



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

SÄHKÖISEN JOHTAMIS- RATKAISUN PILOTOINTI OPETUSPALVELUISSA

Case LaaS, Kuopion kaupunki

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Kaisa Lumilampi	
Työn nimi Sähköisen johtamisratkaisun pilotointi opetuspalveluissa – Case LaaS, Kuopion kaupunki	
Päiväys 13.11.2019	Sivumäärä/Liitteet 35
Ohjaaja(t) Kaisa Hämäläinen ja Pentti Markkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki, Vincit Oyj	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on havainnointitutkimus sähköisen johtamisratkaisun pilotoinnista Kuopion kaupungin opetuspalveluissa. Kyseessä on case-tutkimus, jossa pilotoitava johtamisratkaisu on Vincit Oyj:n tuote LaaS eli Leadership as a Service. Kuopion kaupungin opetuspalveluissa on haluttu testata LaaS alustan sopivuutta opetustoimen työhyvinvoinnin ja johtamisen työkaluksi.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on tapaus- eli case-tutkimus. Kerätyt aineistot ovat kvalitatiivisia. Case-tutkimus on Aaltion mukaan ainutkertainen tutkimus. Case-tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusasetelma kytkeytyy aikasempaan teoriapohjaan, jonka pohjalta voidaan tehdä analyysit ja tulokset johtopäätöksissä. (Aaltio 1999.) Hirsjärven ym. mukaan tapaustutkimus eli case study tapahtuu luonnollisessa ympäristössä ja havainnot kerätään monimetodisesti esim. haastatteluin ja havainnoinnin avulla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 135). Olen toteuttanut opinnäytetyöni kirjallisten lähteiden, käyttäjähaastattelujen ja havainnoinnin sekä kyselytutkimusten pohjamateriaalia hyödyntäen. Käyttäjähaastattelut olen toteuttanut teemahaastatteluin.</p> <p>Työn näkökulma on yksilön ja työyhteisön näkökulma pilotoitavan johtamiskonseptin käyttöön. Pilotilla haluttiin selvittää, voisiko LaaS:n käyttö lisätä työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista ja toisaalta, voisiko konsepti tarjota tavan sujuvoittaa joitakin henkilöstöjohtamisen prosesseja kuten kehityskeskustelua. Olen tehnyt nykytila-analyysin aikaisemmin tehtyjen kyselyjen pohjalta ja koonnut yhteen ne havainnot, joita pilotointi on tuottanut.</p> <p>Luvussa 2 avaan johtamista ja työhyvinvointia opetuspalveluissa taustoittamalla henkilöstöjohtamista osana esimiestyötä, itse LaaS tuotetta, työhyvinvointia ja opetustyötä. Työhyvinvoinnin osiossa keskityn kehityskeskusteluun ja itsensä johtamiseen, koska ne ovat olennaisia elementtejä tämän työn kontekstissa.</p> <p>Luvussa 3 esittelen Kuopion kaupungin opetuspalveluiden työhyvinvoinnin tarjoaman ja kanavien nykytilan sekä muodostan analyysin lähtötilasta käyttäen hyväksi aikaisempien tutkimusten tuloksia. Nykytila-analyysin pohja-aineistoina ovat Kuopion OAJ:n kaupungin opetushenkilöstölle vuonna 2017 tekemä kyselytutkimus, missä on tutkittu jaksamista ja sen esteitä sekä toiveita esimiehen toiminnalle, Snellman instituutin hallinnoiman Learn@work hankkeen alkukartoitus Ketterästi oppivan organisaation testi ja Kuopion kaupungin työhyvinvointikysely 7.-15.11.2017 mm. Kasvun ja oppimisen palvelualueelle.</p> <p>Pilotointi vahvisti ennakkokäsityksen siitä, että LaaS palvelualueelta voisi toimia Kuopion kaupungin opetuspalveluiden henkilöstöjohtamisen työkaluna ja työhyvinvoinnin palveluiden jakelukanavana.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, kehityskeskustelu, itsensä johtaminen, LaaS	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Kaisa Lumilampi			
Title of Thesis A pilot of an electronic leadership service platform – Case LaaS at Kuopio city Learning services			
Date	13.11.2019	Pages/Appendices	35
Supervisor(s) Kaisa Hämäläinen, Pentti Markkanen			
Client Organisation /Partners Kuopio City, Vincit Plc.			
<p>This thesis is an observational study on piloting of an electronic management platform in the Learning services division of the City of Kuopio. This is a case study in which the piloted leadership solution was LaaS of Vincit Ltd. LaaS stands for Leadership as a Service. The Learning services division of the City of Kuopio wanted to test the suitability of the LaaS platform as a tool for the well-being and management services.</p> <p>The research part of this thesis is a case study. The collected material is qualitative. A case study is a unique study, where it is important that the research setting is linked to an earlier theoretical base that can be used to make analyses and interpretations in the conclusions stage. A case study takes place in a natural environment and the observations are collected in a multidimensional way, for example through interviews and observation. This thesis is built on written sources, user interviews and observations as well as earlier surveys conducted among the target group.</p> <p>The perspectives of this thesis include both the individual person and the working community. During the piloting period the aim was to explore whether using LaaS could increase the employee 's feeling of well-being at workand, on the other hand, whether the concept could provide a way to streamline some HRM processes, such as staff appraisal. The analysis of the current state was based on previous surveys. At the end of the piloting period the findings were compiled and reported.</p> <p>Chapter presents the leadership and well-being in Learning services division by providing background information on human resource management as part of managerial work, the LaaS product itself, well-being at work and teaching as a profession. The section of well-being at work focuses on appraisals and self-management, as they are essential elements in the context of this work.</p> <p>Chapter 3 presents the current state of well-being at work in the City of Kuopio's Learning services division and the channels through which well-being services are delivered. In addition, an analysis of the current state is provided using the results of previous research from a survey conducted in 2017 by Kuopio OAJ (local branch of Trade Union of Education) to investigate coping at work, and barriers to it; other sources of information were The Snellman Institute's survey at the beginning of Learn@work project as well as the Well-being at Work survey conducted among the such Kuopio City staff as the service area Growth and Learning.</p> <p>The piloting period proved the hypothesis true by showing the LaaS service platform to be a strong option for Kuopio City Learning services division as a human resources management tool and a delivery channel for well-being services.</p>			
Keywords well-being at work, appraisal, self-management, LaaS			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Yhteistyökumppanit ja tekijänoikeuksien haltijat	7
1.2	Tausta-aineistot	7
2	JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI OPETUSTYÖSSÄ.....	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen osana esimiestyötä	8
2.2	Mikä on LaaS?	10
2.3	Työhyvinvointi	11
2.3.1	Kehityskeskustelu	12
2.3.2	Itsensä johtaminen	14
2.4	Opetustyö	15
2.4.1	Opetustyön ajankäyttö	16
2.4.2	Opettajan osaamisen.....	16
3	CASE VINCIT LAAS-KONSEPTIN PILOTOINTI KUOPION OPETUSPALVELUISSA	19
3.1	Työhyvinvoinnin tarjooman ja kanavien nykytila.....	19
3.2	Esimiestyön eli henkilöstöjohtamisen nykytila	20
3.3	LaaS tarjooman määrittelyn lähtötila-analyysi	21
3.3.1	Ketterästi oppivan organisaation testi -kysely	21
3.3.2	Nykytila-analyysi kuormittumisesta	23
3.3.3	Yhteenveto lähtötilanteesta.....	25
3.4	Pilotointijakson eteneminen	25
3.5	Pilotointijakson kokemukset.....	26
3.6	LaaS kehitystoiminta.....	28
3.7	Johtopäätökset	29
4	OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	32
5	OPINNÄYTETYÖN MERKITYS JA POHDINTA.....	32
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	34

1 JOHDANTO

Kuopion kaupungin visio on olla hyvän elämän pääkaupunki tarjoten terveyttä, elinvoimaa ja arjen rikkautta. Kuopion arvot on puettu toimintavoiksi. Kuopiolainen toimintatapa on ”lupa tehdä toisin”. Lisäksi Kuopion kaupungin toiminta on avointa ja innostavaa. Kuopiossa toimitaan yhdessä ja asukasta varten. Toimintatapojen tulee näkyä kaikessa toiminnassa, niin asiakastyössä kuin työyhteisössä. Lupa tehdä toisin merkitsee luovuutta ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla ja arvioida kriittisesti myös vakiintuneita toimintatapoja. (Kuopion kaupungin strategia 2030.)

”Lupa tehdä toisin” on uusi ajatus, koska sen myötä koko kaupunkiorganisaatiota koskevia linjauksia on oltu valmiita muuttamaan. Yhden Kuopion voimassaolevan työnantajalinjauksen mukaan jokaiselle työntekijälle pidetään vuosittainen kehityskeskustelu ja keskustelun väline on KuntaHR:n verkkolomake (Santra 2019). Vuonna 2018 Kuopion kaupunki jakoi toimintayksiköiden hakemusten perusteella erillistä henkilöstön kehittämisrahaa. Opetuspalveluille myönnettiin tätä kehittämisrahaa ja se oli kohdennettu kolmen koulun henkilöstön tarpeisiin. Yksi testatuista konsepteista on uudenlainen johtamispalvelumalli, mikä on Vincit Oyj:n tuote LaaS eli Leadership as a Service.

LaaS-konseptissa työntekijä tilaa itselleen niitä johtamispalveluita, joita hän tuntee tarvitsevänsä. Keskiössä on siis työntekijän näkemys siitä, millainen johtamis ja/ tai työhyvinvointipalvelu auttaisi häntä suoriutumaan paremmin ja tukisi häntä eniten. LaaS tarjoaa alustan personoituun johtamiseen. Tuotteen käyttö perustuu sekä itsereflektointiin että datapohjaisiin vinkkeihin. Data muodostuu henkilön omista vastauksista, joiden perusteella palvelu suosittelee palvelutarjoomaan rakennettuja johtamispalveluita. LaaS -palvelu saatiin kolmen pilottikoulun käyttöön syksyllä 2018, mutta mm. henkilövaihdosten aiheuttaman käymistilan vuoksi testikäyttöä ja havaintojen keräämistä jatkettiin kesäkuun 2019 loppuun asti. Kuitenkin jo toukokuun 2019 lopussa arvioitiin, että testikäyttöä eli pilotointia jatketaan edelleen syksyn 2019 ajan, sillä alustan käytöstä ja juurruttamisesta on ensimmäisen testilukuvuoden aikana tehty havaintoja, joita halutaan vielä testata syksyn aikana. Paju tarkentaa kokeilun ja pilotoinnin eroa blogissaan seuraavasti: ”Kokeilun päämäärä on tuottaa kehitettävään ideaan (esim. tuote, palvelu tai toimintamalli) liittyvää merkittävää uutta tietoa. Pilotin päämäärä on tehdä viimeinen validaatio ja varmistus siitä, että homma toimii niin kuin pitää.” (Paju 2016-03-15.) Kun LaaS:n pilotointi aloitettiin syksyllä 2018 Kuopion opetuspalveluissa päätettiin, että palveluvalikoima rakennetaan tukemaan työhyvinvointia ja johtamista. Erityisesti kehityskeskusteluprosessiin kaivattiin uutta toteutusmallia.

Tarve tehdä toisin on lähtenyt siitä, että kuopiolaisissa peruskouluissa ja lukioissa on yhdellä esimiehellä paljon alaisia. Suorien alaisten määrä vaihtelee kahdesta sataankymmeneen ja lukioissakin kahdeksasta neljäänkymmeneen (Peda.net, Kuopio 2019). Mittava alaisten määrä asettaa jo aika-
taulullisia haasteita mm. kehityskeskusteluprosessille. Lisäksi kaupungin käyttämä määrämittainen kehityskeskustelumalli on arkikeskustelussa mainittu usein perusasetelmaltaan sellaiseksi, että sen ei koeta tukevan opetustyöntekijöiden tarpeita.

Olen toiminut, osana syventävää harjoittelua, Vincitin palvelumuotoilun ja koulujen välisenä yhdyshenkilönä keräten toisaalta koulujen käyttökokemuksia ja toisaalta kehitysideoita Vincitin käyttöön. Tämän työn näkökulma on yksilön ja työyhteisön näkökulma pilotoitavan konseptin käyttöön. Lähestyn aihealuetta työhyvinvoinnin kautta ja tavoitteeni on selvittää, voidaanko LaaS konseptilla parantaa kokemusta työhyvinvoinnista. Tarkoitukseni on tehdä nykytila-analyysi ja koota yhteen havainnot, joita pilotointi on tuottanut, talousarviokäsittelyn pohjatiedoksi ja päätöksenteon tueksi. Keskityn erityisesti kehityskeskustelujen nykytilaan ja siihen, voidaanko prosessia sujuvoittaa LaaS:n avulla, koska kehityskeskustelut henkilö- ja organisaatiojohtamisen ja -kehittämisen välineenä kiinnostavat minua hyvin paljon. Yritän selvittää, voisiko työntekijä voida paremmin, miten esimies voi tukea henkilöstöä paremmin uupumatta itse ja miten teoriat kehityskeskusteluista toteutuvat arjessa.

Tämä opinnäytetyö havaintoineen tulee olemaan ratkaisevassa roolissa tehtäessä päätöstä siitä, että hankitaanko pilotoitu ohjelmisto Kuopion kaupungin kaikkien tai joidenkin toimintayksiköiden käyttöön. Lisäksi se tuottaa kehitysmateriaalia ohjelmistotoimittajan kehitystyöhön. Laajemmin työllä on merkitystä esimerkkinä pilotoinnista. Henkilökohtaiselta kannalta opinnäytetyö viimeistelee monimuoto-opintoni yhdistäen kaksi mielenkiinnonkohteistani, jotka ovat uudet toimintatavat ja henkilöstöhallinto.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on tapaus- eli case-tutkimus. Kerätyt aineistot ovat kvalitatiivisia. Case-tutkimus on Aaltion mukaan ainutkertainen tutkimus. Aaltio jatkaa, että Case-tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusasetelma kytkeytyy aikasempaan teoriapohjaan, jonka pohjalta voidaan tehdä analyysit ja tulokset johtopäätöksissä. Koska tutkija ja tutkimuksen kohde ovat case-tutkimuksessa läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään on luottamuksen säilyttäminen olennainen osa tutkimusprosessia. Case-tutkimus on paljon käytetty tutkimusstrategia liiketaloustieteessä tutkittaessa organisaatiokäyttäytymistä. (Aaltio 1999.) Hirsjärven ym. mukaan tapaustutkimus eli case study tapahtuu luonnollisessa ympäristössä ja havainnot kerätään monimetodisesti esim. haastatteluin ja havainnoinnin avulla. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 135). Olen toteuttanut opinnäytetyöni kirjallisten lähteiden, käyttäjähaastattelujen ja havainnoinnin sekä kyselytutkimusten pohjamateriaalia hyödyntäen. Nykytila-analyysin pohja-aineistoina ovat Kuopion OAJ:n kaupungin opetushenkilöstölle vuonna 2017 tekemä kyselytutkimus, missä on tutkittu jaksamista ja sen esteitä sekä toiveita esimiehen toiminnalle, Snellman instituutin hallinnoiman Learn@work hankkeen alkukartoitus Ketterästi oppivan organisaation testi ja Kuopion kaupungin työhyvinvointikysely 7.-15.11.2017 Elinvoima- ja konsernipalveluille, Kaupunkiympäristölle, Hyvinvoinninedistämisen ja Kasvun ja oppimisen palvelualueelle ja Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueelle. Käyttäjähastattelut olen toteuttanut teemahaastatteluina, joissa teemat antoi Vincit Oyj:n LaaS tiimin palvelumuotoilija. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja ja niitä ei välttämättä esitetä samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209).

Kyseessä on yksilötyönä toteutettu opinnäytetyö. Olen kerännyt teoria-aineistoa ja tehnyt havainnointia vuoden 2019 aikana. Olen voinut käyttää työhön syventävän harjoittelun työaikaan keväällä

2019. Opinnäytetyötä on tukenut opintoihin kuulunut pakollinen kurssi Vuorovaikutteinen esimiestyö.

Tässä opinnäytetyössä käytetään seuraavia määritelmiä:

LaaS = Leadership as a Service, Vincit Oyj:n kehittämä johtamisen ja työhyvinvoinnin verkkoalusta

Opetuspalvelut = Kuopion kaupungin kasvun ja oppimisen palvelualueen perusopetus ja lukiokoulutus

1.1 Yhteistyökumppanit ja tekijänoikeuksien haltijat

Vincit Oyj. Tampere.

Kuopion kaupunki. Kuopio.

OAJ Kuopion paikallisyhdistys ry. Kuopio.

1.2 Tausta-aineistot

Kuopion kaupungin intranet eli Santra. Saatavissa: <http://intra.kuopio.fi/>

Kuopion opetuspalveluiden LaaS. Saatavissa: <https://kuopio.laas.fi/services>

Kuopion kaupunki, Työhyvinvointikysely 7.-15.11.2017 (Elinvoima- ja konsernipalvelut, Kaupunkiympäristö, Hyvinvoinnin edistäminen, Kasvu ja oppiminen, Perusturva ja Terveystieteiden keskus)

OAJ Kuopion paikallisyhdistys ry:n toteuttama "Kysely opettajien kuormitustekijöistä ja keinoista vähentää niitä". Huhtikuu 2017.

Snellman Kesäyliopiston Learn@work –hankkeen alkukartoitus eli Ketterästi oppivan organisaation testi –kysely. Toukokuu 2019.

2 JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI OPETUSTYÖSSÄ

Opinnäytetyöni teoreettisessa pohjassa esittelen työhyvinvointia nostaen esille kehityskeskustelun yhtenä työhyvinvoinnin tukemisen konkreettisena välineenä. Lisäksi avaan opetustyön pätevyys- ja osaamisvaatimuksia sekä työn erityispiirteistä erityisesti työaikaa verrattuna muuhun asiantuntijatyöhön, koska tämän opinnäytetyön case-tutkimuksen kohderyhmä on opetushenkilöstö. Pilotoinnin kohteena olevassa LaaS palvelussa on sisäänrakennettuna ajatus siitä, että johtamispalvelun voi osata ajasta ja paikasta riippumatta. Tässä mallissa työntekijä itse on oman työhyvinvointinsa paras asiantuntija, ja sen vuoksi esittelen itsensäjohtamisen ja siihen tarvittavan reflektion.

Savaspuron haastatteleman Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan itseohjautuvuus on ”pyrkimystä jakaa vastuuta ja valtaa uudelleen organisaatiossa”. (Savaspuro 2019, 32). Tämä väittämä on LaaS ajatuksen mukainen, koska alustan perusajatus on vastuun ottaminen omasta työhyvinvoinnista ja ns. vallankäyttö oman hyvinvoinnin lisäämiseksi.

2.1 Henkilöstöjohtaminen osana esimiestyötä

Anna-Maija Lämsä on määritellyt henkilöstöjohtamisen seuraavasti ”Henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti ja vastuullisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen siten, että organisaation suoriutuminen ja henkilöstön työhyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa. Näin varmistetaan organisaation perustehtävän toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen.” (Lämsä 2016.) Esimies tarkoittaa tässä opinnäytetyössä perusopetuksen tai lukion rehtoria. Hänellä on johdettavanaan oppilaitoksen operatiiviset toiminnot ja monialaisen työyhteisön johtaminen, mihin sisältyy opetushenkilöstön, avustajien ja ohjaajien sekä koulusihteerin esimiehen tehtävät. Kuopion kaupungilla rehtorilla on toiminnallisen vastuun lisäksi taloudellinen vastuu toimia hänelle annetun euromääräisen talousarvion puitteissa. (Hyvinvoinnin edistämisen ja kasvun ja oppimisen palvelualueen toimintasuunnitelma 2019). Esimies on työnantajan edustaja ja monet esimiestyön vaatimukset tulevat laista, työehtosopimuksesta tai paikallisesta sopimisesta. Esimiehellä on valta ja vastuu johtaa työtä. (Lämsä 2013.) Työyhteisöissä on tunnistettu, että työntekijäjoukko on useimmiten heterogeeninen, vaikka nimiketasolla, he olisivat homogeeninen joukko. Elämänvaiheita ja niiden vaikutusta työssä suoriutumiseen on tunnistettu entistä paremmin ja teknologiset muutokset ovat muuttaneet joidenkin työtehtävien sisältöä ja/ tai työntekemisen paikkaa. Edellä kuvatut havainnot realisoituvat esimiestyön haasteiksi monissa työyhteisöissä.

Yleisesti ajatellaan, että kaikille alaisille ei käy samanlainen esimiestyö. Arolan Savon Sanomiin haastattelema Mikko Piispa kertoo, että yleistyksen mukaan Y-sukupolvi on nopeasti kyllästytävää ja vaativaa. Heille on Piispan esittämän yleistyksen mukaan tärkeää joustot ja työn merkityksellisyys. Kuitenkin Piispa kertoo haastattelussa, että tutkimustiedon, kuten vuosittaisen Nuorisobarometrin, mukaan Y-sukupolvi on kuten aikaisemmatkin sukupolvet. He unelmoivat vakituisesta ja pysyvästä työstä yhden työnantajan palveluksessa. (Arola 2019.) Vincitin LaaS -palvelun markkinointisivustoilla

ei puhuta sukupolvista vaan erilaisista elämänvaiheista. Sivustolla on esitetty opiskelija, ruuhkavuotia elävä ja eläkeikää lähestyvä tyypillisesti erilaisia johtamispalveluita kaipaaviksi ihmistyypeiksi. (Vincit Oyj). Aarnikoivu ei kirjassaan esittele elämänvaiheita, vaan hän jakaa työntekijät toimintatyylin perusteella neljään eri luokkaan; toimeenpanevaan, innovoivaan, säilyttävään ja tutkivaan (Aarnikoivu 2008, 105.) Kullekin ryhmälle Aarnikoivu on määritellyt erilaisen esimiehen palveluroolin, jota noudattamalla saadaan parhaat tulokset. Palveluroolit ovat; suorituskeskeinen, edistävä, tukea antava ja osallistava (Aarnikoivu 2008, 106.) Näin hän esittää erilaisen jaottelun, joka vahvistaa teoriaa siitä, että ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista.

Työyhteisöt eli tässä tapauksessa oppilaitokset ovat erikokoisia. Kun tarkastellaan Kuopion lukiokoulutuksen oppilaitosten henkilöstömääriä, huomataan, että pienimmässä yhteisössä rehtori johtaa kahdeksaa opetushenkilöstön jäsentä ja suurimmissa neljäkymmentä. (Peda.net, Kuopio 2019) Kuitenkin pienimmässä yhteisössä rehtorilla on enemmän opetustunteja kuin suurimmissa. Pelkkä alaisien määrä ei kerro arkisten kohtaamisten tiheydestä tai laadusta. Useimmiten pieni opetusvelvollisuus ei kuitenkaan vapauta rehtoria olemaan henkilöstönsä käytettävissä, vaan tuo aika tulee käytetyksi työryhmiin ja suunnittelutyöhön esim. apulaisrehtorien kanssa.

Monissa työyhteisöissä ja niin myös Kuopion kaupungilla henkilöstöhallinnon järjestelmät tuottavat paljon mittaritietoa esimiesten työn avuksi. HR-järjestelmien tieto on numeraalista ja se on yleensä jaettu nimike ja/ tai kustannuspaikkatasolle. Palkkaraporttien lisäksi voidaan seurata mm. henkilöstömäärän kehittymistä, eläköitymisennusteita, sairastavuutta, työ- ja työmatkatapaturmia sekä koulutuksiin osallistumista. (Moisalo 2011, 92). Näistä samoista tiedoista koostetaan usein myös henkilöstökertomus tai henkilöstötilinpäätös. Moisalo muistuttaa, että mittareihin tulisi sisällyttää myös laadullisia mittareita. (Moisalo 211, 357). Työtyytyväisyyskyselyillä ja erimuotoisilla sanallisilla kyselyillä voidaan peilata henkilöstön tai henkilöstöryhmän sitoutumista, kokemuksia johtamisesta ja kartoittaa tyytymättömyyden aiheuttajia. Edellämainitut ovat myös vakiintuneita toimintatapoja selvittää millaisia johtamispalveluita työyhteisön jäsenet tarvitsevat joukkona.

Kuopion organisaatiossa uuden vaihtoehdon henkilöstöjohtamisen työkaluksi ja palvelualustaksi tarjoaa Vincit Oyj:n Leadership as a service eli LaaS palvelu. Vincit on tuoteistanut alun perin yrityksen omaan käyttöön tehdyn sovelluksen, jolla lähdettiin ratkaisemaan esimiehettömän asiantuntijatyön johtamisen tarpeita. Vincit Oyj:ssä esimiesten määrä on minimoitu ja asiantuntijat johtavat omaa työtään, yrityksessä on jaettu johtajuus. LaaS sovelluksen perusajatus on, että palveluun rekisteröityvä henkilö täyttää ensin työhyvinvointikyselyn. Kyselyn tulosten perusteella sovellus suosittelee henkilölle joitain palveluita, joita on saatavilla palvelukaupassa. Mitä enemmän sovelluksella on tietyn yrityksen vastauksia tiedossaan, sitä paremmin se osaa suositella palveluita kysyisen yrityksen henkilöstölle. Palvelut voivat olla tyypiltään monenlaisia. Esimerkkinä mainittakoon unikoulu, kehityskeskustelu, höntsäkiekko työkaverin vetämässä joukkueessa, lukupiiri ja luontoretki. Palvelut voivat olla maksuttomia tai maksullisia. Niiden saatavuus voi olla rajoitettua tai vapaata. Kuopion kaupungin opetuspalvelut testaavat LaaS-palvelua vuoden 2019 aikana. LaaS palvelujen ytimessä on se, millaisia palveluita yksilö kokee tarvitsevansa voidakseen paremmin. (Vincit Oyj, Sormunen)

2.2 Mikä on LaaS?

LaaS eli Leadership as a Service on Vincit Oyj:n kehittämä johtamisen ja työhyvinvoinnin digitaalinen palvelukokonaisuus, missä asiakas (= työntekijä) voi tilata itselleen sopivia palvelutuotteita mihin vuorokauden aikaan tahansa, missä tahansa. LaaS on kuin työhyvinvoinnin ja johtamisen netti-kauppa. LaaS perustuu työyhteisön palvelutuotteisiin, jotka on rakennettu tukemaan yhteisön valitsemaa näkökulmaa, esim. johtamista tai työhyvinvointia. Näkökulman hahmottamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi yrityksen strategiaa, visiota tai Wellness 360 -astetta testin tuloksia tai näiden yhdistelmää. Wellness 360-astetta indeksi on LaaS:n sisäänrakennettu ulkoisen palvelutuottajan tuottama testi, jonka avulla henkilö reflektoi omaa hyvinvointiaan. Indeksien tulokset tulevat ensisijaisesti henkilön omaan käyttöön ja ainoastaan keskiarvotiedot tulevat esimiehen tietoon. Palvelutuotteita voidaan ryhmitellä käyttäjän tarpeita ja raportointia parhaiten tukevalla tavalla esim. kiireellisuuden, maksuttomuuden tai muun ominaisuuden perusteella. Tärkeintä on, että valikoiman ja sen ryhmittely rakennetaan kussakin yhteisössä vastaamaan juuri sen yhteisön tarpeisiin. Tuotteiden määrittely lähtee siis sekä yhteisön tahtotilasta että yksilöiden Wellness 360 indeksin vastauksista koostetusta kokonaiskuvasta. Wellness 360 -astetta indeksin voi täyttää niin usein kuin itse haluaa. Indeksien täyttämistä voidaan myös sopia työyhteisössä siten, miten sen arvioidaan palvelevan kokonaisuutta parhaiten. (Vincit Oyj, 2019.)

LaaS on myös kanava, jolla voidaan koota erilaiset tavat viestiä yrityksen johtamisen ja hyvinvoinnin palveluista. LaaS on kehittyvä ja orgaaninen palvelukokonaisuus, joka on juuri niin palveleva kuin miksi se räätälöidään. (Vincit Oyj, 2019.)



Kuva 1: Esimerkki Wellness 360 indeksin henkilökohtaisesta raportista

LaaS:n ominaisuudet mahdollistavat palvelujen tarjoamisen erilaisten ryhmittelyjen avulla. Käyttäjät voidaan sijoittaa LaaS:iin puurakenteeseen, jolloin samaa palvelua voi tarjota case tapauksessa omalle koululle, omalle opetusmuodolle tai koko opetuspalveluille. (Vincit Oyj, 2019.)

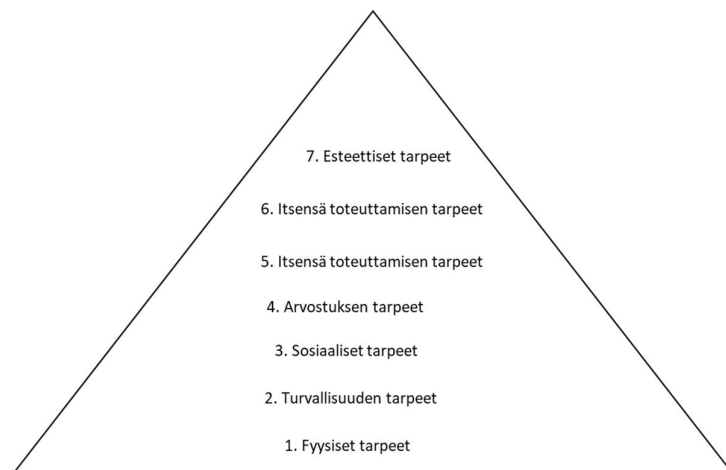
Perinteisesti lainsäädäntö ja työnantaja ovat määritelleet tarjottavan työhyvinvoinnin kattauksen. Muista kuin lakisääteisistä palveluista on neuvoteltu yhteistoiminnallisesti, mutta ainakin kuntasektorilla tämä järjestely on muodollinen ja edustuksellinen. LaaS tarjoaa työntekijöille ja työyhteisölle mahdollisuuden käyttää suoraa vaikuttamisen kanavaa ja määrittellä uusia palveluita tarjoamaan yksilölläisesti. Tämä on mahdollista siksi, että alustaan on rakennettu toiminnallisuus, millä palvelua

ehdotetaan ja työnantajan edustaja/t päättää otetaanko palvelu käyttöön ja millä ehdoin. (Vincit Oyj, 2019.) Alakoulun rehtori kommentoi tätä mahdollisuutta haastattelussa, että olisi ilo toteuttaa henkilöstön toiveita, etenkin jos niihin sisältyisi valmis ratkaisuehdotus. (Alakoulu D:n rehtori, 2019-05-23.)

2.3 Työhyvinvointi

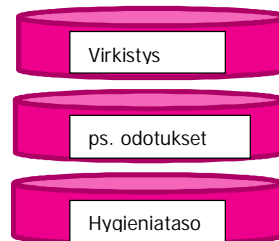
Viitala tiivistää työhyvinvoinnin ihmisen omaksi kokemukseksi ja oman tilansa tulkinnaksi. Vaikka työhyvinvointia mitataan usein esim. sairauspoissaolopäivien määrällä, kyse on Viitalan mukaan henkilökohtaisista tuntemuksista. (Viitala 2014) Työhyvinvointiin pyritään vaikuttamaan monin keinoin ja hyväksi koetusta esimiestyöstä seuraa hyväksi koettua työhyvinvointia (Virtanen ym. 2019, 87). Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivuilla työhyvinvointi määritellään seuraavasti: " Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi." Maslowin tarvehierarkiassa nämä samat asiat löytyvät hierarkian pohjakerroksista, eli kyse on hyvin perustavaa laatua olevista asioista. Suomalainen lainsäädäntö määrittää työn terveystä ja turvallisuutta kymmenissa laeissa ja asetuksissa, joista keskeisimmät ovat työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, työaikalaki, työsopimuslaki ja työterveyshuoltolaki. Kattava listaus laeista ja asetuksista löytyy esimerkiksi Työsuojeluhallinnon verkkopalvelusta <https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta/lainsaadanto>. Ravantin ja Pääkkösen selvityksen mukaan työhyvinvoinnin tärkeimmät osatekijät ovat johtaminen/ esimiestyö, henkilöstö/ työyhteisö ja osaaminen. (Ravanti ja Pääkkönen 2012, 8.) Puheenaihe.fi:n podcastissa työterveyspsykologi Heli Rautjärvi puhuu kunnossa olevasta työpaikan hygieniasosta, joka toimii työhyvinvoinnin pohjaelementtinä. Hygieniasolla hän tarkoittaa sitä, että työntekijällä on riittävä psyykinen ja fyysinen terveys, osaaminen ja ennen kaikkea halu tehdä työtä. Kun hygieniaso on kunnossa, voidaan sen päälle rakentaa johtaminen, työyhteisöt ja organisaation käytännöt, joista edelleen muodostuu kokemus työhyvinvoinnista.

Työhyvinvointi on muutakin kuin liikuntaseteleitä – Heli Rautjärvi (2019-04-10)



Kuva 2: Maslowin tarvehierarkia (Markkanen 2019-03-14)

Kun minimissään sekä Maslowin tarvehierarkian alimmat tasot (1-2) kuvassa kaksi, että Rautjärven Puheenaihe.fi YouTube tallenteessa hygieniataso on saavutettu, tullaan työhyvinvoinnin alueelle, missä käsitellään Fred Emeryn teorian mukaan ihmisen työlle asettamia psyykkisiä odotuksia autonomiasta, sopivasta vaihtelusta, merkityksellisistä työtehtävistä, molemminpuolisesta kunnioituksesta ja tuesta. (Markkanen 2019-03-14 ja Puheenaihe.fi 2019-04-10). Tämän päälle tulee vasta henkilökuntaedut ja virkistyminen. Esitän työhyvinvoinnin kolmikerroksisena kakkuna kuvassa kolme.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin kakku

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta tukemaan tarvitaan esimies- ja alaistaitoja, itsereflektointia ja johtamispalveluita. Esimiehen hyvinvointi ja pahoinvointi säteilevät koko yhteisöön. Siksi on ehdottoman tärkeää, että esimies osaa ja ehtii johtaa itseään ja pysyy lähestymään vaikeita tehtäviä niistä lauantumatta. Jos esimies on etääntynyt alaisistaan arkisten kohtaamisten tai niiden huonon laadun seurauksena, puuttuu häneltä reflektio omaan toimintaan. Reflektion puute jättää esimiehen tyhjiöön aiheuttaen työtyytyväisyyden laskua sekä esimiehellä että alaisilla. Vastentahtoisuus esimiehyteen generoi yleensä myös edellisen kaltaisen lopputuloksen ja innokkuus päinvastaisen. (Aarnikoivu 2008, 37-42.)

2.3.1 Kehityskeskustelu

Jari Hakanen: "Johtaminen on keskustelua". (2019-09-24)

Esittelen tarkemmin kehityskeskustelun osana esimiestyötä, koska tarve kehittää kehityskeskusteluprosessia oli yksi syistä, miksi LaaS pilotointi alkoi Kuopion opetuspalveluissa. (Sormunen2019-01-03). LaaS on johtamispalveluiden saatavuuden parantamiseksi kehitetty työkalu, jolla Kuopion kaupunki haluaa testata kehityskeskusteluprosessin sujuvoittamista. Hakasen Myö-päivän luennon mukaan johtamisessa on kyse keskustelusta (Hakanen 2019-09-29). Kehityskeskustelu, arviointikeskustelu ja tavoitekeskustelu tuntuvat arkipuheessa tarkoittavan samaa (Piili 2006). Yksilön kokemusten mukaan tuota keskustelua joko arvostetaan ja odotetaan tai kammotaan ja vältellään (Hyppänen 2017-01-25). Kuitenkin Hyppäsen mukaan kehityskeskustelu on merkittävä strategisen johtamisen työkalu ja tärkein osaamisen johtamisen työkalu (Hyppänen 2013, 42). Aarnikoivu rinnastaa kehityskeskustelun tilinpäätökseen. Tilaisuuteen reflektoida mennyttä yksilön ja tiimin kannalta sekä suunnitella tulevaa työtä ja kehityssuuntia. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehityskeskustelulla on suurta ja mitattavaa arvoa yrityksen strategioiden toteutumiselle sekä työntekijän henkilökohtaiselle tyytyväisyyden kokemukselle, kun keskustelu käydään oikein (Aarnikoivu 2008, 127). Millaisessa tilassa keskustelu käydään eli voiko osapuolet valita paikkansa ja onko tila neutraalia maaperää? Onko keskustelutilanne häiriötön? Kehityskeskusteluun vuorovaikutustilanteena liittyy usein tunnelatausta, odotuksia ja jopa pelkoja. Monesti kysytään, tarvitseeko keskustelua käydä, jos siitä ei tunnu olevan mitattavaa hyötyä, vaikka oikeampi syy haluttomuudelle saattaa olla se, että tilanteet koetaan vaikeiksi ja haastaviksi (Aarnikoivu 2008, 115). Havunen ja Lavikkala avaavat hankalaa asennoitumista sekä työntekijän että esimiehen puolelta. Heidän mukaansa esimies saattaa ajatella, että ”avoimet ovet” poistavat tarpeen kehityskeskustelulle tai että, hän yrittää tehdä muita tehtäviä samanaikaisesti keskustelun kanssa, mikä muuttuu keskustelun kompastuski-veksi. Työntekijän hankalaksi käyttäytymiseksi he nostavat mm. loputtoman valittamisen, hyökkäävän käytöksen ja kuoreen vetäytymisen, jotka ovat merkkejä esimiehen esittämien kehitystarpeiden kyseenalaistamisesta. (Havunen ja Lavikkala 2010, 184.) Virtasen ja Stenvallin mukaan parhaimmillaan kehityskeskustelu on tasapuolinen dialogi ja he ennustavat, että tulevaisuudessa juuri kehittymiseen liittyvät keskustelut tulevat saamaan yhä suuremman merkityksen (Virtanen ja Stenvall 2019, 140).

Piilin mukaan kehityskeskustelu voi olla ryhmä tai yksilötilanne (Piili 2006,). Havunen ja Lavikkala avaavat ryhmä- ja yksilökeskustelujen eroja. Ryhmäkeskustelulla haetaan kaikkien osallistujien pannonen ja tuotosten arviointia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Yksilökeskustelussa voidaan keskittyä paremmin kyseisen henkilön tuntemuksiin, urasuunnitteluun ja lähiajan reflektointiin. Ryhmän kehityskeskustelulla katsotaan olevan erityistä painoarvoa mm. silloin kun ryhmän jäsenet eivät tapaa toisiaan usein tai toimivat sijainniltaan hajallaan tai jopa virtuaalisesti. (Havunen ja Lavikkala 2010, 182.) Yksilö- ja ryhmäkeskustelut eivät voi olla toisensa korvaavia koska niillä on erilaiset tavoitteet (Talouselämä 2016-08-19). Onnistumisen kannalta on kriittistä, että keskustelun aluksi avataan tavoitteet, aikataulu ja rakenne (Hyppänen 2017-01-27). Monissa yrityksissä ja niin myös Kuopion kaupungilla suositetaan strukturoitua kehityskeskustelua, jolla haetaan vertailtavuutta eri vuosien välillä (Kuopion kaupunki 2019). Se, että myös vastaukset, eikä ainoastaan toimenpiteet kirjataan, auttaa molemmia osapuolia muistamaan sovittujen asioiden taustamuuttujia (Hyppänen 2017-01-25).

Sekä Piilin että Aarnikoivun teoksissa on avattu kehityskeskustelujen esimerkkirakenteita. Aarnikoivun mallissa keskustelu on purettu kolmivaiheiseksi prosessiksi. Prosessin vaiheet ovat valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito. Valmistautumisvaiheessa esimies kutsuu alaisen kehityskeskusteluun ja toimittaa ennakkomateriaalin. Toteutusvaihe kattaa itse keskustelun puitteineen, sävyineen ja sisältöineen. Hyötyjen syntymisen ja onnistumisen näkökulmasta on kehityskeskustelun jälkihoitovaihe tärkeä. Jälkihoitovaiheessa seurataan sitä, että kehityskeskustelussa sovitut ja kirjatut toimenpiteet myös toteutuvat arkityössä. Jos jälkihoito jää puuttumaan, synnyttää se usein huonon kehityskeskustelun kehän. Seurannan puute todistaa sen väittämän, että kehityskeskusteluilla ei ole mitään merkitystä ja vaikeuttaa seuraavaan keskusteluun valmistautumista. (Aarnikoivu 2008, 121-126 ja Piili 2006, 128.) Toteutusvaihe on joissain malleissa eritelty esimerkiksi Edellisen arviointijakson tavoitteet ja toteutuminen, Tulevan kauden tavoitteet, toimenpiteet ja henkilökohtaiset tavoitteet ja

Osaamisen kehitystarpeet ja urasuunnittelu vaiheisiin (Havunen ja Lavikkala s.183). Tuomi ja Sumkin varoittavat rakentamasta kehityskeskustelulomakkeesta eli tässä tapauksessa sekä valmistaumisen että keskustelun välineestä loukkua. Loukkutilanteessa väline eli lomake saattaa alkaa elää omaa elämäänsä, jolloin hyvä tarkoitus kääntyy itseään vastaan ja välineestä tulee itsetarkoitus. (Tuomi ja Sumkin 2012, 76) Myös Piili varoittaa muistilistojen ja keskustelurunkojen mahdollisesta vuorovaikutusta jäykentävästä vaikutuksesta (Piili 2006, 128).

Kolmen kehityskeskustelun prosessivaiheen lisäksi Aarnikoivu esittää kolme osa-aluetta, jotka pitää sisältyä keskusteluun, jotta keskustelun voidaan katsoa toteuttavan sille annettua tarkoitusta. Nämä osa-alueet ovat tavoitteet ja mittarit, tuloksen käsittely ja henkilökohtainen kehittyminen. Tavoitteiden asetannassa tulee aina huomioida se, miten yksilön tai tiimin tavoitteet tukevat yrityksen tavoitteita ja miten ne ovat mitattavissa. Toimivuuden arvioinnissa voi käyttää esimerkiksi SMART-testiä (Aarnikoivu 2008, 134) tai 360 asteen arvointia (Virtanen ja Stenvall, 148).

Havunen ja Lavikkala listaavat arjen johtamisen perusedellytyksiä. Kehityskeskustelujen pitämisen perusedellytykseksi he mainitsevat riittävän pienen alaisten määrän. Teoksessaan he tavoittelevat kahta vuosittaista kehityskeskustelua ja toteavat kolmenkymmenen alaisen olevan liikaa yhdelle esimiehelle. Esimerkiksi hyvästä alaisten määrästä he nostavat Asterixista tutun kymmenenpäämiehen ja edelleen sadanpäämiehen. (Havunen ja Lavikkala 2010, 179-180.)

2.3.2 Itsensä johtaminen

Kirjallisissa lähteissä työyhteisötaidot eritellään useimmiten esimies- ja alaitaitoihin. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Minna Janhonen ja tutkija Tiina Taipale linjaavat Työ Terveys ja Turvallisuus lehdessä haastattelussa, että edellä mainittu jako ei ole kovin hedelmällinen. Heidän mielestään kaikilla pitäisi olla yhteiset toimintatavat ja tavoitteet riippumatta organisatorisesta asemasta. Kaikkein olennaisinta heidän mielestään nykypäivän työelemässä on kyky johtaa itseään eli itseohjautuvuus. Kujalan artikkelissa itseohjautuvuus määritellään oma-aloitteisuudeksi sekä kyvyksi ja haluksi ottaa vastuu omasta työstä. Käskyjen odottamisen sijaan työntekijä on aktiivinen toimija ja kiinnostunut oman organisaation kehittämisestä. (Kujala 2017.) Tämän edellytyksenä on, että työyhteisön ajatusmalli on työntekijälähtöinen, missä esimiehen tärkein tehtävä on auttaa työntekijää suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. Silloin työntekijä ei ole enää tekojen kohde eli objekti vaan aktiivinen subjekti. Savaspuuron mukaan itseohjautuvuus on tiivistetysti kykyä johtaa itse itseään (Savaspuuro, 25). Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä itseohjautuvuutta kuitenkaan tehtävänkuvan mukaisen työn tekijän vaan työhyvinvointi- ja johtamispalveluiden kuluttajan kontekstissa, niin että henkilö itse on oman työhyvinvointinsa paras asiantuntija.

Esimerkkejä työntekijälähtöisistä käytännöistä

- Työntekijä saa käyttää työaikaansa osaamisen, työtapojen ja työympäristön kehittämiseen.

- Työntekijä voi vaikuttaa työaikoihinsa ja työskentelytapoihinsa niin paljon kuin tehtävät sallivat.
- Johdon kokoukset ovat avoimia tai niistä saa ainakin tietoa.
- Jatkuva sparraus tai mentorointi täydentää kehityskeskusteluja tai korvaa ne.
- Palkitseminen on läpinäkyvää, ja sen perusteet on sovittu yhdessä.
- Hyvästä työstä kiitetään ja isoja ponnistuksia juhlistetaan. Mokista otetaan yhdessä opiksi.
- Palautteen pyytäminen ja antaminen ovat arkipäivää myös työntekijöiden kesken.
- Ideoiden keräämisessä ja jalostamisessa hyödynnetään yhteisiä verkkoalustoja. Koulutuksen antia jaetaan muille esimerkiksi intranetin kautta.
- Myös johto kehittää omaa toimintaansa ja taitojaan ihmisten johtamisessa.

(Johtotähti – Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. (Työterveyslaitos, 2017.)

Yllä olevat esimerkit sisältävät sekä työn tekemiseen, että työhyvinvointi- ja johtamispalveluiden kulluttamiseen liittyviä esimerkkejä kuten ”jatkuva sparraus tai mentorointi täydentää kehityskeskusteluja tai korvaa ne” (Työterveyslaitos 2017.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan itseohjautuvuus on ”pyrkimystä jakaa vastuuta ja valtaa uudelleen organisaatiossa” (Savaspuro 2019, 32.) Tämä väittämä on LaaS ajatuksen mukainen, koska alustan perusajatus on vastuun ottaminen omasta työhyvinvoinnista ja ns. valankäyttö oman hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Vuorisen haastatteleman Savaspuron mukaan itseohjautuvuus on kuitenkin luultua vaikeampaa, ja se ei sovi kaikkiin työyhteisöihin, vaikka siitä on saatu hyviä kokemuksia startup- ja pelifirmoissa. Jotta itseohjautuvuus voisi onnistua, yrityksen tai yhteisön tulee kouluttaa henkilöstö uudelleen ajatteluun ja toimintamalliin. Onnistuminen on mahdollista, jos työntekijöitä tuetaan siinä, että he kokevat olevansa omaa työtään koskevien päätösten tekijöitä työidentiteetiltään. (Vuorinen 2019).

2.4 Opetustyö

Tässä opinnäytetyössä pilotoinnin kohderyhmänä on perusopetuksen ja lukiokoulutuksen opetushenkilöstö ja rehtorit, minkä vuoksi avaan opetustyön erityispiirteitä kuten ajankäyttöä ja opettajien osaamisvaatimuksia.

Peruskoulun ja lukion opettajan koulutusvaatimukset on määritelty perusopetuslaissa ja lukiolaissa. Molemmat lait määrittävät tarkasti, milloin opettaja on pätevä antamaan opetusta alakoulussa, yläkoulussa ja lukiossa. Aineenopettajille on määritelty opetettavan aineen opintojen laajuus ja kaikille opettajille on määritelty pedagogisten opintojen laajuus. Pedagogisissa opinnoissa opinnot tukevat opiskelijan ihmis-, oppimis- ja tiedonkäsitusten sekä vuorovaikutustaitojen kehitystä. Opintojen aikana opiskelija kehittää pedagogista ja didaktista ajatteluaan sekä rakentaa opettajaidentiteettiään. Pedagogia tarkoittaa kasvatustaitoa ja pedagogiikka kasvatustiedettä eli tapaa, jolla opetus järjestetään. Didaktiikka tarkoittaa opetusoppia. Perusopetus- ja lukiolakien tarkoitus on taata laadukas

opetus. Kansallisessa viitekehyksessä opettajan opinnot asettuvat tasolle 7 (tasot 1-8), mikä tarkoittaa, että opettajalla on mm. valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja kyky arvioida yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa sekä taito kartuttaa oman alansa tietoja ja käytäntöjä ja/tai vastata muiden kehittymisestä. (Opetushallitus 2019.)

2.4.1 Opetustyön ajankäyttö

Opetustyön ajankäyttö poikkeaa selkeästi useimmista muista työaikamalleista. Konkretisoin työssäni opetusvelvollisuuteen perustuvaa työaikamallia, mitä noudatetaan joitain poikkeuksia lukuun ottamatta perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa. Opetustyö jakautuu valmistelu- ja arviointityöhön, luokkaopetukseen ja erityistehtäviin. Luokkaopetuksen määrä vaihtelee opetettavan aineen, luokkatason ja opetussuunnitelman mukaan. Yleistäen voidaan ajatella, että aineissa, joihin sisältyy paljon valmistelua ja töiden arviointia kuten lukion äidinkieli, opetusvelvollisuus on alhainen (16 vuosiviikkotuntia) ja päiväväkisessä tapauksessa kuten lukion liikunta korkeampi (23 vuosiviikkotuntia). Opetusvelvollisuus tarkoittaa keskimääräistä viikottaista opetustuntimäärää. Vuosittainen opetuspäivien lukumäärä määräytyy lainsäädännöstä. Opettajien työ- ja virkaehtosopimus (OVTES) määrittää opetuspäivien lisäksi vakituiselle viranhaltijalle 3 vuosittaista opinto- ja suunnittelupäivää. Opinto- ja suunnittelutyöajan lisäksi työnantaja voi määrätä viranhaltijan osallistumaan suunnitteluun, koulutukseen ja työyhteisön kehittämiseen varsinaisten koulupäivien ja muun määrätyn työvelvollisuuden lisäksi enintään kaksi päivää (enintään 12 tuntia) lukuvuodessa. Opetuksen aika sijoittuu koulujen loma-aikoihin ja on myös opettajien loma-aikaa. (OVTES Osio B liite 2, II.)

2.4.2 Opettajan osaamisen

Kuten edellä on kerrottu, opettajan osaaminen kattaa opetettavan aineen vaatimukset sekä pedagogiset opinnot. Turun Yliopiston Opettajankoulutuslaitoksen Ovet hankkeessa on määritelty opettajan osaamisalueiden pääulottuvuudet työssä olevalle opettajalle. Ovet hankkeen tuloksia hyödynnetään vuonna 2020 voimaantulevaan opiskelijavalintauudistukseen. Uudistuksen jälkeen hakija voi hakea useaan opetuksen koulutusohjelmaan samalla valintakokeella sen sijaan, että aikaisemmin kaikki haut olivat erillisiä. Ovet hankkeen määritelmän mukaan opettajan osaaminen on monipuolista ja siihen kuuluu olennaisesti itsensä kehittäminen. (Manner 2019)

Opettajan osaamisalueiden pääulottuvuudet työssä olevalle opettajalle:

”Opetuksen ja oppimisen tietoperusta

- Sisältötieto
- Pedagoginen tieto
- Kontekstuaalinen tieto
- Pedagoginen sisältötieto
- Käytännöllinen tieto

Kognitiiviset taidot

- Tiedonkäsittely
- Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisu
- Luovuus
- Metakognitiiviset taidot
- Kommunikaatio, argumentointi ja päättely

Sosiaaliset taidot

Kuinka toimimme ihmissuhteissa?

- Vuorovaikutustaidot
- Tunnetaidot
- Moninaisuutta koskeva osaaminen
- Kulttuurienvälinen osaaminen ja vuorovaikutustaidot

Persoonalliset orientaatiot

Kuinka ohjaamme itseämme?

- Henkilökohtaiset ominaisuudet
- Minäkäsitykset
- Ammatillinen identiteetti
- Ammatilliset uskomukset, arvot ja etiikka
- Motivationaaliset orientaatiot

Ammatillinen hyvinvointi

Kuinka selviydymme työstä?

- Työhyvinvointi
- Stressinhallinta
- Opettajan resilienssi"

Lähde: Riitta-Leena Metsäpelto ja Ovet-hanke

Seuraavalla sivulla on esimerkki (kuva 4) Kuopion kaupungille haetun perusopetuksen lehtorin haakuilmoituksesta. Laista tulevien vaatimusten lisäksi työnantaja kertoo arvostavansa kehittämis- ja kehittymishalukkuutta sekä työyhteisötaidoista tiimiosaamista. Tiimiosaamisen voidaan katsoa tarkoittavan yhteistyökykyä, sitoutumista työyhteisöön, vuorovaikutustaitoja, luotettavuutta, avoimuutta, kykyä rakentavaan dialogiin ja halua tavoitteelliseen toimintaan.



Kuopion kaupungin kasvun ja oppimisen palvelualueella on haettava perusopetuksen lehtorin (fysiikka, kemia) toistaiseksi voimassa oleva virka. Virka täytetään 1.8.2019 alkaen. Viran sijoituskoulu on Minna Canthin koulu.

Tehtävänkuvaus: perusopetuksen lehtorin (fysiikka ja kemia) lehtorin tehtävät

Viran opetusvelvollisuus 21 t/vko.

Kelpoisuusehdot: Kelpoisuus määräytyy opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen 1998/986 mukaan, aineopettajan kelpoisuus.

Arvostamme aiempaa kokemusta opettajan työssä sekä kehittämis- ja kehittymishalukkuutta ja edellytämme sähköisten opetusmenetelmien osaamista. Työyhteisössämme toimiminen edellyttää tiimiosaamista. Lisäksi arvostamme taitoa työskennellä moniammatillisissa yhteistyötehtävissä työyhteisössä sovitujen ohjeiden ja toimintamallien mukaisesti.

Virkaan valitun on 30 päivän kuluessa valintapäätöksen tiedoksisaannista esitettävä nähtäväksi lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä annetun lain (504/2002) mukainen rikosrekisteriote sekä hyväksyttävä lääkärintodistus.

Kuva 4: Kuopion kaupunki

Voidaan siis vetää johtopäätös, että opettajankoulutuksen suorittanut henkilö on teoreettisilta valmiuksiltaan kyvykäs muutoksen, kehittämiseen ja kehittymiseen. Työpaikkailmoitusesimerkistä huomaamme, että tätä myös työnantajat edellyttävät.

3 CASE VINCIT LAAS-KONSEPTIN PILOTOINTI KUOPION OPETUSPALVELUISSA

Vuoteen 2030 ulottuvan Kuopion kaupungin strategian mukaan Kuopio on uudistuva. Tähän sisältyy kyvykäs ja innostunut henkilöstö sekä uudistuva johtaminen. Kaupungin henkilöstöjohtaja Terttu Ruotsalaisen sanoin kaupunki pitää huolen henkilöstönsä työhyvinvoinnista, osaamisesta, hyvästä työntantajakuvasta ja tasa-arvoisesta toiminnasta (Henkilöstökertomus 2018). LaaS konseptin pilotointikäyttö Kuopion kaupungin opetuspalveluissa lähti liikkeelle kokeilusta syksyllä 2018. Kokeilun sysäsi liikkeelle konseptin esittelytilaisuudet, joihin kokeilupäätöksen tehneet viranhaltijat olivat osallistuneet. Pilotoinnin oppilaitokset valittiin toisen kehittämishankkeen osallistujista. Ensimmäisessä vaiheessa oli mukana lukio A, yhtenäiskoulu B ja yläkoulu C. Keväällä 2019 käyttöotto alkoi alakoulussa D ja syksyllä 2019 mukaan tulee lukio E. Pilotoinnin resursseina ovat olleet mainittujen koulujen rehtorit, lukio-opetuspäällikkö ja lukiokoulutuksen hallintosihteeri. Henkilöresurssi on ollut käytössä oman toimen ohella. Tukea käyttöönottoon on saatu Vincit Oyj:stä.

3.1 Työhyvinvoinnin tarjoaman ja kanavien nykytila

Kuopion kaupunki tarjoaa laajasti työhyvinvoinnin palveluita työntekijöilleen. Työsuojeluorganisaatio on työsuojelulainsäädännön mukainen (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteisötoiminnasta) ja toimii vastuualueellaan vahvistettuna opetuspalveluissa työhyvinvointipareilla. Opetuspalveluiden työsuojelutoimikunta käsittää opetusjohtajan alaisuuteen kuuluvat palveluprosessit eli perusopetus- ja nuorisopalvelut sekä lukiokoulutus ja toisen asteen yhteistyö. Lisäksi kaupungin yhteistyötoimikunta on koko kaupungin työsuojelutoimikunta. Työhyvinvointipari koostuu toimipisteen esimiehestä ja yhdestä tai kahdesta henkilöstön edustajasta. Työhyvinvointiparin tehtäviin kuuluvat oman työpaikan työsuojelun ongelmakohtiin tarttuminen ja työhyvinvointitoiminnan koordinointi omassa työyksikössä. Kukin työyksikkö sopii työhyvinvointiparin tehtävistä vuosittain. Työhyvinvointiparit ovat oikeutettuja säännölliseen koulutukseen, mitä koordinoi työsuojeuvaltuutetut.

Lakisääteisen työterveyshuollon (Laki työterveyshuollosta) lisäksi Kuopion kaupunki tarjoaa henkilöstölleen myös sairaanhoidon palvelut valitun työterveyshuollon palvelutuottajan tuottamana. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa järjestetään myös terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä kursseja ja tempauksia. Työntekijät voivat osallistua KalakukkoSpurtin kerhotoimintaan ja käyttää ePassia. KalakukkoSpurtin toimintaan voi ottaa usein mukaan perheen, mutta ePassi on henkilökohtainen etuus. ePassilla työntekijä voi hankkia kulttuuri- ja liikuntapalveluita vuosittaisella henkilökohtaisella määrärahalla. ePassin käyttöarvo vuonna 2018 oli 72 € / työntekijä / vuosi. ePassiin on kytketty myös työmatkapassi, jolla työntekijä saa heinäkuuta lukuun ottamatta kuukausittaisen 10 euron tuen joukko liikenteen henkilökohtaiseen matkalippuun. Euromäärällisesti kaupunki työnantajana on sijoittanut huomattavan summan henkilöstön vapaastivalittaviin hyvinvointipalveluihin. Esittelen kuvassa 5 ePassin (aik. Sporttipassin) käytön kehittymistä vuosina 2016-2018.

SPORTTIPASSIN JA TYÖMATKAPASSIN KÄYTTÄJÄT, KÄYTTÖKERRAT JA KUSTANNUKSET			
Liikunta- ja kulttuurietu			
	2016	2017	2018
Käyttäjää	5 220	5 439	5 848
Käyttökertoja	12 739	11 971	12 711
Käyttö yhteensä €	352 500	370 106	398 791
Työsuhdematkalippuetu			
	2016	2017	2018
Käyttäjää	1 698	2 096	2 538
Käyttökertoja	10 791	15 059	17 408
Käyttö yhteensä €	110 885	154 500	178 738

Kuva 5: Kuopion kaupungin Henkilöstökertomus (2018, 9)

Näiden henkilöstöetujen lisäksi kaupunki palkitsee pitkään työskennellyttä henkilöstöään 20, 30 ja 40 vuoden työurista Kuopion kaupungin palveluksessa. Palkitseminen on joko käyttöarvon lisääminen ePassiin tai palkallisen vapaan myöntäminen.

Työhyvinvoinnin palveluista ja eduista kerrotaan laajimmin kaupungin intranet sivustolla eli Sant-rassa, mutta myös työhyvinvointipari tiedottaa kaupungin yhteisistä ja työyksikön omista tapahtumista.

3.2 Esimiestyön eli henkilöstöjohtamisen nykytila

Esimieheyttä voidaan tarkastella Piilin mukaan kolmen ulottuvuuden kautta. Näitä ulottuvuuksia ovat asiat, ihmiset ja muutos. Esimies huolehtii siitä, että toiminta on sujuvaa ja asiat tapahtuvat, lisäksi hän varmistaa, että ihmiset eli tekijät haluavat, jaksavat ja osaavat tehdä työtä sekä pitää huolta osaamisen uudistumisesta ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. (Piili 2006, 14.) Tässä opinnäytetyössä esimieheyttä käsitellään ihmisten johtamisen ulottuvuuden eli henkilöstöjohtamisen kautta.

Näissä case yhteisöissä esimies on myös julkinen johtaja, jolla on laaja palvelutehtävä opiskelijoiden / oppilaiden, huoltajien ja yhteistyötajohen kontaktina johtamallaan koululla. Kuopion OAJ:n tekemän kyselytutkimuksen mukaan esimiestyöltä kaivattiin erityisesti sitä, että esimies tukisi ja ohjaisi enemmän eri tilanteissa. "Eri tilanteita" ei ole avattu enempää, mutta sen voidaan olettaa tarkoittavan pedagogista tukea ja työyhteisön pulmatilanteiden ratkaisua. Lisäksi toivottiin, että esimiehellä olisi oma tehtäväkuva ja ajankäyttö hallussa. Toivottiin substanssiosaamista ja nykypäivän johtamisosaamista. Toive enemmästä substanssiosaamisesta on yleinen (Piili 2006, 14), mutta tässä tapauksessa ehkä erikoinen, sillä oppilaitoksen rehtorin tehtävään valittavan henkilön pätevyys määritellään Asetuksessa opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Asetuksen mukaan asianomaisen koulumuodon rehtorilla tulee olla ylempi korkeakoulututkinto, asetuksessa säädetty asianomaisen koulutusmuodon opettajan kelpoisuus, riittävä työkokemus opettajan tehtävissä sekä opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukainen opetushallinnon tutkinto tai vähintään 15 opinto- viikon laajuiset yliopiston järjestämät opetushallinnon opinnot tai muulla tavalla hankittu riittävä

opetushallinnon tuntemus. Rehtorin työ kuuluu niihin tehtäviin, joissa esimies on johdettavan työn erityisasiantuntija.

Esimiestyö näyttäytyy selvimmin päivittäisissä työnjohdollisissa asioissa ja vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Kuopion kaupungin organisaatiossa kehityskeskustelun väline on KuntaHR -järjestelmän kehityskeskustelulomakkeisto, joka ohjaa keskustelua ja arkistoi keskustelun dokumentit. Järjestelmän vahvuutena pidetään sitä, että samaan paikkaan voidaan arkistoida henkilön opiskelutodistukset, pakollisen tietoturvakoulutuksen todistus, terveydenhuollon ammateissa tarvittavat kurssitiedot, puheeksiottolomakkeistot ja muut tarvittavat tiedostot. Vaikka kehityskeskustelulomakkeistoa on uudistettu vuoden 2018 aikana, on se ollut opetushenkilöstön kritiikin kohteena, koska se koetaan tavanomaista toimistotyötä tekevien tarpeista lähteväksi.

3.3 LaaS tarjooman määrittelyn lähtötila-analyysi

Jotta LaaSista saadaan paras mahdollinen hyöty, tulee ennen palvelutarjooman määrittelyä päättää, millainen näkökulma palveluihin valitaan. Vincit Oyj:n henkilöstöjohtaja Johanna Pystysen esimerkien mukaan näkökulma voi olla vaikkapa johtamisessa, hyvinvoinnissa tai osaamisen kehittämisessä. Parhaimmillaan työyhteisön LaaS valikoimasta pystyy näkemään yrityksen strategian, sillä palveluvalikoiman koostamisessa kannattaa hyödyntää yrityksen strategiaa. (Pystynen 2019-09-17.) Kun LaaS:n pilotointi Kuopion opetuspalveluissa aloitettiin syksyllä 2018 päätettiin, että palveluvalikoima rakennetaan tukemaan työhyvinvointia ja johtamista. Erityisesti kehityskeskusteluprosessiin kaivattiin uutta toteutusmallia. (Sormunen 2019-01-03.)

Koska syksyllä 2018 ei tehty erillistä tutkimusta lähtötilanteen selvittämiseksi, olen analysoinut kahta hiljattain tehtyä tutkimusta, jotka otannaltaan ja aihepiiriltään sopivat lähtötila-analyysin aineistoksi. Molemmat tutkimukset on toteutettu Kuopion kaupungin opetuspalveluissa. Toinen kysely on Ketterästi oppivan organisaation testi, missä tutkittiin osaamisaluita ja sitä miten tärkeäksi kukin osa-alue koetaan. Toinen kysely on Kuopion alueen OAJ:n toteuttama selvitys opettajien kuormittumisesta.

Molemmat kyselyt auttavat määrittämään sitä, mitä sisältöä Kuopion opetuspalveluiden LaaS tarjooman tulisi sisältää, että se tukisi parhaiten käyttäjien työhyvinvointia. Koska kaupunkitasoisessa työhyvinvointikyselyssä on käynyt ilmi, että kyselyt koetaan uuvuttaviksi, ei tässä yhteydessä toteutettu uutta kyselyä, vaikka voidaan ajatella, että kyselyt ovat juuri sitä reflektiota, jonka voidaan katsoa toimivan työhyvinvointipalveluiden hankkimisen asiantuntijuuden syntymisen edellytyksenä.

3.3.1 Ketterästi oppivan organisaation testi -kysely

Avaan opinnäytetyssäni valittuja tuloksia Kuopion kaupungin organisaatiossa toteutettuun Ketterästi oppivan organisaation testi -kartoituksesta, koska tuloksista löytyy yhtymäkohtia työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueilta. Testi on osa alkukartoitusta Learn@Work -hankkeessa, mikä on Snellman

kesäyliopiston koordinoima hanke työpaikoilla tapahtuvan oppimisen kehittämiseksi. Hankkeen keskiössä on oppimisen taidot. Hankkeen esittelysivuilla todetaan, että yrityskulttuuri, jossa työntekijöitä kannustetaan ja ohjataan hakemaan uutta tietoa ja jakamaan sitä, mahdollistaa työssä oppimisen. Hankkeen tavoitteet kiertyvät Ovet -hankkeen tuloksiin, joita olen esitellyt luvussa 5.2. Learn@work hankkeessa tavoitellaan edellytyksiä työssäoppimiselle ja jatkuvalle kehitykselle ja Ovet -hankkeessa määriteltyjen osaamisten haltijan näiden taitojen olisi pitänyt syntyä opiskelun aikana. Kokemus hyvistä tai vähintään riittävästä työtaidoista korreloi useimmiten työhyvinvoinnin kanssa (Viitala 2014).

”Oppiminen ei ole työstä erillinen toiminto, vaan entistä enemmän osa työtä.”

Learn@work

Kasvun ja oppimisen palvelualueella kartoitukseen osallistui yhteensä 308 henkilöä, joista esimiehiä 41, henkilöstöä 264, johtajia 1 ja palvelupäälliköitä 2. Olen poiminut lukiokoulutuksen vastauksista kaksi, tähän opinnäytetyöhön olennaisimmin liittyvää aihetta. Poimitut aiheet ovat keskeisiä olemassa olevien kehitysprojektien ja nähtävissä olevien trendien kannalta. Nämä aiheet ovat 1) Esimiestyö ja osaamisen kehittäminen ja 2) Työnantajan tuki osaamisen kehittämisessä. Poimitut aiheet ovat teemoiltaan rinnakkaisia OAJ:n aineistolle ja työtyytyväisyyskyselylle ja näin vahvistavat muun aineiston tuloksia. Käytössäni oli stilisoitu aineisto ja vastauksia käsiteltäessä oli massasta nostettu esille olennaisimmat kehittämiskohteet ja vahvuudet.

Esimiestyö ja osaamisen kehittäminen

Kehittämiskohteet: 1) saan säännöllisesti palautetta työstäni, 2) saan esimieheltä ja työtovereilta säännöllisesti palautetta siitä, miten jaan omaa osaamista ja autan muita oppimaan sekä 3) meitä kannustetaan liikkumaan

Vahvuudet: 1) Kehityskeskusteluissa käsitellään osaamistani ja oppimistarpeitani, 2) käyn säännöllisesti kehityskeskustelua esimieheni kanssa sekä 3) tiedän mitä osaamista työssäni menestyksellä suorituminen edellyttää.

Nämä kehittämiskohteet sopivat hyvin LaaSissa tarjottaviksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Työnantajan tuki osaamisen kehittämisessä

Kehittämiskohteet: 1) Saan työssä ja työterveydenhuollolta tietoa siitä, miten pidän työkykyäni yllä ja hallitsen stressiä sekä 2) voin käyttää työaikaani oman osaamiseni kehittämiseen

Vahvuudet: 1) Minulla on työni kannalta asianmukaiset työvälineet

Myös tämän osa-alueen kehittämiskohteet sopivat hyvin LaaSissa tarjottaviksi tuotteiksi ja palveluiksi.

3.3.2 Nykytila-analyysi kuormittumisesta

Kuopion opettajien paikallisyhdistys ry. teki Kuopion kaupungilla työskentelevälle jäsenistölleen kuormituskyselyn huhtikuussa 2017. Olen saanut tutkimuksen tulokset käyttöön ja tämän aineiston käyttö on perusteltua siksi, että kokonaiskuvassa ei voida nähdä tapahtuneen suuria muutoksia ja uuden tutkimuksen teko olisi muodostunut uudeksi kuormitustekijäksi.

Ammattiryhmä	Kyllä	Ei	Vastauksia kpl
Perusopetus, luokanopettajat	76,2	23,8	101
Perusopetus, aineenopettajat	63,5	36,5	85
Lukiokoulutus	62,4	37,6	85
Yhteensä	67,4	32,7	271

Kuva 5: Kuopion opettajien paikallisyhdistys ry. (mukaillen)

OAJ on ryhmitellyt kyselyn avovastaukset. Esittelen avovastausten tulokset ja analysoin niitä sen perusteella, onko lähiesimiehellä mahdollisuus vaikuttaa asiaan omalla panoksellaan ja sitä kautta parantaa ryhmän ja/tai yksilön työhyvinvointia. Lisäksi otan kantaa siihen, soveltuvatko nämä kohteet LaaS palveluiksi.

Kysymys: Mitkä asiat tukisivat mielestäsi tällä hetkellä parhaiten työn tekemistä, lisäisivät työmotivaatiota ja työhyvinvointia?

1. Asianmukainen palkka
2. Paremmat työtilat (erityisesti sisäilma)
3. Riittävästi henkilökuntaa
4. Toimivat ja työtä tukevat järjestelmät
5. Pienemmät lapsiryhmät ja ryhmäkoot
6. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen toiminnassa (täydennyskoulutus, sisäinen liikkuvuus ja työnkierto, osaamisen kehittäminen, etenemismahdollisuudet, loma-ajat)

Analyysi: Paremmat työtilat, riittävä henkilökunta sekä toimivat ja työtä tukevat järjestelmät voidaan ainakin katsoa olevan työhyvinvoinnin hygieniatason asioita. Palkkauksen riittävyyden katson olevan valtakunnallisesti sovittava asia, mutta rehtorilla on mahdollisuus sanallistaa mitä palkkaus tarkoittaa ja parantaa työhyvinvointia palkkauksen avaamisella. Pienempiin lapsiryhmiin ja ryhmäkokoisiin rehtori voi vaikuttaa koulukohtaisen budjetin raameissa. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen toiminnassa on suurelta osin sellaista kenttää, jota rehtori voi kehittää ja asettaa tarjolle LaaS alustalle. Nämä seikat ovat myös kehityskeskustelussa läpikäytäviä asioita, lukuun ottamatta loma-aikoja, mistä on sovittu työ- ja virkaehtosopimusneuvotteluissa.

Kysymys: Millaista tukea kaipaisit esimieheltä? Muunlaista tukea, mitä

1. Esimies tukee ja ohjaa enemmän eri tilanteissa
2. Esimiehellä oma tehtäväkuva ja ajankäyttö hallussa, substanssiosaaminen ja nykypäivän johtamisosaaminen
3. Epäkohdat ja ongelmat selvitetään, niihin puututaan, ne ratkaistaan
4. Yhteistä avointa keskustelua, asioista, muutoksesta ja kehittämisestä
5. Arvostusta ja positiivista palautetta enemmän henkilökunnalle
6. Esimiehellä on selkeät kannanotot ja linjaukset
7. Kehityskeskustelut
8. Esimies jalkautuu työyhteisöihin

Analyysi: Vastausten voidaan katsoa olevan esimiestyön perusasioita. Opetuspalveluissa on tehostettu esimieskoulutuksia tämän kyselyn tulosten valmistuttua. LaaSiin voidaan asettaa tarjolle palveluita, jotka nousevat näistä vastauksista ja kehityskeskustelut sekä ”haasta johto” kuuluvat jo palveluvalikoimaan.

Kysymys: Mitä muuta palautetta haluat tässä yhteydessä antaa, esimerkiksi, mikä mahdollisesti harmittaa?

1. Liian pienet henkilöresurssit
2. Esimiesten toiminta
3. Suuret lapsiryhmät ja ryhmäkoot
4. Tila- ja sisäilmaongelmat
5. Palkka
6. Jatkuva muutos
7. Perustehtävä ei toteudu
8. Toimimattomat tietotekniset välineet
9. Palvelussuhteen määräaikaisuus
10. Säästötoimenpiteet

Analyysi: Kyselyssä oli annettu mahdollisuus tyytymättömyyden osoittamiselle ja mahdollisuus oli käytetty laajasti. Rehtorilla jonkin verran mahdollista vaikuttaa henkilöresursseihin, ryhmäkokoihin, tilaongelmiin, jatkuvaan muutokseen, tietoteknisiin välineisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin. Vaikutusmahdollisuus tulee johdettavan koulun käyttötaloussuunnitelman antamasta euroraamista niissä kohteissa, jotka ovat sidoksissa talouteen. Jatkovaa muutosta rehtori voi sanottaa paremmin ymmärrettävään muotoon. Omaan toimintaansa esimiehenä rehtorilla on kaikki mahdollisuudet vaikuttaa sekä perustehtävän toteutumattomuuteen. Säästötoimenpiteet ovat kaupunkitasoisia linjauksia. Toki säästötoimenpiteistä keskustelu ja viestiminen ovat osaltaan esimiehen tehtäviä.

Kaikista avovastauksista poimin muutaman, joissa oli rakentavia ehdotuksia kuormituksen vähentämiseen. "Opettajille pitäisi olla pakollinen työhön opastus, että mitä perustehtäviin kuuluu" "Aineryhmän sisäinen koulutus" "Opettajan työn arvostaminen ja tukeminen, esim. työnohjaus." "Oma kehittämissuunnitelma" "Keskittyminen perustyöhön, suunnittelu-aikaa lisää, välitunnit saatava oikeasti tauoiksi ja tunnin valmisteluun, hankkeita vähemmäksi".

3.3.3 Yhteenveto lähtötilanteesta

Vastauksista nousee esille toive saada palautetta yleensä, mutta myös eriteltyä palautetta. LaaS ei nimenomaisesti ole palautteen antamisen kanava, mutta palautteen pyytäminen voidaan lisätä palveluksi. Luennolla 24.9.2019 Mika Sutinen kannusti esimiehiä marinoimaan tekijät sekä korjaavalla, mutta erityisesti kiittävällä palautteella, jolloin korjaava palaute ei lamaannuta palautteen saajaa ja kiittävää palautetta kukaan ei saa kuitenkaan liikaa. (Sutinen 2019)

Kyselyjen perusteella parempaan työkykyyn koetaan päästävän kannustuksella liikuntaan ja työterveyshuollon työkyvyn ylläpito- ja stressinhallintaneuvonnalla. Henkilön täytettyä Wellness 360 indeksi kyselyn LaaS suosittelee niitä palveluita, joita henkilö vastausten perusteella tarvitsee.

Lähtötilanneanalyysin mukaan henkilöstö haluaa käyttää työaikaansa oman osaamisen kehittämiseen ja esimerkiksi aineryhmän koulukseen. Työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi nousi palkkauksen riittämättömyys suhteessa työmäärään. Opetushenkilöstön palkkaus on valtakunnallisesti sovittu, mutta työnantaja voisi paremmin sanoittaa palkkausta. Palkkauksen avaaminen sopisi hyvin LaaS:n palveluavalikoimaan ja palvelun tuottajana voisi toimia esimiehen lisäksi palvelussuhdeasian-tuntija.

Vastaajat toivovat, että heidän yksilölliset toiveensa huomioitaisiin paremmin. Vastauksissa esiintyi toiveita omasta kehittämissuunnitelmasta, työnohjauksesta ja perehdytyksestä. Perehdytys kuuluu selkeästi muuhun esimiestyön prosessiin, kuin mitä LaaS:n on tarkoitus kattaa, mutta kehittämissuunnitelman tekeminen ja työnohjaus ovat LaaS:n palveluavalikoimaan istuvia tuotteita ja ne voitaisiin muotoilla palvelutuotteiksi.

Tiivistetysti useat vastaukset liittyivät johtamiseen ja esimiestyöhön. Tämä löydös tukee sitä, että Kuopion opetuspalveluiden LaaS:n näkökulmaksi on valittu työhyvinvointi ja johtaminen.

3.4 Pilotointijakson eteneminen

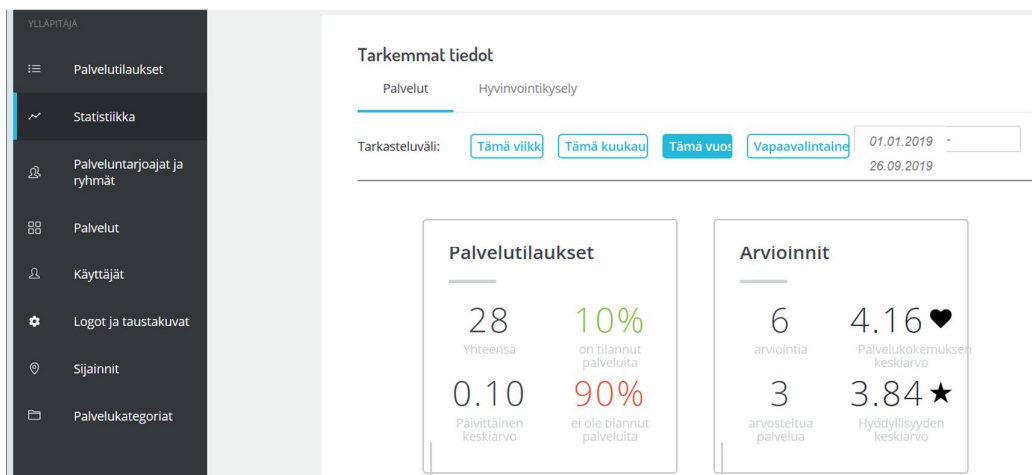
Syky 2018	1. pilotointi alkaa oppilaitoksissa A, B ja C
1 / 2019	Oppilaitosten A ja B rehtorit vaihtuvat
Talvi 2019	Pureutuminen havaintoihin ja päätös jaktaa pilotointia 2. jaksolla Opinnäytetyön tekijä liittyi tiimiin

Kevät 2019	Näkemyksen kirkastuminen ja päätös jatkaa pilotointia suunnitelmallisesti 3. jaksolla Oppilaitos D aloittaa käytön
Syysy 2019	Kick-off paketti valmistuu Oppilaitos E aloittaa käytön
12 / 2019	Päätökset tuotantokäyttöön siirtymisestä osana Kuopion kaupungin talousarvioprosessia

3.5 Pilotointijakson kokemukset

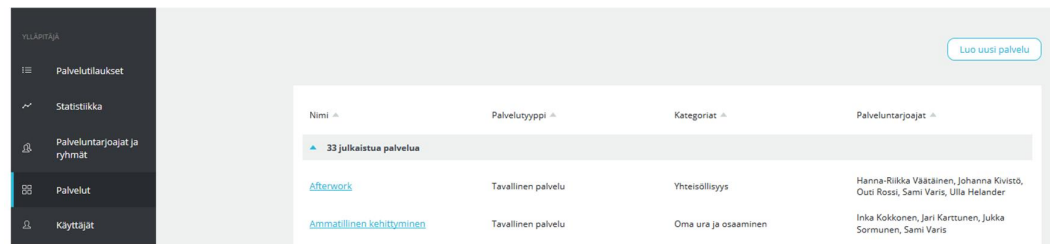
LaaS alusta annettiin oppilaitosten käyttöön pääkäyttäjien eli rehtorien teknisen perehdytyksen jälkeen. Syksyllä 2018 palvelutarjooma rakennettiin moniammatillisesti Vincit Oyj:n, pilottikoulujen rehtorien, opetusjohdon, työterveyshuollon ja keskitetyn henkilöstöhallinnon yhteistyönä. Ensimmäisen pilotointijakson aikana opetusjohtaja omisti prosessin ja perehdytyksestä vastasi Vincit ja lähitukihenkilönä lukion A rehtori.

2. pilotointijakson aikana haastattelin lukion A rehtoria ja apulaisrehtoria sekä yläkoulun C rehtoria käyttökokemuksista. Haastatteluista kävi ilmi alustan selkeä helppokäyttöisyys ja innostuneisuus LaaS:n mahdollisuuksista omassa työyhteisössä. Saadut kokemukset olivat määrällisesti vähäisiä, mikä tuli myös ilmi LaaS:n tilaushistoriaraportista. Haastatellut henkilöt näkivät syynä vähäiseen käyttömäärään sen, että työyhteisöissä on jo valmiiksi toimivia käytänteitä useimpien Kuopion LaaS palveluiden toteuttamiseen. On lisäksi huomioitava, että prosenttiosuuksia vääristää se, että kokonaiskäyttämäärässä on mukana myös sellaisia henkilöitä, joiden työyksikkö ei ole ottanut LaaSia käyttöön.



Kuva 6: esimerkki LaaS:n käyttäjästatistiikka näkymästä

Kuopion opetuspalveluiden LaaS on kategorisoitu seuraavasti: yhteisöllisyys, oma ura ja osaaminen, hyvinvointi, viestintä ja tiedon jakaminen, arjen työn sujuvuus, terveys ja jaksaminen, yhteisöllisyys, pop-up palvelut. Valtaosa tämänhetkisistä palveluista on yhteisiä kaikille käyttäjäkouluille.



Kuva 7: esimerkki ylläpitäjän palvelunäkymästä

Käyttökokemuksista eniten esille nousi helppokäyttöisyys. Lukiossa A oli valikoimassa henkilökunnan jäsenten tarjoamia palveluita.

LaaSin käyttöä päätettiin tarjota uusille työyhteisöille keväällä 2019 ja LaaS esiteltiin alakoululle D myöhään toukokuussa 2019. Toukokuu on koulumaailman ajankohtana haasteellinen lukuvuoden loppumiskiireiden vuoksi. Olin suunnitellut sopivani lisäksi erityisen kick-off päivän alakoulun D kanssa, mutta rehtorin mukaan (keskustelu 16.9.2019) he olivat päässeet hyvin liikkeelle ja palveluita oli jo luotu sekä toteutettu henkilöstöltä saatujen aloitteiden pohjalta. Lukion E osalta LaaS toiminta ei ole vielä käynnistynyt, mutta se tullaan käynnistämään tuotteistetun kick-off paketin testauksen osana.

Keskusteluissa rehtorien kanssa esille on noussut hyvinvoinnin edistämisen ja kasvun ja oppimisen palvelualueen toimintasäännön 5. §, jonka mukaan yli 4000 € (alv 0 %) hankinnoista tulee pitää päätöspöytäkirjaa. Pykälän mukaan raja-arvo täyttyy, mikäli yhden vuoden aikana ostoja samalta toimittajalta tulee yli 4000 €. (Hyvinvoinnin edistämisen ja Kasvun ja oppimisen palvelualueiden toimintasääntö). Mikäli kyseessä on yhden koulun palvelu, ei hankintapäätöksiä todennäköisesti tule tehtäväksi, käytettävissä olevien taloudellisten resurssien puitteissa. Mutta jos kyseessä on koko koulumuodon tai opetuspalveluiden palvelu, voi hankintapäätöksen teko tulla kysymykseen. Rehtorit kertoivat kaipaavansa jo tässä vaiheessa päätöstä siitä, kuka vastaa kilpailuttamisesta ja hankintapäätösten teosta. Edelleen halutaan tietää, kuka omistaa Kuopio LaaS:n ja omistajuus onkin yksi ensimmäisistä päätöksistä, mikä tulee tehdä mahdollisen hankintapäätöksen yhteydessä.

Palautekeskusteluissa visioitiin myös sitä, miten LaaS:n palvelut olisi parasta ryhmitellä. Toinen seikka, mikä nousi esiin kehitystoiveena, on sovelluksen sisäinen valuutta. Lukion A rehtori ja apulaisrehtori pohtivat, olisiko mahdollisuus ansaita sisäistä valuuttaa innokkuutta ryhtyä palveluntarjoajaksi. Useampi haastateltava oli innostunut mahdollisuudesta tarjota palveluita organisaatorakenteen eri tai kaikille tasoille.

Yksi pilotoinnin aloittamisen pontimista oli rehtoreiden kehityskeskusteluihin käytettävän ajan vähentäminen ja kehityskeskustelujen rakentaminen uudella tavalla. Henkilöstövaihdoksien jälkeen tämä tavoite ilmeisesti painui taka-alalle pilotoinnin jatkuessa enemmän hyvinvointiin kuin johtamiseen keskittyen.

Tämän pilottiryhmän osalta tulee huomioida, että juuri heille LaaSiin rakennettu työhyvinvoinnin tarjoama on helpommin tavoitettavissa kuin Kuopion nykyinen intranet Santra. Tämä on siksi, että Santraan kirjaudutaan ns. hallintoverkon tunnuksilla ja opetushenkilöstö työskentelee ns. oppilasverkossa. LaaS taas on selainpohjainen ja on siksi saavutettavissa molemmista verkoista yhtä helposti.

3.6 LaaS kehitystoiminta

Osana Vincitin ja Kuopion kaupungin yhteistyötä on sovittu jatkuvan palautteen antamisesta oppilaitosten käyttökokemuksista ja opetustyön lainalaisuuksien avaamisesta tuotteen omistajalle. Näitä työpaja ja / tai brainstorming tilaisuuksia on järjestetty puhelimitse, Lyncin välityksellä ja henkilökohtaisesti tapaamalla useita kertoja prosessin aikana. Yhteydenpidossa on ollut olennaista opetustyön reunaehtojen kuten pätevyysvaatimukset, työaikamalli ja Kuopion kaupungin opetustoimen järjestäytyminen avaaminen ja palvelumuotoilijan kanssa käyty reflektio.

Kuopion kaupungin pilottijakson kokemuksissa tuli esiin se, että LaaS:n käyttöönotto edellyttää enemmän suunnitelmallisuutta ja aikaa kuin mitä siihen tähän asti on käytetty. Myös Vincitillä oli tehty sama havainto ja onnistuimme kiteyttämään kehitystarpeeksi tuotteistetun käyttöönottopaketin. Paketti päätettiin testata alkusyksystä 2019 kahdessa kuopiolaisessa oppilaitoksessa.

Käyttäjien palautteessa lukiolla A ehdotettiin, että palveluun lisättäisiin sisäinen valuutta, jota voisi saada hyödykseen tarjoamalla palveluita ja joilla voitaisiin arvottaa joidenkin palveluiden saatavuutta. Esimerkkinä tilanne, missä henkilön käytössä on 10 yksikköä sisäistä valuuttia ja hän voi itse päättää mihin maksulliseen palveluun hän käyttää nuo yksiköt kerralla tai useaan edullisempaan monta kertaa.

Syyskuussa 2019 Vincit kutsui LaaS käyttäjäryitysten edustajia vertaistuen aloitustilaisuuteen, missä saimme tutustua muiden käyttäjien kanssa ja kuulla toisiltamme, että haasteemme eivät ole ainutkertaisia. Vincit Oyj:n LaaS tiimissä oli luotu sprausmalli puolen vuoden intensiivistä yhteydenpitoa helpottamaan. Samalla käyttäjille esiteltiin vuoden 2020 ensimmäisellä neljänneksellä tulevia toiminnallisuuksia, joihin kuuluu kompetenssikartoitus. Kompetenssikartoitus tulee täydentämään Wellness 360 kyselyn tuloksia osalta ja helpottaa uusien palvelutuotteiden luomista, kun käyttäjäkunnan tarpeista saadaan lisää tietoa. Kompetenssikartoitus on täysin käyttäjäyhteisön räätälöitävissä. Kompetenssikartoituksen tulokset tulevat ensisijaisesti käyttäjän omaan käyttöön ja esimies pääsee tarkastelemaan vain yhteisön tuloksia ei yksittäisen henkilön. Kompetenssikartoituksen on tarkoitus olla niin joustava, että sitä voidaan toteuttaa usein ja koska kartoitus sisältyy sovelluksen hintaan ei se lisää käyttökustannuksia tai edellytä uushankintaa. (Pystynen 2019-09-17.)

3.7 Johtopäätökset

LaaS on erittäin helppokäyttöinen palvelualusta. Pääkäyttäjätöiminnot, palvelutuotteiden operointi ja loppukäyttäjän toiminnot ovat hyvin helppokäyttöisiä. Palvelualustaa kehitetään jatkuvasti saadun palautteen pohjalta. Toiminnallisuudet ovat tulevat lisääntymään seuraavassa päivityksessä mm. palautteen anto työkaverille mahdollisuudella ja kompetenssikartoituksella. (Pystynen 2019-09-17.)

Tärkein johtopäätös päätöksenteon tueksi on, että alustan käyttöönottoon tulee panostaa huomattava aikaresurssi sekä johdon sitoutuminen ja tuki. Itse alustan käyttö on hyvin helppoa, mutta todelliset hyödyt voidaan saavuttaa vasta kun määrittelyvaiheessa paneudutaan miettimään mitä alustan käytöllä halutaan saavuttaa sekä miten saavuttamista mitataan. Käyttöönottoon suunniteltu kick off -tuote tulee mielestäni parantamaan alustaan ja sen ideologiaan sitoutumista. Saatujen kokemusten perusteella parhaat tulokset saadaan, kun käyttöönottopäätöksen ja tuotteiden muotoilun tekee tiimi yksittäisen henkilön sijaan. Koska LaaS:n palvelutarjooma räätälöidään kullekin työyhteisölle, voi tarjooma olla hyvinkin erinäköinen eri käyttäjillä. Jos alustalla halutaan viestiä yhtenäistä työnantajakuvaa, tulee tarjooman olla yhdessä määritelty.

VAHVUUDET Helppokäyttöisyys Selainkäyttöisyys Räätälöitävyys	HEIKKOUEDET Vaatii säännöllistä ylläpitoa ja pääkäyttäjäre- surssia. Geneerisen LaaS peruspalveluvalikoiman räätä- löinti edellyttää resurssointia.
MAHDOLLISUUDET Työyhteisön uudenlainen osallistuminen. Esimiesten henkilöjohtamistyön mahdollinen helpottuminen uudella työvälineellä. Tyhyparin työkalu.	UHAT Kallis ilmoitustaulu, jos juurruttaminen ei on- nistu. "Uusi sovellus kun vanhoistakaan ei selviä!" Kuntatalouden säästökuurit.

Kuva 8: Kuopion opetuspalveluiden LaaS:n SWOT-analyysi

LaaS palvelutuotteella on kaikki mahdollisuudet kehittyä Kuopion kaupungin opetuspalveluiden uudeksi johtamisen välineeksi ja hyvinvoinnin tarjoaman "nettikaupaksi" lisäksi sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä, että esimiesten jaksamista. Työhyvinvoinnin tuotteita voi olla helposti saatavilla ja kyselyjen ohjaama reflektio voisivat auttaa käyttäjää näkemään tarkemmin itseensä. Kouluilla toimivat tyhy-parit ja työsuojeluvälineet voisivat saada LaaSista "oman työkalun" tukemaan palvelujen ja tapahtumien tiedonvälitystä sekä kanavan hyvinvoinnin materiaalin julkaisemiseen.

Sekä käyttäjien että LaaS palvelumuotoilijan kanssa on keskusteltu ja työstetty paljon palvelun juurruttamista jokapäiväiseen käyttöön. Konkreettiseksi juurruttamisen keinoiksi on löytynyt mm. LaaS:n pitäminen päivittäisenä puheenaiheena uusien tuotteiden myötä ja houkuttelevien tuotteiden lisää-

minen yksi kerrallaan, jolloin käyttäjät tottuvat vierailemaan palvelussa. Juurruttaminen voisi osaltaan tapahtua myös sitä kautta, että esim. kerran vuosineljänneksessä kaikki täyttäisivät Wellness 360 astetta -kyselyn yhteisen kokouksen tai koulutuksen aluksi ja sitten joukon tuloksista keskusteltaisiin yhdessä. Työyhteisön vastuukäyttäjä /t voisivat kertoa käyttäjätilastoista kuten siitä, mikä on ollut kuukauden suosituin palvelu tai kuka on suosituin palveluiden tuottaja.

Kohti innostunutta työyhteisöä hankkeessa työstettiin innostuneen työyhteisön synnyttämistä. Hankkeessa mukana ollut esimies oli antanut ohjeita, jotka Jaana Lerssi-Uskelin ja Anna Vanhala olivat nostaneet loppuraporttiin (Lerssi-Uskelin 2011, 34):

1. Innovatiivisuutta peliin!
2. Heittäydy täysillä mukaan!
3. Konkretiaa kehiin heti alussa.

Nämä samat vinkit toiminevat hyvin myös LaaSin käyttöönotossa. Mitkä ovat meidän yhteisömme jo olemassaolevat omat jutut, jotka voisi laittaa tarjolle? Mitä potentiaalisia palveluita yhteisömme jäsenillä on? Heti alkuun tarjolle sellainen palvelu, joka kiinnostaa yhteisön jäseniä tai/ ja jonka tilaaminen tuottaa ainutkertaista hyötyä.

Kaikki haastatellut rehtorit toivat esiin sen, että heillä on aina ovi auki ja että he pyrkivät olemaan työyhteisönsä käytettävissä kaikkina työpäivinä. Edellinen poistaa rehtorien mukaan tarvetta palvelutuotteille kuten "lounas pomon kanssa". Emme ole vielä rekrytoineet palvelusuhdeasiantuntijoita palveluntuottajiksi LaaSiin ja ehkäpä heidän tapaamisensa voisi olla kiinnostavampi palvelutuote kuin oman esimiehen tapaaminen.

Voidaanko kehityskeskusteluprosessia sujuvoittaa LaaSin avulla?

Saatujen havaintojen mukaan kehityskeskusteluprosessia on mahdollista sujuvoittaa LaaSin avulla. Perustelen väitettä seuraavilla havainnoilla.

- LaaS on selainpohjainen ja se toimii myös opettajien henkilökohtaiseen käyttöön annetuilla päätelaitteilla.
- LaaSiin kirjautuminen ei edellytä erillisen salasanan muistamista, kun taas KuntaHR-järjestelmään kirjautuminen edellyttää.
- LaaSin palvelutuotteeksi voidaan lisätä esim. pitkä, pikainen tai lyhyt kehityskeskustelu, jolloin ajankäyttö vastaa työntekijän tarvetta. Palvelutuotteeseen voidaan lisätä linkki keskustelurunkoon, jolloin keskusteluun valmistautuminen on helppoa.
- Mikäli työntekijä haluaa, voi hän näyttää omat wellness-kyselyn tulokset esimiehelle, jolloin päästään pureutumaan myös hyvinvointiin esim. palautumiseen ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Hyvinvoinnin verrokkiaineistona voi käyttää koko työyhteisön wellness kyselyn keskiarvotietoja, jotka esimies näkee LaaSin raportointi osiosta.
- Tulevaisuudessa myös osaamiskartoitus tulee olemaan hyvä pohjatieto kehityskeskustelulle.

Uskon, että pilotointijakson aikaista aktiivisuutta olisi ollut mahdollista lisätä markkinoinnin ja tem-
pausten avulla. Mielestäni pilotointia varten olisi kannattanut perustaa ohjausryhmä, joka olisi linjan-
nut toimintaa ja pohtinut yhteisiä toimenpiteitä haluttujen toimintojen, toimintatapojen ja vastuiden
osalta. Ohjausryhmä olisi voinut myös esimerkiksi tehdä palautekyselyn pilotoinnin kokemuksista,
jolloin koko käyttäjäryhmän mielipide olisi tullut kuulluksi.

4 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyöprosessissa ja valmiissa työssä noudatetaan Savonia Ammattikorkeakoulun ohjetta opinnäytetyön eettisyydestä ja luotettavuudesta. Haastatteluissa, joissa on arvioitu käytettävyyttä sekä kokemuksia on käytetty ohjelmistotoimittajan antamia kysymyksiä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan kehityskeskustelujen ja tyhytoiminnan nykytilaa verrattuna ohjelmiston tarjoamaan malliin ns. johtamispalveluiden nettikaupasta.

Tutkimuksen ja pilotoinnin tausta-aineistoina käytettyjen tutkimusten käyttöön on saatu lupa OAJ:n Kuopion paikallisyhdistys ry:ltä, Kuopion kaupungilta ja Snellman Kesäyliopistolta.

Tämä tutkimus on ainutkertainen ja ei ole toistettavissa muuten, kuin tutkimusasetelman osalta. Pöytäkirjat ja johtopäätökset perustuvat kirjoittajan arvioihin ja näkemyksiin. Tulkinnoissa voi olla virheen ja väärinymmärryksen mahdollisuus.

5 OPINNÄYTETYÖN MERKITYS JA POHDINTA

Tämän työn näkökulma on yksilön ja työyhteisön näkökulma pilotoitavan LaaS-konseptin käyttöön. Olen lähestynyt aihealuetta työhyvinvoinnin kautta ja tavoitteeni on ollut selvittää, voidaanko LaaS-konseptilla parantaa kokemusta työhyvinvoinnista. Olen tehnyt nykytila-analyysin työhyvinvointi- ja johtamispalveluiden tarjoomasta ja olen koonnut yhteen havainnot, joita pilotointi on tuottanut. Havaintoja voidaan käyttää talousarviokäsittelyn pohjatiedoksi ja päätöksenteon tueksi. Olen avannut kehityskeskustelujen nykytilaa ja arvioinut voidaanko kehityskeskusteluprosessia sujuvoittaa LaaS:n avulla. Tarkoitukseni on ollut selvittää, voisiko työntekijä voida paremmin, miten esimies voisi tukea henkilöstöä paremmin uupumatta itse ja miten teoriat kehityskeskusteluista toteutuvat arjessa.

Opinnäytetyöni teoreettisessa pohjassa olen esitellyt työhyvinvointia ja nostanut esille kehityskeskustelun yhtenä työhyvinvoinnin tukemisen konkreettisena välineenä. Lisäksi olen avannut opetuksen pätevyys- ja osaamisvaatimuksia sekä työn erityispiirteistä erityisesti työaikaa verrattuna muihin asiantuntijatyöhön, koska tämän opinnäytetyön case-tutkimuksen kohderyhmä on opetushenkilöstö. LaaS mallissa työntekijä itse on oman työhyvinvointinsa paras asiantuntija, ja sen vuoksi olen esitellyt itsensäjohtamisen ja siihen tarvittavan reflektion.

Tällä opinnäytetyöllä on eniten merkitystä Kuopion kaupungin keskitetylle henkilöstöhallinnolle osana päätöksentekoa sekä Vincit Oyj:lle heidän kehittäessään LaaS alustaa yhä paremmin julkista sektoria palvelevaksi. Kun aloitin opinnäytetyökokonaisuutta joulukuussa 2018, ajateltiin kuntataloudessa olevan tavanomainen vuosi tuloillaan. Syyskuussa 2019 olemme kuulleet useiden kaupunkien, kuntien ja julkisyhteisöjen ilmoittavan yhteistoimintamenettelyn aloittamisesta, niin myös Kuopion. Kuopion kaupunginjohtaja Jarmo Pirhosen sanoin ”irtisanomisilta ei voitane välttyä”. (Santra) Erityi-

sesti haastavina taloudellisina aikoina korostuu henkilöstön jaksamiseen ja osaamiseen liittyvät seikat ja ketterien kokeilujen tulokset. Tällä opinnäytetyöllä on merkitystä laajemminkin lisäämään ymmärrystä uudenlaisten toimintatapojen käyttöönottoon ja juurruttamiseen. Henkilökohtaisella tasolla tämä työ on kasvattanut asiantuntijuuttani työhyvinvoinnin tehtäväkentässä ja opettanut näkemään suunnitelmallisen testaamisen merkityksellisyyden osana päätöksentekoa. Opinnäytetyön aiheena ollut pilotointi olisi mielestäni hyötynyt tiukemmasta ohjauksesta ja suunnitelmallisemmasta toimintatavasta. Pajun (Paju 2016) mukaan pilotoinnissa pyritään vahvistamaan ennakkokäsitystä asian tai palvelun toiminnasta. Pajun tarkoittamassa mielessä pilotointi onnistui, sillä pilotoinnissa tuli todistetuksi, että LaaS voisi hyvin toimia Kuopion kaupungin opetuspalveluiden johtamispalveluiden netti-kauppana ja palvelualustana. Tämän case-tutkimuksen selkeä löydös on, että LaaSilla on kaikki edellytykset toimia osana työhyvinvoinnin ja johtamisen palveluvalikoimaa. Toinen havainto on, että kyseessä on palvelualusta, jonka käyttöönottoon, juurruttamiseen ja vakiinnuttamiseen tulee ja kannattaa käyttää työaikaa, jotta alustan hyödyt saadaan käyttöön täysimääräisenä.

Suurempi tutkimuksellinen kokonaisuus olisi mielestäni selvittää, miksi opettajien hyvinvointia mitaavissa kyselyissä toistuu stressin aiheuttajana uuden oppimisen ja kehittämisen velvollisuus, vaikka opettajan opinnot antavat valmiudet siihen? Onko kyse väärin ajankäyttöisten tapojen tai mielikuvien ansasta, johon moni opettaja on jostain syystä joutunut.

Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt minua vielä opintoja enemmän oman työni johtamisessa ja oman tekstini kriittisenä tarkastelijana. Se, että olen tarkastellut pilotointijaksoa sekä teoreettiselta kannalta, että osana koulujen arkityötä, on kirkastanut suunnitelmallisuuden tärkeyden. Osallistuminen Vincitin LaaS käyttäjien sparraukseen on osoittanut, että erilaisissa organisaatioissa törmätään samankaltaisiin haasteisiin uusien toimintatapojen juurruttamisessa ja ajankäytössä.

Tämän opinnäytetyön aihepiirin tutkimista voisi jatkaa, mikäli kehityskeskustelujen toteutuksesta LaaS:n avulla saataisiin käyttäjäkokemuksia. Tutkimus olisi toteutettavissa vertailevana tutkimuksena haastatteleamalla rehtoria ja opetushenkilöstöä sekä niillä kouluilla, joilla LaaS on käytössä, että niillä, joilla se ei ole käytössä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTIO, Iiris 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. [Viitattu: 2019-10-02] Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- AARNIKOIVU, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- AROLA, Janne 2019. Leikin loppu. Savon Sanomat 27.1.2019.
- , EPASSI [viitattu 2019-09-04]. Saatavissa: <https://www.epassi.fi/fi/etusivu>
- HAKANEN, Jari 2019. Luento Kuopion kaupungin Myö-päivässä 24.9.2019
- HAVUNEN, Risto ja LAVIKKALA, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- HYPPÄNEN, Riitta 2017-01-25. Hyvä paha kehityskeskustelu. [Viitattu 2019-09-15] Saatavissa: <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>
- , JOHTOTÄHTI – JOHTAMISEN KARTTAKIRJA [viitattu 2019-06-02]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/johtotahti/>
- KUJALA, Helinä 2017. Työyhteisötaidot muutoksessa, Alaisesta oman itsensä pomoksi. Työ terveys turvallisuus 2/2017 s.20-21
- KUNTATYÖNANTAJA Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus 2018-2019 [Viitattu 2019-11-12] Saatavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2018>
- KUOPION KAUPUNKI, Hyvinvoinnin edistämisen ja kasvun ja oppimisen toimintasääntö [viitattu 2019-09-17]. Saatavissa: https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7498096/Hyvinvointi_Kasvu_ja_oppiminen_toimintas_aanto_2017.pdf/3cbfc32b-b8f9-46bf-8e34-30940a3b8661
- , KUOPION KAUPUNKI, Henkilöstökertomus 2018 [viitattu 2019-09-11]. Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/8201623/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus+2018.pdf/1a97add9-756e-4231-beb8-37ff389d72b5?version=1.0>
- , KUOPION KAUPUNKI, Kuopio 2030 -strategia [viitattu 2019-04-25]. Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/fi/strategia>
- , KUOPION KAUPUNKI, Kuva 1 [viitattu 2019-05-22]. Saatavissa: <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat/perusopetuksen-lehtori-fysiikka-kemia-231854/>
- , LAKI TYÖSUOJELUN VALVONNASTA JA TYÖPAIKAN TYÖSUOJELUYHTEISTOIMINNASTA [viitattu 2019-06-10]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044#O2L5P22>
- LAVIKKALA, Anna 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. [viitattu 2019-10-03] Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen
- LERSSI-USKELIN, Jaana ja VANHALA, Anna Vanhala 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. [viitattu: 2019-09-15] Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf
- , LUKIOLAKI [viitattu 2019-06-10]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180714>
- LÄMSÄ, Anna-Maija 2016. Henkilöstöjohtaminen. [viitattu 2019-10-03] Saatavissa: https://www.jyu.fi/academic_life/almuistiot/at_download/file
- MANNER, Matias 2019. Opettajakoulutuksen valinnat uudistuvat – taustalle luotiin kattava opettajan osaamisen malli. [viitattu 2019-06-10]. Saatavissa: <https://www.opettaja.fi/tyossa/opettajakoulutuksen-valinnat-uudistuvat-taustalle-luotiin-kattava-opettajan-osaamisen-malli/>

- MARKKANEN, Pentti 2019. Opintojakso: Vuorovaikutteinen esimiestyö (4LLG5140), luento 14.3.2019: Savonia ammattikorkeakoulu
- MOISALO, Veli-Pekka 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.
- OPETUSHALLITUS [viitattu 2019-06-10]. Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehys
- PAJU, Sami 2016. FA blogi 17, Kokeilun ja pilotin ero? [viitattu 2019-11-03]. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-eroa-on-kokeilulla-ja-pilotilla>
- , PEDA.NET [viitattu 2019-04-27]. Saatavissa: <https://peda.net/kuopio>
- , PERUSOPETUSLAKI [viitattu 2019-06-10]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>
- PAJU, Sami 2016. FA blogi 17, Kokeilun ja pilotin ero? [viitattu 2019-11-03]. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-eroa-on-kokeilulla-ja-pilotilla>
- PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanomaa Oy
- PUHEENAIHE.FI 2019-04-10. Podcast #26 - Miten työnantaja voi edistää työntekijöiden hyvinvointia? (Mikko Kuitunen & Heli Rautjärvi) [viitattu 2019-04-25]. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=yuNQ7L_wcFk
- PYSTYNYNEN, Johanna 2019-09-17. Henkilöstöjohtaja. [Haastattelu.] Tampere: Vincit Oy
- RAVANTTI Elina ja PÄÄKKÖNEN Rauno 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva - selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Tampere: Työterveyslaitos. [viitattu 2019-10-01]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131698/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SAVASPURO, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy
- , SNELLMAN KESÄYLIOPISTO [viitattu 2019-09-15]. Saatavissa: <https://snellmankesayliopisto.fi/learnwork-palvelu/>
- SORMUNEN, Jukka 2019-01-03. Lukio-opetuspäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio: Kuopion kaupunki
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ [viitattu 2019-04-28]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- TALOUSELÄMÄ 2016-08-19. Yksilö kehittyy ryhmässä. [viitattu 2019-11-12] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/yksilo-kehitty-ryhmassa/7ecbccde-cc4f-3b76-a9ed-146d8b90039a>
- TUOMI, Lauri ja SUMKIN, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- , TYÖTERVEYSHUOLTOLAKI [viitattu 2019-06-10]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuolto>
- VIITALA, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. E-kirja.
- VINCIT OYJ. [viitattu 2019-04-25]. Saatavissa: <https://www.laas.fi/>
- VIRTANEN Petri ja STENVALL Jari 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomaa Oy
- VUORINEN, Marjo 2019. Pomoa vailla paras – vai pahin? Helsingin Sanomat 21.7.2019