

TOKi

Työelämän ohjausosaamisen
kehittämisprojekti 2010–2014

OAKK

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy

MINNA HIRVONEN

Taitoa työelämäohjaukseen – koulutusohjelmaan osallistuneiden esimiesten ja heidän alaistensa kokemuksia työelämäohjauksesta

TUTKIMUSRAPORTTI 2015



Pari sanaa saatteeksi

Tämä tutkimus on osa TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektia. Projektissa (1.3.2010 – 28.2.2015) pyritään edistämään työelämäohjausta työpaikoilla. Tutkimusraportti tarjoaa merkittävää arviointitietoa esimiehille ja työyhteisöjen avainhenkilöille tarjotun Taitoa työelämäohjaukseen –koulutuksen vaikuttavuudesta. Lisäksi tutkimus kuvaa sekä avainhenkilöiden että heidän alaistensa käsityksiä ja kokemuksia työelämäohjauksesta.

Kiitokset tutkimukseen osallistuneille henkilöille sekä tutkimuksen tekijälle ja raportin laatijalle Minna Hirvoselle tästä merkittävästä työstä työpaikoilla tapahtuvan ohjauksen sekä sitä tukevan ohjaustaitojen koulutuksen kehittämiseksi!

Lisätietoa projektista: www.työelämäohjaus.fi

Oulussa 5.1.2015

Teea Oja

projektipäällikkö

TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti (ESR)

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET	3
2.1 Ohjaus organisaatiossa	3
2.2 Organisaatio ja osaaminen	5
2.3 Oppiva organisaatio.....	6
2.4 Osaamisen johtaminen	7
2.5 Työelämäohjaus	9
2.6 Työpaikoilla annettavan ohjauksen historiaa.....	11
2.7 Työelämäohjauksen toteuttaminen	12
2.8 Työelämäohjauksen muodot.....	13
3. TOKI TYÖELÄMÄN OHJAUSOSAAMISEN KEHITTÄMISPROJEKTI.....	17
3.1 Projektin tavoitteet ja kohderyhmä.....	18
3.2 Projektin kulku	19
3.3 Taitoa työelämäohjaukseen – koulutukset 2011 ja 2012–2013.....	20
3.4 Taitoa työelämäohjaukseen – koulutusohjelmat	21
4. SISÄLLÖNANALYYSI KOKEMUKSEN TUTKIMUKSEN VÄLINEENÄ.....	23
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	23
4.2 Laadullinen tutkimusote	24
4.3 Teemahaastattelu.....	26
4.4 Aineiston hankinta	27
4.5 Tutkimusaineiston analyysi.....	30
4.6 Tutkimuksen eettisyys ja arviointikriteerit.....	32

5. ESIMIESTEN JA ALAISTEN KOKEMUKSET	35
5.1 Taitoa työelämäohjaukseen -koulutuksen anti esimiesten kertomana.....	35
Motivaatio ja tavoitteet	35
Käsitys työelämäohjauksesta	37
Oma esimiestyö	38
Yhteenveto	41
5.2 Työelämäohjaus arjessa.....	42
Työelämäohjauksen toteuttamismuoto.....	42
Työelämäohjaus käytännössä.....	44
Esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistäminen	44
Yhteenveto	45
5.3 Esimiehen toimintaympäristö.....	46
Työelämäohjauksen toteuttamista estävät tekijät	47
Organisaatio työelämäohjauksen määrittelijänä	48
Yhteenveto	49
5.4 Työn haasteet alaisten näkökulmasta.....	50
Oman työn haasteet.....	51
Yhteenveto	52
5.5 Työelämäohjaus alaisten näkökulmasta	53
Työelämäohjaus käsitteenä ja sen muodot työyhteisössä	53
Työelämäohjaukselle annettu merkitys	55
Yhteenveto	55
5.6 Alaisten näkemys esimiehestä työelämäohjauksen toteuttajana.....	56
Kokemus esimiehestä ohjaajana.....	56
Esimiehen toiminnassa koettu muutos.....	57
Yhteenveto	58
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET: KOKEMUSTEN JÄNNITTEET	60
6.1 Yhteenveto	60
Alaiset	62
6.2 Johtopäätökset.....	63
7. POHDINTA	65
LÄHTEET	68
Taitoa työelämäohjaukseen –koulutus (7 op)	72
LIITTEET (4 kpl)	

LUETTELO TAULUKOISTA

1. Teemat ja niiden keskeinen sisältö

59

1. JOHDANTO

Tutkimuksessa selvitän esimiesten kokemuksia Taitoa työelämäohjaukseen – koulutusohjelmaan osallistumisesta sekä näiden esimiesten alaisten kokemuksia työelämäohjauksesta. Tutkimuskohteenani ovat johtajat, esimiehet ja muut henkilöstön kehittämisen tehtävissä toimivat henkilöt, jotka ovat osallistuneet Oulun ja Raahen seudulla toteutettuun koulutusohjelmaan joko vuonna 2011 tai vuosina 2012 - 2013. Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmat ovat osa TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektia, jonka tavoitteena on kehittää työpaikoilla annettavaa ohjausta siten, että aikuiset saisivat työpaikoillaan uraohjausta ja koulutusneuvontaa. Pyrin selvittämään millä tavoin esimiehet kokevat koulutusohjelmaan osallistumisen antaneen heille valmiuksia työelämäohjaukseen sekä miksi he kokevat työelämäohjauksen tarjoaminen tärkeäksi työntekijän, oman työnsä ja organisaation kannalta ja minkä he näkevät oma organisaationsa motiiviksi työelämäohjauksen tarjoamiseen. Tutkimukseni kohderyhmänä ovat esimiesten lisäksi heidän alaisensa. Alaisten osalta olen kiinnostunut siitä miten työpaikalla tarjottu työelämäohjaus eri muotoineen tunnistetaan, millaiseksi sen saatavuus ja hyödyllisyys koetaan, miten esimiehen työelämäohjaustaitojen koetaan kehittyneen sekä millaiseksi esimiehen rooli ohjaajana nähdään.

Carroll (1996, 11) kertoo työpaikkaohjauksen syntyneen Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolella, jolloin teollisuusyritysten piirissä luotiin ensimmäiset toimintamallit osaamisenjohtamiselle ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiselle. Työpaikalla annettavasta ohjauksesta voidaan puhua työpaikkaohjauksena (workplace counselling), työntekijöiden ohjauksena (employee counselling) ja henkilöstöohjauksena (personnel counselling). Marjatta Vanhalakka-Ruoho (2004) on muotoillut työelämäohjauksen käsitteen halutessaan korostaa, että työ tulisi nähdä osana yksilön muuta elämäkokonaisuutta. Työelämäohjausta voidaan pitää yläkäsitteenä monenlaiselle työssä annettavalle ohjaukselle. Sen alle lukeutuvat esimerkiksi mentorointi, työnohjaus, henkilöstökoulutus, työuraohjaus, kollegoiden vertaistuki, työterveyspalvelut ja johtaminen. (Vanhalakka-Ruoho 2004, 178-179.) Muina työpaikoilla toteutuvina ohjauksen muotoina Karjalainen (2010, 22) mainitsee valmennuksen, perehdytyksen, työssäoppimisen ohjauksen sekä kehityskeskustelut.

Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi laadullisen tutkimusotteen, sillä pyrkimyksenäni on tarkastella esimiesten ja heidän alaistensa kokemuksia työelämäohjauksesta. Metsämuurosen (2006,208) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin juuri sellaiseen tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita yksittäisen toimijan luomista merkityksistä tietyissä tilanteissa, joissa ei pyritä yleistykseen sekä haluttaessa tutkia luonnollisia tilanteita ja tulkintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ovat tulkinta, kontekstuaalisuus ja toimijan näkökulman huomioiminen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22).

Aluksi esittelen lukijalle tutkimukseni lähtökohdat. Kuvaan ohjausta organisaation kontekstissa sekä kerron työelämäohjauksen käsitteen sisällöstä, sen eri toteuttamismuodoista ja työpaikoilla annettavan ohjauksen historiasta. Kolmannessa luvussa esittelen TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektia ja Taitoa työelämäohjaukseen -koulutusohjelmaa. Neljännessä luvussa kuvaan tämän tutkimuksen rakentumista. Esittelen tutkimukseni tutkimusongelmat, aineistonhankinnan sekä aineiston analyysin. Viidennessä luvussa tutkimukseeni osallistuneet esimiehet ja alaiset pääsevät ääneen. Kuvaan kolmen teeman kautta esimiesten kokemuksia Taitoa työelämäohjaukseen -koulutusohjelmaan osallistumisesta ja työelämäohjauksen toteuttamisesta sen jälkeen. Samoin kuvaan kolmen teeman kautta alaisten kokemuksia työelämäohjauksesta oman työn arjessa. Kuudennessa luvussa kokoan yhteen analyysissa esiin tulleita asioita ja vertailen esimiesten ja alaisten kokemuksia. Seitsemännessä ja tutkimukseni viimeisessä luvussa pohdin tutkimuksen tekemisprosessia ja suuntaan ajatuksia tulevaisuuteen.

2. LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa esittelen lukijalle työni lähtökohtia ja keskeisiä käsitteitä. Kuvaan ohjauksen toteuttamista organisaation kontekstissa ja määrittelen työelämäohjaus-käsitteen sisältöä ja sen eri toteutumismuotoja työelämässä. Lisäksi kerron työelämäohjauksen käsitteen muotoutumisesta ja historiasta.

2.1 Ohjaus organisaatiossa

On hyvä lähteä liikkeelle pohtimalla miksi työorganisaatio tai työpaikka muodostaa otollisen paikan aikuisten ohjaukselle. Plant (2008, 266) katsoo, että ohjaus kannattaa viedä sinne missä suurin osa ihmisistä viettää päivänsä eli työpaikoilla. Ohjauksen toteuttaminen työpaikoilla mahdollistaa myös yhä useamman ihmisen pääsemisen ohjauksen piiriin. Plant (emt.) puhuu elämänpituisesta ohjauksesta, joka sisältää ajatuksen yksilön tarpeesta saada ohjausta läpi elämän. Aikuisena ohjauksen tarve vaihtelee elämäntilanteen ja työtilanteen mukaan, jolloin myös palveluita haetaan eri toimijoilta. Karjalaisen (2010, 21-22) mukaan ohjauksen keskittäminen työorganisaatioon on hyvä tapa koota yhteen muuten kovin hajanaisia ohjauspalveluita. Elinikäisen ohjauksen palvelut on Suomessa rakennettu eri toimijoiden verkostoyhteistyönä, sillä yhdelle taholle keskitettynä toiminta-alue olisi liian laaja. Aikuisille ohjausta on tarjolla aikuisoppilaitoksissa, työ- ja elinkeinohallinnossa, ammattijärjestöissä, ohjauspalveluita tarjoavissa yksityisissä yrityksissä ja työpaikoilla. Ohjaukseksi voidaan katsoa myös informaaleilta toimijoilta, kuten ystäviltä ja kollegoilta, saatu tuki sekä omaehtoinen tiedonhaku.

Vanhalakka-Ruoho (2005, 34) hahmottelee, että tehokkuutta korostavassa ja työntekijöiltä notkeutta vaativassa työelämässä ohjaukselle löytyy tilausta hengähdystauon luojana ja pysäytymisenpaikkana. Ohjaus voi muodostaa työntekijälle sen paikan, jossa on kaiken hektisyyden keskellä aikaa pysähtyä, pohtia ja suunnata omaa toimintaansa. Tämän

myötä ohjauksen mahdollisuudet näyttäytyvät myös työhyvinvoinnin edistäjänä ja työmotivaation ylläpitäjänä. Nopeasti muuttuvassa työelämässä ja taloudellisesti epävarmoina aikoina ohjauksen merkityksellisyys kiteytyy myös mahdollisuuteen hahmottaa työ osana muuta elämäkokonaisuutta. Ohjauksen tuella on mahdollista tehdä näkyväksi myös muiden elämänalueiden merkitys ja oivaltaa, että pelkästään työ ei määritä ihmisen arvoa ja merkitystä.

Työpaikoilla annettavaan ohjaukseen liittyy luonnollisesti myös haasteita, sillä siinä yhdistyvät organisaation ja ohjauksen toimintatavat, jotka ovat lähtökohdiltaan melko erilaiset. Organisaatiota kuvaavia piirteitä ovat kontrolloiva, objektiivisia kokemuksia ja rationaalista ajattelua korostava, hierarkkinen, poliittinen ja kilpailuhenkinen. Ohjauksessa taas korostuvat auttaminen, subjektiiviset kokemukset, tunteminen ja ajattelu, autonomia, henkilökohtainen voimaantuminen ja yhteisöllisyys. Nämä lähtökohtaiset erot edellyttävät neuvottelua ohjauksen ja organisaation suhteista ja rajanvedoista ennen kuin ohjausta aletaan tarjota. Vaikka ihmiset saavat enenevässä määrin ohjausta työssä niin tiedetään vain vähän millaista vaikutusta organisaatiolla on tai voi olla ohjaukseen ja ohjauksen tarjontaan. Lisäksi on merkityksellistä pohtia miksi organisaatiot ylipäänsä haluavat tarjota ohjausta. (Carroll & Walton 1997, 2-3.)

Carroll & Walton (1997, 2 - 3) korostavat, että ohjaus tapahtuu aina tietyssä ympäristössä, joka vaikuttaa tapahtumiin ja toimintaan, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Myös Shea & Bond (1997, 187) ovat samaa mieltä ja toteavat, että organisaation konteksti ja sen arvot, tavoitteet ja päämäärät määrittävät ohjausta työpaikalla vaikka näkyvästi ohjaustilanteessa ovatkin läsnä vain ohjaaja ja työntekijä. Työpaikalla ohjausta toteuttavan tulee tiedostaa ”organisaation varjopuolet” eli tilanteet joissa ohjausta voidaan pyrkiä käyttämään välineenä taloudellisen edun tavoittelussa ja organisaation keinona välttää vastuutaan. Vastuun välttämällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi työssä jaksamisen ongelmat on helppo laittaa yksilön syyksi vaikka tosi asiassa ne johtuvatkin työnantajasta. Tämän vuoksi ohjaajan tulisikin ottaa ohjaukseen sosiologinen perspektiivi, jolla tarkoitetaan ohjauksen sijoittamista siihen sosiaaliseen, taloudelliseen ja poliittiseen rakenteeseen, jossa se esiintyy ja jonka osa se on. (Carroll & Walton 1997, 2-3.)

Ohjauksen eettisyyttä organisaatiossa pohtiessaan Shea & Bond (1997, 187-205) sekä Carroll & Walton (1997, 20-22) ottavat lähtökohdakseen tilanteen, jossa ohjaaja on

työpaikan ulkopuolinen. Koen kuitenkin, että samat eettiset ongelmat ja kysymykset nousevat esiin ja ehkä jopa vahvistuvat esimiehen toimiessa ohjaajan roolissa. Seuraavassa nostan esiin joitakin ristiriitaisia kysymyksiä ohjauksen toteuttamisesta organisaation kontekstissa. Ensinnäkin on aiheellista kysyä kuinka mahdollista organisaation kontekstissa toteutuvassa ja organisaation rahoittamassa ohjauksessa on toimia ohjattavan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Yksilön ja organisaation toiveet ja tavoitteet eivät läheskään aina ole ristiriidattomia. (Carroll & Walton 1997, 21) Vanhalakka-Ruoho (2005, 47) korostaa kuitenkin, että ohjaajan työn lähtökohtana tulee aina olla ohjattavan etu ja hyvinvointi.

Toisena haasteellisena kysymyksenä voidaan nähdä luottamuksellisuus ja keskeiseksi kysymykseksi nousee se, missä määrin työntekijät ovat valmiita käsittelemään henkilökohtaisia haaveita, suunnitelmia ja toiveita työn kontekstissa ja mahdollisesti esimiehen kanssa toteutuvassa ohjauksessa. Työntekijän kannalta epäilyksiä voi herättää se, että millä tavoin organisaatio suhtautuu ja missä muualla tai kenen muun kanssa esiin nousseita asioita käsitellään. Kolmanneksi on hyvä pohtia, että kuka valvoo organisaation kontekstissa toteutettavaa ohjausta ja millä tavoin ohjaajan taidot varmistetaan. Tavoitteen organisaatiossa tulisikin olla, että ohjaajana toimiva saisi ohjausta tehtävänsä ja tilaa pohtia omaa työtään sekä kehittää taitojaan. (Shea & Bond 1997, 192 – 194).

2.2 Organisaatio ja osaaminen

Työelämän muutokset ovat tehneet osaamisesta yritysten kilpailuedun ja menestystekijän, sillä fyysiset rakenteet muodostavat kilpailuedun enää hetkellisesti. Ojala (2008, 15-16) kuvaa osuvasti kuinka koneet ovat kaikilla yrityksillä samanlaisia, mutta ihmiset ja heidän osaamisena erilaista. Koneet pystyvät tuottamaan suuria määriä erilaisia hyödykkeitä, mutta ne eivät kykene keksimään tai luomaan uutta. Tähän tarvitaan ihmistä ja heidän kykyään oppia. Tämän vuoksi osaaminen ja sen kehittäminen on noussut mielenkiinnon keskiöön yritysmaailmassa. (emt.)

Osaaminen mielletään siis yksilöiltä, ryhmiltä, tiimeiltä ja organisaatioilta löytyväksi resurssiksi, jonka avulla selviydytään annetuista tehtävistä ja vaatimuksista. Yksilön

osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot ovat karttuneet elämän kokemuksen ja koulutuksen myötä. Kokemus on syntynyt erilaisen tekemisen myötä ja se on keskeinen osa kokonaisosaamista, sillä aiemman kokemuksen pohjalta on helpompi ymmärtää uutta ja oppia lisää. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla taas tarkoitetaan persoonallisuutta ja asenteita sekä tunneälyä ja sosiaalisia taitoja. Nämä tekijät nousevat keskeiseen rooliin nykyisessä työelämässä, jossa ei enää välttämättä etsitä työhön koulutukseltaan sopivinta vaan ”hyvää tyyppiä”, joka sopeutuu parhaiten organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Yhtenä osaamisen osa-alueena pidetään myös kykyä ja halua yhteistyöhön ja verkostoitumiseen, tällöin puhutaan jaetusta asiantuntijuudesta ja osaamisesta. Nykyisessä työelämässä tiedon yhdessä tuottamisen merkitys on korostunut ja tämä edellyttää valmiutta jakaa omaa osaamistaan ja oppia muilta. (Kauhanen 2010, 147; Ojala 2008, 50.)

Osaamista voidaan tarkastella ja määritellä myös organisaation näkökulmasta. Organisaation osaamista on yhteisesti jaettu näkemys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta sekä yhteisesti hyväksytty toimintatapa sen toteuttamiseksi. Yksilöiden osaamisesta tulee yhteistä, organisaation osaamista, kun työyhteisön jäsenet jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan sekä muuttavat tätä yksilöiden osaamista yhteiseksi näkemyksiksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Keskeistä on, että organisaation rakenteet tukevat tällaista yhteistä tekemistä ja kehittämistä. Tällöin puhutaan oppivasta organisaatiosta. (Ojala 2008, 53.)

2.3 Oppiva organisaatio

Armstrong & Foyle (2003, 74) määrittelevät oppivan organisaatio organisaatioksi, joka mahdollistaa jäsentensä oppimisen tavalla, joka johtaa positiivisiin asioihin kuten innovaatioihin, tehokkuuteen ja kilpailuetuihin. Kauhasen (2010, 144) näkemyksen mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa luodaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri ja halutaan hyödyntää kaikkien jäsenten oppimiskyky yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Voidaan siis sanoa, että kyseessä on organisaation

kehittämiskäsitys, joka omaa aiempia johtamiskäsityksiä monipuolisemman näkökulman ihmisestä organisatorisena toimijana.

Peter Senge (1990) mukaan oppiva organisaatio rakentuu viidestä tekijästä: henkilökohtaisesta kasvusta, mielen malleista, yhteisen vision luomisesta, tiimioppimisesta sekä systeemiajattelusta. Peruslähtökohdaksi on, että organisaatiot voivat oppia vain jäsentensä kautta. Organisaatioista tulee oppivia mikäli ne oivaltavat, että oppiminen tapahtuu selvittämällä virheiden takana olevaa toimintaa. Pelkkä virheiden korjaaminen ei johda oppimiseen. Virheiden takana olevan toiminnan tarkastelu paljastaa organisaation toimintamallit ja mahdollistaa niiden kehittämisen. (Juuti 2006, 57, 129.)

Erityisesti Senge (emt.) puhuu systeemisen ajattelun merkityksestä, jonka mukaan kaikki tapahtumat vaikuttavat toisiinsa. Yritysten tulisi kehittää toimintaansa ennakoivasti ja tästä vastuu kuuluu esimiehille. Johtavassa asemassa olevien tulisi ymmärtää, että organisaation kehityksen taustalla on oppiminen. Esimiesten tulisi myös toimia esimerkkeinä yrityksen strategian ja visioiden ihanteista, jolloin työntekijät voivat kehittää omaa toimintaansa niiden mukaiseksi. (Juuti 2013, 166.)

2.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisesta on ryhdytty puhumaan oppivien organisaatioiden myötä ja sillä tarkoitetaan toimintaa, jolla halutaan vahvistaa yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä. Käytännössä se tarkoittaa kaikkea yrityksen eri tasoilla tapahtuvaa toimintaa, joka tähtää yrityksen strategian edellyttämän osaamisen kehittämiseen, uudistamiseen ja hankkimiseen. Osaamisen johtaminen vaatii suunnittelua, määrittelyä, kehittämistä ja arviointia, jolloin yrityksen on kyettävä arvioimaan nykyistä tilaansa sekä selkiyttämään päämäärän, johon tulevaisuudessa tähdätään. Yrityksen on siis määriteltävä ydinosaamisensa ja pidettävä mielessä, että strategia ohjaa osaamisen johtamisen toteuttamista. (Viitala 2005, 14 – 19.) Organisaation tämän hetkistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista voidaan selvittää osaamiskartoitusten avulla. Tällöin henkilöstö tarkastelee esimiehen johdolla työyksikkökohtaisesti tulevaisuuden tavoitteita ja niiden toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista. Tämän jälkeen arvioidaan työntekijöiden nykyistä

osaamistasoa suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamiskartoituksista saatavan tiedon avulla on mahdollista jäsentää ja suunnata yksittäisen työntekijän tai työyksikön osaamisen kehittämistä. (Viitala 2003, 199.)

Osaamisen johtamisesta ryhdyttiin johtamisenkäytäntönä puhumaan jo 1990-luvulla. Tästä huolimatta sen ei vielä voida katsoa saavuttaneen vakiintunutta asemaa organisaatioissa eikä sitä mielletä yhdeksi menestystekijäksi kuten esimerkiksi markkinointia. Aseman vakiintumattomuus näkyy useimmiten siten, että osaamisen johtamista ei automaattisesti katsota esimiehen työtehtäväksi. Osaamisen johtaminen voi tulla pysyväksi ja näkyväksi käytännöksi vasta kun se tiedostetaan ja organisaatio kokonaisuudessaan ryhtyy toimimaan osaamisen johtamiselle asetettujen linjojen mukaisesti. Vastuu osaamisen johtamisesta ja sen mahdollistamisesta on luonnollisesti organisaation johdolla. On kuitenkin muistettava, että jokainen henkilöstöön kuuluva kantaa omalta osaltaan vastuun yrityksen osaamisesta ja oman osaamisensa kehittämisestä. (Viitala 2005, 14- 23.)

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen tapahtuvat pääsääntöisesti työntekijöitä eli ihmisiä johtamalla. Ihmisten johtamisen ideologia perustuu oivallukseen siitä, että hyvinvoivat työntekijät ovat toiminnan tuottavuuden, innovatiivisuuden ja uudistumisen edellytyksiä. Ihmisten johtaminen toteutuu työelämän käytännöissä kehityskeskusteluissa, palavereissa, työhyvinvointikyselyissä, palautteen antamisena ja vastaanottamisena sekä kaikessa arkisessa vuorovaikutuksessa. Esimiestyö on siis syvimmältä olemukseltaan ihmisten kohtaamista, huomioimista ja palvelemista. Näin ollen esimiehen ja alaisen suhde tulisikin ymmärtää ihmissuhteeksi, joka perustuu tasa-arvoiseen kanssakäymiseen, läsnäoloon ja toisen aitoon kuuntelemiseen. Työntekijöiden merkityksen tunnustamisen ja ihmisten johtamisen ideologian yleistymisen myötä hyvää johtajaa on ryhdytty kuvaamaan valmentajaksi ja ohjaajaksi. Tällöin korostuvat yhteinen oppiminen, dialogi, kysymysten esittäminen ja vastausten yhteinen löytäminen. (Vesterinen 2006, 141-142.)

Juuti (2006, 322) kuvaa esimiestä ihmisten johtajana oppaaksi, joka kulkee työelämän polkua yhdessä työntekijöidensä kanssa. Tällä yhteisellä matkalla esimiehen rooliksi muodostuu kysymysten kysyminen, tilan antaminen keskustelulle ja työntekijöiden näkökulmille. Keskusteleva ja kuunteleva ilmapiiri saa esiin työntekijöiden aidot kokemukset, jolloin aletaan myös arvostaa toisten näkemyksiä ja oppia niistä.

2.5 Työelämäohjaus

Työelämäohjaus on yksi ohjauksen ja osaamisen kehittämisen muodoista ja sillä tarkoitetaan työn kontekstissa toteutuvaa yksilön toimintakyvyn ja elämäkokonaisuuden tukemista. (Vanhalakka-Ruoho 2005, 5). Työelämäohjauksella on useita rooleja ja ilmenemismuotoja. Ohjausta voidaan tarkastella työyhteisön kannalta, jolloin ohjaus voi olla osa henkilöstökoulutusta tai ammatillinen työmuoto työterveyden ja -hyvinvoinnin toteuttamisessa. Ohjaus voidaan nähdä myös yksilön kannalta, jolloin se toimii tukena työnmuutoksissa, työssä oppimisessa, ammatillisessa kehittämisessä ja työuran rakentamisessa. Ohjauksen toimintamuotoja voivat olla työuraohjaus, johtaminen, työnohjaus, henkilöstökoulutus, mentorointi, kollegiaalinen tuki ja työterveystoiminta. (Vanhalakka-Ruoho 2004, 179.) Karjalainen (2010, 21-22) lisää, että työpaikalla ohjauksen muotoina voivat olla myös valmennus, perehdytys, työssäoppimisen ohjaus, urasuunnitelman laatiminen, osaamiskartoitukset sekä kehityskeskustelut.

Englannin kielessä työpaikoilla annettavasta ohjauksesta käytetään yleisesti termiä *workplace counselling*, joka suomennetaan *työpaikkaohjaukseksi*. Toinen käytössä oleva termi on *personnel counselling*, *henkilöstöohjaus*, joka viittaa työelämässä annettavan ohjauksen kiinteään yhteyteen henkilöstötoimintojen kanssa. (Vanhalakka-Ruoho 2005, 42.) Carroll (1996, 3-5) kuvaa työpaikkaohjausta ohjaukseksi, jonka avulla voidaan tukea henkilöstöä muutostilanteissa ja parantaa työntekijöiden henkistä jaksamista. Työntekijät nähdään organisaation voimavaraksi ja työpaikkaohjaus ymmärretään ennaltaehkäiseväksi toimenpiteeksi. Työpaikkaohjauksella ja henkilöstön tukemisella nähdään olevan merkittävä yhteys yrityksen tuottavuuteen. Työpaikkaohjauksessa huomio kiinnittyy työntekijän henkiseen hyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Lisäksi keskiössä ovat työurat ja ammatillinen kehittyminen (Vanhalakka-Ruoho 2004, 179).

Vanhalakka-Ruoho (2004, 178) korostaa kuitenkin, että työ tulisi nähdä laajemmin osana yksilön elämäkokonaisuutta ja on ottanut käyttöön termin *työelämäohjaus*. Työelämäohjauksen ytimenä on työntekijän suhde omaan työnsä perustehtävään ja tämän suhteen uudelleen rakentaminen. Edellä kuvatun perusteella työelämäohjaus on määritelty seuraavasti:

”Työelämäohjaus on yksilöiden ja yhteisöjen toimijuuden, toimintakykyisyyden ja osallisuuden tukemista työn, suhteiden ja perustehtävän kontekstissa.”

Työelämäohjausta voidaan määritellä organisatorisesta ja strategisesta sekä humanistisesta ja yksilöllisestä näkökulmasta. Jos työelämäohjausta tarkastellaan organisaation strategisena toimintana sen tavoitteiksi määrittyvät toiminnan tehokkuus, tuottavuus ja tuloksellisuus. Tällöin ohjaus toteutuu työuraohjauksena sekä muutoksen ja uusien toimintatapojen oppimisen ohjauksena. Humanistisesta ja yksilöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna työelämäohjaus määrittyy yksilöllisen kasvun ja kehityksen tukemiseksi. Ohjaus voidaan nähdä tilana, joka antaa yksilölle aikaa pysähtyä, pohtia ja paikantaa omaa paikkaansa työssä ja laajemmin elämässä sekä rakentaa sitä uudelleen. Tällainen pohdinta ja oman itsensä suhteuttaminen ympärillä olevaan avaa ovia toiminnalle. (Vanhalakka-Ruoho 2005, 32 - 35.)

Ohjaus on eri muodoissaan institutionaalista toimintaa vaikka se konkreettisesti toteutuukin yksilöiden kanssa. Näin ollen työelämäohjausta voidaan tarkastella välineenä yhdistää henkilökohtaiset ja yhteisölliset tarpeet. Työelämäohjauksessa keskiöön nousevat yksilölliset, sosiaaliset ja organisatoriset suhteet. Yksilön elämä rakentuu ihmissuhteista, perheestä, työstä ja hyvinvoinnista. Vastaavasti organisaatiolla on omat tavoitteensa, pyrkimyksensä ja paineensa. Ohjauksen rooli sijoittuu siis yksilön ja organisaation väliseksi sillaksi, välineeksi yhdistää henkilökohtaiset ja yhteisölliset tarpeet. (Vanhalakka-Ruoho 2005, 34 - 35.)

2.6 Työpaikoilla annettavan ohjauksen historiaa

Carroll (1996, 11) katsoo työpaikkaohjauksen syntyneen Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolella, jolloin teollisuusyritysten piirissä luotiin ensimmäiset toimintamallit osaamisenjohtamiselle ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiselle. Joidenkin tietojen mukaan ensimmäinen ohjausohjelma käynnistyi Ford Motor Companyssa 1914. Higghouse (1999) on kuitenkin sitä mieltä, että työpaikkaohjauksen alkujuuret löytyvät Elton Mayon Hawthorne –projektista, joka toteutettiin vuosien 1920 ja 1930 aikana. Työpaikkaohjauksen historiaa on dokumentoitu kattavimmin Pohjois-Amerikassa ja jossain määrin myös Iso-Britanniassa (Coles 2004, 1, 3).

Työpaikoilla annettavan ohjauksen kehittymistä tukivat lainsäädännölliset, taloudelliset ja humanitaariset näkökulmat. Carroll (1996,11) selventää, että samaan aikaan kun yritykset alkoivat ymmärtää työpaikoilla annettavan ohjauksen vaikutuksen tuottavuuteen, asetti myös lainsäädäntö työnantajille velvollisuuksia työntekijöistä huolehtimiseen. Työpaikoilla annettavalla ohjauksella ja osaamisen johtamisella on siis pitkä historia, jota voidaan lähestyä kolmen eri vaiheen kautta. (Emt. 1996, 5.)

Työpaikkaohjauksen ensimmäinen kausi alkoi 1900-luvun alkupuolella ja jatkui 30-luvun puoliväliin. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijöiden ohjauksessa painottuivat läsnäolo työpaikalla, tuotanto sekä terveyden ja kurinpidon ongelmat. (Carroll 1996,6.) Ohjauksen tavoitteena olivat vakaiden työolojen turvaaminen ja työntekijöiden pitäminen tyytyväisenä. Tämän nähtiin toteutuvan ohjauksen avulla, sillä se mahdollisti keskustelun työhön ja henkilökohtaiseen elämään liittyvistä ongelmista. Osallistuminen pyrittiin tekemään työntekijöille helpoksi ja ohjaajien toimintatavaksi muotoutuikin kiertely työntekijöiden keskuudessa. (Higghouse 1999, 381.) Työpaikkaohjauksen ensimmäinen vaihe korosti henkilöstövoimavaroja (Human Resources) ja ihmisten välisiä suhteita välineenä tehokkaaseen johtamiseen. Se keskittyi myös työnteon ongelmien ja organisaatiokäyttäytymisen väliseen yhteyteen. (Carroll 1996,6.)

Työpaikkaohjauksen toinen vaihe ajoittuu vuosille 1930 – 1960 ja tuolloin ohjauksen painopisteenä oli työntekijän terveys: alkoholi, onnettomuudet, ikääntyvät työntekijät, johtajien henkinen jaksaminen, johtamistavat sekä työympäristön rakenteet. Tämän vaiheen kuluessa käynnistyivät myös työntekijöille tukea tarjoavat Employee Assistance Programme (EAP) -ohjelmat. Aina 1960-luvulle saakka näiden ohjelmien erityisenä painopisteenä oli alkoholi ja sen käytön haitat. Kohderyhmänä ohjelmissa olivat erityisesti jonkinlaisista ongelmista kärsivät työntekijät, jotka haluttiin auttaa takaisin työelämään. (Carroll 1996, 7-8.)

Kolmas työpaikkaohjauksen aikakausi käynnistyi 1960-luvulla, kun EAP-ohjelmat siirsivät entistä enemmän painotustaan pois työntekijöiden päihdeongelmista ja laajensivat palveluiden tarjontaa. Työntekijöillä oli nyt mahdollisuus saada esimerkiksi taloudellista ja oikeudellista apua, ohjeita stressinhallintaan sekä ohjausta puhelimesta tai henkilökohtaisesti. Tarjolla olevat palvelut toteutettiin joko organisaation sisäisesti tai ostamalla ne ulkopuoliselta asiantuntijalta. Tällä työpaikkaohjauksen aikakaudella organisaatiot ryhtyivät myös palkkaamaan työpaikkaohjaajia työpaikoille hajanaisen palveluntarjonnan sijaan. (Carroll 1996, 10-12.)

2.7 Työelämäohjauksen toteuttaminen

Työelämäohjaus voidaan ajatella kattokäsitteenä työpaikoilla tarjottavalle ohjaukselle, sillä työelämäohjausta voi toteuttaa monin eri tavoin ja muodoin. Carroll (1996, 47) näkee tämän moninaisuuden positiivisena, sillä organisaatioiden on mahdollista valita vaihtoehtoista itsellensä ja omaan tilanteeseensa sopivin työelämäohjauksen muoto. Vanhalakka-Ruoho (2004, 179) on määrittänyt työelämäohjauksen toteuttamiselle kolme erilaista muotoa. Ensinnäkin organisaatio voi määrittää työelämäohjauksen toteuttamiselle tietyn ajan ja paikan, jolloin ohjauspalvelut ovat jatkuvasti työntekijän saatavilla. Toiseksi ohjausta voidaan tarjota vain tiettyinä aikoina kuten organisaation muutostilanteissa. Kolmanneksi ohjaus voi olla tarpeen ja tilanteen mukaan organisaation arjessa syntyvää, jolloin se voi kiinnittyä esimerkiksi koulutukseen, kollegoiden yhteistyöhön tai kehittämisprojektin toteuttamiseen.

Mentorointi, työnohjaus, työuraohjaus, kollegoiden vertaistuki, henkilöstökoulutus, työterveystoiminta, johtaminen, perehdytys, työurien räätälöinti, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset sekä työssäoppimisen ohjaus ovat kirjallisuudessa mainittuja työelämäohjauksen muotoja. (Arnold 1997, 85; Vanhalakka-Ruoho 2004, 179; Juuti 2000, 198; Karjalainen 2010, 21 – 22; Kidd 2003,463.) Työyhteisö voi ostaa ohjauspalvelut ulkopuoliselta ammattilaiselta kuten psykologilta, työnohjaajalta tai outplacement-ohjaajalta. Tällöin ohjaaja on yleensä kokenut, pätevä ja koulutuksen saanut. Organisaation sisällä työelämäohjaajana voi toimia esimerkiksi esimies, henkilöstökouluttaja, työnohjaaja tai työterveyspsykologi. (Vanhalakka-Ruoho 2004, 179 – 180.) Vastaavasti organisaation sisällä ohjaajina työskentelevien tehtävään saama koulutus on vaihtelevaa (Carroll 1996, 56).

2.8 Työelämäohjauksen muodot

Työnohjaus on oman työn ja oman itsen reflektointia työnohjaajan kanssa kahden tai työnohjausryhmässä. Työnohjausta voidaan kuvata myös vuorovaikutukselliseksi prosessiksi, jonka tavoitteena on muutos. Työntekijän työ ja uusien näkökulmien löytäminen siihen, oman itsen tutkistelu sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen ovat työnohjauksen ydinalueita. Työnohjaus antaa mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun ja omien persoonallisten valmiuksien kehittämiseen. (Siltala 2004, 242 – 244.) Punkanen (2009, 8) korostaa, että työnohjaus on oppimisprosessi, ei terapiaa.

Juuti (2000, 199, 204-205) tarkastelee **ohjauksellista** näkökulmaa organisaatioiden **johtamisessa** ja toteaa, että kansainvälistyminen ja jatkuvasti kehittyvä tieto- ja viestintäteknikka ovat vaikuttaneet yritysten johtamiseen, organisaatorakenteisiin ja toimintatapoihin. Monet organisaatiot ovat muuttuneet tiimi- tai verkosto-organisaatioiksi, joissa yhdessä tekeminen, toiminnan jatkuva kehittäminen ja itsenäinen päätöksenteko ovat osa arkipäivää. Luonnollisesti muutokset organisaatorakenteissa vaikuttavat myös johtamiseen. Nyt tarvitaan vuorovaikutteista, valmentavaa johtamista (coaching), jossa

painottuu johtajan ja alaisten välinen yhteistyö, omaan ajatteluun kannustaminen ja hyvän ilmapiirin luominen.

Karjalainen (2010, 30-32) kuvaa **mentorointia** auttamis- ja oppimissuhteeksi, jonka päämääränä on työntekijän urakehityksen tukeminen ja psykososiaalisen tuen tarjoaminen. Mentorina toimii yleensä kokenut ja työpaikan työtehtävät hyvin tunteva työntekijä, jonka tehtävänä on ohjata, opettaa ja olla roolimalli kokemattomammalle työntekijälle, aktorille. Mentorointisuhde solmitaan yleensä saman työyhteisön jäsenten välille ja se perustuu vapaaehtoisuuteen. Billet (2003, 106) huomauttaa, että mentorointia ja mentorina toimimista on lähes mahdotonta määritellä yksiselitteisesti, sillä ne voivat toteutua monin eri tavoin työyhteisössä. Hän määrittelee kolme erilaista mentorointisuhdetta. Ensinnäkin mentorointi voi jatkua läpityöuran vaikka esimerkiksi aktori vaihtaisikin välillä työpaikkaa, kyseessä on siis työpaikkaan sitoutumaton mentorointi ja urakehityksen tukeminen. Toiseksi mentorin rooliksi voi muotoutua aktorin hyvinvoinnista huolehtiminen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi avustamista stressaavista tilanteista selviämiseksi tai liiallisen päihteiden käytön tunnistamisessa. Kolmanneksi mentoroinnin tarkoituksena voi olla taitojen kehittäminen, jolloin mentorointi toteutuu mestari-oppipoika – menetelmällä.

Työuraohjaus työelämäohjauksen muotona kiinnittyy henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja työntekijöiden ammatillisten urien tukemiseen (Vanhalakka-Ruoho 2005, 44). Perinteisesti organisaatiot ovat tarjonneet työuraohjausta vain johtoasemissa toimiville. Koko henkilöstöön työuraohjaus on ulotettu yleensä muutos-, kehittämis- tai saneeraus tilanteissa. (Kidd 2003, 463.) Muutos- ja saneeraus tilanteissa työuraohjausta voidaan hyödyntää henkilöstön sijoittamisessa toisiin tehtäviin organisaation sisällä tai henkilöstön uudelleen sijoittamisessa organisaation ulkopuolelle (outplacement). Organisaatioiden uudistamistilanteissa työuraohjauksella voidaan ohjata työntekijöitä uusien taitojen hankkimiseen tai entisen osaamisen syventämiseen. (Vanhalakka-Ruoho 2004, 44.) Kidd (2003, 436) huomauttaa, että organisaatiot hyötyvät etenkin muutostilanteissa tarjoamistaan ohjauspalveluista, sillä niiden avulla henkilökunta kehittyy joustavaksi ja itsevarmaksi urasuunnittelussaan.

Työelämäohjaus voi toteutua myös **henkilöstökoulutuksen** kautta. Perinteinen opettajajohtoinen henkilöstökoulutus on siirtynyt työ- ja oppijakeskeiseen ajatteluun, jossa

korostuvat kokemuksellisuus ja henkilökohtaiset merkitykset. Henkilöstökoulutuksessa on alkanut siis näkyä ohjauksellisia piirteitä, sillä koulutuksissa ovat alkaneet korostua yksilön tarpeet eivätkä pelkästään organisaatioon tai työtehtävään liittyvät. Koulutukset suuntautuvat tiukemmin tiettyihin ongelmiin, joihin etsitään ratkaisua. Ohjauksessa taas ajatellaan, että erilaiset haasteet ja mahdollisuudet vaativat työstämistä, mutta tavoitteena ei ole niiden ratkaiseminen vaan vaihtoehtojen pohdiskelu ja esiin tuominen. (Vanhalakka-Ruoho 2004, 43.)

Työterveyteen liittyvää ohjausta voidaan pitää työelämässä annettavan ohjauksen alkulähteenä. Edelleen Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa toimivat terveyteen suuntautuneet EAP-ohjelmat, jotka käynnistyivät jo 1940-luvulla. Myös suomalaisessa työterveyshuollossa hyvinvointi, terveelliset elintavat ja jaksaminen ovat ohjauksen lähtökohtia. (Vanhalakka-Ruoho 2004, 44.)

Työelämäohjausta voidaan toteuttaa myös **vertaistuen** kautta. Suomessa on toiminut kolme projektia, joissa on koulutettu vertaisohjaajia työelämään. Vuosina 2002 - 2004 toimi Life Long Learning Animateurs (L.-L.L.A) – projekti, joka koulutti työpaikoille opintoluotseja kertomaan aikuiskoulutusmahdollisuuksista (Työväenakatemia). Vuonna 2003 alkoi kolmevuotinen Nosteohjelma, jonka tavoitteena oli aikuisten koulutustason kohottaminen. Ohjelman yhteydessä SAK ja sen jäsenliitot kouluttivat pätevyysluotseja, joiden tehtävänä oli herätellä työtovereita pohtimaan omaa osaamistaan ja osaamistarpeita sekä antaa tietoa koulutusmahdollisuuksista. Pätevyysluotsin tehtävää hoidettiin oman työn ohessa ilman erillistä korvausta. (Laukkanen 2005, 3). Kolmanneksi vuosina 2010 - 2013 toimi OpinVerkko - Työelämän koulutusneuvojat –projekti, jossa kehitettiin työelämän koulutusneuvojien valmiuksia tiedottaa kouluttautumismahdollisuuksista sekä ohjata työyhteisön jäseniä koulutusneuvontaan ja -ohjaukseen. (OpinOvi.) Vertausohjauksesta löytyy esimerkkejä myös Iso-Britanniasta ja Tanskasta. Iso-Britanniassa vertaisohjaajia on koulutettu nimikkeillä *Learning Champions*, *Ambassadors*, *Representatives*, *Animateurs*, *Advisers* ja *Advocates*. (Laukkanen 2005, 4.) Tanskalaisia sovelluksia ovat koulutuslähettiläät (Educational Ambassadors) ja ”ohjausnurkat” (guidance corners) (Plant 2005, 128).

Vanhalakka-Ruohon (2004, 45) mukaan myös mentorointia voidaan tarkastella vertaisohjauksen yhtenä muotona. Opetussektorilla esimerkkinä mentoroinnista on

Osaava Verme – verkosto, joka toteuttaa vertaisryhmämentorointia osaamisen ja hyvinvoinnin tueksi. Verme on suunnattu erityisesti aloittaville opettajille ja sen tavoitteena on rakentaa opettajankoulutuksesta elämänmittainen ammatillisen kehityksen jatkumo. Verme-mentorointi tapahtuu pienryhmissä, joissa mukana on sekä kokeneita että vähemmän kokeneita opetusalan ammattilaisia ja ryhmissä jaetaan osaamista ja kokemusta. Pienryhmiä toimii eri puolilla Suomea. (Osaava Verme.)

3. TOKI - TYÖELÄMÄN OHJAUSOSAAMISEN KEHITTÄMISPROJEKTI

TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektin toimii 1.3.2010–28.2.2015 ja sen tavoitteena on työelämäohjauksen kehittäminen työpaikoilla. Työelämäohjausta kehitetään kouluttamalla esimiehiä, järjestämällä valmennuspäiviä sekä toteuttamalla kaikille avoimia seminaareja. Hanketta hallinnoi ja toteuttaa Oulun Aikuiskoulutuskeskus Pohjois-Pohjanmaan alueella. Hankkeen toimialueena ovat Pohjois-Pohjanmaan seitsemän seutukuntaa ja alueen 34 kuntaa. Rahoittajana projektissa ovat Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) / Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus sekä projektiin osaa ottavat työyhteisöt. TOKI -projekti kuuluu valtakunnalliseen Opin Ovi –hankeperheeseen, jonka pyrkimyksenä on aikuisneuvonnan- ja ohjauksen alueellinen kehittäminen. TOKI -projektin kumppanuushankkeita Pohjois-Pohjanmaalla ovat olleet OpinTori ja OSUMA. (Oja 2012a, 4-5, 13.)

Opin Ovi –projektit toteuttavat ESR-kehittämisohjelmaa, joka on nimetty *Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisohjaukseen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittämisohjelmaksi*. Kehittämisohjelman toimikausi on 2008 - 2013, mutta osa Opin Ovi -projekteista jatkaa toimintaansa vielä tämän jälkeenkin. Opin Ovi -hankeperheessä aikuisneuvonnan ja -ohjauksen kehittämishankkeita on toteutettu sekä valtakunnallisesti että paikallisesti. Valtakunnallisia kehittämishankkeita ovat ERKKERI, STUDIO, LAITURI, Aikuisohjauksen koordinaatioprojekti sekä kehittämisohjelman arviointitutkimus. Alueellisia projekteja on toteutettu Itä-, Länsi-, Etelä- ja Pohjois-Suomessa yli 30 kappaletta. (Opin ovi.)

Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) on Euroopan Unionin väline, jolla tuetaan jäsenmaiden kansalaisten työllisyyttä ja mahdollisuuksia työllistyä. ESR näkee inhimillisen pääoman kehittämisen kilpailutekijänä ja rahoittaa EU-maissa toteutettavia hankkeita noin 10 miljardilla eurolla vuodessa. Rahoitusta on mahdollista saada paikallisiin, alueellisiin ja valtakunnallisiin hankkeisiin. Hankkeiden painopisteenä voivat olla esimerkiksi nuorten tai

heikosti koulutettujen työllistymismahdollisuuksien parantaminen tai työntekijöiden ja yritysten sopeutumiskyvyn vahvistaminen tukemalla uusien työskentelytapojen ja ammattiosaamisen kehittämistä. (Euroopan Sosiaalirahasto 2012, 1-2.) Tätä jälkimmäistä painopistealuetta myös TOKI -projekti pyrkii toteuttamaan kehittäessään työelämässä tapahtuvaa ohjausta ja antamalla työyhteisölle välineitä koulutus- ja uraneuvontaan. Nämä auttavat yritystä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja sitä kautta sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. (Oja 2012a, 3.)

3.1 Projektin tavoitteet ja kohderyhmä

TOKI -projektin projektisuunnitelmassa (2012a, 5) kohderyhmäksi on määritelty työelämän eri sektoreilla, työyhteisöjen henkilöstöhallinnossa ja osaamisen kehittämisen tehtävissä työskentelevät ammattilaiset sekä henkilöt, jotka huolehtivat henkilöstön urasuunnittelusta ja uraohjauksesta, ammatillisesta kehitymisestä, koulutusneuvonnasta, työyhteisön koulutussuunnittelusta sekä kehityskeskusteluista. Kohderyhmään kuuluville on projektin aikana vakiintunut nimitys ”työyhteisön avainhenkilöt”, joka kattaa edellä kuvatun määritelmän. Välillisesti projektin kohderyhmänä ovat myös koulutukseen osallistuvissa työyhteisöissä tällä hetkellä työskentelevät, työyhteisöihin tulevaisuudessa rekrytoitavat työntekijät sekä aikuiskoulutusorganisaatiot, joiden tarjoamien palvelujen kysynnän katsotaan kasvavan, kun työyhteisöjen tieto niistä lisääntyy.

Projektilla voidaan nähdä olevan kolme päätavoitetta. Yhtäältä tavoitteena on tukea työyhteisön henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä, osaamista, ammatillista liikkuvuutta sekä mahdollistaa työpaikoilla saatava uraohjaus, koulutusneuvonta ja tuki elämäkokonaisuudelle. Näiden tekijöiden voidaan katsoa edistävän henkilöstön työhyvinvointia, työssäjaksamista ja sitoutumista yritykseen. Toisena tavoitteena on esimiesten ja muiden henkilöstön kehittämisestä vastaavien kouluttaminen tarjoamalla heille tietoa ja välineitä työelämä- ja uraohjaukseen sekä erityisesti henkilöstön osaamisen ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen. Esimiesten kouluttamisen myötä yritysten toivotaan laativan henkilöstölleen osaamisen kehittämissuunnitelmia sekä kannustamaan oman osaamisen aktiiviseen kehittämiseen. Kolmanneksi tavoitteeksi voidaan nähdä tiedonsaannin parantaminen aikuiskoulutusmahdollisuuksista Pohjois-Pohjanmaalla.

Hajanainen ja eri lähteistä saatavilla oleva tieto pyritään keskittämään ja tuomaan lähelle työssäkäyviä aikuisia eli työpaikoille. (Oja 2012a, 3, 6-7.)

Työkäisille suunnatun ja työelämässä tapahtuvan ohjauksen nähdään olevan merkittävässä roolissa työurien pidentämisessä, tuottavuuden parantamisessa ja työllisyysasteen nostamisessa. Työyhteisöjen on tärkeää kehittää henkilöstön osaamiskartoituksiin, koulutusneuvontaan ja uraohjaukseen liittyvää osaamistaan, jotta ne pystyvät ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita, tarjoamaan tietoa aikuiskoulutuksesta ja tukemaan henkilöstönsä urasuunnittelua. (Oja 2012a, 2.)

3.2 Projektin kulku

Projekti käynnistyi keväällä 2010, mutta jo vuonna 2009 tehtiin esiselvitystä projektin tarpeellisuudesta ja kysynnästä haastatteleamalla Oulun alueella toimivia henkilöstöhallinnon ammattilaisia sekä keskustelemalla mahdollisesta yhteistyöstä Oulun kaupungin ja Ouluseutu Yrityspalvelukeskuksen kanssa. Vuosina 2010 - 2011 projektia toteutettiin Oulun ja Raahen alueella. Vuosi 2010 käytettiin projektin käynnistämiseen täydentämällä projektin työsuunnitelmaa ja aikataulua, markkinoimalla ja ottamalla yhteyttä verkostoihin sekä kartoittamalla projektiin osallistuvien työyhteisöjen tarpeita. Lisäksi tuoteistettiin osaamiskartoitus-, uraohjaus- ja koulutusneuvontaosaaminen, käynnistettiin pro gradu –tutkimus ja järjestettiin toukokuussa yleisölle avoin asiantuntijaseminaari henkilöstön kehittämisestä ja koulutuksen rahoitusmahdollisuuksista. (Oja 2012a, 3, 9.)

Vuonna 2011 jatkettiin projektin markkinointia, toteutettiin ohjaus- ja konsultointitapaamisia sekä käynnistettiin Oulun ja Raahen seudulla Taitoa työelämäohjaukseen –koulutukset, joiden osana järjestettiin kaksi asiantuntijaseminaaria ja yksi verkostoitumistapahtuma. Vuonna 2012 projektin markkinointityö jatkui ja aloitettiin Taitoa työelämäohjaukseen –koulutukset Oulun seudulla ja Koillismaalla. (Oja 2012a, 9.) Koulutuksiin liittyen järjestettiin ”Tulevaisuus Koillismaalla” -seminaari, ”Esimies tiimin johtajana” -asiantuntijaluento, infotilaisuus Taitoa työelämäohjaukseen -koulutuksesta sekä työelämäohjauksen valmennuspäivä Kuusamossa, jossa aiheena olivat kehityskeskustelut ja esimiehen keinot

vaikeiden asioiden kohtaamiseen. (TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti.)

Vuonna 2013 jatkettiin marraskuussa 2012 käynnistynyttä Taitoa työelämäohjaukseen - koulutusohjelmaa ja niihin liittyen järjestettiin neljä koulutuspäivää Oulussa. Vuoden aikana työstettiin yksittäisiä artikkeleita ja raportteja työelämäohjauksesta ja työelämäohjauksen hyvistä käytännöistä. (TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti.) Projektin myötä syntyneitä hyviä käytänteitä kuvattiin Mervi Summasen projektille tekemässä tutkimuksessa, jonka aiheena oli ”Työelämäohjaus esimiesten näkökulmasta” (Summanen 2012).

Vuonna 2014 projektissa ei järjestetty koulutuksia vaan painopisteenä on hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja tuotteistaminen sekä niiden levittäminen. Keväällä 2014 projektipäällikkö ja projektityöntekijä verkostoituivat kansainvälisesti ja tutustuivat työelämäohjauksen käytäntöihin Islannissa ja Tanskassa. (Oja 2012a, 9; TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti.)

3.3 Taitoa työelämäohjaukseen – koulutukset 2011 ja 2012–2013

TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektin tavoitteena on parantaa työpaikoilla annettavaa ohjausta tarjoamalla esimiehille ja muille henkilöstön kehittämisestä vastaaville aiheeseen liittyvää koulutusta. Esimiesten valmentamiseksi on toteutettu kaksi Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaa, ensimmäinen vuonna 2011 Oulun ja Raahan seudulla ja toinen vuonna 2012 – 2013 Oulun alueella. Koulutusohjelman tavoitteena on kehittää työyhteisön ja esimiehen osaamista siten, että heiltä löytyy välineitä henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä koulutusneuvontaan ja uraohjaukseen. (TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti.) Molempiin koulutusohjelmiin on sisällytetty lähiovetuspäiviä ja omaan työyhteisöön sovellettavia etäopiskelutehtäviä. Lähiovetuspäivissä on kuultu asiantuntijapuheenvuoroja päivän aiheeseen liittyen sekä harjoiteltu ohjaustaitoja toiminnallisten harjoitusten avulla. Vuonna 2011 toteutettuun koulutusohjelmaan sisältyi myös työyhteisöjen konsultointia työelämäohjaukseen liittyen. Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelma on seitsemän

opintopisteen arvoinen ja siitä saatavat opintopisteet ovat koulutuksen jälkeen hyödynnettävissä. Yhteensä koulutukseen on osallistunut 152 esimiestä, henkilöstöpäällikkö tai muuta työyhteisön avainhenkilöä Oulun ja Raahen alueilla. Koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta ovat vastanneet TOKI -projektin projektipäällikkö, KM, kasvatuspsykologi, opinto-ohjaa, uraohjaaja Teea Oja ja TOKI -projektin projektikoordinaattori, KM, LTO, NTM, ratkaisukeskeinen työnohjaaja, kehittäjä, coach Marja Keväjäjärvi, Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:stä. (Oja 2011; Oja 2013.)

Taitoa työelämäohjaukseen -koulutusohjelmien suunnittelun pohjana ovat toimineet keväällä 2010 toteutetut haastattelut, joissa 16 yrittäjää, työnantajaa, henkilöstöpäällikköä ja esimiestä eri työelämän sektoreilta ja eri toimialoilta kertoivat kohtaamistaan esimiestyön, koulutusneuvonnan ja uraohjauksen haasteista. Keskeisiä teemoja haastatteluissa olivat kehityskeskustelut, esimiesten kouluttaminen, osaamis- ja ammattitaitokartoitukset, tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi, työnkierto sekä tietoisuus koulutus- ja rahoitusmahdollisuuksista. (Oja 2010.)

Haastatteluiden perusteella esimiehet tarvitsevat koulutusta erityisesti kehityskeskustelujen sisältöön ja asioiden puheeksi ottamiseen, aikuiskoulutustietoisuuden lisäämiseen, osaamiskartoitusten tekemiseen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimiseen. Lisäksi koulutukselle nähtiin tarvetta liittyen vuorovaikutustaitoihin, palaverikäytäntöihin ja monimuotoisuuden johtamiseen. (Oja 2010.)

3.4 Taitoa työelämäohjaukseen – koulutusohjelmat

Ensimmäinen Taitoa työelämäohjaukseen –koulutus käynnistyi tammikuussa 2011 Oulun ja Raahen seutukunnissa ja päättyi 3.11.2011. Koulutukseen osallistui johtajia, esimiehiä ja muita henkilöstön kehittämisen parissa työskenteleviä 14 eri työyhteisöstä, yhteensä noin 121 henkilöä. Osallistujista muodostettiin kolme ryhmää, jolloin Oulun ryhmässä oli 30 opiskelijaa, Raahen ryhmässä 20 opiskelijaa sekä kuntayhtymän työntekijöistä koostuneessa ryhmässä 72 opiskelijaa. Koulutuspäivät järjestettiin joko kaikille yhteisenä, jokaiselle ryhmälle omanaan tai ryhmiä yhdistelemällä. Toteutustavasta riippumatta sisällöt

ja vierailevat asiantuntijat olivat kaikille ryhmille samoja. (Oja 2012b, 3.) Toinen Taitoa työelämäohjaukseen –koulutus toteutettiin 14.11.2012 – 25.9.2013 välisenä aikana Oulun seudulla. Koulutukseen osallistui yhteensä 25 johtajaa, esimiestä tai muuta henkilöstön kehittämisen parissa toimivaa yhdeksästä eri työyhteisöstä tai Oulun kaupungin eri yksiköstä. (TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti.)

Ensimmäinen koulutusohjelma (2011) rakentui yhdeksästä ja toinen koulutusohjelma (2012-2013) kahdeksasta lähiopetuspäivästä sekä lähiopetuspäivien välissä tehtävistä soveltavista ja omaan työhön liittyvistä etäopiskelutehtävistä. Koulutusohjelmien teemoja olivat työelämäohjaus esimiehen työvälineenä ja menetelmät sen toteuttamiseksi, tulevaisuuden osaamistarpeet työelämässä ja niiden vaikutus esimiestyöhön, luovat kokousmenetelmät, urasuunnittelu työpaikoilla, laadukkaat kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset työyhteisön kehittämisen välineenä, esimiehen keinot kohdata alaisiaan ja puhua vaikeista asioista, keinot pidempään työuriin, esimiehien työhyvinvointi sekä syventävät työelämäohjauksen työpajat. (Oja 2011; Oja 2013.) Koulutuspäivien tarkemmat sisältökuvaukset löytyvät tutkimukseni liitteistä (kts. liite 1).

4. SISÄLLÖNANALYYSI KOKEMUKSEN TUTKIMUKSEN VÄLINEENÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Seuraavassa esittelen tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset. Lopuksi esittelen aineiston hankintaa ja aineiston analyysimenetelmän.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa haluan selvittää esimiesten kokemuksia Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistumisesta. Tutkimuskohteenani ovat johtajat, esimiehet ja muut henkilöstön kehittämisen tehtävissä toimivat henkilöt, jotka ovat osallistuneet koulutusohjelmaan joko vuonna 2011 tai vuosina 2012 - 2013. Pysin selvittämään millä tavoin esimiehet kokevat koulutusohjelmaan osallistumisen antaneen heille valmiuksia työelämäohjaukseen sekä miksi he kokevat työelämäohjauksen tarjoaminen tärkeäksi työntekijän, oman työnsä ja organisaation kannalta ja minkä he näkevät oma organisaationsa motiiviksi työelämäohjauksen tarjoamiseen. Tutkielmani kohderyhmänä ovat esimiesten lisäksi heidän alaisensa. Alaisten osalta olen kiinnostunut siitä miten työpaikalla tarjottu työelämäohjaus eri muotoineen tunnistetaan, miten työelämäohjaus näkyy työpaikalla, millaiseksi sen saatavuus ja hyödyllisyys koetaan sekä millaiseksi esimiehen rooli ohjaajana nähdään.

Tutkimuksellani en pyri tekemään tilastollisia yleistyksiä vaan kuvaamaan ja tulkitsemaan esimiesten ja heidän alaisensa kokemuksia työelämäohjauksesta. Näitä kokemuksia pyrin selvittämään teemahaastattelun avulla. Esimiehille suunnatun teemahaastattelun kysymykset käsittelevät Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan hakeutumismotivaatiota, koulutusohjelman sisältöä, työelämäohjauksen toteuttamista

omassa työssä, työelämäohjauksen käytännönjärjestelyitä sekä työelämäohjausta organisaation näkökulmasta. Työntekijöille suunnatun haastattelun aiheita olivat tämän hetkiset työtehtävät, työssä kehittymisen mahdollisuudet ja työelämäohjauksen käytännön toteutus työpaikalla. Tämän perusteella tutkimusongelmani ovat muotoutuneet seuraavanlaisiksi:

1) Millaisia kokemuksia esimiehillä on Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistumisesta ja työelämäohjauksen toteuttamisesta sen jälkeen?

-Millä tavoin esimiehet kokevat saamansa koulutuksen antaneen heille valmiuksia työelämäohjaukseen?

-Millä tavoin esimiehet kokevat työelämäohjauksen kehittyneen omassa organisaatiossaan? (Johtuen mistä tahansa)

-Miksi työelämäohjauksen tarjoaminen nähdään tärkeäksi työntekijän, oman työn ja organisaation kannalta?

-Mikä esimiesten näkemyksen mukaan heidän organisaatiossaan mahdollistaa työelämäohjauksen toteuttamisen ja mikä sen estää?

2) Millaisia kokemuksia alaisilla on työpaikalla tarjottavasta työelämäohjauksesta?

-Miten työpaikalla tarjottu työelämäohjaus eri muotoineen tunnistetaan?

-Miten työntekijöille on sitä kerrottu?

-Millaiseksi sen saatavuus ja hyödyllisyys koetaan?

- Millä avoin alaiset kokevat esimiehen työskentelyn ohjaajana ja liittyykö siihen heidän mielestään ristiriitoja?

4.2 Laadullinen tutkimusote

Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi laadullisen tutkimusotteen, sillä pyrkimyksenäni on tarkastella esimiesten ja heidän alaistensa kokemuksia työelämäohjauksesta. Metsämuurosen (2006,208) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin juuri sellaiseen tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita yksittäisen toimijan luomista merkityksistä tietyissä tilanteissa, joissa ei pyritä yleistykseen sekä haluttaessa tutkia luonnollisia tilanteita ja tulkintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ovat tulkinta, kontekstuaalisuus ja toimijan näkökulman huomioiminen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22).

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä tiedonhankinnan strategioista on tapaustutkimus eli case study, jonka avulla tutkitaan meneillään olevaa tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä. Tutkittava tapaus voi olla mikä vain. Esimerkiksi yksilö, yhteisö tai ryhmä, mutta yleensä se erottuu jossain suhteessa muista, joko myönteisesti tai kielteisesti tai erikoisuutensa vuoksi. Tavoitteena on kerätä tapauksesta monipuolista tietoa, sillä pyrkimyksenä on ilmiön syvällinen ymmärtäminen, mahdollisesti myös arvioiminen. Tarkoituksena ei ole tehdä kaiken kattavia yleistyksiä eikä yksittäistä tapausta voida lähtökohtaisesti pitää yleistettävänä. (Metsämuuronen 2006, 210 - 212.) Tässä tutkielmassani tutkin yhtä joukkoa, jonka tässä tapauksessa muodostavat Taitoa työelämäohjaukseen –koulutukseen osallistuneet esimiehet ja heidän alaisensa.

Tapaustutkimuksessa tietoa pyritään keräämään monipuolisesti ja useilla eri menetelmillä (Metsämuuronen 2006, 210 - 212). Toimiva ja yksi yleisimmin käytetty tiedonhankinta tapa on haastattelu. Haastattelun etuina ovat sen joustavuus, monipuolisuus sekä mahdollisuus saada syvälistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Haastattelu on lisäksi keskustelunomainen, haastattelijan ja haastateltavan väliseen vuorovaikutukseen perustuva sekä yleisesti miellyttäväksi koettu tiedonhankinnan tapa. Haastattelun keskustelunomaisuus mahdollistaa tutkijan pääsyn ”tutkittavien maailmaan” eli heidän tapaansa jäsentää elämää sekä antaa merkityksiä kokemilleen tapahtumille. Haastateltava nähdään siis aktiivisen ja merkityksiä luovana subjektina. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11, 35.)

Metsämuurosen (2006, 233) mukaan haastattelu on sopiva tekniikka tiedonhankintaan haluttaessa kuvaavia esimerkkejä, pyrittäessä tulkitsemaan kysymyksiä tai täsmentämään vastauksia. Juuri näistä syistä valitsin haastattelun tiedonhankinta metodikseni, sillä minua kiinnostavat konkreettiset ja henkilökohtaiset esimerkit ja tulkinnat esimiesten ja alaisten kokemuksista. Lisäksi koen, että haastattelussa voi nousta huomaamattakin esiin asioita, jotka ovat unohtuneet tai pyritty unohtamaan.

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun muodoista. Siinä aihealueet eli teemat on etukäteen määritetty, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Etukäteen määritetyt teemat käydään läpi kaikissa haastatteluissa, mutta haastattelija voi tarpeen mukaan vaihtaa teemojen käsittelyjärjestystä tai teeman käsittelylaajuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Teemahaastattelulle ominaista on myös, että haastateltavilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja se keskittyy yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Keskeisessä roolissa ovat siis haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset sekä ymmärrys siitä, että merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48). Eskola & Suoranta (1998, 88) katsovat teemahaastattelun eduksi sen avoimen muodon, jolloin haastateltava saa vastata rajoituksetta ja materiaalin voidaan katsoa kuvaavan vastaajan puhetta omasta toiminnastaan tai omista merkityksenannoistaan. Eduksi nähdään myös se, että kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samoja aiheita valittujen teemojen puitteissa.

Muita tutkimushaastattelun lajeja ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Strukturoitua haastattelua kutsutaan myös lomakehaastatteluksi, sillä se vastaa lomakkeen täyttämistä ohjatusti. Strukturoidussa haastattelussa kaikille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Vastaukset valitaan valmiiden vastausvaihtoehtojen joukosta. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta kysymysten järjestystä voidaan vaihdella ja haastateltavilla on vapaus vastata parhaaksi katsomallaan tavalla (Hirsjärvi & Hurme

2011, 47). Avointa haastattelua voidaan kuvata keskusteluksi, jossa on tietty aihe, mutta asioita ei käsitellä tietyssä järjestyksessä tai edetä tiettyjen teemojen mukaisesti. Avointa haastattelua voidaan kutsua myös syvähaastatteluksi (Eskola & Suoranta 1998, 87-88).

Tässä tutkielmassani määrittelin käyttäväni puolistrukturoitua teemahaastattelua, sillä haastatteluni rakentuvat tiettyjen teemojen ympärille. Puolistrukturoidun haastattelusta tekee se, että olen luonut teemojen sisälle tarkat kysymykset, jotka ovat kaikille samat. Kysymysten järjestys tai käsittelylaajuus kuitenkin vaihtelevat haastateltavan mukaisesti. Kokemattomana haastattelijana koen tämän toimivimmaksi ratkaisuksi riittävänä materiaalin keräämiseksi.

4.4 Aineiston hankinta

Tutkimukseni kohderyhmänä ovat TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektin järjestämiin Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmiin osallistuneet esimiehet, johtajat ja muut henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevät sekä heidän alaisensa. Koulutusohjelmia on järjestetty kaksi, joista ensimmäinen vuonna 2011 Oulun ja Raahen seudulla ja toinen vuosina 2012-2013 Oulun seudulla. Ensimmäiseen koulutukseen osallistui noin 120 ja toiseen noin 32 työyhteisön avainhenkilöä. (Oja 2012b, 3; Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti.)

Aiheen tutkielmalleni löysin sattuman kautta. Olen aiemmin opiskellut aikuiskasvatustiedettä ja tämän johdosta aikuisten ohjaukseen, työelämään ja niiden kehittämiseen liittyvät aiheet ovat kiinnostuksen kohteitani. Etsiessäni aiheitani tutkielmalleni päädyin OpinOvi -sivustolle, josta löysin webinaari tallenteen, jossa TOKI -projektin projektipäällikkö Teea Oja esitteli TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektia ja työelämäohjauksen käsitettä. Aihe tuntui heti kiinnostavalta, joten otin sähköpostitse yhteyttä projektipäällikköön ja tiedustelin heidän tarvettaan aiheeseen liittyvään tutkimukseen. Sain vastaukseksi innostuneen sähköpostin, jossa esitettiin useita mahdollisia aiheita tarpeelliselle tutkimukselle. Näistä aiheekseni valikoitui esimiesten kokemukset projektin toteuttamiin koulutusohjelmiin osallistumisesta. Helmikuussa 2014

tapasin Teea Ojan Jyväskylässä ja sovimme tarkemmin tutkimuksesni toteuttamisen aikataulusta. Tuolloin sain lisätietoja projektista ja sen taustoista, järjestetyistä koulutuksista sekä niihin osallistuneista esimiehistä.

Tutkimuksessani selvitän siis esimiesten kokemuksia osallistumisesta Taitoa työelämäohjaukseen -koulutusohjelmaan. Esimiesten lisäksi olen kiinnostunut heidän alaiensa kokemuksista ja näkemyksistä työelämäohjauksen toteutumisesta työpaikalla. Esimiesten ja alaisten kokemuksia selvitän teemahaastattelun avulla. Haastattelen seitsemää (7) esimiestä ja viittä (5) alaista. Aluksi tarkoitukseni oli haastatella vain vuoden 2011 koulutusohjelmaan osallistuneita esimiehiä ja heidän alaisiaan, mutta en saanut tästä joukosta tarpeeksi haastateltavia. Näin ollen haastateltavista kolme esimiestä on vuoden 2011 ryhmästä ja neljä vuosien 2012-2013 ryhmästä. Yksi haastateltava kertoi, että hänellä ei ole haastateltavaa alaista ja toinen alainen kieltäytyi haastattelusta esimiehen haastattelun jälkeen. Esimiehet työskentelevät sosiaali- ja terveysalalla tai kasvatuksen ja koulutuksen parissa. Haastattelut sijoittuvat projektin toiminta-alueelle Pohjois-Pohjanmaalle ja ne on toteutettu osallistujien työpaikoilla tai puhelimitse touko-kesäkuussa.

Tavatessani projektipäällikkö Teea Ojan helmikuussa 2014 sovimme, että haastateltavien saamisesi hän ottaa ensin yhteyttä sähköpostitse osallistujiin ja pyytää ilmoittamaan mikäli he eivät halua minun ottavan yhteyttä heihin tutkielmani tiimoilta. Vain yksi esimies reagoi tähän viestiin ja ilmoitti ettei ole kiinnostunut osallistumaan. Tämän jälkeen sain Teea Ojalta sellaisten osallistujien yhteystiedot (nimi, sähköposti, työtehtävä, organisaatio ja mahdollisesti puhelinnumero), jotka olivat osallistuneet vähintään seitsemään koulutuspäivään yhdeksästä (vuoden 2011 koulutusohjelma) tai vähintään kuuteen koulutuspäivään kahdeksasta (vuoden 2012-2013 koulutusohjelma). Lähetin kaikki haastattelupyynnöt sähköpostitse ja osan kanssa sovin haastattelun ajankohdasta tarkemmin puhelimitse tämän jälkeen.

Ensimmäiset haastattelupyynnöt (kts. liite 2) lähetin huhtikuussa 2014 yhteensä 27 esimiehelle, jotka olivat osallistuneet Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan vuonna 2011. Aluksi tarkoitukseni oli rajata tutkimukseni vain tähän esimiesten joukkoon, mutta jouduin muuttamaan suunnitelmaani, sillä tästä ryhmästä vain kolme (3) esimiestä ilmaisi kiinnostuksensa tutkimustani kohtaan. Näin ollen laajensin tutkimukseni

kohderyhmän koskemaan myös toiseen koulutusohjelmaan osallistuneita esimiehiä ja lähetin haastattelupyynnön 18 esimiehelle, jotka osallistuivat toiseen koulutusohjelmaan 2012-2013. Heistä neljä ilmoitti halukkuutensa osallistua tutkimukseeni. Yhteensä haastateltavina minulla on 7 esimestä ja 5 heidän alaistaan. Haastateltavista esimiehistä naisia on viisi ja miehiä kaksi. Alaisista naisia on neljä ja miehiä yksi. Tämän tutkimuksen kannalta sukupuolijakauma ei ole merkityksellinen, sillä tutkin kokemuksia koulutuksesta.

Esimiehille suunnatun haastattelupyynnön yhteydessä kerroin samalla, että haluan haastatella tutkimukseeni yhtä esimiehen alaisista. Esimies sai itse valita haastateltavan alaisen, mutta toivoin tutkimushaastattelupyynnössäni seuraavaa:

- 1) Alaisen tulee olla työskennellyt yhdessä esimiehen kanssa mielellään jo ennen esimiehen koulutukseen osallistumista tai
- 2) vähintään 6-12 kuukauden ajan esimiehen koulutukseen osallistumisen jälkeen.

Asetin yllä olevat kriteerit, sillä halusin haastatella alaisia, jotka ovat toimineet esimiehen kanssa ennen koulutusta ja sen jälkeen. Näin ollen alaisilla olisi parempi mahdollisuus arvioida mahdollisia muutoksia työpaikalla tarjottavassa työelämäohjauksessa ja esimiehessä sen toteuttajana.

Haastatteluista yhdeksän toteutettiin haastateltavien työpaikalla ja kolme puhelimitse aikataulullisista syistä. Ensimmäinen haastattelu oli 26.5.2014 ja viimeinen 1.7.2014. Yleiseksi käytännöksi muodostui, että haastattelin ensin esimiehen ja tämän jälkeen hänen alaisensa. Tallensin kaikki haastattelut ja ne olivat kestoltaan 30 - 50 minuuttia. En lähettänyt osallistujille etukäteen haastattelurunkoa vaan tutkimushaastattelupyynnössä kerroin yleisesti olevani kiinnostunut pohtimaan onko työelämäohjaus kehittynyt organisaatiossa koulutukseen osallistumisen myötä, miten projektiin osallistuneet esimiehet kokevat saamansa koulutuksen sekä millaisia ajatuksia alaisilla on esimieheltään saamasta työelämäohjauksesta.

Haastattelutilanteessa tukenani oli haastattelurunko, joka rakentui teemojen mukaisesti. Sekä esimiesten että alaisten ryhmälle oli oma haastattelurunkonsa. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen muokkasinkin molempien ryhmien haastattelukysymyksiä vastaamaan

paremmin tutkittavaa aihetta (kts. liite 3. ja liite 4.) Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne muutaman päivän kuluessa haastattelusta, jolloin asiat olivat vielä tuoreessa muistissa.

4.5 Tutkimusaineiston analyysi

Hirsjärvi (1998, 217) toteaa, että kerätyn aineiston analysointi on tutkimuksen keskeisin osa, sillä silloin tutkija saa vastauksia asettamiinsa kysymyksiin. Eskola & Suoranta (1998, 138) jatkavat ja selventävät, että analyysin tarkoituksena on jäsentää ja tiivistää aineistosta löytyvä informaatio ja luoda siitä mielekäs kokonaisuus. Perimmäisenä tavoitteena on vastausten saaminen asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja uuden tiedon tuottaminen. Laadullista analyysiä tehtäessä ja etenkin haastatteluista koostuvaa aineistoa tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että kyseessä on tulkinnan tulkinta. Tällä tarkoitetaan sitä, haastateltavalla on oma kokemuksensa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta ja tätä näkemystä tutkija tulkitsee analyysissään. Toiseksi on hyvä huomata, että inhimillinen toiminta ja kielellinen kommunikaatio ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Kieli on väline, jonka avulla yksilö tulkitsee kokemuksiaan ja toimintaansa ja antaa niille merkityksiä. Näin ollen on ymmärrettävä, että haastateltavien käyttämä kieli ei kuvaa sosiaalista todellisuutta neutraalisti vaan on sidoksissa tilanteeseen, jossa sitä käytetään. (Eskola & Suoranta 1998, 140-142.)

Tässä tutkimuksessa käytän analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sillä tarkoitetaan tekstianalyysiä, jonka kohteena ovat tekstimuotoiset aineistot eli tässä tapauksessa litteroidut haastattelut. Sisällönanalyysissa pyritään kuvailemaan aineistoa sanallisesti sekä muodostamaan hajanaisesta ja usein laajastakin aineistoista looginen ja uutta informaatiota tuottava kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 106-108.)

Tuomen & Sarajärven (2009, 92-93) mukaan aineiston muokkaaminen informatiiviseksi ja uutta tietoa tuottavaksi edellyttää kolmen vaiheen läpikäymistä. Ensimmäinen vaihe on tarkasteltava asetetun tutkimuskysymyksen näkökulmasta ja hyväksyttävä, että paljon mielenkiintoista aineistoa jää tutkimuksessa käsittelemättä. Oman tutkimukseni näkökulmasta keräämässäni aineistossa olennaisia ovat esimiesten ja alaisten

kokemukset työelämäohjauksesta, sen toteuttamisesta, saatavuudesta ja hyödyllisyydestä. Toiseksi aineisto on koodattava tai litteroitavat. Tällöin tutkija tutustuu tekstiin ja merkitsee siihen haluamallaan tavalla oman tutkimuskysymyksensä kannalta olennaiset asiat. Itse toteutin tämän vaiheen lukemalla tekstiä pitäen mielessäni asettamani tutkimuskysymykset ja tarkentavat tutkimuskysymykset. Tämä helpottaa seuraavaa vaihetta eli teemoittelua, jolloin aineisto jaetaan pienempiin osiin tiettyjen aihepiirien mukaan ja pyritään löytämään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä.

Tutkimukseni teemat muotoutuivat lukiessani läpi keräämäni haastatteluaineistoa sekä merkitsemällä eri värein toisiinsa liittyviä asioita. Lukemiseni pohjana ja tukena toimivat teemahaastattelurungon mukaiset teemat. Tämän prosessin tuloksena muodostui yhteensä kuusi teemaa, joista kolme esimiesten haastattelujen pohjalta ja kolme alaisten haastattelujen perusteella. Esimiesten haastattelujen pohjalta syntyneet teemat ovat: Koulutuksen anti esimiesten kertomana, työelämäohjaus arjessa sekä esimiehen toimintaympäristö. Alaisten haastattelun perusteella rakentuivat teemat: Työhaasteet ja työhyvinvointi, työelämäohjaus alaisten näkökulmasta sekä esimies työelämäohjauksen toteuttajana.

Eskola & Suoranta (1998, 176) huomauttavat, että onnistunut teemoittelu edellyttää teorian ja aineiston aktiivista vuoropuhelua tutkimustekstissä. Tässä tutkimuksessa vastaan tähän vaatimukseen esittelemällä aineistolähtöisesti syntyneet teemat ja vertaamalla niitä taustateoriaan. Kaikkien teemojen kytkeminen taustateoriaan ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä osa teemoista ja niiden osista kuvaavat esimiesten ja heidän alaistensa kokemuksia. Näin ollen annan tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille. Hyödynnän tutkimusaineistoani tekstikatkelmien muodossa ja käytän niitä elävöittämään tekstiä, perustelemaan tekemiäni tulkintoja sekä kuvaamaan aineistoa esimerkin omaisesti.

4.6 Tutkimuksen eettisyys ja arviointikriteerit

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt selvittämään Taitoa työelämäohjaukseen - koulutusohjelmaan osallistuneiden esimiesten kokemuksia koulutukseen osallistumisesta ja työelämäohjauksen toteuttamisesta työn arjessa. Esimiesten lisäksi olen ollut kiinnostunut esimiesten alaisten kokemuksista työpaikalla tarjotusta ohjauksesta. Arvioin tutkielmani luotettavuutta mukaillen Mäkelän (1990,47) sekä Eskola & Suorannan (2005, 209-225) näkemyksiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereistä. Mäkelän (1990, 47-48) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella aineiston merkittävyyden ja sen yhteiskunnallisen paikan sekä analyysin kattavuuden, arvioitavuuden ja toistettavuuden perusteella. Aineiston merkittävyyden arvioinnille ei ole tiettyjä kriteerejä, mutta yhdeksi ehdoksi voidaan asettaa se, että tutkija tunnistaa aineistonsa yhteiskunnallisen paikan ja sen tuotantoehdot. Aineiston tuotantoehdoilla viitataan siihen, että aineiston merkittävyyttä arvioitaessa on huomioitava esimerkiksi aineiston tuottamistilanne sekä tutkijan mahdollinen vaikutus aineiston sisältöön.

Oman tutkielmani yhteiskunnallista paikkaa ja aineiston merkittävyyttä perustelen aiheen ajankohtaisuudella. Työelämä on ollut ja on edelleen jatkuvassa muutoksessa, jolloin keskeiseksi nousee henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen (Ojala 2008, 15-16). Tutkielmani tarkoituksena on ollut kuvata Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistuneiden esimiesten ja heidän alaistensa kokemuksia työelämäohjauksesta, jolloin keskiössä ovat haastateltavien näkemykset, eivät kattavat yleistyksiä. Metsämuurosen (2006,208) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuukin hyvin juuri sellaiseen tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita yksittäisen toimijan luomista merkityksistä tietyissä tilanteissa, joissa ei pyritä yleistyksiin sekä haluttaessa tutkia luonnollisia tilanteita ja tulkintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ovat tulkinta, kontekstuaalisuus ja toimijan näkökulman huomioiminen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22). Tutkielmani yhteiskunnallista paikkaa ja aineiston merkittävyyttä voidaan siis määrittää kuvaukseksi

tiettyjen toimijoiden kokemuksista ja näkemyksistä, joita voidaan hyödyntää mahdollisesti toteutuvien uusien Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmien suunnittelussa.

Mäkelä (1990, 47) mainitsee laadullisen tutkimuksen arviointikriteereiksi myös analyysin kattavuuden, arvioitavuuden ja toistettavuuden. Eskola & Suoranta (2005,216) toteavat, että analyysin kattavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida aineiston koostuvan aina rajatusta tapauksesta. Tällöin tämä tutkimus kuvastaakin vain haastattemieni esimiesten ja alaisten kokemuksia. Aineiston arvioitavuutta ja toistettavuutta olen pyrkinyt parantamaan kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessin kulkua sekä kytkemällä aineistolähtöisesti syntyneet teemat taustateoriaani.

Tutkimukseni on toteutettu laadullisella tutkimusotteella, jolloin tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu kiinnittyy tutkijaan, tämän rooliin ja eettisiin kysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuutta tältä osin voidaan parantaa kuvaamalla tutkimusprosessien kulkua tarkasti ja vaihe vaiheelta. Eettisinä kysymyksinä ja pohdinnan aiheina nousevat esiin tutkimusluvan saaminen, tutkijan rooli suhteessa tutkittaviin, tutkimuksesta tiedottaminen sekä luottamuksellisuus ja anonymiteetti. (Eskola & Suoranta 2005,53-59.)

Omaa tutkimustani varten en varsinaisesti pyytänyt tutkimuslupaa, vaan esimiesten halukkuutta osallistua tutkimukseen tiedusteltiin heiltä suoraan sähköpostin välityksellä. Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistuneiden esimiesten yhteystiedot sain TOKI -projektin projektipäällikkö Tea Ojalta. Haastattelupyynnön yhteydessä esimiehiä pyydettiin valitsemaan alainen, joka olisi halukas osallistumaan tutkimukseen. Tässä kohtaa on mahdollista pohtia millä perustein esimiehet valitsivat haastateltavan alaisen ja vaiensiko tämä esimiehille annettu valinnanvapaus mahdollisesti joitakin kriittisiä ääniä. Toisaalta asetin esimiehille suunnatussa haastattelupyynnössä tietyt edellytykset haastateltavalle alaiselle ja esimiehet noudattivat tätä pyyntöä mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuksesta ja sen sisällöstä tiedottaminen tapahtui haastattelupyynnön yhteydessä esimiehille ja he vastasivat tiedon siirtymisestä alaisille. Joidenkin haastattelujen aikana kävi ilmi, että alaiset eivät oikeastaan tieneet mitä haastattelun avulla halusin tutkia. Tältä osin tiedonkulkua olisi siis tullut parantaa esimerkiksi laatimalla tarkempi kuvailu tutkimukseni sisällöstä ja pyytämällä esimiehiä välittämään se myös alaiselle, jonka he olivat valinneet haastateltavaksi.

Luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilymistä olen turvannut käyttämällä haastateltavista lyhenteitä kuten H1 (esimies) sekä A1 (alainen). En ole tuonut esiin haastateltavien tarkkoja ammattiryhmiä, tehtäväkuvia tai asuinpaikkoja. Olen myös pyrkinyt häivyttämään kaikki työtehtävää tarkemmin kuvaavat piirteet pois analyysissä käyttämäni tekstikatkelmista. Pidän anonymiteettia tärkeänä tässä tutkimuksessa, sillä työelämässä esiintyy ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä ja näitä ristiriitoja on voinut tulla esiin myös haastatteluissa. Oman roolini tutkimuksen toteuttajana ja kirjoittajana koen tutkijan rooliksi, sillä minulla ei ole ollut etukäteisiä sidoksia haastateltaviin tai TOKI -projektiin. Näin ollen minulla ei ole ollut (ainakaan tietoisesti) tarvetta johdatella tutkimusta tai sen tuloksia tiettyyn suuntaan. Olen pyrkinyt analysoimaan aineistoa tutkimuskysymysteni valossa ja perustamaan tulkintani niihin sekä taustateoriaani.

5. ESIMIESTEN JA ALAISTEN KOKEMUKSET

Seuraavaksi esittelen aineistolähtöisesti syntyneet teemat, joista kolme kuvaa esimiesten näkemyksiä ja kolme alaisten. Esimiesten haastattelujen perusteella rakentuneet teemat ovat: koulutuksen anti esimiesten kertomana, työelämäohjaus arjessa sekä esimiehen toimintaympäristö. Alaisten haastattelujen perusteella syntyneet teemat ovat: työnhaasteet ja työhyvinvointi, työelämäohjaus alaisten näkökulmasta sekä esimies työelämäohjauksen toteuttajana

5.1 Taitoa työelämäohjaukseen -koulutuksen anti esimiesten kertomana

Tässä teemassa tarkastelen esimiesten motivaatioita koulutukseen hakeutumisesta, heidän koulutukselle asettamia tavoitteita, heille työelämäohjauksesta muodostunutta käsitystä sekä esimiesten kokemuksia koulutuksen annista eli siitä mitä koulutuksesta on saatu ajatellen omaa työtä. Teema kiinnittyy taustateoriassani esiteltyyn Vanhalakka-Ruohon (2005, 32-35) määritelmään työelämäohjauksesta. Tässä teemassa osa alateemoista kuvaa esimiesten kokemuksia koulutuksesta, joten ne eivät sitoudu teoriaan, vaan tekevät näkyviksi esimiehille koulutuksesta syntyneitä käsityksiä.

Motivaatio ja tavoitteet

Viisi esimiestä kertoi saaneensa tiedon Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmasta omalta esimieheltään. Kahdelle muulle esimiehelle tieto oli tullut kollegoilta. Motivaatiota koulutukseen osallistumiseen toivat esimerkiksi kiinnostava sisältö, mahdollisuus tavata kollegoita, omassa työssä koettu esimieskoulutuksen tarve sekä muuttuva työelämä ja sen tuomat haasteet esimiehen työlle.

Kolme esimiestä kertoi odottavansa koulutukselta konkreettisia välineitä arjen työhön. Välineitä kaivattiin oman työskentelyn hallintaan sekä haastavien ja muuttuvien tilanteiden kohtaamiseen. Lisäksi odotettiin mahdollisuutta keskusteluihin ja vertaistukeen. Yksi esimies odotti koulutukselta ihmisläheistä näkökulmaa johtamiseen ja toisella odotukset liittyivät uuden organisaation käynnistämiseen ja uuden esimiesporukan ryhmähengen kehittämiseen. Kaksi esimiestä kertoi, että heillä ei ollut odotuksia, vaan he lähtivät koulutukseen avoimin mielin.

Esimiehet kokivat koulutuksen täyttäneen odotuksensa ja antaneen niitä välineitä ja valmiuksia, joita sieltä toivottiin saatavan. Koulutusta pidettiin pääsääntöisesti tiiviinä ja kattavana pakettina eikä siihen kaivattu mitään lisää. Muutama kehitysehdotus tuli kuitenkin esiin. Yksi esimiehistä olisi toivonut koulutuksen käsittelevän myös budjetti- ja taloushallintoa ja toinen esimies olisi kaivannut enemmän aikaa asioiden käsittelyyn koulutuspäivinä.

Esimiehille oli jäänyt koulutuksesta päällimmäisenä mieleen innostavat kouluttajat sekä osallistujien kesken vallinnut hyvä henki. Koulutuspäivien aiheista muistettiin erityisesti valmentava johtaminen, osaamisen johtaminen, henkilöstön kohtaaminen ja haastavien tilanteiden käsittely, työpaikan pelisäännöt sekä Ilkka Halavan luento tulevaisuuden työelämästä ja kuluttajakansalaisen käsite. Hyväksi koettiin myös yhden koulutuspäivän teemana olleet työpajat, joissa esimiehet saivat syventyä pohtimaan ryhmässä valitsemaansa aihetta. Koulutusmenetelmien osalta kiitosta saivat osallistavat harjoitukset, joissa asioita sai kokeilla käytännössä.

H7: ”No, sellaset tuota eläytymiseen liittyvät tehtävät. Eliikkä meillä oli pienryhmätyöskentelyä ja aina otettiin jostakin tilanteesta ja ajatuksesta koppi ja pohdittiin. Vois sanoa, että vähän niin kuin lapset leikin ja pelaamisen kautta.”

Käsitys työelämäohjauksesta

Ennen koulutuksen aloittamista työelämäohjauksen käsite ja sen sisältö olivat tuntemattomia kuudelle esimiehelle seitsemästä. Vain yksi esimiehistä kertoi tutustuneensa aiheeseen ennen koulutusta ja käsitteen olleen sen myötä tuttu. Toisaalta tämäkin esimies oli löytänyt käsitteen vasta kuultuaan aiheeseen liittyvän koulutuksen järjestämisestä. Työelämäohjauksen käsitettä on ryhtynyt käyttämään Marjatta Vanhalakka-Ruoho (2004, 178) korostaakseen, että työ tulisi nähdä osana yksilön muuta elämäkokonaisuutta. Työpaikoilla tarjottava ohjaus sinänsä ei ole uusi ilmiö, sillä sen juuret löytyvät 1900-luvun Yhdysvalloista (Carroll 1996, 11). Pitempään käytössä olleet käsitteet, työpaikkaohjaus ja henkilöstöohjaus, korostavat työuraa ja ammatillista kehittymistä eivätkä niinkään huomioi yksilön elämäkokonaisuutta (Vanhalakka-Ruoho 2004, 179).

Aineiston perusteella kävi selvästi ilmi, että koulutuksessa käsitellyt sisällöt olivat sinänsä tuttuja, mutta niitä ei osattu yhdistää kuuluvaksi työelämäohjaukseen. Koulutuksen myötä esimiesten ymmärrys työelämäohjauksesta ja sen mahdollisuuksista kasvoi:

H6: ”No siis ensinnäkin se, että kasvoi ymmärrys. Tajusi mitä se on. Rupes miettimään sen merkitystä ja sen mahdollisuuksia. Varsinkin näin isossa organisaatiossa. Jossakin pienessä paikassa, nyrkkipajassa, niin jos on vähän väkeä niin ei siellä kauheesti ole räätälöinti mahdollisuuksia vaan ne hommat on tehtävä sillä väellä. Meillä niitä kuitenkin on, tämän kokoisessa putiikissa on monenlaisia, että heti ensimmäisenä ei tarvii ovia näyttää, että jos jotakin muutoksia tapahtuu.”

Lisäksi koulutus muokkasi työelämäohjaukseen liittyneitä ennakkokäsityksiä, kuten seuraava lainaus osoittaa:

H3: ”Tavallaan se, että kun puhuttiin työelämäohjauksesta, itse olin ajatellut sen sillä tavalla, että no niin että minun pitää ruveta henkilökuntaa pistää niinku muualle koulutukseen taikka muihin.. Siis ammatinvalinnan ohjaajaksi! Semmonen oli itellä mielessä, mutta ei se sitä tarkoittanutkaan. Että se voi olla hyvin pienistä asioista ja moninaista se työelämässä.”

Vanhalakka-Ruoho (2005, 32-35) määrittelee työelämäohjausta organisationaalista ja strategisesta sekä yksilöllisestä ja humanistisesta näkökulmasta. Myös haastattelemani esimiehet jäsentävät käsitystään työelämäohjauksesta sekä yksilön että organisaation kannalta. Esimiehet käsittävät työelämäohjauksen olevan henkilöstön osaamisen kartoittamista ja ylläpitämistä, koulutustarpeista keskustelua, työnkuvien määrittelyä, työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämistä sekä tuen antamista. Yksilötasolla työelämäohjaus nähtiin merkitykselliseksi ennen kaikkea työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja motivoinnin näkökulmasta. Esimiehet kokivat, että yksilö voi hyvin työssään, kun tehtäväkuva on selkeästi määritelty ja kun työntekijällä on tunne työn arvostamisesta ja työn merkityksellisyydestä.

Organisaation kannalta työelämäohjaus nähtiin välineeksi organisaation perustehtävän toteuttamiseen sekä sujuvaan ja kilpailukykyiseen toimintaan. Lisäksi työelämäohjauksella katsottiin olevan positiivinen vaikutus organisaation imagoon. Hyvinvoiva, motivoitunut, osaava, innostunut ja oman työnsä rajat tunteva henkilöstö koettiin perusedellytykseksi organisaation sujuvalle toiminnalle, myös talouden kannalta:

H6: ”Ja sitten organisaatiolle taas se, että mitä terveempi, hyvinvoivempi, motivoituneempi työntekijä niin sen työteho on parempi ja kannattavuus organisaatiossa nousee ja sairaspäivät vähenee ja kaikkea muuta vastaavaa. Niinku tämmöset asiat..”

Oma esimiestyö

Esimiehet kokivat saaneensa koulutuksesta intoa omaan työhönsä sekä selkeyttä esimiehen rooliin. Tiedon lisääntymisen ja uusien näkökulmien koettiin siirtyneet myös käytäntöön ja esimiehet kertoivat toimivansa entistä tietoisemmin työelämäohjauksen saralla. Esimiehet kokivat koulutuksen kirkastaneen esimiehen roolia ja merkitystä työelämäohjauksen toteuttajana:

H2: ”Ehkä jos miettii niin se esimiehen rooli kokonaisuudessaan. Tavallaan se esimies on sellanen mahdollistaja tietyllä tavalla, semmonen valmentaja. Että

se ei oo mikään käskyttäjä vaan tsemppari ja kaikkee muuta tämmöstä. Että en mä niinku mikään vanhan kansan johtaja oo misään mittakaavassa olisi ikään ollutkaan, mutta vielä enempi se merkitys siitä. Siitä, että miten vois sitä porukkaa saada vielä enempi mukaan.”

Esimiehet olivat myös pohtineet oman työnsä rajoja, sitä mikä oikeastaan kuuluu esimiehen tehtäviin ja millainen esimiehen tulisi olla. Koulutuksen koettiin tarjonneen vastauksia näihin kysymyksiin sekä antaneen perusteluja jo käytössä oleville toimintatavoille:

H4: ”Että miten voi olla esimiehenä tukemassa. Ja oon tehnyt sitä aikaisemminkin ja miettinyt sitä, että onko tämä esimiehen työtä. Mä oon saanu vahvistuksen siihen. Että kun mä oon tukenut ihmisiä lähtemään opiskelemaan aikasemminkin niinku eri alaa ja vaihtamaan ammattia. Mutta mä oon semmosta tehnyt, koska mä ajattelen, että jos ihmisellä on palo johonkin niin sitä kohti vaan.”

Esimiehet kokivat koulutuksen vaikuttaneen heihin myös toiminnantasolla. Esimiehet kertovat toimivansa työelämäohjauksen saralla aiempaa suunnitelmallisemmin sekä tietoisempina ohjauksen merkityksestä työyhteisössä. Tietoisuuden kasvun myötä esimiehet kokevat osaavansa havainnoida paremmin työntekijöitään ja kiinnittää huomioita esimerkiksi osaamistarpeisiin:

H3: ”Miettii niinku ihmisen kanssa kehityskeskusteluissa niitä vahvuuksia ja niitä kehittämiskohteita ja jotenkin osaa katsoa ihmisistä...Jotenkin tarkemmin tai huomioida.. Tehdä semmosia huomioita.”

Toisaalta tietoisuuden kasvu aiheutti myös negatiivisia ajatuksia arjen kiireen keskellä:

H6: ”Koen huonoa omaatuntoa, että sille asialle ehtii liian vähän laittaa aikaa. Siihen ei oo määritelty työaikaa millään muotoa, vaan ne tilanteet ja hetket on vaan otettava siitä arjesta. Välillä ku on enempi ku sata rautaa tulessa, niin koen sen kaiken tiedonsaamisen jälkeen huonoa omaatuntoa siitä, että ei

pysty käymään niitä asioita sillä tavalla, kun se voisi olla kaikkien kannalta parasta mahdollista.”

Lisäksi esimiehet kokevat koulutuksen jälkeen olevansa entistä parempia kuuntelijoita, osallistavansa henkilöstöä enemmän esimerkiksi yhteishengen parantamiseen, kykenevänsä käsittelemään vaikeita asioita ilman ahdistusta sekä delegoimaan tehtäviään aiempaa enemmän. Juuti (2000, 199, 204 – 205) sekä Vesterinen (2006, 141 – 142) toteavat, että nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan valmentavaa ja ohjaavaa johtamista, jossa painottuvat johtajan ja alaisten välinen yhteistyö, omaan ajatteluun kannustaminen ja hyvän ilmapiirin luominen. Aineiston perusteella esimiehet näyttävät siis saaneen koulutuksesta vahvistusta juuri näihin taitoihin, jotka ovat työelämässä ajankohtaisia ja tarpeellisia.

Koulutus koettiin tärkeäksi myös oman työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen työn arjen kerrottiin olevan usein kiireistä ja pirstaleista, jolloin myös innostus työtä kohtaan katosi helposti kaiken suorittamisen keskellä. Vanhalakka-Ruoho (2005, 34) on määritellyt työelämäohjauksen tarjoavan tilaa ja aikaa pohdinnalle, suunnittelulle ja kehittelylle. Aika ja mahdollisuus pysähtyä pohtimaan ovat erityisen merkityksellisiä nykyisessä kiireen ja tehokkuusvaatimusten sävyttämässä työelämässä. Taitoa työelämäohjaukseen –koulutus näyttää siis itsessään toteuttaneen työelämäohjausta esimiesten kohdalla, sillä sen koettiin tarjonneen mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan asioita rauhassa yhdessä kollegoiden kanssa, tukeneen omaa työhyvinvointia sekä palauttaneen työniloa ja innostusta omaan työhön:

H2: ”No varmaan se, että sai olla niinku niitten asioiden tiimoilta sillai yhdessä. Ilman tätä työpainetta.. Tavallaan niinku ideoita ja semmosia mitä.. Se on siinä varmaan kaikista eniten semmonen. Ja tietysti myös koko porukan kollegiaalisuus, että samanlaisia ongelmia, haasteita, onnistumisen tunteita oli sillä porukalla. Et se on varmaan niinku semmonen anti.”

Yhteenveto

Ensimmäisessä teemassa on tarkasteltu Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistuneiden esimiesten motivaatiota ja tavoitteita, käsityksiä työelämäohjauksesta sekä koulutuksen vaikutuksia omaa esimiestyötä ajatellen. Esimiehet saivat tiedon koulutusohjelmasta pääsääntöisesti omalta esimieheltään. Koulutukseen osallistumisessa heitä motivoi kiinnostava sisältö sekä halu pystyä vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. Esimiehet odottivat koulutukselta esimerkiksi välineitä haastavien ja muuttuvien tilanteiden kohtaamiseen, näkökulmaa ihmisläheiseen johtamiseen sekä mahdollisuutta keskusteluihin kollegoiden kanssa.

Ennen koulutuksen aloittamista työelämäohjauksen käsite ja sen sisältö olivat tuntemattomia kuudelle esimiehelle seitsemästä. Koulutuksen myötä esimiehille muodostui käsitys työelämäohjauksesta henkilöstön osaamisen kartoittamisena ja ylläpitämisenä, koulutustarpeista keskusteluna, työnkuvien määrittelynä, työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisenä sekä tuen antamisena. Vanhalakka-Ruohon (2005, 34) tapaan esimiehet hahmottivat työelämäohjausta sekä yksilöllisestä että organisatoriselta kannalta. Yksilötasolla työelämäohjaus nähtiin merkitykselliseksi ennen kaikkea työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja motivoinnin näkökulmasta. Organisaation kannalta työelämäohjaus nähtiin välineeksi perustehtävän toteuttamiseen sekä sujuvaan ja kilpailukykyiseen toimintaan.

Esimiehet kokivat saaneensa koulutuksesta intoa omaan työhönsä, selkeyttä esimiehen rooliin ja toimivansa nyt työelämäohjauksen saralla entistä tietoisemmin ja suunnitelmallisemmin. Lisäksi esimiehet kokevat koulutuksen jälkeen olevansa entistä parempia kuuntelijoita, osallistavansa henkilöstöä enemmän esimerkiksi yhteishengen parantamiseen, kykenevänsä käsittelemään vaikeita asioita ilman ahdistusta sekä delegoimaan tehtäviään aiempaa enemmän. Vesterinen (2006, 141 – 142) & Juuti (2000, 232) ovat todenneet, että nykyinen työelämä ja osaamisen johtaminen edellyttävät esimieheltä juuri näitä edelle mainittuja taitoja. Keskeistä on esimiehen ja työntekijöiden välinen dialogi sekä aito kuunteleminen ja läsnäolo. Koulutus nähtiin merkitykselliseksi

myös oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Taitoa työelämäohjaukseen - koulutukseen osallistumisen voidaan siis katsoa toimineen esimiesten kohdalla työelämäohjauksena, sillä työelämäohjauksen periaatteiden mukaisesti se on tarjonnut tilaa ja aikaa pohdinnalle, suunnittelulle ja kehittelylle. (Vanhalakka-Ruoho 2005, 34.)

5.2 Työelämäohjaus arjessa

Tässä teemassa keskeisiä ovat työelämäohjauksen toteuttamismuodot esimiesten arjessa, työelämäohjauksen käytännön järjestelyt sekä esimiesten kokemus esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisestä. Teema rinnastuu taustateoriassani käsiteltyihin työelämäohjauksen muotoihin (Vanhalakka-Ruoho 2004, 179) sekä esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisen ristiriitoihin (Carroll & Walton 1997; 23; Shea & Bond 1997, 187). Myöskään tässä teemassa kaikki esille tuomani ei ole sidottavissa teoriaan, sillä osa aihealueista kuvastaa esimiesten kokemuksia ja heidän arkeensa muodostuneita työelämäohjauksen käytänteitä.

Työelämäohjauksen toteuttamismuoto

Työelämäohjaus ja sen toteuttamistapa näyttäytyy esimiehen työssä eri tavoin riippuen esimiehen asemasta, toimenkuvasta ja alaisten määrästä. Carroll (1996, 47) toteaaakin, että työelämäohjauksen moninaiset toteuttamistavat ja -muodot ovat pelkästään positiivinen asia, sillä organisaatiot voivat tällöin valita omaan tilanteeseensa sopivimman tavan toteuttaa ohjausta. Esimiehen toimiessa organisaation johtotasolla ja hallinnollisissa tehtävissä hän toteuttaa työelämäohjausta pääsääntöisesti luomalla välineitä työelämäohjaukseen:

H1: "Näitä välineitähän me on kehitelty juuri tähän vuosikelloon, erilaisia näitä.. Eri näkösiä lomakkeita ja osaamiskartoituksia sekä henkilökohtaista osaamista että tehtäväkohtaisia osaamiskartoituksia. Että näitä välineitä on myös pyritty luomaan. Niitä on aikailla runsaasti jo käytössä."

Toisilla esimiehillä suorittava työ oli kiinteä osa omaa toimenkuvaa, jolloin työelämäohjaus toteutui käytännön työn lomassa:

H5: ”Joo. Siis tuota. Kun mä jotenkin on niin tiivisti tuossa käytännön työssä ja lähellä kaikkia noita meidän työntekijöitä. Meillä on tosi avointa ja välitöntä vuorovaikutus. Ja kun tehdään yhdessä töitä vuorossa niin kyllähän siinä aika paljon näkee miten osaa, mitä hallitsee ja voidaan jutella. Ja sitten sitä kautta kehittää sitä.”

Suurin osa haastattelemistani esimiehistä toimi keskijohdossa ja työtehtävät olivat pääsääntöisesti hallinnollisia. Suorittavaan työhön osallistuttiin harvoin. Tällöin työelämäohjauksen toteutumisessa keskeiseksi nousivat tavoitettavissa oleminen ja arkiset vuorovaikutustilanteet:

H7: ”Jaa-a. Kyllä se varmaan on, että minulla on avoimet välit minun työntekijöihin, että tuo ovi on aina auki ja sitä uskaltaa jokainen käyttää. Henkilökohtaiset suhteet työntekijöihin on hyvät.”

Organisaatorakenteen voidaan katsoa myös vaikuttavan siihen millaista työelämäohjausta esimies voi toteuttaa. Esimiehellä ei välttämättä ole suoria alaisia, jolloin rooliksi muodostuu tiedonjakaja ja hyvien käytänteiden välittäjä:

H6: ”No siis.. Me tehtiin se yks harjoitus ja mä oon jakanut sitä meillä muille esimiehille ja ne on tehnyt sitä tai oletan ainakin, että ovat tehny alaistensa kanssa. Just tuossa sanoin, että meidän omien alaisten kanssa en oo sitä tehny, koska meillä on vähän semmonen erilainen tämä tiimirakenne, että me harvoin omien alaisten kanssa pidetään.. Mutta sitten muille esimiehille oon tosiaan jakanut sen mitä jäi parhaiten mieleen. Ja sitten tosiaan näitä kehityskeskustelun lomakkeistoja mitä jaettiin tässä koulutuksessa niin niitä on meillä jaettu muillekin esimiehille.”

Työelämäohjaus käytännössä

Työelämäohjaukseksi on määritelty esimerkiksi esimiestyö, työnkierto, kehityskeskustelut, työnkuvien räätälöinti, uraohjaus ja urasuunnittelu, henkilöstökoulutus ja osaamiskartoitukset (Vanhalakka-Ruoho 2004, 179.) Haastattelemiini esimiehet toivat esiin näitä samoja asioita kertoessaan arjessa toteuttamastaan työelämäohjauksesta. Alaisten kerrottiin hakeutuvan esimiehen puheille yleisimmin liittyen työnräätälöintiin, työnkiertoon, urasuunnitteluun ja koulutustarpeisiin sekä kaivatessaan tukea työhön tai henkilökohtaiseen elämään liittyvissä tilanteissa:

H5: ”Käy tässä ohessakin, että joku käy sanomassa, että nyt tarvii jotakin. On henkilökohtaisesti jotakin asiaa ja haluan tai just, että jos haluaa esimerkiksi määräaikaaisesti tehdä osa-aikatyötä tai jotakin. Se tulee sitten niin tai soittavat. Sitten tuo työnkiertokin on meillä mahdollista ja on ollutkin. Ja sekin on oikeastaan lähtenyt silleen, että työntekijä on itse tullut sanomaan, että ois kiinnostunut ja mä oon esittänyt asiaa eteenpäin.”

Esimiehet kertoivat käyttävänsä koulutuksesta saamiaan välineitä työelämäohjauksen toteuttamiseen. Hyödyllisimmiksi oli havaittu kehityskeskustelulomakkeet sekä erilaiset harjoitukset. Saatuja välineitä on muokattu omaan työhön ja organisaation toimintakulttuuriin sopiviksi ja hyödynnetty esimerkiksi kehityskeskustelujen uudistamisessa tai virkistystapahtumien yhteydessä.

Esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistäminen

Shea & Bond (1997, 187-205) sekä Carroll & Walton (1997, 20-22) ovat pohtineet organisaation kontekstissa tapahtuvaan ohjaukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä ja todenneet, että niitä on merkityksellistä pohtia ja tiedostaa. Kuusi esimiestä seitsemästä kokee esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisessä jonkinlaista ristiriitaa. Jännitettä aiheuttaa ennen kaikkea se, että esimies joutuu toimimaan kahdessa roolissa ja hakemaan tasapainoa niiden välillä. Esimiehelle tulee tehtävänsä myötä oikeus vallankäyttöön, kun taas ohjaajan roolissa esimiehen ja alaisen valtasuhde tulisi häivyttää. Tästä huolimatta ristiriitaa ei koettu syntyvän niinkään esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa, vaan sen katsottiin muodostuvan joko alaisten ja organisaation etujen tai esimiehen näkemyksen ja

organisaation toimintalinjausten välille. Nämä molemmat käyvät ilmi seuraavasta lainauksesta:

H3: "No sillä tavalla kuitenkin, että minä toimin esimiehenä niin pitää olla se.. Viranpuolesta se näkökulma vaikka ois itte mitä mieltä tahansa niin ei niitä voi aina sitten tuoda esille. Tai niinku just tuossa ohjaaja ja esimies kun sitä aattelee. Jos mä ajattelen omaa esimiestasoa niin mä oon kuitenkin hyvin alhaalla ja tavallaan semmosessa välissä.. Niin tavallaan sen pitää olla sen organisaation mukaista koko ajan. En voi niinku ajatella vaikka näkee jostakin ihmisestä, että vois olla joku muu ala esimerkiksi hyvä niin ei hirveesti ohjata kuitenkaan niinku pois päin sitä virtaa mejän sektorilta"

Myös Carroll & Walton (1997, 20 – 22) ovat pohtineet samaa eettistä haastetta, jota yllä oleva esimiehen kommentti tuo esiin. Ohjaus tapahtuu aina tietyssä kontekstissa ja erityisesti organisaatioissa toteutuvan ohjauksen kohdalla on aiheellista kysyä mitkä asiat vaikuttavat ohjauksen kulkuun ja onko ohjaaja todella vapaa toimimaan ohjattavan kannalta parhaaksi katsomallaan tavalla.

Yksi esimies koki roolien yhdistämisen ristiriidattomaksi. Hänen mukaansa esimies voi olla samalla ohjaaja ja tukija. Tämä roolien yhdistäminen edellyttää valmiutta tukea alaisten urakehitystä ja heidän siirtymistään muihin tehtäviin, mahdollisesti myös organisaation ulkopuolelle.

Yhteenveto

Toisessa teemassa keskeisiä ovat työelämäohjauksen toteuttamismuodot esimiesten arjessa, työelämäohjauksen käytännön järjestelyt sekä esimiesten kokemus esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisestä. Työelämäohjaus ja sen toteuttamistapa näyttävät neljällä eritavalla esimiehen työssä riippuen esimiehen asemasta, toimenkuvasta ja alaisten määrästä. Johtotasolla ja hallinnollisissa tehtävissä toimiessaan esimies toteutti työelämäohjausta pääsääntöisesti luomalla välineitä työelämäohjaukseen. Toisilla esimiehillä suorittava työ oli kiinteä osa omaa toimenkuvaa, jolloin työelämäohjaus toteutui käytännön työtehtäviin osallistumisen lomassa. Esimiehen toimiessa keskijohdossa ja

työtehtävien ollessa pääsääntöisesti hallinnollisia, työelämäohjauksen toteutumisessa keskeiseksi nousivat tavoitettavissa oleminen ja arkiset vuorovaikutustilanteet. Esimiehillä, joilla ei ollut suoria alaisia, työelämäohjauksen toteuttaminen tiivistyi tiedonjakamiseen ja hyvien käytänteiden välittämiseen työyhteisössä. Esimiehet kertoivat, että alaiset hakeutuivat heidän puheilleen yleisimmin liittyen työnraätälöintiin, työnkiertoon, urasuunnitteluun ja koulutustarpeisiin sekä kaivatessaan tukea työhön tai henkilökohtaiseen elämään liittyvissä tilanteissa. Vanhalakka-Ruoho (2004, 179) lisää, että muita mahdollisia työelämäohjauksen toteutumismuotoja ovat esimiestyö, kehityskeskustelut, henkilöstökoulutus ja osaamiskartoitukset.

Kuusi esimiestä seitsemästä koki esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisessä jonkinlaista ristiriitaa. Näitä organisaation kontekstissa toteutuvaan ohjaukseen liittyviä ristiriitoja ovat pohtineet myös Shea & Bond (1997, 187-205) sekä Carroll & Walton (1997, 20-22). Haastattelemini esimiesten mukaan jännite syntyi ennen kaikkea siitä, että esimies joutuu toimimaan kahdessa roolissa. Toisaalta ristiriitaa ei kuitenkaan koettu syntyvän esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa, vaan sen katsottiin muodostuvan joko alaisten ja organisaation etujen tai esimiehen näkemyksen ja organisaation toimintalinjausten välille. Yksi esimiehistä koki, että roolien yhdistämisessä ei ole ristiriitaa, vaan esimies voi olla samalla ohjaaja ja tukija. Tämä roolien yhdistäminen edellyttää valmiutta tukea alaisten urakehitystä ja heidän siirtymistään muihin tehtäviin, mahdollisesti myös organisaation ulkopuolelle.

5.3 Esimiehen toimintaympäristö

Tässä teemassa aiheena on esimiehen toimintaympäristö. Merkityksellistä ovat organisaation rooli ohjauksen rajojen asettajana sekä mahdollisuuksien luojana. Keskeiseksi nousevat esimiesten kokemukset siitä mikä heitä estää toteuttamasta työelämäohjausta arjessaan sekä se millä tavoin ohjausta asettaa rajoja ohjaukselle ja valvoo annettua ohjausta. Nämä tekijät kokonaisuudessaan muodostavat esimiehen toimintaympäristön, jota tutkimalla ja konkretisoimalla on mahdollista kiinnittää huomioita työelämäohjauksen toteuttamista estäviin tekijöihin ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja.

Tämä teema kytkeytyy soveltuvin osin taustateoriassani käsiteltyihin näkemyksiin osaamisen johtamisesta sekä organisaatiosta työelämäohjauksen ympäristönä.

Työelämäohjauksen toteuttamista estävät tekijät

Aineiston perusteella on ilmeistä, että esimiehet kokevat aikapulan suurimmaksi esteeksi työelämäohjauksen toteuttamiselle työnsä arjessa. Tätä mieltä oli viisi esimiehestä seitsemästä. Esimiehet kertovat, että työelämäohjausta ei ole määritelty työtehtäväksi, jolloin sille ei ole annettu myöskään työaikaa. Viitala (2005, 14-23) toteaa, että osaamisen johtaminen ei ole vielä saavuttanut vakiintunutta asemaa organisaatioiden johtamisessa eikä sen merkitystä menestystekijänä ole täysin tiedostettu. Tämä näkyy usein juuri siinä, että osaamisen johtamisen eri muotoja ei ole määritelty esimiehen tehtäviin kuuluviksi. Pakolliset tehtävät, kuten hallinto, talous ja suunnittelu vievät haastattelemieni esimiesten mukaan ajan, jolloin työelämäohjaus toteutuu, jos toteutuu, muiden työtehtävien lomassa. Aikapulaa selitetään myös sillä, että kaikki esimiehet eivät ole ammattiesimiehiä vaan heidän on hoidettava samalla myös omaa perustehtävänsä. Lisäksi esimiestyön pirstaleisuus vaikeuttaa työelämäohjauksen suunnitelmallista toteuttamista.

Kiireen lisäksi esimiehet mainitsivat työelämäohjausta estävinä tekijöinä rahan, henkilökunnan erilaiset mielipiteet asioista, organisaatio muutokset ja henkilöstön vaihtuvuuden sekä toimistojen tilaratkaisut, kuten avokonttorit, joiden koettiin vaikeuttavan asioiden ottamista puheeksi. Lisäksi yksi esimiehistä mainitsi, että oman näköistä työelämäohjausta on vaikea toteuttaa, sillä itse toimii esimiehenä matalalla tasolla ja ohjauksen tulisi noudattaa organisaation määrittämää linjaa. Joskus myös organisaation kyky joustaa oli saavuttamassa rajansa. Kyseissä työyhteisössä oli runsaasti tarvetta työtehtävien räätälöintiin, jolloin alettiin lähestyä tilannetta, jossa kaikille ei enää ollut mahdollista järjestää omaan työkykyyn sopivaa tehtävää. Esimiesten haastatteluista kävi myös ilmi, että työntekijöille on tarjolla (runsaastikin) henkilöstökoulutusta, mutta käytännön seikat voivat estää koulutukseen osallistumisen:

H3: *"Esimerkiksi jos meillä ajattelee niin meillä on paljon koulutuksia, mutta sitten taas yksilöt tekee itse sen ratkasun. Kun meidän työ on sen tyyppistä, että pitää olla läsnä ja sitten kun on työtiimi, jossa on kolme jäsentä. Ja jos*

yksin menee koulutukseen niin ne kaksi tekee niskalimassa sen kolmannenkin työt niin sitten monesti ihmiset on tehnyt sen ratkaisun, että ne ei lähde sinne koulutukseen, ihan siitä syystä, et ei halua että se kaatuu sitten niiden kahden niskaan se koko homma.”

Esimiehet esittävät, että työelämäohjauksen toteuttamismahdollisuuksien parantamiseksi työelämäohjaus tulisi määritellä esimiehen työtehtäväksi ja antaa siihen työaika. Toiseksi nähtiin, että joiden työtehtävien siirtäminen esimerkiksi sihteereille keventäisi esimiesten työtaakkaa. Lisäksi katsottiin, että tilannetta voisi parantaa tehostamalla pakollisten työtehtävien hoitoa esimerkiksi yhteisellä suunnittelulla ja toteutuksella. Tärkeäksi koettiin myös se, että esimiehiä kuunneltaisiin heidän arjen työstään ja siinä ilmenevissä haasteissa. Carroll & Walton (1997, 2-3) toteavat, että ohjauksen ja organisaation toimintatavat ja ideologiat ovat peruslähtökohdiltaan hyvin erilaisia. Tämän vuoksi voikin ilmetä erilaisia haasteita niiden yhteen sovittamisessa ja ohjauksen käytännön toteuttamisessa. Kun organisaatio päättää ryhtyä toteuttamaan osaamisen johtamista työelämäohjauksen muodossa, niin ensimmäisenä tulisi käydä neuvottelu ohjauksen ja organisaation suhteista ja ohjauksella tavoiteltavista päämääristä.

Organisaatio työelämäohjauksen määrittelijänä

Neljä esimiestä kertoo, että heidän organisaatioissaan ei ollut määritelty yhteistä linjaa työelämäohjauksen antamiselle, vaan asia oli yksittäisen esimiehen vastuulla. Näissäkin organisaatioissa, joissa ei ollut määritetty yhteistä linjaa ja tavoitetta työelämäohjaukselle oli kuitenkin tehty jotakin asian kehittämiseksi. Organisaatioissa saattoi työskennellä henkilö, jonka vastuualueeseen kuului osaamisen kehittämiseen liittyvät tehtävät tai organisaatioissa oli ryhdytty tarjoamaan työntekijöille mahdollisuutta esimerkiksi työnkiertoon. Kolme esimiestä kertoi, että heidän organisaatioissaan työelämäohjaukselle oli annettu yhteiset linjat. Niitä olivat määrittäneet esimerkiksi johtoryhmä, henkilöstöhallinto tai muut organisaation päättävät elimet. Myös näiden esimiesten näkemysten voidaan katsoa kuvastavan sitä, että osaamisen johtaminen ei ole vielä vakiintunut käytäntö organisaatioissa. Onnistuneen osaamisen johtamisen avaimena pidetään nimenomaan suunnitelmallisuutta, sitoutuneisuutta sekä toteutettujen toimenpiteiden seuraamista (Viitala 2005, 14-19).

Esimiehet kertoivat, että heidän toteuttamaansa työelämäohjausta ei seurattu organisaation johdon tasolta. Ainoan poikkeuksen tähän muodostivat kehityskeskustelut, sillä kuusi esimiestä seitsemästä kertoi, että käydyt kehityskeskustelut oli kirjattava pidetyiksi. Kehityskeskustelut olivat myös ainoa työelämäohjauksen muoto johon kaikissa organisaatioissa, myös niissä, joissa ohjauksen linjat muuten olivat määrittämättä, oli luotu yhteinen sapluuna. Toisaalta kävi kuitenkin ilmi, että tästä huolimatta esimiehillä oli runsaasti vapautta toteuttaa kehityskeskustelut haluamallaan tavalla.

Kaikki seitsemän esimiestä kokivat, että organisaatiossa annettu työelämäohjaus on suunnattu kaikille työntekijöille, riippumatta ammattiryhmästä tai työtehtävästä. Koulutus aiheesta tosin oli suunnattu johtotasolle ja vain yksi esimies ilmoitti käsitelleensä työelämäohjausta ja sen muotoja palaverissa henkilöstön kanssa. Muut esimiehet kertoivat, että eivät olleet tiedottaneet asiasta joko ollenkaan tai ainakaan käyttäen työelämäohjauksen käsitettä.

H4: ”No mä en tiää onko siitä.. Sitä pitäis varmaan selkeämmin. Mä en ainakaan, että täällä meidän organisaatiossa juurikaan ois siitä kerrottu. Ja onko itekään osannut kertoa, että ei se kovin vahvassa roolissa ole. En tiää tietääkö kaikki tässä kaupungissa ollenkaan semmosesta tai tuolla sanalla ainakaan. Sekin aina, että mitä termejä niistä käytetään. Joku voi sanoa, että mä en oo kuullutkaan vaikka se on sitten sitä.”

Yhteenveto

Tässä teemassa on tarkasteltu esimiehen toimintaympäristöä, jolloin merkityksellisiä ovat organisaation rooli ohjauksen rajojen asettajana sekä mahdollisuuksien luojana. Keskeiseksi nousevat esimiesten kokemukset siitä mikä heitä estää toteuttamasta työelämäohjausta arjessaan sekä se millä tavoin organisaatio asettaa rajoja ohjaukselle ja valvoo sitä. Carroll & Walton (1997, 2-3) on todennut, että organisaation ja ohjauksen tavoitteet ovat lähtökohdiltaan kovin erilaiset, jolloin ensin tulisi käydä neuvottelu ohjaukselle asettuvasta roolista ja tavoitteista, joihin sillä pyritään. Esimiehet kokevat aikapulan suurimmaksi esteeksi työelämäohjauksen toteuttamiselle työnsä arjessa. Tätä

selittää se, että työelämäohjausta ei ole määritelty esimiehen työtehtäväksi, vaan se on hoidettava pakollisten tehtävien lomassa. Viitalan (2005, 14-19) mukaan tämä kuvastaa sitä, että osaamisen johtaminen ei ole vielä vakiintunut käytäntö eikä sen merkitystä organisaation menestystekijänä ole ymmärretty. Kiireen lisäksi työelämäohjausta estävinä tekijöinä mainittiin raha, henkilökunnan erilaiset mielipiteet asioista, organisaatio muutokset ja henkilöstön vaihtuvuus sekä toimistojen tilaratkaisut.

Yhteisen linjan määrittäminen työelämäohjaukselle vaihteli organisaatioiden välillä. Neljä esimiestä kertoi, että heidän organisaatiossaan ei ollut määritelty yhteistä linjaa työelämäohjauksen antamiselle, vaan asia oli yksittäisen esimiehen vastuulla. Loput kolme esimiestä kertoivat, että heidän organisaatioissaan työelämäohjaukselle oli annettu yhteiset linjat. Niitä olivat määrittäneet esimerkiksi johtoryhmä, henkilöstöhallinto tai muut organisaation päättävät elimet. Työelämäohjauksen toteuttamista ei pääsääntöisesti seurattu organisaation johdon tasolta. Myös näiden edellä mainittujen asioiden voidaan katsoa kuvastavan sitä, että osaamisen johtaminen ei ole vielä vakiintunut käytäntö organisaatioissa. Onnistuneen osaamisen johtamisen avaimena pidetään nimenomaan suunnitelmallisuutta, sitoutuneisuutta sekä toteutettujen toimenpiteiden seuraamista (Viitala 2005, 14-19). Ainoan poikkeuksen tähän muodostivat kehityskeskustelut, sillä kuusi esimiestä seitsemästä kertoi, että käydyt kehityskeskustelut oli kirjattava pidetyiksi. Esimiehet totesivat, että heidän työyhteisössään työelämäohjaus on suunnattu kaikille työntekijöille. Tosin aiheeseen liittyvä koulutus oli suunnattu ainoastaan esimiehille eikä työelämäohjauksesta tai sen eri muodoista ollut varsinaisesti tiedotettu henkilöstöä.

5.4 Työn haasteet alaisten näkökulmasta

Tässä teemassa keskeisiä ovat alaisten näkemykset oman työnsä ongelmakohtista ja keinoista niiden ratkaisemiseksi. Tarkastelussa ovat myös työhyvinvointia tukevat tekijät sekä työnantajalla jo käytössä olevat välineet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teema kiinnittyy taustateoriassani käsiteltyyn työelämäohjauksen merkitykseen, sen eri muotoihin ja mahdollisuuksiin.

Oman työn haasteet

Kolme viidestä alaisesta mainitsee kiireen suurimmaksi ongelmaksi omassa työssään. Kiirettä aiheuttavat esimerkiksi haastavat asiakastilanteet, töiden kasautuminen itsestä riippumattomista syistä sekä ulkopuolelta tulevat velvoitteet, jotka vievät aikaa perustyön tekemiseltä.

A3: ”Mutta se, että itse tämä ulkoapäin tulevat nää velvoitteet mitkä kuormittaa tässä työssä niin kaikki on pois perustyöstä.. Että mä haluaisin työrauhan. Keskittyä itse siihen työhön mihin mulla on koulutus. Että meillä on hirveesti semmosta byrokratiaa ja tilastoida ja olla koneelle kaikki päivitykset ja onko asiakkaita paljon ja näin.”

Kaksi alaista kertoi kokevansa ongelmaksi kollegan tuen puuttumisen. Kollegaa kaivattiin vertaistueksi sekä jakamaan työhön liittyvää vastuuta. Molemmat haastateltavat korostivat saavansa tukea työhönsä esimieheltä ja kollegoilta, mutta niiden ei katsottu korvaavan vastaavan koulutuksen saanutta ja samoissa työtehtävissä toimivaa kollegaa. Lisäksi työhön liittyvinä ongelmina mainittiin tiedonkulku organisaatiossa, työn hektisyys ja ennustamattomuus, epävarmuus henkilöstön riittävydestä, työnkuvan jäsentymättömyys sekä perehdytyksen puutteellisuus ja esimiestason hitaat vastaukset kysymyksiin.

Oman työn kehittämiseksi ja esiin nostettujen ongelmien ratkaisemiseksi toivottiin mahdollisuutta työnohjaukseen, oman tehtävänkuvan selkeää jäsentämistä siten, että se palvelisi koko organisaatiota mahdollisimman hyvin, esimiehen vahvempaa roolia henkilöstön riittävydestä huolehtimisessa sekä lähiesimiesten tehtävänkuvien jakamista sellaisiin järkeviin kokonaisuuksiin, jotka heidän on mahdollisuus hoitaa.

Vanhalakka-Ruoho (2005, 34) hahmottelee, että tehokkuutta korostavassa ja työntekijöiltä notkeutta vaativassa työelämässä ohjaukselle löytyy tilausta hengähdystauon luojana ja mahdollisuutena löytää uusia suuntia sekä voimaantua toimimaan. Työelämäohjauksen eri muodoista näitä pysähtymisen paikkoja ja hetkiä työpaikalla voisivat tarjota esimerkiksi työnohjaus ja kehityskeskustelut. Työnohjauksessa yksilöllä on tilaisuus pohtia ja löytää uusia näkökulmia työhönsä. Tämä voi auttaa oman työn jäsentämisessä ja työnkuvan tarkentamisessa ja vaikuttaa tätä kautta positiivisesti työssä jaksamiseen. (Siltala 2004,

242- 244.) Myös kehityskeskustelut tarjoavat paikan keskustelulle, jossa esimiehen kanssa on mahdollista jäsentää ja järkeistää omaa työtehtävää sekä asettaa tavoitteita tulevalle. (Karjalainen 2010, 27.) Yhtenä työelämäohjauksen toteuttamisen välineenä on myös esimiestyö, jota kehittämällä voidaan myös osaltaan vaikuttaa alaisten kokemuksiin työhaasteisiin. Ohjauksen mahdollisuutena on tukea esimiestyötä ja johtajuutta kehittämään vuorovaikutteisempaan ja valmentavampaan suuntaan, jossa painottuvat johtajan ja alaisten välinen yhteistyö, omaan ajatteluun kannustaminen ja hyvän ilmapiirin luominen. (Juuti 2000, 199, 204-205)

Yhteenveto

Ensimmäisessä teemassa keskeisiä olivat alaisten näkemykset oman työnsä ongelmakohdista sekä työhyvinvointia tukevat tekijät. Kolme viidestä alaisesta mainitsi kiireen suurimmaksi ongelmaksi omassa työssään. Kiirettä aiheuttivat esimerkiksi haastavat asiakastilanteet, töiden kasautuminen itsestä riippumattomista syistä sekä ulkopuolelta tulevat velvoitteet. Kahdelle alaiselle kollegan tuen puuttuminen oli tällä hetkellä työn suurin haaste. Lisäksi työhön liittyvinä ongelmina mainittiin tiedonkulku organisaatiossa, työn hektisyys ja ennustamattomuus, epävarmuus henkilöstön riittävydestä, työnkuvan jäsentymättömyys sekä perehdytyksen puutteellisuus ja esimiestason hitaat vastaukset kysymyksiin. Työelämäohjauksen tarjoamina mahdollisuuksina näihin haasteisiin vastaamiseksi voidaan nähdä esimiestyön kehittäminen sekä esimerkiksi kehityskeskustelut ja työnohjaus (Juuti 2000, 199, 204-205; Siltala 2004, 242-244; Karjalainen 2010, 27). Ohjaus eri muodoissaan voi siis tarjota työntekijälle kaiken kiireen keskellä mahdollisuuden pysähtyä, pohtia ja jäsentää työtä ja elämäänsä. (Vanhalakka-Ruoho 2005, 34.)

5.5 Työelämäohjaus alaisten näkökulmasta

Tässä teemassa keskeistä on työelämäohjaus alaisten näkökulmasta. Teemassa tarkastellaan käsitteen tuttuutta, saatavilla olevia työelämäohjauksen muotoja työpaikalla ja työelämäohjauksen käytännön toteuttamista sekä alaisten näkemyksiä työpaikalla tarjottavan työelämäohjauksen hyödyllisyydestä. Tämä teema kiinnittyy taustateoriassani käsiteltyyn työelämäohjaukseen ja osaamisen johtamiseen. Teeman kaikkien osien kytkeminen teoriaan ei ole mahdollista, sillä haluan antaa tilaa myös alaisten omille kokemuksille.

Työelämäohjaus käsitteenä ja sen muodot työyhteisössä

Aineiston perusteella on todettavissa, että työelämäohjaus käsitteenä on vieras suurimmalle osalle haastattemistani alaisista. Kolme haastateltavaa viidestä kertoo käsitteen olevan melko tuntematon eikä heillä ollut mielikuvaa käsitteen sisällöstä. Kahdelle haastateltavalle käsite oli jonkin verran tuttu ja heillä oli myös oma näkemys siitä mitä työelämäohjauksella tarkoitetaan. Toinen heistä liitti työelämäohjauksen työnhjaukseen ja toinen katsoi sen merkitsevän työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämistä. Vanhalakka-Ruoho (2004, 187) määrittelee työelämäohjauksen ohjauksen muodoksi, jossa työ nähdään osana yksilön muuta elämäkokonaisuutta eikä siitä irrallisena osana. Työelämäohjauksen tavoitteena on tukea yksilöiden ja yhteisöjen toimijuutta tämän koko elämäkokonaisuus huomioiden.

Huolimatta työelämäohjauksen käsitteen tuntemattomuudesta kaikki tunnistivat omalla työpaikallaan tarjolla olevia työelämäohjauksen muotoja silloin, kun haastattelija näytti niistä kaaviokuva (LIITE 4). Työelämäohjaus toteutui työyhteisöissä useimmiten kehityskeskustelujen, työnkierron, työnkuvien räätälöinnin, koulutusten,

osaamiskartoitusten sekä esimiestyön kautta. Uraohjauksen ja -suunnittelun katsottiin toteutuvan kehityskeskustelujen yhteydessä. Kidd (2003, 463) ja Karjalainen (2010, 23-24) huomauttavat, että perinteisesti organisaatiot ovat tarjonneet ohjausta vain johtoasemissa toimiville. Muuhun henkilöstöön työuraohjaus on ulotettu yleensä muutos-, kehittämis- tai saneeraus tilanteissa. Tässä ajattelussa näyttää kuitenkin tapahtuneen muutos sen myötä kun organisaation osaaminen on havaittu kilpailueduksi ja menestystekijäksi (Ojala 2008, 15-16.)

Tietoa työelämäohjauksen muodoista oli saatu omalta esimieheltä, ylemmältä johdolta, omassa organisaatiossa työskenteleviltä aiheen asiantuntijoilta sekä työkavereilta. Tiedottamisen kanavina toimivat palaverit, kehityskeskustelut, muut keskustelut esimiehen kanssa, sähköposti sekä työyhteisöjen sähköiset ympäristöt (intra). Aineiston perusteella voidaan kuitenkin nähdä, että esimiehet eivät juuri puhuneet työelämäohjauksesta työpaikalla tai kertoneet henkilöstölle osallistuvansa aiheeseen liittyvään koulutukseen. Vain kaksi haastateltavaa toi esiin, että esimies oli kertonut osallistumisestaan Taitoa työelämäohjaukseen –koulutukseen tai että työelämäohjausta oli käsitelty palaverissa. Ehkä juuri tästä syystä työelämäohjaus miellettiinkin esimiehen ”jutuksi” ja hänen vastuullaan olevaksi asiaksi:

A7: ”No ei sillä lailla [ole ollut puhetta työelämäohjauksesta]. Hän [esimies] aina jotakin sanoo näistä TOKI-jutuista, mutta ihan ohimennen. Se on ehkä enemmän ollut hänen juttu missä se on ollu enempi.”

Toisena syynä työelämäohjauksen käsitteen tuntemattomuuteen voidaan nähdä se, että työelämäohjauksen eri muodot ovat työntekijöille osa arkea eikä niitä osata tarkastella tietyn käsitteen alle sijoittuvana kokonaisuutena. Käsitteen tuntemattomuus ja tiedottamisen vähyyt esimiesten taholta voivat myös osoittaa sitä, että työelämäohjaus osaamisen muotona ei ole vielä vakiintunut arvostetuksi käytännöksi organisaatiossa. Tätä voi kuvastaa esimerkiksi se, että työelämäohjausta ja siitä tiedottamista ei organisaation taholta katsota esimiehen tehtäviin kuuluviksi, jolloin se jää arjessa toteutumatta (Viitala 2008, 14-19).

Työelämäohjaukselle annettu merkitys

Kaikki haastattelemani alaiset pitivät työelämäohjauksen toteuttamista hyödyllisenä sekä yksilön että työyhteisön kannalta. Työntekijän kannalta työelämäohjauksen nähtiin kannustavan henkilöstöä oman työnsä ja itsensä kehittämiseen. Lisäksi työelämäohjauksen katsottiin tukevan motivaation säilyttämistä ja työn arjessa jaksamista:

A2: ”No kyllähän se varmaankin auttaa työmotivaation säilyttämisessä ja jaksamisessa ja varmaan ihan arkisessa puurtamisessa. Niin auttaa jaksamaan.”

Työyhteisön kannalta työelämäohjauksen ja sen eri muotojen toteuttamisen katsotaan jäsentävän työtä, viitoittavan toiminnan linjoja sekä edesauttavan työyhteisön perustehtävän sujuvaa toteuttamista. Myös työelämäohjauksen teoreettisissa määrittelyissä työelämäohjausta jäsennetään ja sen merkitystä ymmärretään sekä yksilön että organisaation kannalta. Työelämäohjauksen katsotaan myös toimivan välittäjänä organisaation ja yksilön toiveiden välillä ja mahdollistavan näin yhteisen näkemyksen löytämisen (Vanhalakka-Ruoho 2005, 34).

Yhteenveto

Toisessa teemassa tarkasteltiin työelämäohjauksen käsitteen tuttuutta alaisille, työpaikalla saatavilla olevia työelämäohjauksen muotoja sekä alaisten näkemyksiä työpaikalla tarjottavan työelämäohjauksen hyödyllisyydestä. Aineiston perusteella oli ilmeistä, että työelämäohjaus oli alaisille käsitteenä vieras, mutta toimintana tuttu. Alaiset tunnistivat omassa työyhteisössään saatavilla olevia työelämäohjauksen muotoja kaaviokuvan avulla, mutta kertoivat, etteivät olleet mieltäneet näiden toimintojen kuuluvan minkään tietyn käsitteen alaisuuteen. Syyksi tähän käsitteen tuntemattomuuteen voidaan nähdä se, että esimiehet eivät olleet puhuneet asiasta henkilöstölle tai ainakaan käyttäen työelämäohjauksen käsitettä. Toiseksi työelämäohjauksen eri muodot toteutuivat niin kiinteänä osana arjen työtä, että niitä tai niiden merkitystä ei juuri pohdittu. Tiedottamisen vähäisyyden ja käsitteen tuntemattomuuden voidaan osaltaan katsoa kuvastavan sitä, että

työelämäohjaus osaamisen kehittämisen muotona ei ole saavuttanut organisaatiossa vakiintunutta asemaa (Viitala 2008, 14-19).

Työntekijän kannalta työelämäohjauksen nähtiin kannustavan henkilöstöä oman työnsä ja itsensä kehittämiseen. Lisäksi työelämäohjauksen katsottiin tukevan motivaation säilyttämistä ja työn arjessa jaksamista. Työyhteisön kannalta työelämäohjauksen ja sen eri muotojen toteuttamisen katsottiin jäsentävän työtä, viitoittavan toiminnan linjoja sekä edesauttavan työyhteisön perustehtävän sujuvaa toteuttamista. Myös työelämäohjauksen teoreettisissa määrittelyissä työelämäohjausta jäsennetään ja sen merkitystä ymmärretään sekä yksilön että organisaation kannalta (Vanhalakka-Ruoho 2005, 34).

5.6 Alaisten näkemys esimiehestä työelämäohjauksen toteuttajana

Tässä teemassa keskeisiä ovat alaisten näkemykset esimiehen toimimisesta sekä esimiehenä että ohjaajana. Lisäksi keskiöön nousevat alaisten kokemukset mahdollisista muutoksista, joita esimiehen osallistuminen Taitoa työelämäohjaukseen –koulutukseen on tuonut työyhteisön käytäntöihin tai esimiehen työtapoihin. Taustateorian osalta tämä viimeinen teema kiinnittyy ensimmäisen osan tiimoilta haasteisiin, joita ohjauksen toteuttamiseen organisaation kontekstissa liittyy. Teeman toinen osa ei ole sidottavissa teoriaan, sillä se pohjautuu alaisten omiin kokemuksiin esimiehen toiminnasta koulutuksen jälkeen.

Kokemus esimiehestä ohjaajana

Neljä haastateltavaa viidestä näkee esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisen pääsääntöisesti ristiriidattomana. Yksi haastateltavista perustelee vastaustaan sillä, että ei miellä esimiestään esimieheksi, vaan työkaveriksi, jolta saa tukea ja neuvoja. Toinen haastateltava katsoo, että esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämistä tukee esimiehen osallistuminen arkityöhön yhdessä muun henkilöstön kanssa. Tällä tavoin esimiehellä on tieto työpaikan tapahtumista, haasteista ja onnistumisista, jolloin työelämäohjauksen toteuttaminen on ristiriidatonta.

Vain yksi alaisista toi selkeästi esiin näkemyksensä esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisen ristiriidasta:

A3: ”No joskus vois olla se, että ois niinku tavallaan.. Esimieshän joutuu myös tuomaan tuolta ylhäältä hallinnosta tulevia asioita meille, jotka ei aina kauheen mukaviakaan oo. Että sitten ois tämmönen ohjaaja, semmonen jonka kanssa vois siitä omassa työssä jaksamisesta ja urakehityksestä ja mitä minä nyt tähän työhön kaipaisin tai näin. Että kun esimiehellä on ehkä se, että: ”mutta kun ei ole resursseja”. Niin siihen sitten kun on johtaja ja ohjaaja samassa persoonassa niin en tiä onko se aina sitten hyvä.”

Lainauksesta käy ilmi alaisen kokemus esimiehen toimimisesta kaksoisroolissa. Esimies joutuu tehtävänsä puolesta tuomaan henkilöstölle tiedoksi myös ikäviä asioita ja toimimaan organisaation linjausten mukaisesti. Tämän vuoksi alaiset voivat kokea ristiriitaiseksi keskustella esimiehen kanssa omasta työssä jaksamisestaan ja urakehityksestään. Alaisille saattaa myös herätä kysymys siitä, että olisiko esimiehen toteuttaman ohjauksen tavoitteena pyyteettömästi pyrkiä alaisen parhaaseen vaan ohjaisivatko keskustelun kulkua resurssit ja pyrkimys organisaation etuun. Carroll & Walton (1997, 21) ovat myös pohtineet ohjaajan mahdollisuutta toimia aidosti ohjattavan parhaaksi tilanteessa, jossa ohjaus toteutuu organisaation kontekstissa ja vielä organisaation rahoittamana. Shea & Bond (1997, 187) jatkavat ja toteavat, että organisaation konteksti ja sen arvot, tavoitteet ja päämäärät määrittävät ohjausta työpaikalla vaikka näkyvästi ohjaustilanteessa ovatkin läsnä vain ohjaaja ja työntekijä. Työpaikalla ohjausta toteuttavan onkin merkityksellistä tiedostaa erilaiset työhönsä vaikuttavat tekijät. Vanhalakka-Ruoho (2005, 47) korostaa kuitenkin, että toteutuipa ohjaus missä ympäristössä tahansa niin ohjaajan työn lähtökohtana tulee aina olla ohjattavan etu ja hyvinvointi.

Esimiehen toiminnassa koettu muutos

Alaisten kokemukset esimiehen toiminnassa tai työyhteisön ohjauskäytännöissä tapahtuneista muutoksista Taitoa työelämäohjaukseen –koulutuksen osallistumisen jälkeen ovat vaihtelevia. Yksi haastateltava kertoi, että ei koe minkään muuttuneen työyhteisössä esimiehen koulutuksen osallistumisen jälkeen. Haastateltava tarkensi, että

esimieheltä oli saanut tukea, apua ja ohjausta jo ennen koulutusta, joten mitään muutosta alaisten näkökulmasta ei ollut sen vuoksi tapahtunut.

Kaksi haastateltavaa koki vaikeaksi määritellä onko muutosta tapahtunut ja jos on, niin mikä sen on tuottanut. Toinen näistä alaisista kertoi, että heidän työyhteisönsä oli ollut suurien muutosten keskellä useamman vuoden ajan, jolloin oli vaikea sano johtuvatko asioiden parannukset tai heikennykset esimiehen toiminnasta ja koulutukseen osallistumisesta vai ovatko syyt muualla. Toinen alainen kertoi muutoksen havaitsemisen vaikeudesta seuraavasti:

A2: ”Tosi vaikea kyllä sanoa. X ei siinä vaiheessa kuitenkaan ollut kauhean kauan vielä ollut meidän esimiehenä. Oisko ollut vuoden sitten. Ja tuota niin.. Ja siinäähän oli varmaan muutenkin semmonen kuherruskuukausi uuden esimiehen kanssa, että hyvin vaikea kyllä sanoa oisko muuttunut.”

Loput kaksi haastateltavaa kokivat, että koulutuksen jälkeen oli havaittavissa muutosta työyhteisön käytännöissä tai esimiehen työssä. Toisessa työyhteisössä muutos oli havaittavissa esimiehen kasvaneena varmuutena sekä kykyä käsitellä entistä paremmin haastavia tilanteita. Toiseen työyhteisöön esimies oli tuonut koulutuksen myötä uusia käytäntöjä:

A1: ”Sen koulutuksen myötä olettaisin tai tuli näitä erilaisia käytäntöjä. On se esimiehen vuosikello, tehdään ne tietyt asiat sillon ja sillon. Et kyllä se semmosena.. Sehän näkyy just monenlaisena.. Juu, hyvä kun rupeaa ajattelemaan niin se tarkoittaa monenlaista, mut se vuosikello juttu on varmaan aika merkittävä, että tehdään tiettyinä vuodenaikoina aina tietyt asiat.”

Yhteenveto

Kolmannessa teemassa tarkastellaan alaisten näkemyksiä esimiehen toimimisesta sekä ohjaajana että esimiehenä. Lisäksi keskiöön nousevat alaisten kokemukset mahdollisista muutoksista, joita esimiehen osallistuminen Taitoa työelämäohjaukseen – koulutukseen on

tuonut työyhteisön käytäntöihin tai esimiehen työtapoihin. Neljä haastateltavaa viidestä ei nähnyt esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisessä ristiriitaa. Vain yksi alainen toi esiin, että oman työn kehittämisestä ja työssä jaksamisesta olisi helpompi keskustella ulkopuolisen ohjaajan kanssa, sillä esimiehen kanssa keskustelussa voivat korostua liikaa taloudelliset resurssit eivätkä niinkään työntekijän tarpeet tai pyrkimykset. Tätä samaa kysymystä organisaation vaikutuksesta ohjaukseen ovat pohtineet myös Carroll & Walton (1997, 21) sekä Shea & Bond (1997, 187).

Kaksi alaista kertoi havainneensa muutoksia työyhteisön käytännöissä tai esimiehen työssä tämän koulutukseen osallistumisen jälkeen. Toisessa työyhteisössä muutos oli havaittavissa esimiehen kasvaneena varmuutena sekä kykynä käsitellä entistä paremmin haastavia tilanteita ja toiseen työyhteisöön esimies oli tuonut koulutuksen myötä uusia käytäntöjä. Kaksi muuta alaista kokivat vaikeaksi määritellä mistä työyhteisössä tai esimiehen toiminnassa tapahtuneet muutokset johtuvat. Lisäksi yksi alainen kertoi, että ei ollut havainnut muutoksia esimiehensä toiminnassa.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET: KOKEMUSTEN JÄNNITTEET

Seuraavassa teen yhteenvedon vertailemalla keskenään esimiesten ja alaisten haastatteluaineiston pohjalta tehdystä analyysistä esiin tulleita eroja ja yhtäläisyyksiä. Johtopäätösten kohdalla tiivistän keskeiset päätelmäni esimiesten ja alaisten kokemuksista ja näkemyksistä työelämäohjaukseen liittyen.

6.1 Yhteenveto

Sekä esimiesten että alaisten aineistojen perusteella on havaittavissa, että työelämäohjauksen käsite on vielä suurelta osin tuntematon. Eri työelämäohjauksen muotoja kyllä tunnustetaan ja asiat koetaan tutuiksi, mutta niitä ei osata yhdistää työelämäohjauksen käsitteen alle kuuluviksi asioiksi. Käsitteen tuntemattomuus tuli esiin sekä esimiesten että alaisten haastatteluissa. Esimiehille muodostui käsitys käsitteen sisällöistä Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelman aikana. Alaisten kohdalla näkemys työelämäohjauksen käsitteen sisällöstä on edelleen tuntematon tai jäsentymätön, sillä esimiehet eivät juurikaan ole puhuneet asiasta alaisilleen tai ainakaan työelämäohjauksen käsitettä käyttäen. Työelämäohjauksen käsitettä on ryhtynyt käyttämään Marjatta Vanhalakka-Ruoho (2004, 187) korostaakseen, että työ tulisi nähdä osana yksilön muuta elämäkokonaisuutta. Työpaikoilla tarjottava ohjaus sinänsä ei ole uusi ilmiö, sillä sen juuret löytyvät 1900-luvun Yhdysvalloista. Pitempään käytössä olleet käsitteet, työpaikkaohjaus ja henkilöstöohjaus, korostavat kuitenkin enemmän työuraa ja ammatillista kehittymistä eivätkä niinkään huomioi yksilön elämäkokonaisuutta.

Toisena yhtäläisyytenä esimiesten ja alaisten aineistoissa oli näkemys työelämäohjauksen hyödyllisyydestä sekä yksilölle että koko organisaatiolle. Esimiehet ja alaiset katsoivat, että yksilön kannalta työelämäohjaus on hyödyllistä, sillä se tukee työssä jaksamista, työhyvinvointia ja motivaatiota. Organisaation kannalta sekä alaiset että esimiehet näkivät

työelämäohjauksen hyödyksi sen, että se tukee organisaation sujuvaa toimintaa. Työelämäohjauksen teoriakirjallisuus jäsentää esimiesten ja alaisten tapaan työelämäohjauksen hyötyjä sekä yksilön että organisaation kannalta. Yksilön kannalta työelämäohjaus muodostuu työhyvinvointia ja työmotivaatiota tukevaksi, sillä se voi antaa aikaa pysähtyä, pohtia ja paikantaa omaa paikkaansa työssä ja laajemmin elämässä. Organisaation kannalta työelämäohjauksen hyötynä ja motivaattorina toimivat toiminnan tehokkuus, tuottavuus ja tuloksellisuus. (Vanhalakka-Ruoho 2005, 32 - 35.)

Selkeä ero oli havaittavissa esimiesten ja alaisten näkemyksissä liittyen esimiehen toimimiseen ohjaajana. Alaisista vain yksi viidestä koki ristiriitaiseksi sen, että esimies ja ohjaaja olivat samassa persoonassa. Alainen perusteli näkemystään sillä, että esimies joutuu tuomaan hallinnosta myös ikäviä asioita tiedoksi alaisille ja että esimiehen kanssa esimerkiksi uraan liittyvät keskustelut voivat päättyä toteamukseen resurssien puutteesta. Muut alaiset näkivät roolien yhdistämisen toimivana ja ristiriidattomana. Esimiehistä sen sijaan kuusi seitsemästä koki esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisen ristiriitaiseksi. Jännitettä aiheutti ennen kaikkea se, että esimies joutui toimimaan kahdessa roolissa ja hakemaan tasapainoa niiden välillä. Esimiehelle tulee tehtävänsä myötä oikeus vallankäyttöön, kun taas ohjaajan roolissa esimiehen ja alaisen valtasuhde tulisi häivyttää. Tästä huolimatta ristiriitaa ei koettu syntyvän niinkään esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa, vaan sen katsottiin muodostuvan joko alaisten ja organisaation etujen tai esimiehen näkemyksen ja organisaation toimintalinjausten välille. Esimiehet eivät siis aina pystyneet toimimaan alaistensa kanssa tavalla, joka heistä olisi henkilökohtaisesti tuntunut parhaalta, vaan toiminnassa tuli noudattaa organisaation asettamia rajoja.

Carroll & Walton (1997, 21) ovat myös pohtineet ohjaajan mahdollisuutta toimia aidosti ohjattavan parhaaksi tilanteessa, jossa ohjaus toteutuu organisaation kontekstissa ja vielä organisaation rahoittamana. Shea & Bond (1997, 187) jatkavat ja toteavat, että organisaation konteksti ja sen arvot, tavoitteet ja päämäärät määrittävät ohjausta työpaikalla vaikka näkyvästi ohjaustilanteessa ovatkin läsnä vain ohjaaja ja työntekijä. Työpaikalla ohjausta toteuttavan onkin merkityksellistä tiedostaa erilaiset työhönsä vaikuttavat tekijät. Vanhalakka-Ruoho (2005, 47) korostaa kuitenkin, että toteutuipa ohjaus missä ympäristössä tahansa niin ohjaajan työn lähtökohtana tulee aina olla ohjattavan etu ja hyvinvointi.

Toinen ero esimiesten ja alaisten välillä oli havaittavissa liittyen kokemukseen esimiehen toiminnan muutoksesta Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistumisen jälkeen. Esimiehet kokivat koulutuksen vaikuttaneen heihin sekä ajattelun että toiminnan tasolla. Koulutuksen koettiin jäsentäneen esimiehen työtä ja antaneen vahvistusta jo käytössä oleville ohjaamisen muodoille. Tämän lisäksi esimiehet kokivat olevansa parempia kuuntelijoita, kykenevänsä kohtaamaan haastavia tilanteita sujuvammin, huomioivansa ohjaukseen liittyviä seikkoja enemmän, delegoivansa tehtäviä useammin sekä osallistavansa henkilöstöä uusien menetelmin esimerkiksi palaverissa.

Tässä alaisten ja esimiesten kokemusten voidaan katsoa eroavan jossain määrin, sillä alaiset eivät näytä kokeneen muutoksia yhtä selkeästi tai ainakaan tuoneet niitä esiin. Vain kaksi alaista viidestä kertoi havainneensa muutosta esimiehen toiminnassa tai tämän ohjauskäytännöissä. Toinen alainen koki esimiehensä olevan varmempi työssään ja kykenevän kohtaamaan entistä paremmin haastavia tilanteita. Toisen alaisen työyhteisössä muutokset näkyivät uusina käytäntöinä. Muut alaiset kokivat vaikeaksi määrittellä mistä muutos johtui tai eivät olleet havainneet muutoksia suhteessa aiempaan. Näyttäisi siis siltä, että esimiehet eivät ole pystyneet siirtämään täysi määräisesti hyviä oivalluksiaan käytäntöön tai ainakaan siten, että alaiset olisivat huomanneet muutosta suhteessa aiempaan.

TAULUKKO 2. Teemat ja niiden keskeinen sisältö

Teemat	Esimiehet	Teemassa keskeistä
Teema I	Taitoa työelämäohjaukseen - koulutuksen anti esimiesten kertomana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivaatio koulutukseen hakeutumiseen ja koulutukselle asetetut tavoitteet ▪ Käsitys työelämäohjaus-käsitteen sisällöstä ▪ Koulutuksen koetut vaikutukset omaan esimiestyöhön
Teema II	Työelämäohjaus arjessa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työelämäohjauksen toteuttamismuodot ▪ Työelämäohjauksen käytännön järjestelyt ▪ Esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistäminen
Teema III	Esimiehen toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työelämäohjauksen toteuttamista estävät tekijät ▪ Organisaation asettamat rajat ja valvonta
	Alaiset	
Teema IV	Työn haasteet alaisten näkökulmasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oman työn ongelmakohtat ▪ Ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi

Teema V	Työelämäohjaus alaisten näkökulmasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Käsitteen tunnettuus ▪ Työpaikalla saatavilla oleva työelämäohjaus ▪ Työelämäohjauksen koettu hyöty
Teema VI	Alaisten näkemys esimiehestä työelämäohjauksen toteuttajana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistäminen ▪ Esimiehen toiminnassa koettu muutos

6.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa olen selvittänyt esimiesten kokemuksia Oulun ja Raahen seuduilla toteutettuun Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistumisesta sekä työelämäohjauksen toteuttamisesta koulutuksen jälkeen. Esimiesten kokemusten lisäksi olen ollut kiinnostunut heidän alaistensa näkemyksistä liittyen työelämäohjaukseen ja esimieheen sen toteuttajana. Seuraavassa tiivistänkin tutkielmani kolmeen keskeiseen johtopäätökseen.

Sekä esimiesten että alaisten aineistojen perusteella kävi selvästi ilmi, että työelämäohjaus on käsitteenä vielä suurelta osin tuntematon, mutta käytännön ilmiönä tuttu. Tästä kertoo se, että haastateltavat kyllä tunnistivat eri työelämäohjauksen muotoja, mutta niitä ei osattu yhdistää työelämäohjauksen käsitteen alle kuuluviksi asioiksi. Tämä tuli esiin sekä esimiesten että alaisten haastatteluissa. Esimiehille muodostui käsitys käsitteen sisällöstä Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelman aikana. Alaisten kohdalla käsite jäi tuntemattomaksi tai jäsentymättömäksi, sillä esimiehet eivät juurikaan tiedottaneet asiasta alaisilleen tai ainakaan työelämäohjauksen käsitettä käyttäen. Alaisten aineistosta kävi myös ilmi, että työelämäohjauksen eri muodot olivat arkipäiväistyneet työn arjessa, jolloin niitä ei edes pohdittu sen enempää. Voidaan myös katsoa, että työelämäohjaus osaamisen kehittämisen muotona ei ole saavuttanut organisaatioissa vakiintunutta asemaa, sillä sitä ei ollut määritelty esimiehen työtehtäväksi eikä siihen ollut annettu työaika.

Toisena keskeisenä johtopäätöksenä on esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisessä koettu ristiriita. Tämä tuli selkeimmin esiin esimiesten haastatteluissa, sillä kuusi

seitsemästä koki esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisen ristiriitaiseksi. Jännitettä aiheutti ennen kaikkea se, että esimies joutui toimimaan kahdessa roolissa ja hakemaan tasapainoa niiden välillä. Esimiehelle tulee tehtävänsä myötä oikeus vallankäyttöön, kun taas ohjaajan roolissa esimiehen ja alaisen valtasuhde tulisi häivyttää. Toisaalta ristiriidan koettiin syntyvän ennen kaikkea joko alaisten ja organisaation etujen tai esimiehen näkemyksen ja organisaation toimintalinjausten välille eikä niinkään esimiehen ja työntekijän välille. Alaisista sen sijaan vain yksi viidestä koki ristiriitaiseksi sen, että esimies ja ohjaaja olivat samassa persoonassa. Alainen perusteli näkemystään sillä, että esimies joutuu tuomaan hallinnosta myös ikäviä asioita tiedoksi alaisille ja että esimiehen kanssa esimerkiksi uraan liittyvät keskustelut voivat päättyä toteamukseen resurssien puutteesta.

Kolmanneksi aineiston perusteella kävi selkeästi ilmi, että työelämäohjaus koettiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi sekä yksilön että organisaation kannalta. Yksilön kannalta työelämäohjaus koettiin hyödylliseksi työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Organisaation näkökulmasta työelämäohjauksen hyödyksi nähtiin se, että se tukee organisaation sujuvaa toimintaa ja luo myönteistä imagoa.

7. POHDINTA

Olen tutkinut Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmaan osallistuneiden esimiesten kokemuksia koulutukseen osallistumisesta ja työelämäohjauksen toteuttamisesta sen jälkeen. Esimiesten lisäksi olin kiinnostunut kuulemaan millaisia näkemyksiä näiden esimiesten alaisilla on työpaikalla tarjottavasta työelämäohjauksesta. Aihe kiinnostaa minua ajankohtaisuutensa vuoksi, sillä tällä hetkellä työelämä on muutoksessa ja yritykset alkavat tiedostaa työntekijöidensä merkityksen kilpailuedun tavoittelussa. Haastatteluaineiston perusteella kävi selväksi, että työelämässä kaivataan ohjausta ja se nähdään merkitykselliseksi sekä yksilön että organisaation kannalta. Yksilön kannalta työelämäohjaus liitettiin työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Organisaation näkökulmasta työelämäohjaus nähtiin merkitykselliseksi tuottavuuden, työn sujuvuuden ja maineen kannalta.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut ajoittain haastava, mutta kuitenkin mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Kyseessä on ensimmäinen varsinainen tutkimukseni, joten vaikeinta on ollut hahmottaa tutkimuksen rakennetta ja eri lukujen toivottua sisältöä. Loppujen lopuksi tutkimuksen rakenne kuitenkin muotoutui suhteellisen helposti ja muodostaa mielestäni loogisen kokonaisuuden, jota lukijan on helppo seurata. Tutkimukseni keskeiset käsitteet ja lähtökohdat valikoituivat tutustumalla työelämäohjaukseen, ohjaukseen organisaation kontekstissa, osaamisen johtamiseen ja oppivaan organisaatioon liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Koen, että valitsemani käsitteet kuvaavat hyvin tutkimukseni lähtökohtia ja ovat oman tutkimuskohteeni kannalta mielekkäitä. Tiedostan kuitenkin, että olisin voinut esitellä käsitteitä syvällisemmin ja enemmän työelämäohjaukseen kiinnittyen. Keskeisiä käsitteitä ja lähtökohtia esittelevä luku on myös melko pitkä, mutta yhtenäisyyden ja loogisen etenemisen kannalta koen hyväksi ratkaisuksi esitellä lähtökohdat ja käsitteet samassa luvussa.

Tutkimuksen ehdottomasti mielenkiintoisin ja innostavin osuus oli aineiston kerääminen ja sen analysointi. Keräsin tutkimusaineiston puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla,

jolloin minulla oli haastatteluni tukena teemoittain rakentunut kysymysrunko (esimiehille ja alaisille omansa). Mielestäni onnistuin kysymysten laadinnassa esimiesten osalta suhteellisen hyvin ja koen saaneeni selville tutkimuskysymystäni vastaavia asioita. Jälkikäteen tarkasteltuna voin kuitenkin todeta, että minun olisi tullut tutustua vielä tarkemmin Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelman sisältöihin, jolloin olisin saanut kohdennettua koulutusta koskevia kysymyksiä. Alaisten osalta koin haastattelurungon tekemisen haastavaksi ja mielestäni en onnistunut kaikilta osin muodostamaan sellaisia kysymyksiä, joilla olisin päässyt ”asian ytimeen”. Tiedän, että haastattelussa asiaa ei tulisi kysyä suoraan, vaan pyrkiä löytämään kartoittavampi tapa lähestyä asiaan. Tähän en kuitenkaan päässyt alaisten haastatteluissa. Sain myös alaisten haastatteluista arvokasta ja mielenkiintoista tietoa, mutta uskon, että haastattelurunkoa parantamalla olisi ollut mahdollisuus kartoittaa tilannetta syvällisemmin.

Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysia. Tutkimukseni teemat muotoutuivat lukiessani läpi keräämääni haastatteluaineistoa sekä merkitsemällä eri värein toisiinsa liittyviä asioita. Lukemiseni pohjana ja tukena toimivat teemahaastattelurungon mukaiset teemat. Tämän prosessin tuloksena muodostui yhteensä kuusi teemaa, joista kolme esimiesten haastattelujen pohjalta ja kolme alaisten haastattelujen perusteella. Koen sisällönanalyysin olleen tutkimukseni kannalta oikea valinta ja mielestäni aineiston pohjalta rakentuneet teemat tuovat esiin esimiesten ja alaisten näkemyksiä työelämäohjauksesta. Analyysin tekeminen tuntui mielekkäältä, sillä oli innostavaa tutustua haastateltavien näkemyksiin omasta työstään ja työelämästä sekä näihin liittyvistä haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämiskohteista. Analyysin tekeminen oli kiinnostavaa, sillä siinä tutkittava asia konkretisoitui ja ”sai kasvot”. Samalla myös teoria ja tutkimuksen keskeiset käsitteet tuntuivat selkeämmiltä, sillä ne kytkeytyivät käytäntöön.

Aineiston analyysin perusteella oli tehtävissä kolme keskeistä johtopäätöstä, jotka liittyivät työelämäohjaus –käsitteen tunnettuuteen, esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämiseen sekä työelämäohjauksen hyödyllisyyteen. Analyysin perusteella kävi myös selväksi, että esimiehet olivat kokeneet Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelman hyödylliseksi ja saaneet siitä välineitä ja voimaa omaan työhönsä. Koen, että tutkimus on vastannut asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tuonut esiin työelämäohjaukseen liittyviä kokemuksia. Uskoisin, että tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä esimerkiksi uusien Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelmien suunnittelussa. Ajattelen myös, että tulokset

tuovat viestiä työelämän arjesta yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta ja konkretisoivat sitä, että kiireen ja tulospaineiden keskellä tarvitaan paikkaa pysähtyä ja pohtia oman uran suuntaa. Tulevaisuutta ja jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista selvittää Taitoa työelämäohjaukseen -koulutuksen vaikutuksia pidemmällä aikavälillä ja pohtia ohjauksen todellisia mahdollisuuksia työelämän kiireen kesyttämässä. Olisi kiinnostavaa etsiä vastausta esimerkiksi siihen millä tavoin työelämäohjaus ja sen eri roolit saavat perusteltua merkityksensä ja vaikutusmahdollisuutena taloudellisten tavoitteiden ristipaineessa.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, jonka aikana olen oppinut ennen kaikkea itsestäni ja saanut varmistuksen sille, että olen oikealla alalla. Tämä tunne vahvistui erityisesti tehdessäni haastatteluja ja kohdatessani mielenkiintoisia ja työstään innostuneita ihmisiä. Myös junamatkat Joensuun ja Oulun välillä olivat opettavaisia. Tuolla välillä kohtasin ihmisiä, jotka antoivat tulevan ohjaajan työn kannalta arvokasta tietoa ja laajensivat näkemystäni ihmisten elämäntilanteiden moninaisuudesta. Koen oppineeni myös tutkimuksen tekemisestä, hahmotan nyt eri työvaiheet ja tutkimuksen odotetun sisällön. Kaikesta opettavaisuudestaan huolimatta voin tätä pohdintaa kirjoittaessani todeta, että olen helpottunut työn valmistumisesta. Nyt voin suunnata ajatukseni täysipainoisesti syventävään harjoitteluun ja tulevaisuuden haasteisiin.

LÄHTEET

- Armstrong, A. & Foley, P. 2003. Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10, 2, 74 – 82.
- Arnold, J. 1997. *Managing Careers into the 21st Century*. London : P. Chapman. Carroll, M. 1996. *Workplace counselling : a systematic approach to employee care*. London: Sage.
- Billet, S. 2003. Workplace mentors: demands and benefits. *Journal of Workplace Learning* 15, 3, 105-113.
- Carroll, M. 1996. *Workplace counselling : a systematic approach to employee care* London: Sage.
- Carroll, M. & Walton, M. 1997. *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage.
- Coles, A. 2004. *Counselling in the Workplace*. Maidenhead, England: Open University Press
- Euroopan Komissio. 2012. Euroopan Sosiaalirahasto Investointeja ihmisiin. Mikä se on ja mitä se tekee. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Higghouse, S. 1999. The Brief History of Personnel Counseling in Industrial-Organizational Psychology. *Journal of Vocational Behavior* 55, 318 – 336.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Uudistettu painos 2011. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Juuti, P. 2000. Ohjauksellinen näkökulma organisaatioiden johtamisessa. Teoksessa: Onnismaa, J.,
Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakenttä. Jyväskylä : PS-Kustannus. s. 199, 204-205.
- Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamiselle tulevaisuutta? Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen
eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. s. 226 – 239.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtamisen taito. Jyväskylä : PS-kustannus.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto.
Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388.
Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kidd, J. 2003. Career development Work with individuals. Teoksessa:Woolfe, R., Dryden, W. &
Strawbridge, S. (toim.) Handbook of Counselling Psychology. 2.painos.
London : SAGE Publications. s. 461 – 479.
- Laukkanen, H. 2005. SAK:n pätevyysluotsien toiminta Noste-ohjelmassa 2003 & 2004. Joensuun
yliopisto. Sosiologian laitos. .Yhteiskunnallis-kulttuurisen tutkimuksen yksikkö.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Vaajakoski:
Gummerus kirjapaino Oy.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki : Gaudeamus. s. 47-48.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Oja, T. 2010. Työyhteisöhaastattelut. TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti.
- Oja, T. 2011. Taitoa työelämäohjaukseen -koulutusohjelman sisältötiivistelmä. Oulun ' Aikuiskoulutuskeskus.
- Oja, T. 2012a. TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti,

projektisuunnitelma. Oulun Aikuiskoulutuskeskus.

Oja, T. 2012b. Väliraportti. TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämissuunnitelma. Oulun Aikuiskoulutuskeskus.

Oja, T. 2013. Taitoa työelämäohjaukseen - koulutusohjelman sisältötiivistelmä. Oulun Aikuiskoulutuskeskus.

Opin ovi. 2014. Aikuisohjauksen koordinaatioprojekti.
http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=137&Itemid=385&lang=fi [luettu 26.5.2014]

OpinVerkko- Työelämän koulutusneuvojat. s
http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=290&Itemid=771&lang=fi

Osaava Verme. Vertaisryhmämentorointi osaamisen ja hyvinvoinnin tueksi.
<http://www.osaavaverme.fi/>

Plant, P. 2008. On the shop floor. Guidance in the workplace. Teoksessa: Athanasou, J.A. & Van Esbroeck, R. (toim.) International Handbook of Career Guidance. Dordrecht: Springer.

Punkanen, T. 2009. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. s. 7 -11.

Senge, P. 1990. The fifth discipline : the art and practice of the learning organization. New York : Currency/Doubleday.

Shea, C. & Bond, T. 1997. Ethical Issues for Counselling in Organizations. Teoksessa: Carroll, M. & Walton, M. (toim.) Handbook of Counselling in Organizations. London: Sage.

Siltala, P. 2004. Työnohjauksen välineet. Teoksessa: Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.)
Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet. Jyväskylä : PS-kustannus. s. 241-253.

Summanen, M. 2010. Työelämäohjaus esimiesten näkökulmasta. Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu. Taloustieteiden tiedekunta. Kauppatieteen gradu – tutkielma.

Vanhalakka-Ruoho, M. 2004. Ohjaus ja oppimiskumppanuus organisaatiossa. Teoksessa: J.

Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Jyväskylä: WS Bookwell Oy. s. 178 - 188.

Vanhalakka-Ruoho, M. 2005. Työelämäohjauksen mahdollisuuksia ja toimivia käytäntöjä. Joensuun

yli-opisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita, 93, 24-53.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan?

Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. s. 141 -156.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis. s. 199

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

kirjapaino Oy.

Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti (TOKI). 2010-2015. Oulun Aikuiskoulutuskeskus.

<http://www.tyoelamaohjaus.fi> [luettu 26.5.2014]

Työväen akatemia. 2002-2004. Life Long Learning Animateurs (L.L.L.A) – projekti.

<http://www.akatemia.org/Staattiset/Projektit/LLLA/fin/kuvaus.htm>. [luettu 8.5.2014]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2009. Uudistettu 7. laitos 2011.

Vantaa: Hansaprint Oy.

LIITE 1. Taitoa työelämäohjaukseen – koulutusohjelmien sisältökuvaukset 2011 sekä 2012-2013

Taitoa työelämäohjaukseen –koulutus (7 op)

Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelma vuonna 2011, Oulu:

1. Tulevaisuuden osaamistarpeet työelämässä

Työelämän kulttuurivallankumous ja johtamisen uusi viitekehys
Miten tullaan ja miten pysytään yhtenä parhaista yrityksistä: esimerkkinä Tutoris Oy
Osaamisen johtamisen ja kouluttautumisen merkitys tulevaisuudessa

Asiantuntijoina: Tulevaisuuden tutkija Ilkka Halava, neuvotteleva virkamies Kai Koivumäki (TEM), toimitusjohtaja Laura Suorsa (Tutoris Oy), koulutuspäällikkö Tuuli Lähteenmäki (OAKK)

2. Ohjaus esimiehen työvälineenä

Työelämäohjaus käsitteenä ja tieteellisessä kirjallisuudessa sekä historiallinen perspektiivi
Mentorointi ja vertaismentorointi käsitteenä, käytännössä ja ammatillisen kasvun tukena
Työnohjauksen mahdollisuudet esimiestyön ja ohjaustyön apuna

Asiantuntijoina: Teea Oja, Marja Keväjärvä, KT Säde-Pirkko Nissilä (OAMK), TtM Liisa Ukkola (ODO), työnohjaaja, psykoterapeutti Pertti Kukkonen (Hoksaamo Tmi)

3. Osaamiskartoitukset työssä kehittymisen välineenä

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus ja osaamiskartoitukset
Osaamiskartoitus työelämäohjauksen ja koulutussuunnittelun apuvälineenä
Osaamisen hallintajärjestelmät esittelyssä: C&Q -systems, ElbitSkills -osaamisen hallintaratkaisut, Educa-instituutin (Heljä Hätönen) kehittämä osaamisenhallintavälineistö, WellWorks -ratkaisut.

Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen osana yritysidentiteettiä: yritysvierailu LudoCraft Oy, Oulu

Asiantuntijoina: KM, työnohjaaja Leena Kultalahti (Kultakehä), viestintäpäällikkö Ville Wittenberg (LudoCraft Oy), kehittämisasiantuntija Mari Autio (Taitoavain), johdon konsultti Toni Saalasti (Elbit Oy), Marja Keväjärvä, Teea Oja

4. Esimiehen keinoja kohtaamiseen ja vaikeista asioista puhumiseen

Vaativissa esimiestilanteissa onnistuminen ja ristiriitatilanteiden estäminen ja niissä selviäminen työpaikoilla
Hankalat työntekijät ja loukkaantumisten käsittely työpaikalla
Persoonallinen vaikuttaminen toisiin ihmisiin

Asiantuntijana: Johtamis- ja kehittämisasiantuntija Kari Pääskynen (Pääskyselä Oy)

5. Kehityskeskustelut – miten luottamukseen johdatellaan ja suunnitellaan tulevaa?

Työkaluja ja näkökulmia kehityskeskustelujen laadukkaaseen toteuttamiseen
 Kehityskeskustelu kolmesta näkökulmasta: tekniikka, vuorovaikutus ja yhteys toiminnan kehittämiseen
 Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää

Asiantuntijana: Psykologi, KM, Psykoterapeutti, PCC Sari Ilo (Iloco Oy)

6. Pitempi työura – miten se on mahdollista?

Työelämän joustaminen eri elämäntilanteissa
 Voimaantumista ja elinvoimaa työssä ja työstä
 Tietoa ikäjohtamisesta ja ikääntyvän työntekijän erityisyydestä
 Esittelyssä senioriohjelmia eri yrityksiltä ja julkiselta sektorilta sekä kuntoutujan puheenvuoro

Asiantuntijoina: KT Juha Siitonen (Voimaversum), geriatri Maisa Karjula (RaS), henkilöstöjohtaja Päivi Savilampi (Lappeenrannan kaupunki), taidegraafikko Kari Tervo

7. Luovat kokoukset, koulutustietous sekä koulutus- ja kehittämistoiminnan rahoitusmahdollisuudet

Luovat kokous- ja palaverikäytännöt
 Koulutusjärjestelmän antamat mahdollisuudet työssä olevan aikuisen ammattitaidon kehittämiseen, aikuisen opiskelun rahoitusmahdollisuudet
 Työnantajan mahdollisuudet henkilöstökoulutuksen ja työyhteisön kehittämisen rahoittamiseen: esimerkkeinä oppisopimuskoulutus, yhteishankintakoulutus, TEKESin TYKE-rahoitus, Työsuojelurahaston rahoitus, ESR, EAKR, ELY-keskusten asiantuntijapalvelut.
 Asiantuntijoina: KTM Tiina Niemelä (OAKK), Teea Oja, Marja Keväjäjärvi, oppisopimuskoordinaattori Juha Janhunen (OAKK), henkilöstöpäällikkö Minna Savikko (Arina)

8. Koulutustreffit ja työelämäohjauksen työpajat

Koulutustreffeillä esittäytyivät alueen koulutusneuvonta- ja uraohjauspalvelujen toteuttajat. Mukana olivat seuraavat kouluttaja- ja asiantuntijatahot: OAKK, OSAO, PSK-Aikuisopisto, Raahen AIKU, Ammattiopisto LUOVI, Oulun yliopisto, Oulun avoin yliopisto, Oulun seudun TE-toimisto sekä OpinTori -aikuiskoulutuksen ohjaus- ja neuvontapalvelu.
 Asiantuntijoina: uravalmentaja Iiris Verkasalo (HRM Associate), työelämän koulutusneuvoja Markku Eilola-Jokivirta (Efora Oy), Teea Oja sekä TE-toimiston ja oppilaitosten edustajat.
Työelämäohjauksen työpajoissa syvennettiin työelämäohjauksen osaamista seuraavissa teemoissa:

Työtehtävien yksilöllinen räätälöinti työntekijän elämäntilanteen ja työkyvyn mukaan (KTM, HuK, uravalmentaja Iiris Verkasalo, HRM Associate)
 Työyhteisön monet roolit (KM Maria Mannermaa, OAKK)
 Osaamiskartoitusprosessi työyhteisössä (KM Leena Kultalahti, Kultakehä)
 Esimiehen henkilökohtaiset ohjaustaidot; konsultatiivinen työote esimiestyössä (FINOD, TRO Marianne Tensing, Oulun Työnohjauspalvelut)

9. Voi hyvin esimies! Kokemuksellinen työhyvinvointipäivä

Mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu, välähdyksiä yksilöllisestä näkökulmasta. Toiminnallisen tarinapolun avulla kohdennettiin ja sovellettiin keskeiset yksilölliset työhyvinvoinnin tekijät omaan elämään ja työelämään. Asiantuntijoina: FT, KM Pauliina Marjala (OAKK), Teea Oja, Marja Keväjäjärvi

Taitoa työelämäohjaukseen –koulutusohjelma 2012-2013 Oulu

1. Työelämäohjaus – mitä, miksi, miten?

Tulevaisuuden osaamistarpeet työelämässä ja esimiestyössä

Mitä on työelämäohjaus, miksi työelämäohjausta tarvitaan ja miten sitä toteutetaan?

Asiantuntijoina: Tulevaisuudentutkija, yritysvalmentaja Ilkka Halava, Prime Frontier Oy; Teea Oja ja Marja Keväjäjärvi

2. Luovat kokousmenetelmät; Urasuunnittelu työpaikalla

Luovuuden herättely naurujoogalla; Luova ja osallistava kokous

Ammatillinen kasvu ja uran suunnittelu työpaikoilla; Työyhteisön mahdollisuudet rahoittaa henkilöstökoulutusta ja kehittämistoimintaa

Luovan ja hyvinvoivan työyhteisön esimerkkiä antoi LudoCraftin toimitusjohtaja Tony Manninen kertoessaan, kuinka tullaan yhdeksi Suomen parhaista työpaikoista

Asiantuntijoina: Toimitusjohtaja Tony Manninen, Ludocraft Oy; Teea Oja ja Marja Keväjäjärvi

3. Osaamiskartoitukset kehittämisen lähtökohtana

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus ja osaamiskartoitukset kehittämisen lähtökohtana

Case-esimerkit osaamisen johtamisesta kuntasektorilla ja osaamiskartoitusprosessista valtiosektorilla

Katsaus osaamiskartoitusjärjestelmiin

Asiantuntijoina: Toimitusjohtaja, asiantuntija Heljä Hätönen, Educa-Instituutti; Työnohjaaja Leena Kultalahti, Kultakehä; HR-asiantuntija Tiina Räisänen, OSEKK; Teea Oja ja Marja Keväjäjärvi

4. Laadukkaat kehityskeskustelut luottamuksen rakentamisen ja suunnittelun apuvälineenä

Työkaluja ja näkökulmia kehityskeskustelujen laadukkaaseen toteuttamiseen

Kehityskeskustelu kolmesta näkökulmasta: tekniikka, vuorovaikutus ja yhteys toiminnan kehittämiseen

Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää

Asiantuntijoina: Psykologi, KM, psykoterapeutti, PCC Sari Ilo, Iloco Oy; Yrittäjä, KTM, RCC Heini Salmu, Valmennuskumppani Oy

5. Esimiehen keinoja kohtaamiseen ja vaikeista asioista puhumiseen

Vaativissa esimiestilanteissa onnistuminen, ristiriitatilanteiden estäminen ja niissä selviäminen työpaikoilla

Hankalat työntekijät ja loukkaantumisten käsittely työpaikalla

Persoonallinen vaikuttaminen toisiin ihmisiin

Asiantuntijana: Johtamis- ja kehittämisasiantuntija Kari Pääskynen, Pääskyselä Oy

6. Työelämäohjauksen syventävät työpajat

Koulutuspäivän aamussa tutustuttiin kuntapuolen hyvään käytännön esimerkkiin siitä, kuinka työelämäohjaus on sovitettu organisaation esimiestyön vuosikelloon.

Työelämäohjauksen työpajoissa syvennettiin työelämäohjauksen osaamista. Jokainen osallistuja valitsi itsensä kiinnostavimmat kaksi työpajaa. Työpajojen teemat ja asiantuntijat: Työtehtävien yksilöllinen räätälöinti työntekijän elämäntilanteen ja työkyvyn muuttuessa (KTM, HuK, uravalmentaja Iiris Verkasalo, HRM Associate)

Osaamiskartoitusprosessi työyhteisössä (KM, työnohjaaja Leena Kultalahti, Kultakehä)

Esimiehen henkilökohtaiset ohjaustaidot: konsultatiivinen työote esimiestyössä (MA in AOC, KM, työnohjaaja, yrittäjä, Taite Organisaatiokonsultointi)

Työyhteisön monet roolit (KM Maria Mannermaa, OAKK)

Mentoroinnilla ohjausta työelämään (KM, toimitusjohtaja Jarmo Okkonen, PractiCol Oy)

Taitava viestintä joukkuepelissä (FM Jorma Rajaniemi, OAKK)

Kiireen kesytys (DI, vanhempi konsultti Anna-Maria Heikkinen, PractiCol Oy)

Ratkaisukeskeinen työnohjauspaja (KM Marja Keväjäjärvi, OAKK)

7. Voi hyvin esimies! Kokemuksellinen työhyvinvointipäivä

Mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu, välähdyksiä yksilöllisestä näkökulmasta.

Toiminnallisen tarinapolun avulla kohdennettiin ja sovellettiin keskeiset yksilölliset työhyvinvoinnin tekijät omaan elämään ja työelämään.

Asiantuntijoina: FT, KM Pauliina Marjala (OAKK), Teea Oja ja Marja Keväjäjärvi

8. Työn ilo

Työhyvinvointi on pää(n)asia! Marja-Liisa Mankan luennolla käsiteltiin mm. näkökulman vaihtamista valittamisesta vaikuttamiseen sekä sitä, kuinka työyhteisöissä pidetään tärkeintä pääomaa eli työntekijöitä hyvinvoivina.

Case työn ilosta ja hyvinvoinnista teollisuudessa: Pölkky Oy

Asiantuntijoina FT, työhyvinvoinnin professori, toimitusjohtaja Marja-Liisa Manka, Docendum Oy; Kehityspäällikkö Petteri Virranniemi, Pölkky Oy; Teea Oja

LIITE 2. Tutkimushaastattelupyyntö (lähetetty esimiehille sähköpostitse)

TUTKIMUSHAASTATTELUPYYNTÖ

Olen opinto-ohjaajaopiskelija Itä-Suomen yliopistosta Joensuusta, kirjoitan pro gradu – tutkielmaani työelämäohjauksesta ja Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektin (TOKI) koetusta vaikuttavuudesta. Haastattelen tutkielmaani varten kymmenen koulutukseen osallistunutta esimiestä ja kymmenen heidän alaistaan. Haastattelen esimiehen ja työntekijän yksittäin ja tämän jälkeen molemmat yhdessä. Esimies voi valita haastateltavan alaisen. Alaisen tulee olla työskennellyt yhdessä esimiehen kanssa mielellään jo ennen esimiehen koulutukseen osallistumista tai vähintään yhden vuoden ajan esimiehen koulutukseen osallistumisen jälkeen. Teen tutkielmani yhteistyössä TOKI - projektin kanssa. Yhteisenä kiinnostuksen kohteena on pohtia onko työelämäohjaus kehittynyt organisaatiossa koulutukseen osallistumisen myötä, miten projektiin osallistuneet esimiehet kokevat saamansa koulutuksen sekä millaisia ajatuksia alaisilla on esimieheltään saamasta työelämäohjauksesta.

Tutkimushaastattelun kestoksi arvioin 30 minuutista puoleentoista tuntiin. Aikataulullisesti haastattelut sijoittuva touko-kesäkuulle. Tutkimushaastattelut voidaan toteuttaa TOKI-projektin toimitiloissa tai halutessanne työpaikallanne. Käsitelen tutkimusaineiston luottamuksellisesti, anonymisti ja haastateltavan toiveita kunnioittaen. Yhteys- tai tunnistetietoja ei mainita tutkielmaraportissa.

Vastaa mielelläni mahdollisiin kysymyksiinne tutkielman näkökulmasta, toteutuksesta ja tarkoituksesta. Toivon Teidän olevan yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse tutkimushaastatteluajankohdan ja -paikan sopimiseksi.

Ystävällisin terveisin,

Minna Hirvonen
mihirv@student.uef.fi
puh. 040 572 5098
Itä-Suomen yliopisto, ohjauksen koulutus

LIITE 3. Esimiesten haastattelurunko

Taustatiedot

Koulutus
 Työhistoria
 Nykyiset työtehtävät
 Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi?
 Kuinka monta alaista sinulla on?

Koulutus (motivaatio)

Miksi hakeuduit koulutukseen?
 Keneltä sait koulutuksesta ja sen sisällöstä ennakkotietoa?
 Milloin osallistuit koulutukseen? Missä ryhmässä?
 Millaisia odotuksia ja tavoitteita sinulla oli koulutuksen suhteen? Millaisiin oman työn osa-alueisiin hait apua tai tukea?
 Mitä tiesit työelämässä annettavasta ohjauksesta ennen koulutusta?

Sisältö

Mitä koulutuksesta jäi sinulle parhaiten mieleen?
 Mitkä olivat suurimpia oivalluksia tai onnistumisen kokemuksia?
 Mitä konkreettisia välineitä/oppeja sait?
 Mikä oli hyödyllisintä? Mitä olisit kaivannut lisää?
 Millaisia olivat mielestäsi koulutuspäivien välissä suoritettavat soveltavat etätehtävät?
 Millä tavoin pystyit soveltamaan käsiteltyjä asioita työhösi heti koulutuspäivien jälkeen?
 Millä tavoin käsityksesi työelämäohjauksesta kehittyi tai muuttui?
 Miten koulutus täytti sille asettamasi odotukset?

Työelämäohjaus omassa työssä

Millaista työelämäohjausta työpaikallasi oli saatavilla kun aloitit työt?
 Mitä työelämäohjaukseen sinun mielestäsi kuuluu?
 Millä tavoin työelämäohjaus näkyy työssäsi?
 Millaista työelämäohjausta toteutat työssäsi ja millaisilla keinoilla/välineillä?
 Millä tavoin työsi/toimintasi on muuttunut koulutukseen osallistumisen jälkeen?
 Millaisiin asioihin työelämäohjauksella voidaan mielestäsi vaikuttaa? Mitä hyötyä siitä on yksilölle, esimiehelle ja organisaatiolle?

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat onnistumiset työelämäohjauksen toteuttamisessa?
 Mitkä asiat häiritsevät tai estävät työelämäohjauksen käytäntöön soveltamisen: mitä pitäisi muuttaa, että voisit toteuttaa kaiken haluamasi? (Mitkä asiat omassa organisaatiossasi tukevat työelämäohjauksen toteuttamista ja mitkä heikentävät?)

Millaisena koet esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisen?/ Millaisia ristiriitoja olet kohdannut esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisessä?

Työelämäohjaus ja organisaatio

Miksi työelämäohjausta tarjotaan työntekijöille?

Kuka on määrittelyt millaista ohjausta ja miten omassa organisaatiossasi voidaan antaa?

Seurataanko annettua työelämäohjausta, sen aiheita tai osallistuneiden määriä jollain tavalla?

Oletko havainnut ristiriitoja työntekijän ja organisaation etujen välillä?

Ketkä organisaatiossa tietävät ohjausta saaneet henkilöt?

Seurataanko ohjausta ja sen toteutumista millään tavoin?

Työelämäohjauksen käytännönjärjestelyt

Kenelle ohjaus on suunnattu? Millaisiin asioihin se painottuu?

Millaista työelämäohjausta tarjotaan juuri työnsä aloittaneelle? Entä jo pitkän työuran tehneelle?

Millä tavoin ohjausta saa? (onko esim. tietty aika, paikka tms.)

Millä tavoin työelämäohjauksesta on kerrottu työntekijöille? (miten asiaa tehty tunnetuksi)

Millä tavoin henkilöstö on suhtautunut?

Millaisissa asioissa työntekijät haluavat tai tarvitsevat ohjausta?

Millä tavoin työntekijöille annetaan tietoa aikuisopiskelusta ja sen rahoitusmahdollisuuksista?

Millaisia haasteita tai ongelmia olet kohdannut? Miten ne on ratkaistu?

Keneltä saat tukea tai apua ohjaukseen?

Mistä/keneltä itse saat ohjausta?

Oletko hankkinut aiheeseen liittyvää tietoa muualta?

LIITE 4. Alaisten haastattelurunko

Kysymykset työntekijälle

Taustatiedot

Ikä

Koulutus

Työhistoria

Nykyiset työtehtävät

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi?

Kuinka kauan olet työskennellyt xx alaisuudessa?

Työelämäohjaus yksilö (oma työ)

Millaiseksi koet nykyisen työtehtäväsi?

Millaisia tulevaisuuteen liittyviä suunnitelmia, haaveita tai toiveita sinulla on työn suhteen?

Mitkä asiat tukevat tai heikentävät näitä suunnitelmia?

Mitkä asiat koet keskeisiksi ongelmiksi omassa työssäsi?

Mitä työn kehittämiseksi pitäisi tehdä?

Millaisissa asioissa kaipaisit tukea/apua työhösi liittyen?

Kehittyminen

Oletko opiskellut työnohessa? Mitä? (tutkinto?)

Millaista henkilöstökoulutusta työnantajasi tarjoaa?

Miten koulutusmahdollisuuksista tai opiskelun rahoitusmahdollisuuksista tiedotetaan?

Mistä muualta olet hakenut/saanut tietoa kuin töistä?

Mikä sinut kannusti opiskelemaan?

Millaisia mahdollisuuksia työnantajasi tarjoaa urakehitykseen tai toisiin tehtäviin siirtymiseen?

Millä tavoin työnantaja pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista?

Mitkä tekijät tukevat mielestäsi työssä jaksamista ja viihtymistä?

Millä tavoin työnantajasi selvittää työntekijöiden osaamista, osaamistarpeita tai urasuunnitelmia?

Työelämäohjaus käytännössä

Millaista työelämäohjausta työpaikallasi on saatavilla? (näytän kuvan työelämäohjauksen mahdollisista muodoista)

Miten olet saanut tietoa työpaikalla tarjolla olevasta ohjauksesta?

Miten uusi työntekijä perehdytetään tehtäviinsä?

Onko jokin muuttunut työyhteisössä sen jälkeen kun esimies käynyt Taitoa työelämäohjaukseen --koulutuksen?

Milloin ohjausta on saatavilla työpaikalla? (kaikkien tiedossa oleva aika)

Missä ohjausta järjestetään? (tila, paikka)

Kuka antaa ohjausta?

Mitä hyötyä sinun mielestäsi on työpaikalla annettavasta ohjauksesta?

Esimiehen rooli ohjaajana

Millaisena koet esimiehen ja ohjaajan roolin yhdistämisen? Ristiriitaa?

Millaista tukea tai apua saat häneltä työhösi liittyen? Keneltä muulta työyhteisön jäseneltä voit pyytää apua/tukea työhön liittyen?

Millaista tukea tai apua haluaisit saada? Keneltä?