mahdollisimman pian päivitettyä (yksi vastaus) ja samalla tunnistaa esihenkilöasemassa hankittu osaaminen (kaksi vastausta). Avoimuus esihenkilövalinnoissa on kannatettavaa (yksi vastaus) ja osastolla tulisi viestiä paremmin henkilön siirtymästä eri tehtävään (yksi vastaus).

7.1.5 Muut siirtymiin liittyvät asiat

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä, joka oli vapaaehtoisesti vastattava, oli mahdollisuus nostaa esille vielä jokin siirtymiin liittyvä asia. Siirtymät etenkin esihenkilötehtävän päätyttyä voivat olla hankalia ja vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja töiden tekemiseen tavoitteellisesti (yksi vastaus). Tutkimusaihetta pidettiin tärkeänä (yksi vastaus).

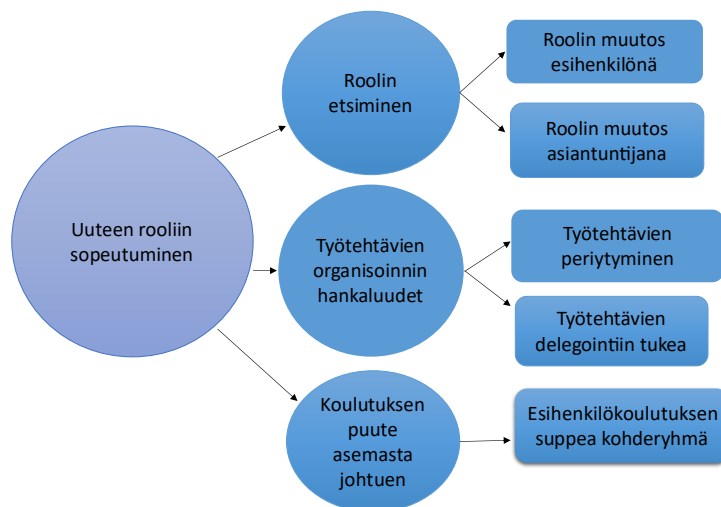
7.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastateltavia olivat ryhmäpäällikkö, kaksi tiiminvetäjää ja kaksi projektipäällikköä. Haastattelukysymykset oli ryhmitelty neljään osaan kuten kyselyssä: siirtyminen esihenkilöksi, esihenkilönä toimiminen, asiantuntijatehtävät esihenkilötehtävien päätyttyä ja muut siirtymiin liittyvät asiat. Lisäksi projektipäälliköille oli räätälöity toimeksiantajan pyynnöstä kaksi kysymystä koskien projektin sopeutumista osaston hierarkiaan ja projektin työnjohdollista roolia.

Haastatteluvastausten litteroinnissa aineistoa muodostui yhteensä 45 sivua. Vastaukset ryhmiteltiin haastattelukysymysten alle, jotta tekstistä oli helpompi löytää tiettyyn asiaan liittyvät kohdat. Haastattelut luettiin useaan kertaan ja niistä tehtiin sisällönanalyysia etsimällä tutkimuskysymysten aiheita. Nämä aiheet kerättiin haastateltavien suorina lainauksina yhteen ja ryhmiteltiin tutkimuskysymysten alle. Tutkimuskysymyksiä olivat millaisia kokemuksia asiantuntijalla on siirtymistä esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien välillä, miten esihenkilö- ja asiantuntijatehtävät on onnistuttu yhdistämään ja miten työnantaja voisi tukea siirtymiä eri vaiheissa. Sisällönanalyysin pohjana käytetyt haastateltavien suorat lainaukset on poistettu julkisesta versiosta niiden tunnistettavuuden takia. Lainauksen keräämisen jälkeen, niiden sisältö lyhennettiin seuraavaan sarakkeeseen ja luokiteltiin ala- ja pääryhmään. Viimeisessä sarakkeessa on mainittu yhdistävä tema. Siirtymän vaihe on merkitty tähdellä pelkistetyt ilmai-

sut -sarakkeeseen; vaiheen merkitseminen helpottaa toimeksiantajaa hahmottamaan lainauksen sisältöä. Haastatteluvastausten sisällönanalyysi on liitteessä 3. Seuraavaksi haastatteluvastauksien keskeisiä tuloksia käsitellään tutkimuskysymysten avulla.

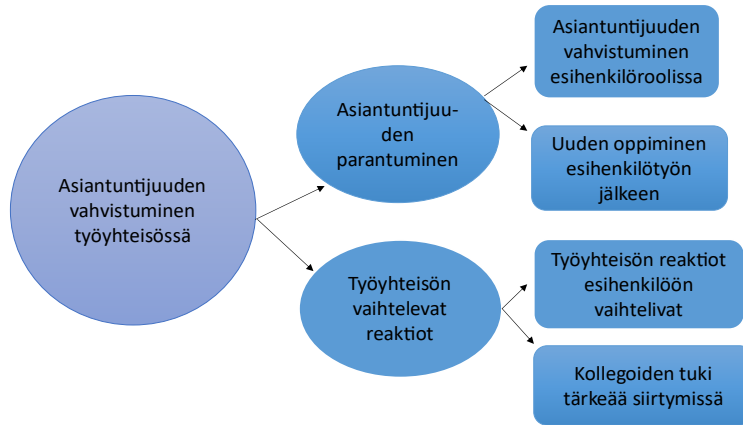
Millaisia kokemuksia asiantuntijalla on ollut siirtymistä asiantuntija- ja esihenkilötehtävien välillä - tutkimuskysymyksen vastauksissa nousivat esiin useita aiheita. Ensimmäinen niistä oli sopeutuminen eri rooleihin (KUVIO 9); ensin esihenkilön rooliin, joka on työyhteisössä erilainen kuin asiantuntijan rooli ja toisaalta myös asiantuntijan rooli piti esihenkilötyön päätyttyä etsiä uudelleen, sillä asiantuntijatehtävään tuli siirtymän jälkeen uutta sisältöä ja se mahdollisti uuden oppimisen. Toinen aihe oli työtehtävien organisoinnin hankaluudet. Asiantuntijan rooliin sopeutumista haittasivat osin esihenkilöroolista periytyneet työtehtävät ja toisaalta esihenkilötyöhön siirtyessä asiantuntijatehtäviä ei voinut hoitaa samalla tasolla ja tehtäviä piti delegoida. Kolmas aihe oli koulutukseen osallistuminen; esihenkilökoulutukseen osallistumisen toivottiin olevan mahdollista jo silloin kun on vasta kiinnostunut esihenkilötyöstä sekä projektipäälliköille, vaikka heillä ei olekaan virallista esihenkilöasemaa.



KUVIO 9. Uuteen rooliin sopeutuminen

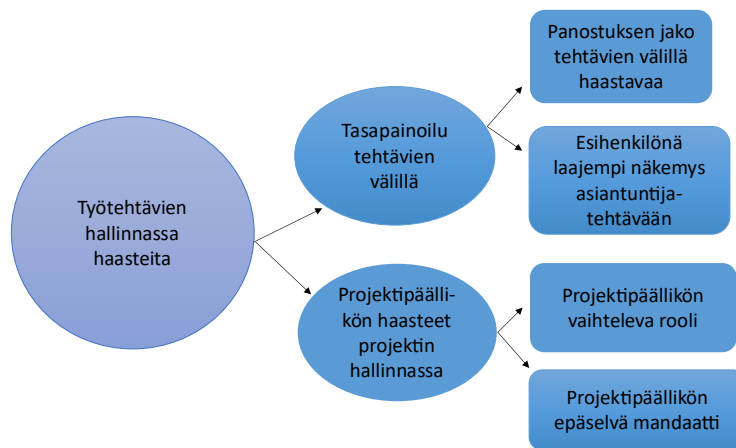
Asiantuntijuuden vahvistumisessa työyhteisössä ensimmäinen aihe oli asiantuntijuuden parantuminen (KUVIO 10). Asiantuntijuuden koettiin vahvistuneen esihenkilöroolissa monella tasolla, uuden tiedon saamisen, uuden näkökulman saamisen ja toisaalta johtamisen prosessin ymmärtämisen kautta. Kokeemus esihenkilöasemasta auttoi asiantuntijaa tukemaan omaa esihenkilöään. Toinen aihe oli työyhteisön

suhtautuminen. Työyhteisöltä saatiin tukea ja hyväksyntää esihenkilötehtävään ja kollegoiden tuki koettiin tärkeänä, mutta joskus yksikössä oli myös epäluuloista suhtautumista uuteen esihenkilöön.



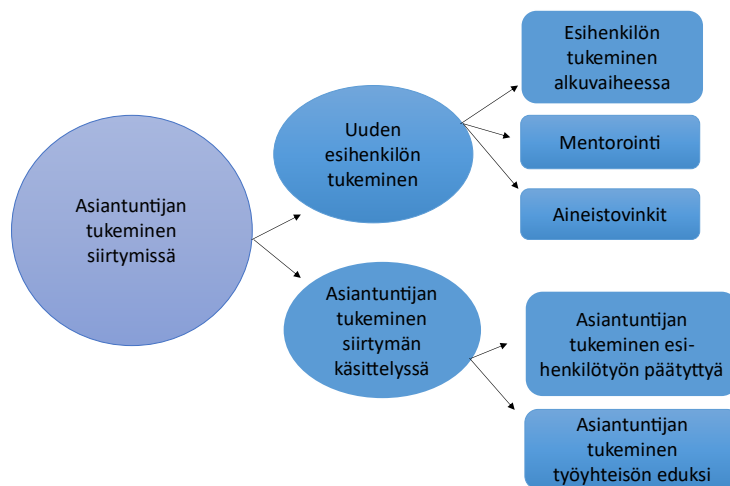
KUVIO 10. Asiantuntijuuden vahvistuminen työyhteisössä

Miten esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien yhdistäminen on onnistunut -tutkimuskysymys koski esihenkilönä toimimista (KUVIO 11) ja kaksi aihetta nousi esiin. Ensimmäinen oli tasapainoilu esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien välillä. Esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien yhdistäminen oli välillä haastavaa sekä ajallisesti että voimavarojen kannalta; liian iso substanssivastuu haittasi johtamista ja toisaalta henkilöjohtaminen vei aikaa substanssilta. Esihenkilötehtävässä piti sopeutua siihen, ettei pystynyt panostamaan substanssitehtävään yhtä paljon kuin asiantuntijatehtävässä ja luottamaan päätöksenteossa muiden asiantuntemukseen. Toinen aihe oli projektipäällikön haasteet projektin hallinnassa. Projektipäällikön oma rooli tuntui väliltä epäselvältä. Lisäksi projektihenkilöstö työskenteli projektissa oman toimen ohella eikä projektipäällikkö voinut yksin vaikuttaa töiden priorisointiin, mikä luonnollisesti vaikeutti projektipäällikön työtä.



KUVIO 11. Esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien yhdistäminen

Miten työnantaja voisi tukea asiantuntijoita siirtymien eri vaiheissa -tutkimuskysymyksen vastauksissa nousi esiin useampi aihe. Asiantuntijan tukemisessa siirtymissä ensimmäinen aihe oli uuden esihenkilön tukeminen (KUVIO 12), jota voisi tehdä ilmapiirillä, jossa sallitaan kysymykset ja opettelu. Konkreettisuena tukena mainittiin muiden esihenkilöiden mentorointi ja koulutusvinkit. Toisena aiheena nousi esiin asiantuntijan tukeminen yleensä siirtymissä. Tukeminen koettiin tärkeänä, jotta siirtymiin osallistuneiden henkilöiden olisi mahdollista käsitellä siirtymiin liittyviä asioita ja saada esimerkiksi sparraustukea tehtävänkuvan muodostamiseen. Siirtymien tukemisella on merkitystä paitsi yksilön mutta myös koko työyhteisön kannalta, sillä käsittelemättömät asiat voivat haitata merkittävästi yhteistyötä osastolla ja laajemminkin.



KUVIO 12. Asiantuntijan tukeminen siirtymissä

Työnantajan tukitoimissa siirtymien osa-alueilla ensimmäinen aihe oli tiedonvälitys siirtymissä. Tiedonvälitykseen toivottiin parannusta osaston johdon ja asiantuntijoiden välillä mutta myös tiedottamiseen henkilöiden roolien muutoksista. Tiedottamisella voidaan auttaa esimerkiksi uutta esihenkilöä toimimaan paremmin roolissaan, kun se on yleisesti tiedossa työyhteisössä. Toinen aihe oli esihenkilövalintojen tekeminen avoimemmin. Esihenkilövalintoihin ja niiden prosessiin toivottiin lisää avoimuutta; pelisääntöjen tunteminen ja avoimuus auttavat hyväksymään tehdyt valinnat. Virantäyttöpäätöstä pidettiin määräysmenettelyä parempana menettelynä, sillä virantäyttöpäätös on valituskelpoinen päätös. Kolmas aihe oli oikeudenmukainen palkkaus ja tehtävänkuvan selkeys. Projektipäällikkötehtävässä vastuu lisääntyy mutta tehtävällä ei ole palkkavaikutuksia, mitä pidettiin epäoikeudenmukaisena. Esihenkilötyön päättymisen jälkeen asiantuntijalla tulisi olla selkeä ja sopivan tasoinen tehtävänkuva, jotta asiantuntija tietää mitä odotuksia häneen kohdistuu. Neljäs aihe oli koulutustarpeet ja osaamisen tunnistaminen. Esihenkilötyön päättymisen jälkeen asiantuntijalla voi olla uutta osaamista, joka pitäisi tunnistaa ja hyödyntää tai toisaalta substanssiin liittyviä koulutustarpeita, joihin tulisi miettiä ratkaisuja.



KUVIO 13. Työnantajan tukitoimet siirtymien osa-alueilla

Siirtymiin liittyvien kysymysten lisäksi toimeksiantaja oli toivonut projektipäälliköiltä kysyttävän kaksi kysymystä koskien projektin sopeutumista osaston hierarkiaan ja miten työnjohdollinen rooli on onnistunut osastolla.

Haastateltavilta kysyttiin, miten projekti on sopeutunut osaston hierarkiaan. Haastateltavat kertoivat, että ministeriössä ja osastolla pitäisi tunnistaa paremmin erilaisten projektien vaatimukset ja huolehtia niiden riittävästä resursseista projektin tehtävän saavuttamiseksi. Lisäksi projektin toteutuksessa käytössä olevista projektityökaluista olisi hyvä olla tietoa paremmin saatavilla. Projektit tulisi ottaa huomioon osaston muussa toiminnassa ja tunnistaa projektipäälliköiltä saatava tieto ja toisaalta huolehtia siitä, että projektipäällikkö on tietoinen osastolla tehtävästä työstä. Ryhmiltä ja tiimeiltä toivottiin parempaa yhteistyötä projektin kanssa silloin kun niillä on yhteisiä liittymäpintoja.

Haastateltavilta kysyttiin, miten projektin työnjohdollinen rooli on onnistunut osastolla. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että projektia aloitettaessa tulisi huolehtia siitä, projektipäälliköllä on riittävästi henkilöresursseja toteuttaa projekti. Projektin henkilöstö yleensä työskentelee projektissa muiden töiden lisäksi ja hallinnollisten esihenkilöiden kanssa tulisi sopia, millä työpanoksella projektin henkilöstö voi olla projektissa mukana. Se helpottaisi projektipäällikön työnjohdollista tehtävää ja työsuunnitelman tekemistä ja myös projektin henkilöstön olisi helpompaa priorisoida tehtäviään. Haastateltavat totesivat projektin työnjohdollisen roolin olevan haasteellinen, mutta kokivat kuitenkin onnistuneensa roolissa hyvin.

8 TUTKIMUKSEN TAVOITTEIDEN, TULOSTEN JA TEORIAN VERTAILU

Tässä luvussa tehdään vertailua tutkimuksen tavoitteiden ja tulosten välillä sekä teorian ja tulosten välillä.

8.1 Tutkimuksen tavoitteiden ja tulosten vertailu

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia asiantuntijoilla on siirtymistä esihenkilötehtäviin ja siirtymistä asiantuntijatehtäviin esihenkilötyön päätyttyä, esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien yhdistämisen onnistuminen ja miten työnantaja voi tukea asiantuntijoita siirtymien eri vaiheissa. Toimeksiantajan toiveena oli myös selvittää osastolla toteutettujen projektien sopeutuminen osaston hierarkiaan ja projektien työnjohdollista roolia. Tutkimuksen tuloksissa on yhdistetty kyselyssä ja haastatteluissa saatuja vastauksia.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli selvittää, millaisia kokemuksia asiantuntijoilla on siirtymistä esihenkilötehtäviin ja siirtymistä asiantuntijatehtäviin esihenkilötyön päätyttyä.

Esihenkilötehtävään siirtyessä vastaajilla oli pääosin etukäteen riittävä käsitys esihenkilön tehtäväkuvan sisällöstä. Esihenkilötehtävään siirtymisen jälkeen vastaajat eivät olleet saaneet riittävää perehdytystä esihenkilötehtäviin tai tarpeeksi koulutusta. Esihenkilökoulutukseen osallistumisen toivottiin olevan mahdollista jo silloin, kun on vasta kiinnostunut esihenkilötyöstä sekä projektipäälliköille. Koulutuksen lisäksi esihenkilötehtävään perehtymiseen voisi olla hyötyä muiden esihenkilöiden aineistovinkeistä. Työyhteisöltä saatiin tukea esihenkilötehtävään, mutta yksikössä oli joskus myös epäluuloista suhtautumista uuteen esihenkilöön. Esihenkilöroolissa työskennellessä suurimmalle osalle vastaajista esihenkilön rooli tuntui luontevalta, vaikka osalle esihenkilön rooli vaati sopeutumista.

Esihenkilötyön päättymisen jälkeen haasteita oli tuonut edelleen jatkuvat esihenkilötyöt ja asiantuntijan tehtäväkuvan epäselvyys. Toisaalta asiantuntijatehtävään tuli siirtymän jälkeen uutta sisältöä ja se mahdollisti uuden oppimisen. Esihenkilötehtävän päättymisen voi olla henkilölle kriisi, joka voi vaikuttaa työyhteisön lisäksi substanssiasioden valmisteluun ja hoitoon. Asiantuntijuuden koettiin vahvistuneen esihenkilöroolissa toisaalta uuden näkökulman kautta ja toisaalta esihenkilön roolin ymmär-

tämisen kautta. Vastaajat olivat sitä mieltä, että esihenkilöiden päätyminen on vaikuttanut työmotivaatioon negatiivisesti. Toisaalta esihenkilötehtävä oli tuonut vastaajien mielestä uutta näkökulmaa asiantuntijuuteen ja pääosa vastaajista aikoo hakea osaston esihenkilötehtäviin uudelleen.

Toisena tavoitteena oli selvittää, miten esimies- ja asiantuntijatehtävät voidaan yhdistää. Esihenkilö- ja asiantuntijatehtävän yhdistäminen vaati tasapainoilua tehtävien välillä ja piti sopeutua siihen, ettei substanssitehtävään pystynyt panostamaan yhtä paljon kuin asiantuntijatehtävässä. Kuitenkin ajankäyttöön oli saatu tukea omalta esihenkilöltään ja vastaajat kokivat siirtymät tehtävien välillä luontevilta. Hallinnolliset esihenkilöt kokivat henkilöstöhallinnon tehtävät kuormittavina. Esihenkilön liian iso substanssivastuu vaikeutti esihenkilötyön tekemistä. Projektipäälliköillä ei ole virallista esihenkilöasemaa ja se välillä hankaloitti projektin edistymistä ja henkilöstön töiden priorisointia.

Kolmantena tavoitteena oli selvittää, miten työnantaja voi tukea asiantuntijoita siirtymien eri vaiheissa. Työnantaja voisi osastolla helpottaa asiantuntijan siirtymää esihenkilötyöhön esihenkilökoulutusta laajentamalla, antamalla keskustelutukea siirtymissä ja projektin aloituksessa, tunnistamalla esihenkilötehtävässä hankittu osaaminen ja mahdollinen koulutustarve sekä viestimällä paremmin henkilöiden siirtymistä. Esihenkilötehtävän päättymisen jälkeen työnantaja voisi tukea asiantuntijaa tarjoamalla keskustelutukea tehtävänkuvan päivittämiseen. Asiantuntijoiden tuki siirtymissä koettiin tärkeänä, sillä onnistunut siirtymä ehkäisee häiriöitä työilmapiirissä. Esihenkilöiden valinnan toivottiin olevan avoimempaa ja esimerkiksi valintapäätösten tekemistä määräysmenettelyn sijaan virantäyttöpäätöksellä. Projektipäällikön vastuulliseen tehtävään siirtymisellä toivottiin olevan palkkavaikutuksia, sillä osaston projektit ovat yleensä laajoja ja vaativia.

Toimeksiantajan toiveena oli myös selvittää osastolla toteutettujen projektien sopeutuminen osaston hierarkiaan ja projektien työnjohdollista roolia. Projektipäälliköiltä kysyttiin haastattelussa, miten projekti on sopeutunut osaston hierarkiaan. Vastauksissa todettiin, että eri projektien tarpeet tulisi tunnistaa paremmin ja huolehtia riittävästä resursseista. Tiedonvälitys tulisi olla parempi projektien sekä osaston ryhmien ja tiimien välillä, sillä projektit liittyvät aina osaston toimintaan.

Projektipäälliköiltä kysyttiin myös, miten projektin työnjohdollinen rooli on onnistunut osastolla. Vastausten mukaan projektipäällikölle olisi projektin toteutuksen kannalta olennaista tietää, kuinka paljon projektin henkilöstö voi käyttää työpanostaan projektiin, sillä henkilöstöllä on projektin lisäksi muita tehtäviä hallinnollisten esihenkilöiden yksiköissä. Resursseista sopiminen auttaisi projektipäällikköä

työsuunnitelman tekemisessä ja henkilöstöä työtehtäviensä priorisoinnissa. Työnjohdollisen roolin todettiin olevan haasteellinen, mutta projektipäälliköt kokivat kuitenkin onnistuneensa roolissa hyvin.

Tutkimuskysymykset muodostettiin toimeksiantajan tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja lisäksi vastauksista nousi esiin selkeitä kehittämistoiveita työnantajalle. Tutkimuksessa selvitettiin tutkimuskysymyksiä mahdollisimman laajasti, jotta asiasta saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva. Esimerkiksi esihenkilötehtäviin hakeutumisen syyt ja projektipäälliköiden kokemukset laajojen projektin vetämisestä voivat olla hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle, kun suunnitellaan osaston rakennetta tai kehitetään projektimaista työskentelyä. Näillä perusteilla voi katsoa tutkimuksen tavoitteiden toteutuneen.

8.2 Teorian ja tutkimuksen tulosten vertailu

Teoriaosuudessa ja tuloksissa oli useita yhteneväisyyksiä. Seuraavassa verrataan teoriaosuuksia ja tämän tutkimuksen tuloksia keskenään.

Dreyfus ja Dreyfus (2005, 779–788) kuvaavat asiantuntijan kehitystä työssään kokemusten avulla. Tässä tutkimuksessa esihenkilötyöhön hakeutumisen syitä olivat ne, että esihenkilötehtävän paransi asiantuntijan mahdollisuuksia paneutua laajemmin omaan erikoisalaan, työtehtävän vaikuttaminen kiinnostavalta, mahdollisuus oman kokemuksen hyödyntäminen tehtävässä sekä halu kehittää ja parantaa osaston toimintaa.

Toivasen ym. (2016b, 5) tutkimuksessa asiantuntijatyö näyttäytyy säädeltynä mutta ennakoimattomana. Toivanen ym. (2016a, 77) kertovat, että asiantuntijatyötä rytmittävät yhteistyökumppanit, sähköiset viestintävälineet, organisaation rytmi ja tavat sekä yhteiskunnan rytmi ja syklit. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että asiantuntijat ovat esihenkilötyötä tehdessään saaneet tukea esihenkilöltään ja siirtyminen asiantuntijatehtävien ja esihenkilötehtävien välillä on ollut luontevaa. Sen sijaan esihenkilötehtävien viemä aika asiantuntijatehtävistä enemmän kuin asiantuntija olisi halunnut jakoi mielipiteitä, puolet vastaajista oli sitä mieltä ja neljännes eri mieltä.

Saari (2013, 95–96, 100–101) kertoo artikkelissaan, että työssä kehittymisen mahdollisuus sitouttaa osaavia työntekijöitä organisaatioon, joka tarvitsee osaajia selviytyäkseen kilpailussa. Asiantuntijat ha-

luavat kehittyä työssään ja kehittymisen tarve on työelämässä jatkuvasti läsnä. Työntekijälle kehittyminen työssä voi merkitä työn mielekkyyden kasvamista tai etenemismahdollisuuksia uralla. Tämän tutkimuksen mukaan esihenkilötehtävä on tuonut asiantuntijalle lisää osaamista, vaikka esihenkilötyön ei nähdä suoraan edistäneen työuraa. Suurin osa vastaajista kokee saaneensa uutta näkökulmaa asiantuntijuuteen esihenkilötehtävässä toimiessaan.

Ristikangas ym. (2008, 227–230) toteavat, että esihenkilöiltä ja työntekijöitä odotetaan erilaisia ominaisuuksia kuten tehtävien hoitamista sovitulla tavalla. Odotuksissa haasteena on se, että monet odotuksista ovat piilossa ja ne jäävät sanomatta ääneen tai odotuksia ei haluta tai uskalleta tuoda esille. Siksi kaikki odotukset eivät täyty eikä pettymyksiltä voida välttyä. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilörooliin siirtyessä asiantuntija on pohtinut millä tasolla hänen odotetaan tekevän asiantuntija-tehtäviä esihenkilöroolissa; hän ei kokenut tietävänsä mitä häneltä odotettiin.

Heilmann (2022, 286) toteaa, että asiantuntijuuteen liittyy myös toisten asiantuntijoiden osaamisen parantaminen ja tietoa voidaan välittää projekteissa tai henkilökohtaisesti esimerkiksi konsultoimalla, sparraamalla ja mentoroimalla. Tämän tutkimuksen mukaan etenkin projektipäälliköt ovat toivoneet lisää yhteistyötä ja tiedon välittämistä.

Ristikangas ym. (2008, 19) toteavat, että työelämässä tarvitaan sekä erityisosaamista että johtajuutta. Huippuasiantuntija voi tuntea saavansa riittävän arvostuksen vasta johtotehtävien myötä, toisaalta on esihenkilöitä, jotka eivät arvosta esihenkilöasemaansa vaan haluavat toteuttaa asiantuntijatehtäväänsä. Tässä tutkimuksessa yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilönä työskentely on tuonut asiantuntijana enemmän arvostusta ja yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että aikovat hakeutua uudelleen osaston esihenkilötehtäviin.

Ristikangas ym. (2008, 233) toteavat, että esihenkilö- ja asiantuntija-aseman arvostamiseen on organisaatiokulttuurilla tärkeä merkitys. Jos kumpaakin tehtävää arvostetaan yhtä paljon, siirtymä esihenkilöksi tai asiantuntijaksi ei aiheuta organisaation kannalta paineita. Oleellisempaa on esihenkilön toive tai asemaan liittyneet ennako-odotukset; paluun merkitys riippuu omasta epäonnistumisen tai onnistumisen tunteesta. Tämän tutkimuksen tuloksissa vastaajat olivat pääosin samaa tai osittain samaa mieltä esihenkilönä toimiminen on mielestäni tuonut minulle asiantuntijana enemmän arvostusta-väitteestä. Kolmasosa oli osittain eri mieltä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa kerrotaan kehittämis ehdotuksista ja jatkotutkimusideoista, tutkimuksen luotettavuudesta, uskottavuudesta ja etiikasta sekä opinnäytetyön tekijän pohdinnoista.

9.1 Kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimusideat organisaatiolle

Tutkimuksessa selvitettiin asiantuntijoiden kokemuksia siirtymistä asiantuntijatehtävien ja esihenkilötehtävien välillä. Kehittämis ehdotukset koskevat siirtymien tukemista, koska se oli toimeksiantajan hyväksymä tutkimuksen aihe ja projektien sulautumista osaston hierarkiaan, joka on toimeksiantajan lisätoive tutkimukselle. Tutkimuksessa nousi esiin selkeitä kehittämis ehdotuksia asiantuntijoiden tukemiseksi siirtymissä. Samat asiat nousivat esiin kysely- ja haastatteluaineistossa.

Tulosten mukaan työnantaja voisi helpottaa asiantuntijan siirtymiä esihenkilökoulutusta laajentamalla, antamalla keskustelu- ja sparraustukea siirtymissä ja projektin aloituksessa, tunnistamalla esihenkilötehtävässä hankittu osaaminen sekä viestimällä paremmin henkilöstön eri siirtymistä.

Käytännössä ministeriö ei voi suoraan muuttaa valtioneuvoston johtajakoulutuksen suuntaamista laajemmalle osallistujajoukolle, kuten esihenkilötehtävistä kiinnostuneille, mutta asiaa voi esittää koulutuksia hallinnoivalle valtioneuvoston kanslialle. Lisäksi ministeriö voi esittää, että projektikoulutuksen toteutuksessa otetaan projektipäällikön näkökulma paremmin huomioon.

Osastolla voidaan tarjota keskusteluapua asiantuntijalle esihenkilötehtävään siirtymisessä. Tulosten perusteella työnantajalta toivottiin etenkin esihenkilötehtävän päätyttyä tukea asiantuntijan tehtävänkuvan tarkistamiseen ja koulutustarpeen toteamiseen. On tärkeää, että asiantuntijalle tarjotaan työnantajan näkökulmaa asiantuntijatehtävässä jatkamiseen sekä mahdollisesti vastataan esihenkilövalintaan liittyviin kysymyksiin.

Esihenkilötehtävässä lisääntynyt osaaminen voidaan ottaa huomioon vuosittain käytävien osaston tulostavoitekeskustelujen agendassa. Asiantuntijoiden siirtymiin liittyvää viestintää on tarpeen parantaa ainakin osastolla, jotta asiantuntijoiden on helpompi toimia kulloisessa tehtävässään. Esihenkilöiden valinnan toivottiin olevan avoimempaa ja kriteerien selkeitä.

Tulosten perusteella projektien tarpeet tulisi tunnistaa paremmin ja huolehtia riittävästä resursseista. Projektipäällikön tulisi tietää, kuinka paljon projektin henkilöstö voi käyttää työpanostaan projektiin, sillä henkilöstöllä on projektin lisäksi muita tehtäviä hallinnollisissa yksiköissä eikä projektipäällikkö voi päättää niiden töiden priorisoinnista. Projektit yleensä liittyvät suoraan osaston toimintaan ja siksi yhteistyö ryhmien ja tiimien kanssa tulisi toimia. Etenkin tiedonkulkuun tulisi kiinnittää huomiota, jotta sama tieto olisi käytettävissä sekä projektissa että osastolla. Projektipäällikön asema epävirallisena esihenkilönä vaikuttaa tulosten perusteella olevan osittain epäselvä osaston henkilöstölle ja se voi hankaloittaa yhteistyön tekemistä.

Projektin aloituskokouksesta onkin jo ohjeistettu osaston sisäisessä ohjeessa, sitä tulisi noudattaa jatkossa etenkin laajoissa projekteissa, jotta projektin käytettävissä olevat resurssit ovat selkeät ja projektipäällikkö saisi tukea projektin käynnistämiseen. Osaston projektit ovat yleensä laajoja ja vaativia, siksi palkkavaikutusten puuttumista pidettiin epäkohtana. Palkkavaikutuksesta osasto ei voi itsenäisesti sopia, mutta asia voidaan ottaa esille ministeriön henkilöstö- ja budjettiasioita hoitavien tahojen kanssa.

Edellä listatut kehittämisehdotukset ovat suhteellisen pieniä käytännön toimia eivätkä vaadi lisäresursseja. Tästä johtuen niitä voidaan soveltaa muissa ministeriöissä ja muuallakin valtionhallinnossa.

Jatkotutkimusideana voisi tutkia, onko organisaatio pystynyt vastaamaan tutkimuksen tuloksina esille nousseisiin toiveisiin koskien asiantuntijoiden tukemista siirtymissä, esihenkilövalintojen avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta palkkauksessa vastuun merkittävästi lisääntyessä. Lisäksi voitaisiin selvittää, onko työnantaja löytänyt muita toimenpiteitä helpottamaan siirtymiä ja millaisia ne ovat.

Projektimaista työskentelyä voisi tutkia tarkemmin, esimerkiksi onko projektimäärittely-ohje riittävän kattava ja olisiko mahdollista kehittää käytännön työkaluja projektipäällikön tueksi, sillä tutkimuksen perusteella projektipäälliköt tarvitsevat enemmän tukea etenkin laajoissa projekteissa. Projektien aloituskokouksiin olisi mahdollista kehittää prosessikaavio ja kartoittaa erilaisia työkaluja, joita voisi käyttää projektissa suunnitelmien kirjaamiseen ja projektin etenemisen seurantaan. Tällä hetkellä projektipäälliköt joutuvat itse etsimään työkalunsa itse eikä niitä ole keskitetysti saatavilla.

Organisaatiossa ja laajemminkin voisi tutkia, lisääkö organisaatiossa asiantuntijan arvostusta se, että asiantuntija on hankkinut lisää osaamista esihenkilönä vai onko asiantuntijuus sinänsä arvostuksen peruste asiaintuntijaorganisaatiossa.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja etiikka

Tutkimustoiminnassa yhtenä opinnäytetyön laadun mittarina käytetään termiä luotettavuus, joka mittaa myös työn laatua. Tieteessä luotettavuuden käsitteet ovat reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (oikeiden asioiden tutkiminen). Laadullisessa tutkimuksessa on huomattavasti vaikeampaa tehdä luotettavuusarviota kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuskohteena ihminen yksilönä tai ryhmänä; ihminen ei toimi aina samalla tavalla ja voi muuttaa kantansa ilman syytä. (Kananen 2012, 161, 172.) Toikko ja Rantanen (2009, 123) toteavat, että kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista on laadullisessa tutkimuksessa pyritty korvaamaan käsitteellä vakuuttavuus. Tutkija vakuuttaa tekemällä tutkimuksen valinnat ja tulkinnat näkyviksi. (Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Tässä opinnäytetyössä on kerrottu, millä perusteella tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu, valinnan perusteena olivat heidän kokemuksensa tutkimuksen aiheena olevista siirtymistä. Kyselytutkimukseen osallistui 8 henkilöä, mutta vaikka osallistujien määrä on pieni, he edustavat kuitenkin 47 prosenttia kohderyhmästä. Kyselytutkimus oli anonymi, joten vastaajien hierarkiataso ei ole tiedossa. Haastattelututkimukseen osallistui 5 henkilöä eli 29 prosenttia kohderyhmästä, mutta haastatteluissa olivat edustettuina esihenkilöitä kaikilta osaston hierarkiatasoilta: ryhmäpäälliköitä, tiiminvetäjiä ja projektipäälliköitä, tältä osin tutkimuksesta saatiin mahdollisimman kattava. Tutkimusmenetelmien valinta on perusteltu ja kerrottu, miten menetelmät täydentävät toisiaan. Opinnäytetyön liitteenä on sekä kyselyn että haastatteluiden kysymykset sekä lisäksi haastattelujen sisällönanalyysi. Kysely- ja haastatteluvastaukset on avattu tekstissä, tulokset on vedetty yhteen ja tulosten perusteella on tehty johtopäätöksiä.

Tiedon hankinnan pitäisi olla objektiivista ja tiedon lähteenä tutkimuskohde eikä tutkija itse. Subjektii-visuutta pidetään objektiivisuuden vastakohtana, tällöin näkemykset tulevat tutkimuksen tekijältä. Objektiivisuuden ihanteesta joudutaan käytännössä aina tinkimään jonkin verran eikä humanististen tieteiden alueella objektiivisuuden ihanne ole edes tavoittelemisen arvoinen. (Yrjönsuuri 2009, 70–71.)

Puusa ja Julkunen (2020, 189–190) toteavat, että tutkimuksesta suurin osa on jossain määrin subjektiivista, sillä tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat tutkijan subjektiivisiin valintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa käytettiin aluksi samoja kriteerejä ja käsitteitä kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyrittiin siihen, että tutkija kykenisi tavoittamaan objektiivisen todellisuuden ja totuuden. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan kuitenkin ihmisen käyttäytymistä, joka on pääosin aika-, paikka- ja tilannesidonnaista. (Puusa & Julkunen 2020, 189–190.)

Opinnäytetyön aineiston hankinta on ollut mahdollisimman objektiivista, vaikka tutkimuksen tekijä on työskennellyt samassa työyhteisössä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Tekijä ei ole kuitenkaan työskennellyt tutkimuksen kohderyhmän alaisuudessa eikä ole ollut päivittäin tekemisissä heidän kanssaan satunnaisia työtehtäviä lukuun ottamatta. Tekijällä ei ole kokemusta esihenkilönä työskentelystä tai siihen liittyviä ennakkokäsityksiä eikä myöskään odotuksia tutkimuksen tuloksista. Tekijää voi pitää haastattelijana ja tutkijana neutraalina henkilönä, vaikka haastattelija ja haastateltavat tuntevat toisensa ja tekijällä on pitkä kokemus osaston työyhteisöstä. Edellä mainituista syistä tekijällä on hyvä taustatuntemus osastosta, mutta tekijä ei ole tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa läheinen eikä siis siltä osin subjektiivinen.

Haastatteluissa haastattelija esitti haastattelun aikana väittämiä, joista kysyi haastateltavan mielipidettä. Haastattelijaa ei tuttuna henkilönä välttämättä pidetty tutkijana eivätkä mielipiteet olleet siksi johdattelevia ja haastateltava pystyi helposti sanomaan, jos oli eri mieltä. Haastattelija toisti haastateltavan sanomisia ja tarkisti, että oli ymmärtänyt oikein. Keskustelu eteni hyvin ja haastattelija huolehti siitä, että kaikki haastattelukysymykset tulivat käsiteltyä. Kun haastateltava kertoi kokemuksistaan aiemmissa työpaikoissa, niitä ei ole otettu tutkimukseen mukaan, koska kyse on osaston siirtymiin kohdistuvasta tutkimuksesta. Haastateltavia ei huomautettu asiasta vaan he saivat vapaasti kertoa asioista, vaikka niitä ei ole voinut suoraan käyttää tutkimuksessa. Haastattelija olisi voinut suhtautua neutraalimmin haastateltavien kertomiin asioihin, vaikka toisaalta se tuki haastateltavan tarinaa ja kannusti kertomaan kokemuksistaan ja mielipiteistään.

Teknisesti korjattavaa olisi ollut kyselyn saatteessa, jossa sanottiin, että kysymyksiä oli 13 vaikka todellisuudessa kysymyksiä oli 16. Kuitenkin kolme ensimmäistä kysymystä liittyivät tietojen käytön suostumuksen antamiseen sekä tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen lukemisen kuittaamiseen ja tästä asiasta mainittiin saatteessa. Varsinaisia tutkimukseen liittyviä kysymyksiä oli 13. Myös kahden kysymyksen paikka kyselyssä oli epälooginen. Kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan siirtymistä esihenkilöksi osastolla, mitä haasteita on kohdannut ja mikä on sujunut hyvin. Toinen kysymys koski sitä,

miten työnantaja voisi tukea asiantuntijaa siirtymässä esihenkilöksi. Molemmat kysymykset olisivat kuuluneet paremmin esihenkilöksi siirtyminen -osioon eikä esihenkilönä työskentely -osioon. Tulosten käsittelyssä kysymyksiä on kuitenkin käsitelty oikeassa osiossa loogisuuden säilyttämiseksi.

Työelämälähtöisessä kehittämistyön tutkimuksessa tavoitteiden tulee olla eettisiä, työ tulee tehdä rehellisesti ja huolellisesti ja tulosten tulee hyödyttää käytäntöä. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden on oltava tietoisia siitä, mikä on tutkimuksen kohde ja tavoitteet ja mikä heidän roolinsa on toiminnan kehittämisessä. Kohderyhmältä on mahdollista saada rehellisiä vastauksia etenkin, kun vastajia ei yksilöidä ja anonyymiyys taataan. Tutkimustyössä pitää ottaa huomioon, että toimeksiantajalla on totuttuja käytänteitä, asenteita ja arvoja mutta ne eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat ilmiöiden tulkitsemiseen. (Ojasalo ym. 2009, 48–49.)

Tutkimuksen tekemistä ja toivottavasti myös tutkimuskysymyksiin vastaamista helpottaa perusluottamus, sillä tutkimukseen osallistujat ja tutkija tuntevat toisensa samasta työyhteisöstä. Työyhteisölle on kerrottu etukäteen opinnäytetyön tavoitteista ja tutkimusmenetelmistä. Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä on pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kyselyn saate ja linkki toimitettiin sähköpostilla, liitteenä olivat suostumus tutkimukseen osallistumisesta, tutkimustiedote ja tietosuojaseloste. Kyselyn aluksi vastaajan on pitänyt antaa suostumus tietojen käyttämiseen sekä kuittaus tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen lukemisesta. Haastatteluiden osalta sama aineisto on ollut haastattelupyynnön liitteenä ja kun haastateltava on suostunut haastatteluun, häneltä on pyydetty sähköpostitse suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja kuittaus tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen lukemisesta.

Kyselytutkimus oli anonyymi eivätkä tutkimuksen tekijä tai tutkimukseen osallistuneet henkilöt tiedä, ketkä ovat kyselyyn vastanneet. Myöskään haastatteluiden osalta haastatteluun osallistuneet eivät tiedä toistensa henkilöllisyyttä. Myöskään toimeksiantaja ei tiedä ketkä ovat osallistuneet kyselyyn tai haastatteluihin. Ehkä nämä tekijät ovat edesauttaneet avoimia vastauksia.

Haastatteluaineisto tallennettiin suunnitelman mukaisesti ja se oli tallennettu tietokoneen muistin lisäksi pilvitalennustilaan sekä ulkoiselle kovalevyllä. Aineistoihin ei ollut tutkijan lisäksi pääsyä kenelläkään muulla henkilöllä. Haastatteluvastausten sisällönanalyysiä on tehty haastateltavien suorien lainausten perusteella. Tutkimuksen tekijä on ottanut huomioon sen, että osastolla on helppo tunnistaa tutkimukseen osallistuneet henkilöt heidän kommenttiansa perusteella ja siksi opinnäytetyön julkisessa versiossa ei ole vastaajien suoria lainauksia kyselyn avoimista vastauksista tai haastattelujen litteroinneista.

9.3 Opinnäytetyön tekijän pohdintaa

Tutkimuksen tekijänä minulla ei ollut ennakkokäsityksiä tutkimuksen aiheesta tai tuloksista mutta halusin tietää, miten asiantuntijat kokevat siirtymät osastoilla ja voisiko työnantaja jotenkin tukea siirtymiä. Arvelin, että siirtyminen pois esihenkilötehtävästä voi olla sen kokeneelle jonkinlainen kriisi tai ainakin pysähtyminen pohtimaan mitä työtehtäviä haluaa jatkossa tehdä. Kyselyn ja etenkin haastattelujen kautta tämä käsitys vahvistui, mutta myös muita siirtymiin liittyviä asioita tuli esille. Siirtymiin liittyi monenlaisia kokemuksia ja erilaiseen rooliin sopeutumista, näissä työyhteisö pystyi halutessaan olemaan tukena. Osaston sisällä toteutettujen ja toteutettavien projektien laajuus kävi selkeästi ilmi, samoin kuin projektipäällikön asema epävirallisena esihenkilönä ja siihen liittyvät hankaluudet. Vaikuttaa siltä, että työnantaja pystyisi suhteellisen pienellä panostuksella ja ilman resurssilisäyksiä tukemaan asiantuntijoita siirtymiin liittyvissä muutostilanteissa ja ehkäisemään työyhteisön jännitteitä.

Pohdin, onko realistista odottaa, että asiantuntija työskentelee esihenkilöroolissa yhtä paljon asiantuntijana kuin esihenkilönä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilö joutuu tasapainottelemaan asiantuntija- ja esihenkilötehtävien välillä eikä asiantuntijatehtäviin ole pystynyt panostamaan samalla tavalla. Ehkä olisi realistista hyväksyä se, että esihenkilö ei itse pysty samalla tasolla työskentelemään asiantuntijatehtävässä vaan hyödyttäisi työyhteisöä tuomalla esihenkilötyössä saamaansa laajempaa ymmärrystä substanssista.

Ristikangas ym. (2008, 233) totesivat, että esihenkilö- ja asiantuntija-aseman arvostamiseen on organisaatiokulttuurilla tärkeä merkitys. Jos kumpaakin tehtävää arvostetaan yhtä paljon, siirtymä esihenkilöksi tai asiantuntijaksi ei aiheuta organisaation kannalta paineita. (Ristikangas ym. 2008, 233.) Tämän tutkimuksen tuloksissa väitteestä ”Esihenkilönä toimiminen on mielestäni tuonut minulle asiantuntijana enemmän arvostusta” vastaajista kolmannes oli samaa mieltä, kolmannes osittain samaa mieltä ja kolmannes osittain eri mieltä. Vastaajat ovat vastanneet väitteeseen omalta kannaltaan, mutta vastaus ei kerro osastolla suhtautumisen muuttumisesta, sitä vastaajan voisi ollakin vaikeaa arvioida. Mielestäni vaikuttaa siltä, että osastolla arvostetaan asiantuntemusta esihenkilöroolista riippumatta. Tulosta voi tulkita myös toisella tavalla. Koska Ristikankaan ym. mukaan asialla on organisaatiokulttuurille tärkeä merkitys, tämä asia olisi tutkimisen arvoinen aihe.

Tutkimuksen tekemisen prosessi on ollut minulle samaan aikaan haaste ja innostuksen lähde. Laaja aihe on vähitellen tiivistynyt käsiteltäviin osiin ja kysymyksiin on löytynyt vastauksia aineistojen kautta. Tutkimusta tehdessä tunsin kiitollisuutta siitä, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt hektisestä työstään huolimatta vastasivat avoimesti kysymyksiin ja jakoivat omia kokemuksiaan rehellisesti. Haastatteluiden tekeminen oli myös oppimiskokemus, sillä minulla ei ollut aiempaa kokemusta haastattelijan tai haastateltavan roolista. Haastattelut sujuivat hyvin ja haluan ajatella, että haastateltaville oli positiivinen kokemus tulla kuulluksi asioista, joista ei ole keskusteltu osastolla yleisesti mutta jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työskentelyyn osastolla.

Tutkimuksen aihe on ollut mielenkiintoinen ja samalla osittain hankala, koska olen niin lähellä tutkittavaa työyhteisöä. Olen tiedostanut sen ja pyrkinyt olemaan mahdollisimman hyvin objektiivisen tutkijan roolissa. Uuden oppimisen lisäksi minulle on ollut erityisesti tärkeää se, että pystyisin tuomaan esiin minulle luottamuksellisesti annetut tiedot tutkimuksellisesti korrektilla ja rakentavalla tavalla. Itselleni sain enemmän ymmärrystä esihenkilötyöstä, sen haasteista ja onnistumisista ja mielestäni opin paremmin tukemaan omia esihenkilöitäni.

Opinnäytetyötä tehdessä olen joka vaiheessa lukenut ja oppinut uutta asiantuntijuudesta ja johtamisesta sekä erityisesti tutkimuksen tekemisestä. Pelkästään tämän opinnäytetyön tekemisen aikana on mediassa tullut vastaan paljon aineistoa työyhteisön dynamiikasta, työn tekemisestä ja johtamisesta, ne tuntuvat olevan jatkuvasti ajankohtainen aihe.

LÄHTEET

- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. 2005. *Peripheral vision: Expertise in real world contexts*. *Organization Studies* 25(5) Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/0170840605053102>. Viitattu 8.2.2025.
- Eriksson P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Hakala, L., Kuivalainen M., Kulmala S., Kymäläinen H., Nousiainen R., Närhinen A. & Salomaa A. 2024. *Miten puhumme työelämästä? Työelämäpuhe mediassa vuosina 2019 ja 2023*. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/149820/TTL-978-952-391-179-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 7.12.2024.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. *Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt*. *Aikuiskasvatus*, 32(4), 246–256. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.94003>. Viitattu 16.2.2025.
- Hallinnon ohjaus*. Saatavissa: <https://vm.fi/hallinnon-ohjaus>. Viitattu 14.3.2025.
- Heilmann, P. 2022. *Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet*. *Hallinnon tutkimus* 4/2022 Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>. Viitattu 12.1.2025.
- Hiljaisen tiedon siirto*. 2024. Valtioneuvoston sisäinen Teams-työtila. Saatavissa: [Hiljaisen tiedon siirto 240325.pdf](https://www.vuorovaikutus.fi/hiljaisen-tiedon-siirto-240325.pdf). Viitattu 9.4.2025.
- Isotalus, P. ja Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Liettua: BALTO print.
- Järvinen, P. 2006. *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA#kohta:Miten\(\(20\)johtaa\(\(20\)ihmist\(\(e4\)/piste:tt](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA#kohta:Miten((20)johtaa((20)ihmist((e4)/piste:tt). Viitattu 19.2.2025.
- Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. *Asiantuntija viestii – ajatuksesta vaikutukseen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kaunismaa, E., Nerg, P., Karhunen, M. & Majava, J. 2021. *Julkisen hallinnon strategia: Näin suomalaisista julkista hallinto uudistetaan 2020-luvulla*. *Hallinnon tutkimus-verkkolehti* 2/2021. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102468/60247>. Viitattu 7.3.2025.
- Korhonen-Yrjänheikki, K. 2018. *Mitä on tulevaisuuden asiantuntijaosaaminen?* Saatavissa: <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/mita-on-tulevaisuuden-asiantuntijaosaaminen/>. Viitattu 7.3.2025.
- Kärkkäinen, M. 2005. *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena*. Helsinki: Edita Prima Oy

- Lindgren, G. 2008. *Johtaminen ja johtajuus*. Reserviupseeriliiton julkaisu. Saatavissa: https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf. Viitattu 7.12.2024.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2017. *Tehosta työtapojasi ja kaappaa aikaa itsellesi*. Helsinki: Grano Oy.
- Meretniemi, I. 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Liettua: BALTO print.
- Ministeriöt. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/ministeriot>. Viitattu 14.3.2025.
- Mäki, A. & Mäki, K. 2024. *Johtamiskohtaamisten aallokossa: tunnista työorientaatioiden voima*. Puola: Totem.com.pl.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. *The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation*. California Management Review, 40, 40–54. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/216149525?parentSessionId=MUP%2BCS%2B%2BG2M3BDQI%2BxfmQkbBYHji0d9zYEt75ZM%2FGNg%3D&accountid=10007&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Viitattu 17.2.2025.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 1.–2. p. WSOYpro.
- Osaamisen kehittäminen*. 2024. Valtioneuvoston sisäinen Teams-työtila. Saatavissa: [Osaamisen kehittäminen](#). Viitattu 9.4.2025.
- Pelin, R. 2009. *Projektihallinnan käsikirja*. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Projektimäärittely huhtikuu 2024*. 2024. Valtioneuvoston sisäinen Teams-työtila. Saatavissa: [Projektimäärittely huhtikuu 2024.docx](#). Viitattu 14.3.2025
- Puputti, M. 2025. *Valmentava esihenkilö johtaa osaamista parhaiten*. Liikenne- ja viestintäministeriö. Kolumni. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410829/valmentava-esihenkilo-johtaa-osaamista-parhaiten>. Viitattu 18.3.2025.
- Puusa, A. 2020. *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa A. Puusa, ja P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. 2. p. Tallinna: Gaudeamus Oy, 103–117.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. *Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa*. Teoksessa A. Puusa, ja P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. 2. p. Tallinna: Gaudeamus Oy, 189–201.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus-lehti*. 2013 (2), 95–106. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94031/52709>. Viitattu 7.3.2025.
- Silvennoinen, H. 2013. *Työn merkityksellisyys on työelämän laatua*. *Aikuiskasvatus* 4/2013, pp. 250–251. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.94056>. Viitattu 19.2.2025

Sipilä, J. 1996. *Asiantuntija ja johtaja*. Toinen painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs johtajuus*. Toinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tavoite- ja kehityskeskustelu sekä suoritusarviointi. Kampus-intranet. Saatavissa:

<https://govfi.sharepoint.com/sites/Kampus-Henkilostoasiat/SitePages/Kehityskeskustelu-ja-suoritusarviointi-TEM.aspx?web=1>. Viitattu 14.3.2025.

Toikko, T. ja Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M. 2016a. *Aikamatriiseja asiantuntijatyössä*. Työelämän tutkimus 14, 1, 75–92. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87024/45923>. Viitattu 17.2.2025.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. 2016b. *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 9.2.2025.

Tuomi, L. ja Sumkin T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valtiokonttori. 2009. *Kun roolit vaihtuvat. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi*. Saatavissa: https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Kun_roolit_vaihtuvat_opas.pdf. Viitattu 7.12.2024.

Valtioneuvosto. 2024. *Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi*. 2024. Valtioneuvoston julkaisu 2024:54. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165940/VN_2024_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 7.3.2025.

Valtion yhteiset palvelut. Saatavissa: <https://vm.fi/valtion-konsernipalvelut-ja-ohjaus>. Viitattu 14.3.2025.

Yhteiset periaatteet julkisen johtamisen tueksi. Saatavissa:

<https://vm.fi/-/yhteiset-periaatteet-julkisen-johtamisen-tueksi>. Viitattu 2.3.2025.

Yrjönsuuri, M. 2009. *Tiedon rajat. Johdatus tietoteoriaan*. Helsinki: Kirjapaja.

Kysely siirtymistä osastolla

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tässä kyselyssä on tarkoitus selvittää osastolla tehtyjä asiantuntijan siirtymiä esihenkilötehtäviin sekä paluuta asiantuntijatehtäviin. Siirtymillä tarkoitetaan tehtävänkuvan muutosta esihenkilön ja asiantuntijan välillä, kun asiantuntija tekee esihenkilöroolissa esihenkilö- ja asiantuntijatehtäviä. Esihenkilötehtävällä tarkoitetaan tässä yhteydessä ryhmän, tiimin ja projektin johtamista osastolla. Joihinkin esihenkilötehtäviin kuuluvat myös henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät, osaan vain työnjohdolliset tehtävät mutta esihenkilötehtävään kuuluu aina myös asiantuntijatehtävät. Esihenkilötyön päätyttyä asiantuntija siirtyy tekemään asiantuntijatehtäviä.

Kyselyyn vastataan anonymisti. Kyselyssä on 13 kysymystä, pääosa kysymyksistä on valintakysymyksiä ja vastaamiseen kuluu aikaa n. 15-20 minuuttia. Kyselyn vastauksista tehdään graafisia taulukoita ja niitä käytetään osana opinnäytetyötä.

Suostumus osallistua tutkimukseen

Opinnäytetyön nimi

Asiantuntijatyö ja esihenkilötyö ministeriössä - siirtymät asiantuntijatyön ja esihenkilötyön välillä

Opinnäytetyön tekijä

Tiina Lehtiluoma

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen. Olen lukenut tutkimusta koskevan tiedotteen. Olen myös lukenut ja hyväksyn tietosuojaselosteen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Osallistun tähän tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minulla on mahdollisuus keskeyttää osallistumiseni missä tahansa tutkimuksen vaiheessa syytä ilmoittamatta. Voin myös peruuttaa antamani suostumuksen milloin tahansa ennen tutkimuksen päättymistä. Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaessasi antamasi suostumuksen, Sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei käytetä osana tutkimusaineistoa, vaan ne hävitetään, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista.

Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain opinnäytetyön tekijän tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen opinnäytetyöhön, aineistoa ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle tutkimusprosessin aikana ja tutkimusaineisto tuhoetaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

1. Annan tietoisesti suostumukseni minua koskevan aineiston käyttämiseen opinnäytetyössä. *

Kyllä

Ei

2. Olen lukenut ja ymmärrän tutkimustiedotteen (tutkimustiedote on toimitettu sähköpostiviestin liitteenä) *

Kyllä

Haluan lisätietoja

3. Olen lukenut ja hyväksyn tietosuojaselosteen (tietosuojaseloste on toimitettu sähköpostiviestin liitteenä) *

Kyllä

Haluan lisätietoja

4. Kuinka kauan on edellisestä siirtymästäsi osastolla (joko esihenkilötehtävään tai paluusta asiantuntijatehtävään)? *

Vuosi tai alle vuosi

2 - 3 vuotta

4 - 5 vuotta

Kauemmin

5. Kuinka monta kertaa olet osastolla siirtynyt esihenkilötehtävän ja asiantuntijatehtävän välillä? *

Kerran

2 - 3 kertaa

Useamman kerran

6. Onko sinulla kokemusta siirtymistä esihenkilötehtävien ja asiantuntijatehtävien välillä työurasi aikana aiemmissa organisaatioissa tai yksiköissä? *

- Kyllä
- Ei

7. Miksi olet hakeutunut esihenkilötehtävään osastolla? *

Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivimmat (voit valita useampia vaihtoehtoja)

- Hakeuduin, koska esihenkilötehtävä on osa osaamisen kehittämistä
- Hakeuduin, koska esihenkilötehtävä lisää mahdollisuuksia paneutua laajemmin omaan erikoisalaani
- Hakeuduin, koska esihenkilötehtävä auttaa siirtymässä ylempiin johtotehtäviin
- Jokin muu syy,
mikä? _____

8. Minkä yksikön esihenkilönä olet viimeksi toiminut osastolla? *

- Ryhmä
- Tiimi
- Projekti

9. Esihenkilötehtävään siirtyminen osastolla *

Seuraavat väittämät kuvaavat esihenkilötehtäviin siirtymistä osastolla. Valitse vaihtoehdot viimeisimmän esihenkilösiirtymän perusteella.

| | Täysin eri mieltä | Osittain eri mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Minulla oli etukäteen riittävä käsitys esihenkilön tehtävänkuvan sisällöstä * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osa esihenkilön tehtävistä olivat sellaisia, joita en etukäteen osannut odottaa. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilön tehtävänkuva oli erilainen kuin etukäteen odotin. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sain etukäteen tarpeeksi perehdytystä esihenkilötehtäviin. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen saanut tarpeeksi koulutusta esihenkilötyöhön valinnan jälkeen. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Esihenkilötehtävissä toimiminen *

Seuraavat väittämät kuvaavat esihenkilötehtävissä toimimista osastolla. Valitse vaihtoehdot viimeisimmän esihenkilökokemuksen perusteella.

| | Täysin eri- mieltä | Osittain eri- mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Esihenkilön rooli on tuntunut mielestäni luontevalta * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilöni on tukenut ajankäyttöäni tehdessäni esihenkilötehtäviä * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minusta on esihenkilönä luontevaa siirtyä työpäivän aikana esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien välillä * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilötehtävät ovat vieneet aikaa asiantuntijatehtäviltä enemmän kuin olisin halunnut * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilönä toimiminen on mielestäni tuonut minulle asiantuntijana enemmän arvostusta * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilönä toimiminen on tuonut minulle lisää osaamista * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilötehtävä on edistänyt työuraani * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Miten kuvailisit siirtymistäsi esihenkilöksi osastolla? Millaisia haasteita olet kohdannut? Mikä on sujunut hyvin? *

12. Miten työnantaja voisi osastolla helpottaa asiantuntijan siirtymistä esihenkilötehtäviin? *

13. Asiantuntijatehtävissä toimiminen osastolla esihenkilötehtävän päätyttyä *

| | Täysin eri- mieltä | Osittain eri- mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Esihenkilötyön päätyttyä olen voinut paremmin keskittyä asiantuntija-alueeseeni. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilötyön päättymisen on vaikuttanut työmotivaatiooni negatiivisesti. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen huomannut muutoksen roolissani työyhteisössä esihenkilötehtävien jälkeen. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen saanut esihenkilötehtävän kautta uutta näkökulmaa asiantuntijuuteen. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mielestäni siirtymät esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien välillä ovat luonteva osa työuraa. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aion hakea osaston esihenkilötehtäviin uudelleen. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Millaisia kokemuksia sinulla on ollut osastolla siirtymästä esihenkilötehtävästä takaisin asiantuntijatehtävään? Millaisia haasteita olet kohdannut? Mikä on sujunut hyvin? *

15. Miten työnantaja voisi osastolla helpottaa siirtymää esihenkilötehtävästä asiantuntijatehtävään? *

16. Haluatko nostaa esille vielä jonkin siirtymiin liittyvän asian?

Haastattelukysymykset

Haastattelukysymyksissä etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia asiantuntijoilla on siirtymistä asiantuntijasta esihenkilöasiantuntijaksi ja takaisin asiantuntijaksi, miten roolin muutos näkyy työyhteisössä ja miten työnantaja voi tukea asiantuntijaa siirtymissä.

Siirtyminen esihenkilöksi

- Vaikuttiko ryhmän/tiimin/projektin substanssin tunteminen esihenkilötehtävään hakeutumiseesi?
- Onko ryhmän/tiimin/projektin henkilöstön tunteminen vaikuttanut esihenkilötehtävään hakeutumiseesi?
- Oletko kehittänyt esihenkilötaitojasi oma-aloitteisesti?
- Miten työnantaja voisi osastolla helpottaa siirtymää esihenkilöksi (jos olet vastannut kyselyyn, onko lisättävää kyselyn vastaukseen)?

Esihenkilönä toimiminen

- Miten ryhmä/tiimi/projekti on reagoinut siihen, että siirryit myös esihenkilöksi?
- Miten olet onnistunut sovittamaan yhteen esihenkilötehtävät ja asiantuntijatehtävät?
- Onko oma identiteettisi muuttunut esihenkilötehtävässä?

Asiantuntijatehtävät esihenkilötehtävien päätyttyä

- Onko asiantuntijatehtävän tehtävänkuva pysynyt samana kuin ennen esihenkilöksi siirtymistä?
- Onko sinulle asiantuntijana ollut hyötyä esihenkilönä toimimisesta?
- Miten työnantaja voisi osastolla helpottaa siirtymistä asiantuntijatehtävään esihenkilötehtävän päätyttyä (jos olet vastannut kyselyyn, onko lisättävää kyselyn vastaukseen)?

Mahdollinen muu asia

- Haluaisitko nostaa esille jonkin muun siirtymiin liittyvän asian (jos olet vastannut kyselyyn, onko lisättävää kyselyn vastaukseen?)

Lisäkysymykset vain projektipäälliköille

- Onko projekti sulautunut hyvin osaston hierarkiaan?
- Miten työnjohdollinen rooli on onnistunut projektissa?

Haastattelujen sisällönanalyysi

* Asiantuntijasta esihenkilöksi

** Esihenkilöstä asiantuntijaksi

| Tutkimuskysymys | Alkuperäiset ilmaisut | Pelkistetyt ilmaisut | Alaluokat | Pääloukat | Yhdistävä luokka |
|---|-----------------------|---|---|--|--|
| Millaisia kokemuksia asiantuntijalla on ollut siirtymistä asiantuntija- ja esihenkilötehtävien välillä? | | Esihenkilöidentiteetti vaati hakeamista. * | Roolin muutos esihenkilönä | Roolin etsiminen | Uuteen rooliin sopeutuminen |
| | | Esihenkilöllä ei ole enää samanlainen kaverillinen suhde henkilöstön kanssa kuin asiantuntijalla. * | | | |
| | | Asiantuntijarooli piti etsiä uudelleen esihenkilötyön jälkeen. ** | Roolin muutos asiantuntijana | | |
| | | Esihenkilötehtävien jatkuminen esihenkilöroolin päätyttyä. ** | Työtehtävien jatkuminen aseman muutuksessa | Työtehtävien organisoinnin hankaluudet | |
| | | Asiantuntijatehtävien delegointi asiantuntijan siirtyessä toiseen yksikköön esihenkilöksi. * | Työtehtävien delegointiin kaivattiin tukea | | |
| | | Esihenkilökoulutusta jo esihenkilötehtävää harkitsevalle * | Esihenkilökoulutuksen kohderyhmää pitäisi laajentaa | Koulutuksen puute asemasta johtuen | |
| | | Koulutusta myös projektipäällikölle. * | | | |
| Millaisia kokemuksia asiantuntijalla on ollut siirtymistä asiantuntija- ja esihenkilötehtävien välillä? | | Esihenkilönä asiantuntijaosaaminen on vahvistunut. ** | Asiantuntijuuden vahvistuminen esihenkilöroolissa | Asiantuntijuuden parantuminen | Asiantuntijuuden vahvistuminen työyhteisössä |
| | | Esihenkilönä toimiminen tuo uutta näkökulmaa substanssiin. ** | | | |
| | | Esihenkilönä toimiminen auttaa toimimaan alaisena ja ymmärtämään esihenkilöään. ** | | | |
| | | Esihenkilötyön päätyttyä asiantuntijatehtävät osin uusia. ** | Uuden oppiminen asiantuntijana esihenkilötyön päätyttyä | | |
| | | Henkilöstön reaktio ei kokonaan positiivinen. * | Työyhteisön reaktiot esihenkilöön vaihtelivat | Työyhteisön vaihtelevat reaktiot | |
| | | Henkilöstön reaktio positiivinen. * | | | |
| | | Kokemattoman projektipäällikön tukeminen projektin alkuvaiheessa. * | Kollegoiden tuki tärkeää asiantuntijalle siirtymissä | | |
| | | Kollegan tuki siirtymässä. ** | | | |

* Asiantuntijasta esihenkilöksi

** Esihenkilöstä asiantuntijaksi

| Tutkimuskysymys | Alkuperäiset ilmaisut | Pelkistetyt ilmaisu | Alaluokat | Pääloukat | Yhdistävä luokka |
|---|-----------------------|--|---|---|------------------------------------|
| Miten esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien yhdistäminen on onnistunut? | | Esihenkilötyöhön olisi pitänyt panostaa enemmän. ** | Panostuksen jako asiantuntija- ja esihenkilötehtävien välillä haastavaa | Tasapainoilu esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien välillä | Työtehtävien hallinnassa haasteita |
| | | Esihenkilön liian iso substanssivastuu haittaa johtamista. ** | | | |
| | | Henkilöstöjohtaminen hankaloittaa substanssiin panostamiselta. ** | | | |
| | | Esihenkilön pitää luottaa henkilöstön osaamiseen ja uskalltaa tehdä päätökset sen pohjalta. ** | Esihenkilönä laajempi näkemys asiantuntijatehtävään | | |
| | | Esihenkilötehtävissä pitää luopua osasta substanssitehtäviä. ** | | | |
| | | Projektipäällikkönä ei asiantuntija- tai esihenkilörooli ole aina selkeä. ** | Projektipäällikön vaihteleva rooli | Projektipäällikön haasteet projektin hallinnassa | |
| | | Projektissa henkilöstö työskentelee oman toimen ohella. ** | Projektipäällikön epäselvä mandaatti | | |

* Asiantuntijasta esihenkilöksi

** Esihenkilöstä asiantuntijaksi

| Tutkimuskysymys | Alkuperäiset ilmaisut | Pelkistetyt ilmaisut | Alaluokat | Pääloukat | Yhdistävä luokka |
|---|-----------------------|--|--|--|--|
| Miten työnantaja voisi tukea asiantuntijoita siirtymien eri vaiheissa? | | Salliva ilmapiiri esihenkilönä aloittelevan kysymyksille. * | Esihenkilön tukeminen alkuvaiheessa | Uuden esihenkilön tukeminen | Asiantuntijan tukeminen siirtymissä |
| | | Kokeneiden esihenkilöiden mentorointi uusille esihenkilöille. * | Mentorointi | | |
| | | Muiden esihenkilöiden aineistovinkit esihenkilöksi perehtyvälle. * | Aineistovinkit | | |
| | | Osaston johdon tuki esihenkilötehtävän päättämisen jälkeen, jottei siirtyjä jää yksin. ** | Asiantuntijan tukeminen esihenkilötyön päätyttyä | Asiantuntijan tukeminen siirtymän käsittelyssä | |
| | | Siirtymien käsittelemättömät asiat vaikuttavat laajasti työyhteisöön. ** | Asiantuntijan tukeminen työyhteisön eduksi | | |
| | | Esihenkilölle asetettujen odotusten selkeyttäminen. * | Tiedonvaihto siirtymän yhteydessä | Tiedonvälitys siirtymissä | |
| | | Esihenkilön omaksuman tiedon välittäminen johdolle. ** | | | |
| | | Osastolla parempi viestiminen henkilöiden siirtymistä. *, ** | Tiedottaminen siirtymistä | | |
| | | Esihenkilötehtäviin nimittäminen määräysmenettelyn sijaan virantäyttöpäätöksellä toisi lisää avoimuutta. * | Esihenkilötehtäviin nimittämistapa | Esihenkilövalintojen tekeminen avoimemmin | Työnantajan tukitoimet siirtymien osa-alueilla |
| | | Esihenkilövalinnan pelisäännöt ja avoimuus auttavat hyväksymään valinnat. * | Esihenkilövalintojen avoimuus | | |
| | | Projektipäällikön palkka sama kuin asiantuntijalla mutta enemmän vastuuta. * | Työtehtävän mukainen palkkaus | Oikeudenmukainen palkkaus ja tehtävänkuvan selkeytys | |
| | | Asiantuntijatehtävien sopiva vaatimustaso esihenkilötehtävän jälkeen. ** | Tehtävänkuvan selkeys esihenkilötehtävän jälkeen | | |
| | | Tehtävänkuvan selkeys esihenkilötehtävän jälkeen. ** | | | |
| | | Substanssikoulutustarpeiden kartoitus esihenkilötyön päätyttyä. ** | Koulutustarpeet esihenkilötyön päätyttyä | Koulutustarpeet ja osaamisen tunnistaminen | |
| | | Esihenkilötyössä hankittu osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen. ** | Uuden osaamisen tunnistaminen | | |