

HUMAK[®]

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetöiden vuosikirja 2022

Yhteisöpedagogi (AMK),
työyhteisön kehittäjä

Laura Castrén | Gyan Dookie



Laura Castrén ja Gyan Dookie

Opinnäytetöiden vuosikirja 2022

ISBN 978-952-456-443-4 (PDF)

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkajulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 161
© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2023, Helsinki

Sisällys

Laura Castrén ja Gyan Dookie Johdanto.....	5
ORGANISAATION KEHITTÄMINEN, JOHTAMINEN JA ITSEOHJAUTUVUUS.....	8
Holkko, Mari HR:n osaamisen kehittämisen keinot HR- ja palkkajärjestelmän vaihdossa ja sen jälkeen.....	9
Asuinmaa, Petri ja Tallavaara, Arto Esihenkilöiden tiedonkulun kehittäminen.....	11
Saarela, Leena Yhdistysten hallitusten työtulos ja vuorovaikutuskulttuuri kuntoon!.....	13
Kaipio, Nina ja Nuoramo, Kati "Kaikki tulee annettuna" - Keski-suomalainen konsernin henkilöstön kustannusyhtiöiden kokemus antaa suuntaviivoja henkilöstöstragiatyölle.....	15
Silvonen, Marikka ja Tuomela, Milla Korulaisesta teoksi - Arvojen jalkauttaminen vaatii yhteistä tahtoa ja sitoutumista.....	17
Suomalainen, Sami Toimitko esimiehenä? Olet ajatellut minkälaista palautetta työyhteisö antaisi johtamistyöstäsi. Tämän opinnäytetyön kohteena olet juuri Sinä!.....	19
Anttonen, Tero Johtaminen järjestämisessä.....	21
Niemi, Anni Dialoginen johtaminen kaupan alalla.....	23
Ylikorpi, Virpi Viesti, kannusta ja motivoi! Humakin opinnäytetyössä löydettiin mielekkään organisaatiomuutoksen elementit.....	24
Arnberg, Reija Asiakasymmärryksen kartuttaminen itseohjautuvan tiimin yhteisöllisyyden edistäjänä - Case Nuorten Akatemia.....	26
Blom, Niko Järjestäminen, osallistava aktivointi työyhteisössä.....	28
Valtari, Maritta Ammatillisen opettajan toimijuuden tukeminen verkko-opetuksessa.....	29
Harju, Iida Keskustelumallin avulla varmuutta yksintyöskentelyyn.....	31
Willemse, Mira Verkkotutkimuksen kehittäminen Humakin työyhteisön kehittäjän koulutusohjelmassa.....	33
ORGANISAATION RAJAPINNOILLA.....	35
Nilsson, Tiina Positiivisesta lopusta uuteen alkuun?.....	36

Laurila, Heli Perehdytysmalli haltuun - Osallistavaa kehittämistä yhdessä Perehdyttäminen	37
Grünn, Kirsi Henkilöstöanalytiikka ennakkoinnissa	39
Rundgren, Salla Rohkeasti tunnistamaan ja kehittämään yrityksen tulevaisuuden osaamista	41
Mikkonen, Piia "Kaadoin kahvit pomon koiran päälle... sain potkut". Tulevaisuuden työelämätaidot peruskoulun 9lk. Puheessa	43
Malin, Heidi Kohti vastavuoroista kumppanuutta: Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitomalli	45
Keränen, Piritta Toimiva omaisyhteistyö omaisten kertomana	47
TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI	49
Vuorinen, Saana-Maria Yhdessä eteenpäin - Kouluttajien työhyvinvoinnin kehittämisohjelma	50
Alatalo, Toni Hyvinvoivassa työyhteisössä on helppo kehittää itseään - toimintamalli	52
Pentti, Maarit Hyvinvointia yhteisen osaamisen tunnistamisesta ja sen hyödyntäminen osana perehdytystä	54
Salmi, Jarkko Työ kuormittaa, vai kuormittaako	56
Johnsson, Sonja Stressinhallinta ja palautuminen työyhteisössä - workshopit kehittämisen käynnistäjänä	58
Valkama, Lassi Häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisuohteistus Bookers Groupille	60
Hellsten, Sanni Projekti päättyy, kulttuurityö jatkuu: toimitilamuutoksen jälkeinen asiakastuki palvelumuotoilun avulla	62
MONIMUOTOISTUVA TYÖELÄMÄ	64
Vuorenmaa, Ira Monikulttuurisuustaidot tulevaisuuden osaamis-pääomana - mitä pitää osata? Kulttuuriosaaminen Kiina-painotuksella	65
Vuopio, Mirja Asettautumispalveluilla helpotusta kansainvälisille työntekijöille ja esihenkilöille	67
Asunto, Johanna Osatyökykyisten työllistäminen työyhteisöä kehittämällä Osatyökykyisten erityispiirteiden tarkastelua työyhteisössä ..	69

Näyttävä kattaus opiskelijoiden

työelämäosaamisesta

Laura Castrén | Gyan Dookie

Humanistisen ammattikorkeakoulun Työyhteisöjen kehittäminen -osaamiskärjen vetovoima heijastuu niin valmistuneiden opiskelijoiden kuin opinnäytetöiden määrään. Nyt julkaistu opinnäytetöiden vuosikirja mallia 2022 tarjoaa monipuolisen kattauksen suomalaiseen työelämään, työelämän haasteisiin sekä avaa näkymiä opiskelijoiden kehittämismenetelmien hallintaan ja luoviin kehittämiskäytäntöihin. Vuoden 2022 vuosikirjassa esitellään 30 valmistunutta opinnäytetöitä, kun vuotta aiemmin vuosikirjassa määrä oli 14. Valmistuneiden opinnäytetöiden määrä on siis enemmän kuin tuplaantunut, mikä kertoo samalla työyhteisöjen kehittäjä -koulutuksen saamasta suosiosta ja kasvavasta kiinnostuksesta tutkintoa kohtaan. Toisaalta se kuvastaa myös opiskelijoiden määrätietoista suhtautumista opintoihin ja taitoa soveltaa opittua.

Vuosikirjan ”runko” on koottu opinnäytetöiden kypsyysnäytteistä. Kypsyysnäytteen opiskelija kirjoittaa opinnäytetyön valmistuttua, ja kypsyysnäytteen linkin kautta lukija pääsee tutustumaan varsinaiseen opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyö avaa uusia ovia

Humakissa työyhteisöjen kehittäjien opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämisshanke, jonka tavoitteena ja lopputuloksena on aina jokin käytännönläheinen tuotos. Työ toteutetaan yhteistyössä organisaatiota edustavan tilaajan kanssa ja työn avulla kehitetään jotain tilaajan toiminnan osa-aluetta. Näin työ hyödyttää niin tilaajaa kuin opiskelijaa. Opinnäytetyö saattaa avata opiskelijalle mahdollisuuden vaihtaa työpaikkaa tai jopa suuntautua täysin uudelle alalle ja ammattiin.

Opinnäytetöistä koottu vuosikirja tuo näkyväksi opiskelijoiden osaamisen ja asiantuntijaksi kehittymisen. Opintojensa aikana opiskelijat ovat tulleet entistä tietoisemmiksi siitä, miten asiantuntijuus rakentuu yhteisöllisesti ja vuorovaikutuksessa. Teoria yhdistyy kokemukselliseen oppimiseen luontevasti ja osaamista syventäen.

Harjoitustyöt rakentavat itsetuntemusta ja rohkeutta

Opiskelijat harjoittelevat erilaisten lähestymistapojen ja työvälineiden käyttöä tiiviissä kontaktissa arkipäivän työelämän kanssa. Humakin työelämänkehittäjät ovat siis matkan varrella keränneet ”kenttäkokemusta” ja rakentaneet rohkeutta tarttua käsillä oleviin haasteisiin sekä taitoa viedä asioita eteenpäin parhaiten tilanteeseen sopivalla tavalla.

Ryhmätyöt ovat avanneet monelle opiskelijalle ovet työelämään silloinkin, kun opiskelija itse ei ole työelämässä. Työelämätaitojen ohella opiskelijat ovat päässeet rakentamaan verkostojaan ja tutustuneet erilaisiin yhteisöihin. Humakin työelämäkehittäjän opinnoissa korostuu kokemuksellinen oppiminen, mutta matkan varrella opiskelijat oppivat tuntemaan työelämään liittyvää olennaista lainsäädäntöä ja asetuksia. Opintojen myötä lisääntyy myös itsetuntemus, kun opiskelijat tulevat aiempaa tietoisemmiksi omista arvoistaan, asenteistaan ja omaa toimintaansa ohjaavista periaatteista. Kaiken tämän tiedon, taidon ja osaamisen työelämän kehittämisenopinnoista valmistuvat opiskelijat tuovat näkyväksi opinnäytetöissään.

Katsaus työelämään neljän teeman kautta

Tämä Työyhteisöjen kehittäjä -koulutuksen vuosikirja on jaettu valmistuneiden opinnäytetöiden aiheiden pohjalta neljään seuraavaan temaattiseen lukuun: 1) Organisaation kehittäminen, johtaminen ja itseohjautuvuus, 2) Organisaation rajapinnoilla, 3) Työhyvinvointi sekä työelämän ja Monimuotoistuva työelämä.

Ensimmäinen teema eli organisaation, kehittäminen, johtaminen ja itseohjautuvuus –otsikon alla käsitellään muun muassa ammatillisen opettajan toimijuuden tukemista verkko-opetuksessa (**Marjatta Waltari**), dialogista johtamista kaupan alalla (**Anni Niemi**) ja sitä, miten henkilöstön kokemusta voidaan hyödyntää henkilöstöstrategiatyössä Keski-suomalainen konsernissa (**Nina Kaipio** ja **Kati Nuoramo**).

Toinen teema kantaa nimeä organisaation rajapinnoilla. Tässä teemassa käsitellään esimerkiksi ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttamisen edistämistä kumppanuusajattelua kehittämällä (**Heidi Malin**), osallistavaa perehdyttämistä (**Heli Laurila**) ja peruskoulun yhdeksäsluokkalaisten puhetta työelämätaidoista (**Piia Mikkonen**).

Työhyvinvointia käsittelevän teeman alla ohjeistetaan stressinhallintaan ja palautumiseen (**Sonja Johnsson**) sekä tartutaan rankkaan aiheeseen etsimällä ratkaisuja häirintä- ja konfliktitilanteisiin (**Lassi Valkama**) ja parannetaan hyvinvointia yhteistä osaamista tunnistamalla ja hyödyntämällä perehdytyksessä (**Maarit Pentti**).

Neljäs ja viimeinen teema käsittelee työelämää ja väestön monimuotoisuutta. Teemassa kehitetään kansainvälisten työntekijöiden ja esihenkilöiden asettumispalveluja (**Mirja Vuopio**), pohditaan monikulttuurisuustaitojen osaamista Kiina-vinkkelistä (**Ira Vuorenmaa**) ja etsitään keinoja osatyökykyisten työllistämiseen työyhteisöä kehittämällä (**Johanna Asunto**).

Antoisia lukuhetkiä!

**Organisaation
kehittäminen,
johtaminen ja
itseohjautuvuus**

HR:n osaamisen kehittämisen keinot

HR- ja palkkajärjestelmän vaihdossa

ja sen jälkeen

Mari Holkko

Vantaan kaupungin HR- ja palkkajärjestelmän käyttöön- ottoprojektissa kehitettiin osaamisen kehittämisen keinoja

Vantaan kaupungissa vaihdetaan henkilöstöhallinnon keskeisin järjestelmä, HR- ja palkkajärjestelmä uuteen syksyllä 2022. Käyttöönottoprojektiin liittyen tuotettiin HR:n osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelma tukemaan muutosta sekä vahvistamaan henkilöstön työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä työn merkityksellisyyden tunnetta.

Sosioteknisen viitekehyksen mukaan tekninen ja sosiaalinen järjestelmä muodostavat kokonaisuuden, joten toimintaa ja järjestelmää pitää kehittää rinnakkain. Vantaan käyttöönottoprojektissa sovelletaan Työterveyslaitoksella kehitettyä tietojärjestelmien osaamisen kehittämisen mallia, ns. OK-mallia.

Käyttöönottoprojektin määrittelyvaiheessa osallistettiin henkilöstöä hyvin laajasti. Määrittelytyöpajoista nostettiin osaamisen kehittämisen teemoja yhteiseen keskusteluun, jonka pohjalta tuotettiin HR:n asiantuntijoiden ja esihenkilöiden yhteistyönä osaamisen kehittämisen suunnitelma. Käyttöönottoprojekti jaettiin kuuteen vaiheeseen, joihin jokaiseen suunniteltiin ja toteutettiin erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja keväällä 2022. Konkreettisia keinoja olivat esimerkiksi paritestausta, testausklinikat ja järjestelmäkoulutus. Suunnitelma kattaa myös tuotantokäytön ja järjestelmän jatkokehittämisen.

Opinnäytetyö osoitti, että käyttöönottoprojektin eri vaiheisiin on mahdollista nivota osaamisen kehittämisen erilaisia keinoja tukemaan oppimista. OK-mallin soveltaminen toi osaamisen kehittämisen keinojen suunnitteluun systemaattisuutta. Osaamisen kehittämisen keinojen monipuolinen suunnittelu ja toteutus tukevat omalta osaltaan työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia järjestelmämuutoksen ja työn muuttumisen keskelläkin.

OK-malli toimii hyvin myös järjestelmätoimittajan kanssa käytävien keskustelujen jäsentäjänä.

Sen käyttö myös muissa projekteissa vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta.

Kehittämistehtävä osoittautui erittäin ajankoh-
taiseksi, kun kesällä 2022 uutisiin nousi Helsin-
gin kaupungin järjestelmämuutoksen ongelmia.
Osaamisen kehittämisen huomioiminen käyt-
töönottoprojektissa vahvistaa henkilöstön osaa-
mista sekä muutoksen ja työn hallinnan tunnetta.

Esihenkilöiden tiedonkulun kehittäminen

Petri Asuinmaa | Arto Tallavaara

Kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata kahden esihenkilöryhmän nykyinen tiedonkulun tila Suomen Tullin kahdessa esihenkilöryhmässä. Tämän jälkeen löytää nykytilasta kehitettäviä asioita, joihin pyrittiin antamaan työkaluja asioiden kehittämiseksi. Tulli on valtionvarainministeriön alla toimiva viranomaisorganisaatio, joka valvoo tavaraliikennettä rajoilla, sekä kantaa maahantuontiin liittyviä maksuja. Tutkimukseen valittiin kaksi esihenkilöryhmää Helsinki-Vantaan lentoaseman Tullin vuoropäälliköt ja johtokeskus. Ryhmistä molemmat toimivat ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä, joka tuo haasteen tiedonkululle. Molemmat tutkijat olivat työskennelleet edellä mainitusta ryhmässä ja heillä on yli 40 vuoden kokemus Tullin tehtävistä. Tästä syystä pohjatietojen saaminen tutkimusta varten oli vaivattomampaa. Tutkimus oli erityisen mielekäs, koska tutkimuksen kohteena oli oma työyhteisö.

Tutkimus toteutettiin alkuvuodesta 2022. Opinäytetyö toteutettiin mukailien laadullista tutkimusta. Tutkimuksen alkuvaiheessa kerättiin tietoperustaa tutkimusta varten ja valmisteltiin tulevia haastatteluja. Tämän jälkeen järjestettiin teemahaastatteluja kahdelle esihenkilöryhmälle. Haastateltavilta haluttiin aitoja kokemuksia tiedonkulun tapahtumista. Samanlaisia kokemuksia haluttiin myös määrällisesti riittävästi, jotta se pystyttiin liittämään tutkimukseen. Haastattelut pidettiin vapaamuotoisina keskusteluina.

Haastateltaville annettiin vain ohjaavia kysymyksiä, jotka eivät olleet liian tarkkaan määriteltyjä. Haastatteluiden tärkeä tehtävä oli saada kaikki haastateltavat osallistettua tutkimukseen, jotta kaikkien mielipiteet saatiin kuuluviin. Tutkimuksessa pystyttiin hyödyntämään työyhteisön kehittäjän koulutuksen antamia oppeja.

Haastatteluissa nousi esiin tiedon paljous, koska Tulli tekee yhteistyössä myös muiden ministeriöiden tehtäviä. Tästä syystä tietoa tulee useita eri paikoista ohjeina ja muina ajankohtaisina tiedotteina. Tieto pirstoutuu useaan eri paikkaan ja toisinaan sen löytäminen on haastavaa. Tilannekuvan kehittäminen nousi keskeisesti esiin kaikilla haastateltavilla. Tämän avulla esihenkilöt pystyvät luomaan työtilanteista ja tapahtumista kokonaiskuvan vuorotyön haasteellisessa maailmassa. Haastatteluissa toivottiin järjestelmien integraatioiden kehittämistä, koska samaa tietoa saatettiin tallentaa useaan järjestelmään yksittäisestä työtehtävästä.

Työssä pyrittiin antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia ja ehdotuksia, jotka vietäisiin eteenpäin muiden Tullin osastojen kanssa. Näiden työehdotusten kautta on tarkoitus tehostaa työtä ja parantaa tiedonhallintaa. Ehdotusten avulla pyritään parantamaan työntekijöiden tiedonhallintaa ja sitä kautta työhyvinvointia. Opinäytetyön kehitystuotoksena luotiin uudet ohjeet ja toimia, jotka vaativat vielä jatkokäsittelyä. Työn tulokset

luovat kivajalan kehitystoimille, joita voidaan jakaa myös muihin Tullin toimintoihin.

Seuraavaksi jatkokehityksen aihe voisi olla tilannekuvajärjestelmän kehittäminen yhdessä esihenkilöiden kanssa. Seuraavissa haastatteluissa syvennyttäisiin tarkemmin pelkästään tilannekuvan kehittämiseen. Tämä oivallus syntyi opinäytetyön loppuvaiheessa. Tutkijat huomasivat, että yksittäisestä kehitysideasta olisi mahdollista tehdä oma kehityshanke. Toisena havaintona on tärkeä rajata aihe riittävän suppeaksi, jotta tutkimus pysyy paremmin hallittavissa ja se pysyy paremmin lukijaystävällisenä.

Yhdistysten hallitusten työtulos ja

vuorovaikutuskulttuuri kuntoon!

Leena Saarela

Suomessa on yli satatuhatta rekisteröityä yhdistystä, joiden vaikutuspiiriin kuuluu lähes jokainen suomalainen jossain vaiheessa elämäänsä. Silti yhdistysten hallitustoimintaa on tutkittu melko vähän. Työyhteisösovittelija, kouluttaja Leena Saarela pureutuu nyt julkaistussa tutkimuksessaan hallitusten sisäiseen vuorovaikutukseen ja työtappoihin – kooten suosituksia hallitustyön kehittämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin yhdistysten hallitusten työtulosta ja vuorovaikutuskulttuuria voi parantaa. Mitä hyvä työtulos ja toisaalta hyvä vuorovaikutuskulttuuri hallitustyössä ylipäätään tarkoittavat?

Tutkimuksen laajin aineisto koostui yli kolmensadan yhdistyksen hallituksen jäsenille, varajäsenille ja puheenjohtajille syksyllä 2021 kohdistetusta kyselystä, johon vastauksia tuli yhteensä 146.

Tutkimuksen tulosten mukaan hallituksissa pääosin viihdytään ja yhteistyö hyvän yhteisen tavoitteen eteen on antoisaa. Viihtymistä kuitenkin heikentävät kokemukset, ettei kaikilla hallituksessa ole toivottua motivaatiota tai sitoutumishalua, jolloin työt kasautuvat muutamille. Negatiiviseksi koetaan myös se, ettei kokouksia valmistella riittävästi, hallituksen jäsenet eivät perehdy aineis-

toihin etukäteen, ja kokouksissa puheenvuorojen annetaan venyä ja eksyä helposti kokousasioiden ulkopuolelle. Kun tähän lisätään vuorovaikutustavat, jotka aiheuttavat turhia jännitteitä, lienee ymmärrettävää, että kyselyyn vastanneista lähes puolet olivat sitä mieltä, että heidän hallituksensa on vähintään yksi jäsen, jonka tulisi jättäytyä pois seuraavasta vaalista.

- Olisi yhdistyksen edun mukaista arvioida ja kehittää hallitustoimintaa säännöllisesti, jotta työskentely siellä tuntuisi mielekkäältä ja kiinnostavalta. Ihmiset kuitenkin arvioivat nykyään entistä tarkemmin, mihin aikaansa käyttävät, toteaa Saarela.

Pelkästään lisäämällä panostusta hallituksen jäsenten hakuun ja valintaan yhdistyksissä päättäisiin todennäköisesti huomattavasti parempaan työtulokseen sekä samalla parempaan työskentelyilmapiiriin. Tutkimus pureutuu näihin sekä muihin hallitustyön vaiheisiin pala kerrallaan.

Tutkimus on toteutettu opinnäytetyönä Humanistisen ammattikorkeakoulun Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä (AMK) -koulutusohjelmassa, <https://www.humak.fi/koulutus/yhteisopedagogi-amk/>.

Opinnäytetyön nimi:

Miten parantaa yhdistyksen hallituksen työtulosta ja vuorovaikutuskulttuuria?

Linkki: <https://www.theseus.fi/>

Lisätiedot:

Leena Saarela,
työyhteisösovittelija, sovittelukouluttaja
puh. 0400 722 502,
leena.saarela@sovittelumestarit.fi

<https://sovittelumestarit.fi/sovittelija/leena-saarela/>

<https://fi.linkedin.com/in/leena-saarela>

Tutkimuksen tilannut yritys:

Opinnäytetyön tilaajana toimi Leena Saarelan 2017 perustama Sovittelumestarit, joka tarjoaa työyhteisösovittelua ja sovittelevien työtapojen koulutusta. Yritystoiminnan ohessa sen tavoitteena on levittää tietoisuutta ristiriitoja ja konflikteja ennaltaehkäisevistä ja ratkaisevista toimintamalleista.

“Kaikki tulee annettuna”

- Keskisuomalainen konsernin henkilöstön

kustannusyhtiöiden kokemus antaa

suuntaviivoja henkilöstöstrategiatyölle

Nina Kaipio | Kati Nuoramo

Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijat Nina Kaipio ja Kati Nuoramo toteuttivat Keskisuomalainen Oyj:n toimeksiannosta syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana työyhteisön kehittäjäopin-
tojen opinnäytetyöprosessina tutkimuksen, jolla kartoitettiin konsernin nykytilan kuvausta osana tulevaa henkilöstöstrategiatyötä. Tutkimus kohdennettiin Keskisuomalainen-konsernin ydinliiketoimintaan eli sanomalehtien kustantamiseen.

Tutkimuksessa haastateltiin syksyn 2021 aikana viidestä Keskisuomalainen-konsernin kustannusyhtiöstä (Etelä-Suomen Media Oy, Kaakon Viestintä Oy, Keski-Suomen Media Oy, Mediatalo ESA Oy ja Savon Media Oy) asiakaspalvelussa, mediamyynnissä ja toimituksissa työskenteleviä työntekijöitä ja esihenkilöitä, yhteensä 24 henkilöä. Lisäksi konsernin johtoryhmää (7 henkilöä) haastateltiin parihaastatteluiden muodossa al-

kuvuodesta 2022. Konsernin johtoryhmälle toteutettiin myös erillinen kehittämisyöpä.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Keskisuomalainen-konsernin henkilöstön osaamista, hyvinvointia sekä johdon ja henkilökunnan suhdetta. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli kartoittaa henkilökunnan toiveita ja tarpeita sekä kehitysehdotuksia toiminnan tulevaisuuteen. Opinnäytetyön lähtökohtana oli osallistaminen. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä se tarkoittaa Keskisuomalainen-konsernissa, miten se ilmenee, miten sitä voi kehittää ja mitä hyötyä siitä on tulevassa henkilöstöstrategiatyössä.

Opinnäytetyön tuloksena todettiin, että Keskisuomalainen-konsernin kustannusyhtiöiden henkilöstö koki työnsä merkitykselliseksi. Useimmat kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja

perustehtävän sisällä oleviin asioihin. Myönteisenä ja kaikille yhteisenä asiana nousi tyytyväisyys lähiesihenkilötyöhön sekä kokemus luottamuksesta, hyväksynnästä ja avun saamisesta omassa työyhteisössä paikallistasolla.

Johtaminen nousi esille yhtenä kehityskohteena. Konsernin johtoryhmä nähtiin etäisenä, eikä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia tunnistettu suhteessa konsernin johtoon. Johtamisjärjestelmä osoittautui epäselväksi, myös esihenkilöasemissa oleville. Johtamistapaan kaivattiin enemmän läsnäoloa ja inhimillisyyttä. Päätöksenteko koettiin "annettuna", missä alueellista vapautta päättää ei huomioida riittävästi. Sisäinen tiedonkulku koettiin haastavaksi ja viestien kerrottiin katkeavan matkalla ylöspäin. Myös kosketuspinta asiakkaaseen tai sanomalehtien tilaajaan jäi henkilöstön yhteisenä kokemuksena ohueksi.

Opinäytetyön lopputuloksena syntyi konsernin johtoryhmälle suunniteltu strategisen johtamisen ja kehittämisen työkalupakki. Työn tärkeimpänä kehittämisehdotuksena esitetään osallistavan strategiaproessin käyttöönottoa erityisesti henkilöstöstrategian valmistelussa ja ihmiskeskeytyden nostamista tulevaisuuden strategiatyötä sekä johtamista ohjaavaksi tekijäksi. Johtamisjärjestelmän kirkastamiseen liittyy myös yhteinen määrittely siitä, millaista on hyvä johtaminen Keskisuomalainen-konsernissa. Koko konsernille ehdotetaan lisäksi kohtaamisia. Henkilöstöllä on suuri tarve kohtaamisiin, minkä avulla myös keskinäinen viestintä, toisiinsa tutustuminen ja yhteydenpito helpottuvat.

Loppujen lopuksi hyvinvoiva työyhteisö koostuu pienistä suurista asioista: ihmisen kuulluksi tulemisesta ja kunnioituksesta. Toimintakulttuurin muuttaminen osallistavampaan suuntaan vaatii

Opinäytetyö salataan työn tilaajan toimesta, eikä sitä julkaista Theseuksessa.

Korulaisesta teoiksi

- Arvojen jalkauttaminen vaatii yhteistä

tahtoa ja sitoutumista

Marikka Silvonen | Milla Tuomela

Opinnäytetyömme aiheena oli organisaation arvojen jalkauttaminen ja toteutuminen. Arvot ovat monissa organisaatioissa vain kauniita korulauseita ja sanahelinää. Tutkimme, miten organisaation valitsemat arvot saadaan aidosti toteutumaan työn arjessa ja päivittäisessä toiminnassa. Selvitimme, miten henkilöstöä osallistamalla arvotyötä ja arvojen toteutumista voidaan kehittää. Kehittämistyömme oli kolmivaiheinen: kartoitimme arvojen tuntemisen nykytilanteen tilaajaorganisaatioissa henkilöstökyselyllä, teimme benchmarking-tutkimuksen organisaation arvojen jalkauttamisessa onnistuneisiin organisaatioihin ja lopuksi kehitimme tilaajan toimintaa etäyhteyksin toteutetuilla osallistavilla työpajoilla. Henkilöstökysely toteutettiin touko-kesäkuussa, benchmarking-tutkimus tehtiin elokuussa ja työpajat järjestettiin syys-lokakuussa.

Etsimme benchmarking-tutkimukseemme vertailukohteita Suomen Parhaat Työpaikat 2022 -listauksesta, koska listauksen organisaatioissa arvot tutkitusti toteutuvat. Kehittämistyössämme

arvoja työstettiin näkyväksi osaksi tilaajaorganisaatioiden toimintaa fasilitoiduissa työpajoissa. Työpajojen sisällön suunnittelussa hyödynsimme benchmarkingin tuloksia.

Työmme tilaajina toimivat Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrinen yhdistys (Kakspy ry) ja Kakspy Palvelut Oy. Tilaajat ovat yhteiskunnallisia organisaatioita, jotka toimivat yhteistyössä mielen-terveys- ja päihdeongelmien hoitamiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Organisaatioiden yhteisiä arvoja on päivitetty ja kehitetty osana vuonna 2021 alkanutta strategiatyötä. Arvojen jalkauttaminen oli ajankohtaista tilaajaorganisaatioissa, joten opinnäytetyömme aihe oli ajankohtainen organisaatioissa.

Loimme työllämme pohjan tilaajaorganisaatioiden arvotyöskentelyyn ja mahdollisuuksia sille, että niiden arvot toteutuvat ja näkyvät tulevaisuudessa organisaatioiden toiminnassa. Työyhteisöjen kehittämiseksi ja ammattialalle työmme on merkityksellinen, koska organisaation toimiminen

arvojen mukaisesti edistää työhyvinvointia, innostusta ja sitoutumista.

Arvojen jalkauttaminen vaatii aikaa ja suunnitelmallista työtä. Henkilöstön osallistaminen ja koko organisaation yhteinen tahtotila ovat keskiössä. On toimittava niin, että arvot tulevat näkyväksi, niistä keskustellaan säännöllisesti, ne tunnetaan ja niiden merkitykset ymmärretään. Esihenkilöt toimivat arvotyön suunnannäyttäjinä. Arvojohtamisessa kiinnostus, tahto ja sitoutuneisuus on tärkeää. Arvojen toteutumista on kyettävä mittaamaan, arvioimaan ja seuraamaan.

Keskeisiä kehityssuosituksia työn tilaajille ovat mittareiden kehittäminen, arvojen sanallisten määritelmien laajentaminen, arvokeskustelun lisääminen, yhteisten pelisääntöjen rakentaminen, arvojen näkyväksi tekeminen ja koko organisaation yhteisen tahtotilan luominen. Jatkossa olisi mielekästä tutkia tilaajaorganisaatioiden arvojohtamista, arvojen merkitystä rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa sekä sitä, onko arvojen toteutumisessa eroja organisaatioiden sisällä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on organisaation arvojen toteutumisen merkitys työantajaku-
vassa ja rekrytoinnissa sekä arvojen ja työhyvinvoinnin yhteys. Kysymys siitä, voidaanko arvojen toteutumista kehittämällä vastata paremmin työntekijöiden toiveisiin ja lisätä työn pitovoimaa, on ajankohtainen. Erilaisten digitaalisten välineiden ja alustojen hyödyntäminen arvotyössä on mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Toimitko esimiehenä?

Olet ajatellut minkälaista palautetta

antaisi johtamistyöstäsi?

Sami Suomalainen

Opinnäytetyön perustana työelämä vaatimukset

Muuttuva toimintaympäristö ja sen vaatimukset luovat johtamistyölle uudenlaisia haasteita. Monessa organisaatiossa esimiehillä ei ole mahdollisuutta kerätä laaja-alaista palautetta omasta johtamistyöstä. Opinnäytetyössä teettämäni kyselyn kautta arvioin kehittämistyön tarpeellisuutta työelämässä. Vastaajien kokemusten perusteella esimiehet eivät saa tarpeeksi palautetta työyhteisöltään kehittääkseen johtamistyötään. Kyselyn tulosten perusteella asetin opinnäytetyön tavoitteeksi tuottaa johtamistyötä tekeville henkilöille palautteen keräämiseen tarkoitetun työkalun, jossa kahdeksan arvioitavaa väittämää perustuvat transformationaliseen johtamiseen. Jaoin kehittämistyön kokonaisuuden kahdeksi osioksi; ensimmäiseksi osioksi määrittelin palautteen keräämiseen työkalun avulla sekä koonnoksen tuottamisen tulostettavaan muotoon.

Toiseksi osioksi määritin tulostetun koonnoksen tulkinnan sekä kehittämissuunnitelman luomisen tulkinnan pohjalta, minkä rajasin pois opinnäytetyöstä mahdollisen jatkokehittämisen myötä.

Johtamistyön palaute kehittämistyön kohteena

Opinnäytetyöni kokonaisuus muodostuu kirjallisesta työstä, kehittämistyönä tehdystä palautteesta omasta johtamistyöstä -työkalusta sekä sen käyttöoppaasta. Rakensin opinnäytteen kirjallisen työn teoreettisen viitekehyksen sekä työkalun käyttöoppaan tukemaan työkalun käyttöä. Niiden tavoitteena on muodostaa työkalun käyttäjälle kokonaiskuva palautteen merkityksestä ja sen saamisen syy-seuraussuhteesta sekä oman johtamistyön kehittämisestä. Työkalussa palaute kerätään arvioitavan henkilön työyhteisöltä niin numeraalisesti kuin sanallisesti eri näkökulmista.

Näkökulmat koostuvat neljästä palauteryhmästä: alaiset, vertaiset ja arvioitavan henkilön esimiehet sekä oma-arvio. Tuloksena työkalussa kerätyn palauteryhmien numeraalisten palautteiden keskiarvot ja sanalliset palautteet muodostuvat tulostettavalle koonnossivulle. Työkalun käyttöoppaaseen tehtiin lyhyt ohje palautteen tulkinasta. Tuloksia voidaan myöhemmin vertailla tulostettavan koonnoksen avulla seuraavan palaute- ja arviointitilanteen yhteydessä.

Tunnistatko sinä omat kehittämisen- ja vahvuusalueesi?

Palautteen merkitys johtamistyön kehittämiseksi on laaja, mutta saatu palaute itsessään ei ole riittävä. Palauteprosessi tarvitsee toimiakseen arvioitavan henkilön oman kehittämisen- ja vahvuusalueensa tunnistamisen sekä tahtotilan johtamistyönsä kehittämiseksi. Opinnäytetyöni motivoi koko työyhteisöä johtamistyön palautteen keräämiseen sekä tarjoaa onnistumisen edellytykset arvioitavan henkilön kehittämisen- ja vahvuusalueiden tunnistamiseen.

Mukavuusalueella - samojen asioiden ja päätöksien kautta et kehitä itseäsi, vaan vieraile toimintaympäristösi epämukavuusalueella sekä tarkastele päätöksiä myös erilaisista näkökulmista. Ennen kaikkea, vaadi työyhteisöltäsi palautetta johtamistyöstäsi.

[URN:NBN:fi:amk-2022111722898](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:fi:amk-2022111722898)

Johtaminen järjestämisessä

Tero Anttonen

Tämä opinnäytetyö käsittelee järjestämistä johtajuuden näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ensinnäkin määritellä, mitä on järjestäminen, mitä on jäsenhankinta sekä mitä johtajuudella tarkoitetaan järjestämisessä. Jäsenet ja järjestöllinen valmius ovat ammattiliittojen elinehtoja. Ammattiliiton jäsenmäärän lasku ja erityisesti aktiivisuuden heikkeneminen työpaikkatasolla ovat syitä, miksi järjestäminen päätettiin ottaa keinovalikoimaan. Järjestäminen ja jäsenhankinta ei onnistu ilman johtajuutta ja siihen tämä opinnäytetyö keskittyy. Ydinkysymyksenä on johtajuuden merkitys, johtajuuden tasot, koska johtajuutta on ymmärretty väärin.

Opinnäytetyössä tuon esille järjestämisteorian sekä johtajuuden ja vapaaehtoisjohtamisen. Järjestämisen perinteet ovat kaukana historiassa ja johtaminen on usein määritelty muiden toimintaan vaikuttamisena (Juuti 2008). Ammattiliiton merkitys jäsenille annettavassa palvelussa voi pitää sisällään monentasoisia toimintaa. Tässä opinnäytetyössä koetan tuoda esille mitä eroa on palvelumallissa ja järjestämisessä.

Tiedonkeruuta varten käytin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Ensisijaisesti käytin asiantuntijahaastatteluja, omaa kokemusta luottamusmiehenä toimimisena sekä ideariihä oman mentorini kanssa. Asiantuntijahaastattelut olivat avoimia puolistrukturoituja haastatteluita etäyhteyttä hyväksi käyttäen. Nämä haastattelut tein toukokuussa 2022.

Asiantuntijoina haastattelin luottamusmiehiä 2-kappaletta ja järjestämisen ammattilaisia eri liitoista 2-kappaletta. Ideariihä oli ammattiliiton järjestöosaston toimitsijan kanssa aina tarpeenvaatiessa. Sama toimitsija mentoroi opinnäytetyön prosessia. Mentorin kanssa pidettiin ideariihä yleensä etäyhteyksien avulla, koska vallitseva koronatilanne ei sallinut aina kasvokkain tapahtuvaa kokoustaamista.

Lopputuotoksena opinnäytetyö luo myös ammattiliitolle uusia työkaluja, millä järjestäminen saadaan tuotua käytännön rutiineihin. Työpajamenetelmällä yhdessä ammattiosastojen, luottamusmiesten ja ammattiliiton järjestöosaston saadaan tietopohjaa, mitä voidaan alkaa käyttää järjestämisessä. Suosituksia työntilaaajalle tämä opinnäytetyö antaa järjestämisen jälkihuollon työhön, järjestäjien kontrolloitiin, eli miten järjestämistyötä tehdään kohdeyrityksessä. Myös ammattiosastojen aktivointia suosittelen työntilaaajalle. Koko ammattialalle tässä opinnäytetyössä on ainakin hyötyä, koska tässä tutkin miten järjestämisen perusteet syntyvät ja miten se tietopohja kerätään sekä jalkautetaan kentällä tapahtuvaan työhön.

Jäsenkehityksen kasvu on koko ammattiliiton olennainen einehto, joten järjestämistyötä täytyy liittojen tehdä ja siihen panostaa, niin koulutuksella luottamusmiehiä ja aktiivijäseniä. Myös taloudelliset resurssit täytyy laittaa kohdilleen, että tuloksia alkaa tulemaan.

Jatkotutkimuksen aiheita on ainakin työyhteisön yhteistoimintaa ja edunvalvonnantasa ja luottamusmies organisaatiossa.

Mielenkiintoinen tutkimustyö ja aikaa tähän ehti vierä 2020 alkuvuodesta, aina vuoden 2022 loppuun. Ainakin yksi oivallus tätä opinnäytetyötä tehdessä oli, että järjestämisen työtä tehdään joukkueella, yksi henkilö ei todellakaan riitä.

Dialoginen johtaminen kaupan alalla

Anni Niemi

Covid 19-pandemia vaikutti maailmanlaajuisesti etätyökäytäntöihin ja etäjohtamiseen. Etäjohtamiseen liittyvät haasteet koskevat useimmin vuorovaikutusta, luottamusta, yhteisöllisyyttä ja työkentelytapoja (Vilkman 2016, 19–20.) Pentik Oy:n tilaaman opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten dialogista etäjohtajuutta ja itseohjautuvuuden tukemista voisi toteuttaa kaupan alan myymäläkentässä aluepäälliköiden toimesta.

Kehittämistyö toteutettiin määrällisenä ja laadullisena kyselytutkimuksena kevään 2021 aikana. Kyselyillä oli tarkoitus selvittää tämänhetkinen tilanne niin vuorovaikutuksen, kuin etäjohtamisenkin osalta. Tutkimustulosten- ja kerätyn tietoperustan pohjalta laadittiin etäjohtamisen opas, joka palvelee mahdollisimman hyvin nimenomaan tilaajayrityksen tarpeita. Oppaaseen on laadittu yhteisöllisiä jatkokehittämistehtäviä, joiden avulla tiimit voivat lähteä harjoittamaan dialogisia taitoja ja kehittämään edelleen yhteisöllistä työkultuuria virtuaalitiimeissä.

Kyselytutkimuksen perusteella aluepäälliköt ovat noudattaneet johtamistyössään dialogisen johtamisen toimintamallia jo jonkin verran. Ilmapiiristä on pyritty rakentamaan avointa ja keskustelevaa, ja työntekijöille on jaettu vastuuta omien kiinnostuksenkohteiden mukaan. Sekä aluepäälliköt, että myyjät kokivat sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen olevan tärkeä tekijä työyhteisön toimivuuden ja oman jaksamisen kannalta. Tästä huolimatta

molemmat kohdejoukot vastasivat yhteistoiminnan ja onnistuneen vuorovaikutuksen olevan tärkein kehittämiskohde.

Lähde:

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.

Viesti, kannusta ja motivoi!

Humakin opinnäytetyössä löydettiin

mielekkään organisaatiomuutoksen

elementit

Virpi Ylikorpi

Suomen Cheerleadingliitossa on kahden vuoden työn jälkeen saatu organisaatiomuutos onnistuneesti valmiiksi. Organisaatiomuutoksen ohessa valmistui Virpi Ylikorven opinnäytetyö, joka toimi tukena muutostilanteessa ja auttoi Suomen Cheerleadingliittoa löytämään keinot toteuttaa organisaatiomuutos mielekkäästi lajin parissa toimiville. Laajemmassa kuvassa Ylikorven opinnäytetyö on tärkeä koko toimialalle, koska tutkimuksesta saatuja oppeja voidaan hyödyntää myös jäsenseuroissa eikä vastaavia tutkimuksia ole aiemmin tehty. Ylikorvella itsellään on vankka tausta lajin parissa niin valmentajana kuin erilaisissa luottamustehtävissä ja hän kertoikin päässeensä yhdistämään työssään itselleen merkityksellisiä asioita. Suomen Cheerleadingliitto on viimeisten vuosien aikana kasvanut niin harrastajamääriltään organisaatorakenteen osalta. Vuonna 2020 liitossa koettiin, että organisaation johtamisrakenne oli

ongelmallinen eikä se enää tukenut liiton strategisten tavoitteiden toteutumista, tehokasta resurssointia eikä asiantuntijuuden jakamista. Muutoksen haluttiin olevan kuitenkin mielekäs luottamushenkilöille ja heidät haluttiin sitouttaa muutokseen.

Opinnäytetyössä toteutettiin kaksi kyselyä liiton luottamushenkilöille ja toimihenkilöille sekä aineistoa kerättiin myös haastatteluin ja havainnoinein ja saatua dataa analysoimalla selvitettiin kehittämistarpeita mitä liitto hyödynsi muutoksessa.

Mielekkään organisaatiomuutoksen ydinelementiksi nousivat suunnittelun tärkeys ja ajoittaminen, viestintä ja aito vuoropuhelu, selkeät prosessit, hyvä johtaminen, kannustaminen ja motivointi unohtamatta jatkuvaa oppimista. Nämä elementit Ylikorpi oli koostanut huoneentauluksi.

Suomen Cheerleadingliiton toiminnanjohtaja Anni Vesa kiittääkin Ylikorpea inspiroivasta, kattavasta ja kiinnostavasta opinnäytetyöstä. Vesa uskookin hyödyntävänsä opinnäytetyön oppeja kehittäessään vapaaehtoistoimijoiden työtä.

Lisätietoja: Virpi Ylikorpi p. 040 482 5200

Asiakasymmärryksen kartuttaminen

itseohjautuvan tiimin yhteisöllisyyden

edistäjänä - Case Nuorten Akatemia

Reija Arnberg

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin palvelumuotoilun menetelmillä osallistava prosessikuvaus, minkä avulla voi edistää itseohjautuvan tiimin yhteisöllisyyttä asiakasymmärrystä kartuttamalla. Tuloksena syntyi myös viisi asiakasymmärrystä kehittävää asiakaspersonaa. Opinnäytetyö toteutettiin tilaustyönä yleishyödylliselle järjestölle nimeltään Nuorten Akatemia ja se toteutettiin yhdessä tilaajaorganisaation itseohjautuvassa tiimissä vuosien 2021-2022 aikana.

Prosessi toteutettiin järjestön koulutoimintaan keskittyneessä, itseohjautuvassa tiimissä. Yhtäältä tavoitteena on kartuttaa asiakasymmärrystä koko tiimiä osallistaen, jotta ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan kertyy tiimille sekä koko organisaatiolle. Toisaalta tavoitteena oli luoda yhteisöllisyyttä tiimin keskuuteen prosessin kautta ja siten sitouttaa jäseniä tiimiin ja sen toimintaan. Tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan palveluiden tilaajia ja käyttäjiä.

Asiakasymmärryksen kartuttamisen keinoksi valittiin palvelumuotoilusta tuttu asiakasperso-

na-menetelmä. Aineistona opinnäytetyössä on asiakkailta ja tiimin jäseniltä sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin kerätty aineisto prosessin eri vaiheissa, prosessikuvaus sekä lopputulokset. Menetelminä ovat osallistavat työpajat, palvelumuotoilun menetelmät sekä haastattelut ja kyselyt. Lopputulokset on saatettu visuaaliseen muotoon tiimin yhteiselle työstöalustalle, jotta niihin voidaan palata esimerkiksi palveluita tai viestintää suunniteltaessa.

Voidaan todeta, että palvelumuotoilusta tuttu asiakasymmärryksen kartuttaminen osallistavana prosessina tuottaa tiimin jäsenille yhteisöllisyyttä ja sen lisäksi myös yhteistä oppimista itseohjautuvalle tiimille. Prosessi noudattaa itseohjautuvien tiimien perusideaa ja tukee strategian toteuttamista. Prosessi esittää yhden tavan toteuttaa palvelumuotoilua järjestökentällä. Koikeilun perusteella saatiin osallistava prosessikuvaus mallinnettua siten, että sen voisi toteuttaa uudelleen esimerkiksi toisessa tiimissä tai toisessa yrityksessä. Prosessin tuotoksena luodut asiakaspersonat auttavat tilaajatähon tiimiä

suunnittelemaan ja kohdentamaan tuotteita, palveluita ja niiden markkinointiaan entistä paremmin.

Palvelumuotoilun avulla saadaan työkaluja ja eväitä muuttuvan maailman suunnitteluun, mikä on tässä ajassa tärkeää ja erityisen ajankohtaista järjestökentällä missä kilpaillaan yhä niukkevistä resursseista. Tässä työssä keskiöön laitettiin palveluita tilaavat asiakkaat, jotta tiimin jäsenet entistä paremmin tiedostaisivat, kenelle palveluita suunnitellaan ja osaisivat entistä paremmin suunnitella palveluita asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalle. Palvelumuotoilun menetelmien käytöstä työntekijöiden sitoutumisen keinona on näyttöjä, kuten Mira Alhonsuon 2022 tehdyssä väitöksessä, jossa tutkittiin palvelumuotoilun kokonaisvaltaista ymmärrystä apuna sitouttamaan terveydenhuollon ammattilaisia kehittämistoimintaan. Jatkokehitysprojekteja tai hankkeita tämän työn pohjalta voisi olla jo edellä mainittu palvelumuotoilun muiden menetelmien soveltaminen työyhteisön kehittämismenetelmänä tai itseohjautuvuuden tutkiminen kohdeorganisaatiossa. Tätä kautta voitaisiin saavuttaa lisää tietoa yhteisöllisyyden muodostumisesta eri tiimeissä.

Järjestösektorilla on ajankohtaista kehittää toimintaa käyttäjäymmärrystä lisäämällä. Myös palvelujen kehittämisen näkökulmasta asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen on tärkeää sekä julkisille että yksityisille toimijoille. Tutkimusten mukaan, kun työntekijät kokevat heillä olevan enemmän valtaa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, on se motivaation, hyvinvoinnin ja työn imun lähde. Kokeilemalla kehittäen toteutetut kehittämisprojektit ovat hyvä keino edistää innovaatiotoimintaa sekä parantaa kykyä toimia muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä, toiminta-

kentän muutoksissa sekä teknologisessä kehityksessä.

Lisätietoja:

Reija Arnberg, reija.arnberg@gmail.com

Järjestäminen,

osallistava aktivointi työyhteisössä

Niko Blom

Olen toteuttanut opinnäytetyöni Auto- ja Kuljetusalantyöntekijäliitto AKT ry:lle. Opinnäytetyöni käsittelee järjestämistä, osallistavaa aktivointia työyhteisössä. Työssä käsitelen tapausesimerkin kautta järjestämisen menetelmien toimivuutta työyhteisössä. Työn toteuttamisen olen aloittanut syksyllä 2020 toteuttaen järjestämisprojektin aktiivivaiheen kohde työyhteisössä. Vuonna 2021 olen seurannut työyhteisön kampanjan jälkeistä kehitystä sekä vahvistanut aktiivivaiheessa havaittuja asioita lopullista tutkimustani varten haastatteleamalla työyhteisön jäseniä. Lopullinen kirjoitustyö on tehty alkuvuodesta 2022. Työn tarkoituksena oli selvittää toimivatko järjestämisen menetelmät kuljetusalalla. Ala erottuu perinteisistä aloista sillä, että työntekijät tekevät liikuvaa työtä. Järjestäminen on uusi toimintamalli AKT:lle ja sen toimivuudesta ei ole juurikaan tietoa aikaisemmin kerätty.

Järjestäytymisasteen ja jäsenaktiivisuuden lasku on ollut ammattiliittojen yksi suurimpia ongelmia lähivuosina. Tähän ongelmaan ratkaisuksi on kehitetty järjestämisen osallistavia menetelmiä jäsenaktiivisuuden parantamiseksi. Järjestämisen menetelmillä voimaannutetaan työyhteisöä ottamaan itse vastuu omien asioiden edistämisessä ja kehittämisessä työpaikalla. Työnantajajärjes-

töt ovat viimevuosina halunneet siirtää sopimisen painopistettä keskusjärjestötasolta paikalliselle tasolle. Jotta työntekijöiden säädylliset työehdot toteutuvat jatkossa on työyhteisöissä oltava käsitystä siitä millä edellytyksin työntekijöiden asemaa voidaan vaikuttaa. Järjestämisellä pyritään nostamaan jäsenaktiivisuutta, jotta edellytykset paikalliseen sopimiseen paranevat.

Tapausesimerkkini osoittaa, että järjestämisen menetelmät toimivat kuljetusalalla järjestäytymisasteen sekä jäsenaktiivisuuden nostamiseksi. Kampanjamuotoisella toiminnalla saatiin esimerkkitapauksessa jäsenaktiivisuutta ja jäsenmäärää nostettua. Järjestäytymisaste lähti kampanjan jälkeen jonkin verran laskemaan, mutta sitä selitti työyhteisön työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Jäsenaktiivisuus säilyi myös aktiivisen kampanjavaiheen jälkeen työyhteisössä, joskin ammattiliiton toimitsijoiden tukea olisi kaivattu työyhteisössä enemmän. Järjestämiskampanjalle asetetut tavoitteet saavutettiin osittain tai jopa kokonaan. Jatkossa tutkittavaksi jää toimivatko järjestämisen menetelmät laajassa mittakaavassa ja voidaanko niillä vahvistaa ammattiliittoja valtakunnallisesti.

Ammatillisen opettajan toimijuuden

tukeminen verkko-opetuksessa

Maritta Valtari

Verkossa opettaminen ja verkko-opetuksen kehittäminen on nykyään osa monen opettajan työtä. Opetustyö verkossa vaatii opettajalta niin teknistä osaamista kuin sisällöntuottoon ja yhteistyöhön liittyviä taitoja oman substanssiosaamisensa lisäksi. Opettajan työn luonteeseen kuuluu, että hän voi aika itsenäisesti valita opettamisen tavat ja menetelmät.

Opinnäytetyöni tilaaja on Hyria koulutus Oy. Oppilaitoksessa verkko-opetus laajenee pedagogisen strategian mukaisesti ja opetushenkilöstön tuen tarve tässä muutoksessa on huomattu. Oppilaitoksessa on jo olemassa digitiimi, mutta tiimin toiminnan kehittämiseksi haluttiin saada lisätietoa opettajien ammatillisen toimijuuden tuen tarpeista, millainen on ammatillisen aineopettajan identiteetti ja miten toimijuus muodostuu opettajan työssä. Toimijuus ilmenee yksilön kokemuksena omasta kyvystään vaikuttaa sekä olla osa yhteisöä ja yhteiskuntaa.

Tutkimusaineistoa varten haastattelin yhdeksää Hyria koulutuksen ammatillista opettajaa eri koulutusaloilta. Näin uskoin saavani hyvän kuvauksen opettajien käsityksistä ja tuen tarpeista. Digitiimi on osa uutta pedagogista toimintakulttuuria digiosaamisen ja verkkopedagogiikan vahvista-

misessa. Digitiimin roolia ja osaamista halutaan selvittää ja jäsentää, jotta opetushenkilöstölle tarjottava tuki kohdentuu oikein.

Tutkimustuloksissa havaittiin, että tukea tarvitaan erityisesti erilaisten opetusmenetelmien valitsemisessa. Toimijuutta heikensi epävarmuus siitä, millä tavalla jäsenetään esimerkiksi verkkokurssin sisältöjä tai miten yhteistyötä voisi parantaa omassa työyhteisössä. Toimijuuden vahvistamiseksi nousi selkeästi opetusmenetelmien valintaan liittyvä tuen tarve sekä ideat ja vinkit verkostoitumiseen niin työyhteisössä kuin työelämäkumppaneiden kanssa.

Tutkittava aihe on erittäin ajankohtainen, koska useissa oppilaitoksissa tehdään verkko-opetuksen kehittämistyötä. Covid19-pandemiasta johdettua lähes kaikilla opettajilla on henkilökohtainen kokemus verkko-opetuksesta ja toimijuuden tukemiseen liittyvät monet tekijät kuten fyysinen hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, työn tekemisen resurssit ja esimiestyö tulivat esille haastatteluissa.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä olen saanut tarastella omaa työtäni ja roolia digitiimin jäsenenä sekä tulevana työyhteisön kehittäjänä. Usein

opettajat tarvitsevat innostajaa ja kannustajaa, mutta ihan välttämättä myös tietoteknistä apua digitalisaation vyöryessä eteenpäin. Verkossa tehtävä työ on myös haasteellista resurssoinnin kannalta. Työyhteisön kehittäjänä ja digitiimin jäsenenä olisi mielenkiintoista tutkia toimijuutta esimiestyön kannalta, mutta erityisesti myös verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden mahdollisuuksia toimijuuden vahvistavina tekijöinä.

Keskustelumallin avulla

varmuutta yksintyöskentelyyn

Iida Harju

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuva yksintyöskentely on asia mikä jää usein huomioimatta. Työn ollessa muutenkin kuormittavaa, sen ympärillä vaikuttavat asiat saattavat jäädä helposti huomioimatta. Yksintyöskentely on jotain minkä ihmiset kokevat monilla eri tavoin ja sen toimivuuteen vaikuttaakin suuresti ympärillä toimivan työyhteisön keskinäinen toiminta.

Lähdimme osana Iida Harjun opinnäytetyötä selvittämään sitä, miten työntekijät ja esihenkilöt kokevat yksintyöskentelyn ja miten se on huomioitu tällä hetkellä perehdytyksessä. Tutkimus toteutettiin Mehiläisen Ykköskoteihin kuuluviin, Turussa sijaitseviin Provesta Oy:n asumispalveluyksiköihin. Osallistuvia yksiköitä oli yhteensä kolme ja tutkimus toteutettiin niihin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen oli tarkoitus kartoittaa yksiköiden tämänhetkinen tilanne ja tilanteen kartoituksen avulla poimia toiminnasta mahdollisia kehityskohtia. Kehityskohtien löytymisellä saatiin mahdollistettua se, että yksintyöskentely voitaisiin tulevaisuudessa huomioida paremmin osana yksiköissä tapahtuvaa perehdytystä. Tutkimus yksiköihin toteutettiin keväällä 2022.

Työn tuloksista saatiin tilaajalle arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista asumispalveluyk-

siköiden tämänhetkisestä tilanteesta. Tuloksista esille nousi myös se, kuinka eritavoin asiat nähtiin esihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa. Saadun tiedon tuloksena toiminnalle luotiin kehitysehdotuksena keskustelumalli, jonka avulla saataisiin lisättyä uusien työntekijöiden työaloitukseen enemmän vuorovaikutusta ja lisäksi huomioida paremmin aiempi henkilökohtainen osaaminen. Näiden puutos oli tämänhetkisessä tilanteessa heikentänyt työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa. Tiedon esille tuominen on merkittävää koko työyhteisön kehittämisen kannalta. Toiminnan kehittämisen tulisi olla jokaiselle työnantajalle tärkeä asia. Työyhteisön on voitava hyvin, jotta toiminta ja tekeminen pysyy laadukkaana, jonka seurauksena taas työyhteisö pysyy hyvinvoivana. Työyhteisön toiminnan kehittäminen tukee jokaisen yksilön henkilökohtaista toimintaa ja tukee näin osaltaan myös yksintyöskentelyä.

Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla toiminnan kehittäminen ja henkilöstön kuunteleminen on merkittävässä roolissa. Pätevän työvoiman saaminen on tulevaisuudessa yhä vaikeampaa, mikä haastaa työnantajia kehittämään omaa toimintaansa. Tärkeää on luoda työpaikka missä työntekijät huomioidaan ja uudella työntekijällä on työn aloittamiseen kaikki tarvittava tieto. Vuoro-

vaikutuksen merkitys työyhteisön toimivuudessa, niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden kesken on merkittävää. Yksilön kohtaaminen ja huomioiminen osana perehdytystä tukee työn aloittamista, työyhteisöön asettumista ja sitoutumista. Näiden asioiden merkitys tulee korostumaan vielä tulevaisuudessa enemmän. Jokaisen työnantajan olisi hyvä pohtia omaa toimintaansa ja pitää yllä työyhteisön ja työpaikan toiminnan kehittämistä.

Verkkotutkinnon kehittäminen

Humakin työyhteisön kehittäjä

-koulutusohjelmassa

Mira Willemse

Työelämän osaamistarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. Suomen tärkein kilpailutekijä ja voimavara ovat luovat ja osaavat ihmiset. Muutoksissa paras turva on työyhteisön ja yksilön osaamisen kehittäminen tarpeita vastaavaksi. Merkitystään kasvattavat ongelmanratkaisutaidot, oppimiskyky, yhteistyötaidot ja digitaalisten alustojen ja toimintojen hyödyntäminen ja hallinta. Modernin teknologian myötä itseohjautuvuuden merkitys ja itsensä johtamisen kyky ovat keskeisiä menestystekijöitä. Osaamisen ja tiedon jakaminen, osallisuus ja työhyvinvointi ovat työyhteisöjen tarpeita. Työyhteisötaitoja kehittämällä työyhteisö toimii kilpailukykyisemmin muuttuvassa työelämässä. Ammattikorkeakoulut vastaavat työelämän nykyisiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin antamalla ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ammatillista kasvua tukevaa korkeakoulutusta.

Humanistinen ammattikorkeakoulu on vastannut työelämän tarpeeseen tarjoamalla vuodesta 2017 lähtien ainakin toistaiseksi ainoana Suomessa työyhteisöjen kehittäjä koulutusta. Työyhteisön kehittäjä -koulutusohjelma tarjoaa opiskelijoille

mahdollisuuden kehittyä uudistumiskykyiseksi ja kehityshakuisiksi HR-osaajiksi. Valmistuttuaan opiskelijoilla on ammatillinen pätevyys, taitoja ja osaamista työelämässä toimimiselle ja työyhteisöjen yhteisöllisten menetelmien kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni tilaaja, Humanistinen ammattikorkeakoulun työyhteisön kehittäjä -koulutusohjelmaa ollaan uudistamassa osana koko Humakin opetussuunnitelman uudistamista. Tutkinto on siirtymässä kokonaan verkkotutkinnoksi aiemasta monimuoto -toteutuksesta. Uusi opetussuunnitelma on tarkoitus ottaa täysimääräisesti käyttöön vuonna 2024. Tarpeena oli selvittää nykyisten koulutusohjelmassa opiskelevien käsityksiä tutkinnosta, sen rakenteesta, sisällöistä, verkkopedagogisista ratkaisuista ja mitkä ovat koulutuksen kehittämisen kohteet verkko-opinnoissa.

Kehittämistarpeiden tunnistamiseksi opinnäytetyössäni oli tutkittava ammattikorkeakoulujen toimintaa, AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta ja tutkinnon asemasta korkeakoulujärjestelmässä

määräviä lakeja ja asetuksia. Tietoperustassa pääkäsitteiksi nousivat kompetenssit, opetus-suunnitelma ja verkkotutkinto. Lisäksi oli tutkittava näiden merkitystä opiskelijan näkökulmasta. Millaisia taitoja ja osaamista vaaditaan työelämässä toimimiselle ja tutkinnon suorittamiseksi. Tietoperustassa tehdyn tutkimustyön jälkeen oli löydettävä oikea menetelmä ja mittari. Saadakseni ajankohtaista tietoa opiskelijoiden näkökulmasta kehittämistyölle, oikea menetelmä tutkimusaiheeni huomioiden oli määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa tietoperusta muutetaan mitattavaan muotoon. Aineiston keräämiseksi laadin sähköisen kyselylomakkeen, jossa oli tietoperustasta johdettuja kysymyksiä. Kysely toteutettiin ajalla 28.3.-2.4.2022. Kyselyn tuloksilla sain opiskelijoiden näkemyksen kehittämisen tarpeista. Tutkimustyöni tietoperustaan pohjautuen ja kyselytutkimuksen tulosten kautta opinnäytetyöni tuotti kehittämissuhteita työyhteisön kehittäjä -koulutusohjelmaan.

Humakin yhtenä arvona on yhdessä tekeminen ja onnistuminen. Työyhteisön kehittäjä -koulutusohjelmaa toteuttavat oman alansa ammattilaiset. He jakavat osaamistaan kehittääkseen opiskelijoista uudistumiskykyisiä, kehityshakuisia HR-osaajia ja ammatillisesti päteviä työyhteisön kehittäjiä. Valmistuneita työyhteisön kehittäjiä on 61. Tällä hetkellä omaa osaamistaan on kehittämässä 208 opiskelijaa. Tutkinnon yhteiskehittämällä onnistutaan jatkossakin vastaamaan työelämän nykyisiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Organisaation rajapinnoilla

Positiivisesta lopusta

uuteen alkuun?

Tiina Nilsson

Irtisanoutumisaalto on välhdellyt otsikoissa covid-pandemian laittaessa työelämää uuteen uskoon. Eri alojen kasvavasta työvoimapulasta uutisoidaan yhä kiihtyvään tahtiin. Miten hallita vaihtuvuutta yrityksissä ja miten käsitellä irtisanoutumisia?

Samaan aikaan, kun otsikoissa puhutaan irtisanoutumisista ja työsuhteiden loppuista, suurin mediahype työsuhteiden tematiikassa tuntuu kuitenkin keskittyvän rekrytointeihin ja työsuhteiden alkuihin. Tiina Nilssonin Offboarding-opinnäytetyö tarttuu tähän vinoumaan ja pyrkii osaltaan tilkitsemään työsuhteiden päättymisajankohdan prosesseihin liittyvää tietoaaukkoa.

Kuntien Tiera Oy:n tilaaman opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ehdotus parhaisiin käytänteisiin pohjautuvasta, positiivista työnantajamielikuvaa kannattelevasta offboarding-prosessista irtisanoutumistilanteisiin Tieralle. Opinnäytetyö pureutuu muun muassa siihen, millaisia tehtäviä työsuhteen päättymisen ajankohtaan liittyy, miten ja milloin tehtäviä pitäisi hoitaa, ja kenen tehtävistä tulisi huolehtia. Tärkeänä näkökulmana kautta linjan tarkastellaan sitä, millaiset asiat työsuhteen loppumetrioiden aikana vaikuttavat työntekijäkokemuksiin ja työnantajamielikuviin.

Opinnäytetyön aineisto tuotettiin kyselyillä ja haastatteluilla. Tuotettua aineistoa peilattiin työsuhteisiin liittyviä ilmiöitä kuvaavaan teorialaitteeseen. Sen lisäksi että työn päämääränä oli luoda ehdotus toimivasta työsuhteen lopun prosessista Tieralle, tarkoituksena oli myös tuottaa uutta, teorialla taustoitettua tietoa laajempaan käyttöön offboarding-prosessien ja toimintamallien kehittämiseksi yrityksissä.

– Offboarding-prosessien pohtiminen ja esimerkiksi niiden hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä on vielä aika vähäistä. Muun muassa lähtevien työntekijöiden palautehan on loistavaa kehittämistä taustoittavaa materiaalia, mikä usein unohdetaan, pohtii Nilsson, opinnäytetyön tekijä. – Monesti myös unohdetaan, että vanhan työsuhteen loppu ei ole päätös suhteelle yrityksen ja lähtijän välillä. Se on vain loppu aktiiviselle työsuhteelle. Hyvin hoidettu työsuhteen päätöshän voi toimia jopa lähtölaukauksena uuden työsuhteen alulle joskus tulevaisuudessa, jatkaa Nilsson.

Perehdytysmalli Haltuun

- Osallistavaa kehittämistä yhdessä

Heli Laurila

Yhteiskehittämällä parempaa perehdyttämistä

Opinnäytetyön lähtökohtana oli luoda Haltu Oy:lle uusi perehdyttämismalli yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa. Kehittämistyö toteutettiin kevään 2021 aikana fasilitoiduissa työpajoissa yhteiskehittämällä. Näkökulmana oli tukea yrityksen kulttuuria osallisuutta vahvistavalla kehittämistyöllä.

Perehdyttäminen on hyvän työsuhteen perusta

Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeä osa jokaisen yrityksen toimintaa. Perehdyttämisen suunniteluun ja kehittämiseen kannattaa panostaa, jotta perehdyttämisellä saavutetaan halutut tulokset. Tärkeintä on luoda perehdytysmalli, joka tukee kyseisen organisaation tai yhteisön tarpeita ja toimintaa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen vahvistaa uuden työntekijän työhyvinvointia sekä työntekijän halua sitoutua organisaatioon. Perehdytysmalli, joka tukee työntekijän nopeaa pääsyä osaksi niin työntekoa kuin yhteisöä, tuo taloudellista säästöä organisaatiolle. Tässä opinnäytetyössä keskitytään perehdyttämissä sen kehittämisen näkökulmaan

ja siihen miten hyvä perehdytysmalli kehitetään osallistavasti.

Yhteiskehittäminen osaamisen vahvistajana

Haltu Oy:lle perehdytysmalli rakennettiin yhteiskehittämällä Muutospaja -mallia soveltaen. Muutospaja -malli pohjautuu Yrjö Engeströmin ekspansiivisen oppimisen ja kehittävän työntutkimuksen teorioiden pohjalle. Muutospaja -mallissa työryhmä analysoi, kehittää ja arvioi fasilitoiduissa työpajoissa toimintaa hyödyntäen peiliaineistoa. Haltun perehdytysmallia kehitettiin työryhmänä viidessä työpajassa ja kehittämistyössä hyödynnettiin kyselytutkimusta ja haastatteluja peiliaineistona.

Työpajoissa kehittämistyötä tehtiin osallistavia menetelmiä hyödyntäen dialogisesti. Lopputuloksena syntyi Haltulle perehdytyspolku. Perehdytyspolku -mallia päästiin yrityksessä kokeilemaan ja palautteen perusteella uudella mallilla saavutettiin toivottuja tuloksia. Perehdytyksen sisältö koettiin parempana, perehdyttäminen vahvisti osaamista ja paransi näkyvyyttä perehdytyksen kulkuun niin perehdyttäjien kuin perehtyjän osalta.

Yhteiskehittäminen ekspansiivisen oppimisen näkökulmalla vahvisti myös työryhmän osaamista niin perehdyttämisestä, kehittämistyöstä, toiminnan analysoinnista kuin arvioinnista. Tämä näkyy perehdyttämisen laadussa, mutta myös ymmärryksessä, että kehittämistyö on jatkuvaa ja lisää oppiessa voi toimintamalleja parantaa ja kehittää myös jatkuvasti.

Osallisuus ja yhdessä kehittäminen vahvistavat työyhteisön toimintaa

Kehittämistyön pohjalta on helppo todeta, että työyhteisöt voisivat hyötyä merkittävästi yhteiskehittämisestä ja osallisuuden vahvistamisesta. Yhteiskehittäminen ja osallistava toimintatapa vahvistavat työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta, yhteistyötä, halua sitoutua toimintaan ja kehittää toimintaa edelleen. Osallistava yhteiskehittäminen nopeuttaa muutosprosesseissa uusien toimintamallien käyttöönottoa ja vähentää vastarintaa, sillä muutoksen merkityksen ymmärrys kasvaa yhdessä kehittäen.

Tässä opinnäytetyössä esitetty suunnitelma perehdyttämismallin kehittämiseksi on hyödynnettävissä soveltaen muissakin organisaatioissa ja yhteiskehittäminen soveltuu myös muiden prosessien ja toimintojen kehittämiseen. Ekspansiivisen oppimisen näkökulmia hyödyntäen on mahdollista kasvattaa osaamista laajemmin kuin yksittäisen prosessin osalta.

Vaikka yhteiskehittäminen voi viedä enemmän aikaa ja sitoa henkilöresursseja, on se hyvä keino vahvistaa organisaatioiden osallistavampaa ja avoimempaa keskustelukulttuuria ja vahvistaa psykologisesti turvallista työskentelykulttuuria.

Henkilöstöanalytiikka ennakoinnissa

Kirsi Grönn

HR-analytiikka mahdollistaa lukemattomia tapoja ennustaa tulevaa ja ennen kaikkea ennakoita saatujen tulosten perusteella sekä historiaan peilaamalla mahdollisia vastaantulevia haasteita. Samoin, se tarjoaa työkalun arjen johtamiseen sekä laadukkaan työelämän pohjaksi tarjoamalla kiistatonta ja yhtenäistä dataa päätösten sekä ohjauksen tueksi.

Kiihtyvällä vauhdilla muuttuva maailma muokkaa jatkuvasti myös työn tekemisen tapoja ja yleistyvä hybridityö vie niin esihenkilöitä, henkilöstöhallintoa kuin henkilöstöäkin entistä kauemmaksi toisistaan. Päivittäisten kohtaamisten puute vaatii uudenlaista arjen tukea huomioida niin vallitsevia kuin taustalla kehittyviäkin asioita. Työmäärien lisääntyessä ja aikataulujen kiristyessä, onkin lähes mahdotonta olettaa, että voisimme työskennellä samalla tapaa kuin muutamia vuosia sitten. Onkin ehkä kaikista tärkeintä panostaa arvokas mutta rajallinen aika niin liiketoiminnan kuin johdettavienkin laadulliseen kehittämiseen. Tarvitaan siis dataa ja analytiikkaa tukemaan niin päivittäistä johtamista, mahdollisten haasteiden ennakoitua ja strategisiin tavoitteisiin pääsyä. Kerätyllä tiedolla ja oikeilla tulkinnoilla tuodaan lisäarvoa niin liiketoiminnan kuin henkilöstönkin kehitykseen.

Tämä opinnäytetyö keskittyi henkilöstöanalytiikkamatkan ensimmäiseen vaiheeseen, analytiikan mahdollisuuksiin, taustatyöhön sekä henkilös-

töanalytiikan käyttöönoton ensiaskeliin. Koska parasta ja kattavinta tietoa saadaan yhdistelmällä niin eri osastojen kerättyä järjestelmädataa, tarpeita sekä tietoa tavoitteista, tähän opinnäytetyöhön osallistui edustajia niin tilaavan yrityksen henkilöstöhallinnosta, esihenkilöstöstä kuin johdostakin. Analytiikka tarjoilee parastaan, kun se huomioi useita tarpeita ja tavoitteita, tämän takia yksi työn tärkeimmistä aiheista olikin analytiikan ympärille muodostuvat keskustelut. Analytiikka ei valmistu kerralla, ei huomioi ainoastaan yhden osaston tarpeita tai katso kapealla katseella vain yksittäisiä tavoitteita. Parhaan tuloksen data ja analytiikka tarjoaa vuorovaikutuksessa sekä avoimessa keskustelussa sitä hyödyntävien kesken. Analytiikka tarvitsee jatkuvaa tarkastelua, rikastamista sekä pedagogista otetta sen käyttöönoton ja sisällön osalta.

Data kätkee taakseen useita tekijöitä, jotka tulee ymmärtää osatekijöinä saaduissa tuloksissa. Tämän takia henkilöstöanalytiikan taustalla tuleekin olla reilusti ymmärrystä työyhteisöstä, siinä osatekijöinä toimivista persoonista sekä talossa vallitsevasta työnteon kulttuurista. Tuloksia ei siis tulisi koskaan tarkastella mustavalkoisesti vaan pyrkiä ymmärtämään tekijöitä niiden takana. Jos jotain, tämä työ opettikin sen, että joskin saatavilla olevasta henkilöstöanalytiikan teoriasta saa perustan itse luvuille ja datalle kaavojen ja suositeltavien datalähteiden osalta, on aito arvo itse henkilöstön tuntemuksessa sekä halussa kehittää

työelämän laatua kokonaisvaltaisesti. Samoin, pedagoginen ote analytiikan käytössä on läsnä joka hetkessä. Siinä missä henkilöstöhallinto on ihmisten ja sitä myöden henkilöstön asiantuntija, moni muu taho tarvitsee vielä syvällisempää tietoa ja ymmärrystä tekijöistä lukujen taustalla.

Tämä opinnäytetyö palvelee sellaisenaan kaikkia henkilöstöanalytiikasta kiinnostuneita. Heitä, ketkä haluavat aidosti ymmärtää arkeen vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisuuksia niin parantaa kuin ehkäistäkin useita henkilölähtöisiä ja toki myös taloudellisiakin lähtökohtia. Kuten mainittu, analytiikka ei valmistu kerralla, se ei ole mustavalkoisesti samanlaista eri yrityksille eikä sen kehittämistä tulisi pysäyttää koskaan. Suurin oppi analytiikkamatkalla lienee aito kuunteleminen, mitä tarvitaan ja miten niin henkilöstön hyvinvointia kuin liiketoiminnan strategisia tavoitteitaikin voitaisiin hyvinvoivalla henkilökunnalla tukea entisestään. Mielipiteitä on useita, eikä kirjoitettua teoriaakaan ole vielä juuri nimeksikään. Siksi tässäkin aiheessa on arvokkainta avoin keskustelu, aito mielenkiinto laadukasta työntekijäkoke-
musta kohtaan sekä osastorajat ylittävät yhteiset tavoitteet. Analytiikan mahdollisuudet ovat rajattomat ja jokaisen tulisikin, edes pienemmässäkin mittakaavassa, pohtia, miten kerätty data voisi tarjota työkaluja ennakointiin ja paremman työelämän jatkuvaan kehittämiseen.

Rohkeasti tunnistamaan ja kehittämään

yrittäjän tulevaisuuden osaamista

Salla Rundgren

Tulevaisuuden tutkimusta tehdään Suomessa laajalla rintamalla. Valtakunnallisten ja alueellisten toimijoiden lisäksi tulevaisuudesta ovat luonnollisesti kiinnostuneet myös yksittäiset organisaatiot. Voi kuitenkin olla hankalaa lähteä konkreettisesti liikkeelle omassa ennakointityössä. Tästä syystä ABB Motion Services- liiketoimintayksikkö tilasi työyhteisön kehittämisen alan opinnäytetyön aiheesta. Opinnäytetyön tekijä Salla Rundgren on ABB:n palveluksessa mutta eri liiketoimintayksikössä. Tämä mahdollisti tutkimukseen tilanteen, jossa tutkija tuntee kohteen kohtuullisen hyvin, mutta ei ole itse toimijana yhteisössä.

Keväällä 2022 toteutetussa tutkimuksessa tehtiin benchmarking- vierailut Gofore Oy:hyn, Opetushallitukseen sekä yhteen anonyymiin yritykseen. Lisäksi toteutettiin osallistava tulevaisuustyöpaja toimeksiantajan johtoryhmälle. Tavoitteena oli löytää konkreettista tukea yrityksen tulevaisuustyölle. Toimeksiantajalla on meneillään strateginen osaamisen kehittämisen hanke ja tästä tutkimuksesta hankkeeseen saatiin runsaasti uusia ideoita ja työkaluja.

1. Työelämä heijastelee samoja muutoksia kuin muukin yhteiskunta. Tutkimuksen teoriapohjan mukaan digitalisaatio on läpileikkaava

muutostrendi, josta olemme vasta nähneet ensiaallot. Opinnäytetyöhön on kerätty esimerkkejä yrityksistä, joissa toimintaa on kehitetty tai muutettu digitalisaation avulla. Osaamisen tunnistamiseen on paljon työkaluja, joita tutkimuksessa avataan. Osaamisen kehittämisessä toimeksiantajalla on jo pitkät perinteet. Suurin anti siltä saralta saatiin benchmarkingin kautta, kun nähtiin digitalisaation uudet mahdollisuudet ja datan hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä.

Tutkimuksessa selvisi, että ennakointia voi ja kannattaa tehdä yritystasolla rohkeasti. Muutosketteryys ja ylipäättään muutoksen hallinnan metataito ovat jokaisella alalla hyödyllisiä osaamisia. Tulevaisuustyöpaja havaittiin toimivaksi menetelmäksi tulevaisuustietoisuuden nostamiseksi ja johtoryhmän sitouttamiseksi. Tulevaisuusajattelua on hyvä laajentaa koko henkilöstöön.

Kehittämideoita syntyi tutkimuksessa runsaasti. Niistä hyötyvät toimeksiantajan lisäksi kaikki osaamista tunnistavat ja kehittävät organisaatiot. Esimerkkeinä tulevaisuuden osaamisen tunnistamisen kehittämisideoista mainittakoon oman organisaation tasoinen ennakointiryhmä, Opetushallituksen ennakointifoorumin osaamis-

korttien hyödyntäminen, ulkopuolisen kumppanin mukaan ottaminen digitaalisissa ratkaisuissa ja ABB:n sisäinen benchmarking samasta aiheesta. Osaamisen kehittämisen suosituksiin kuuluvat muun muassa oppivan organisaation pikatesti, osaamisen teemojen pitäminen jatkossakin johtoryhmän agendalla, ydinosaamisten tiivistäminen, kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen sekä sisäisen viestinnän kehittäminen. Yksi konkreettinen ehdotus on, että HR varaa jatkossa vuosittain aikaa yhdelle benchmarking- vierailulle.

Ennakointiosaaminen on tärkeä työkalu työyhteisön kehittäjän pakissa. Tulevaisuus on usein teema, jota kehittäjät pitävät mielessään tämän päivän työtä tehdessään. Siksi ennakointiin ja tulevaisuustyöhön myös organisaatiotasolla on mielekästä panostaa.

Tutkimuksessa heräsi ideoita myös jatkoa varten. Urapolkujen visualisointi uudella tavalla tai vanhoista osaamisista poisoppiminen voisivat olla hyviä teemoja seuraaville työyhteisön kehittäjäopiskelijoille.

“Kaadoin kahvit pomon

koiran päälle... sain potkut”.

Tulevaisuuden työelämätaidot

peruskoulun 9lk. puheessa

Piia Mikkonen

”Kaadoin kahvit pomon koiran päälle..sain potkut.” Tulevaisuuden työelämätaidot peruskoulun 9 lk. puheessa -opinnäytetyö käsitteli peruskoulun päättävien luokkien ajatuksia ja asenteita liittyen tulevaisuudessa tarvittaviin työelämätaitoihin. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin kokevatko oppilaat työelämätaitoihin liittyvän opetuksen riittävänä sekä sisällöltään kiinnostavana. Millaisena oppilaat kokevat työelämään tutustumisjaksoja ja olisiko niissä jotain kehitettävää oppilaiden näkökulmasta. Kantaa otettiin alueellisesta näkökulmasta liittyen nuorten kiinnostukseen lapin maakuntaa kohtaan tulevaisuuden työnantajana sekä sen mahdollisina osaamistarpeina. Työn fokuksena oli kerätä nimenomaisesti oppilaiden ajatukset aiheeseen.

Työn tilaajana toimi Rovaniemen kaupungin koulutuspalvelut. Kehittämistyö pääsi käynnistymään

helmikuussa 2022. Aineistonkeruu toteutettiin maaliskuun aikana osallistavina ja toiminnallisina oppilastyöpajoina, joihin osallistui yhteensä 42 oppilasta. Työpajat toteutettiin henkilön anonyymiteettisuojaa noudattaen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uutta tietoa mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten. Työn aihe on hyvin ajankohtainen sekä tärkeä. Oppivelvollisuuslaki on uudistunut, korona-aika on vaikuttanut mahdollisesti myös oppimistuloksiin ja Tet-jaksojen toteutumiseen sekä työelämästä kantautuu puhetta liittyen nuorten valmiuksiin ja osaamiseen heidän astuessaan työelämään. Niin tässä kuin monessa muussakin asiassa varhainen ennakointi ja ennaltaehkäisevä työ on merkityksellistä. Työpajojen tuloksista käy ilmi, kuinka suuri merkitys on oppimisen sekä asioiden reflektomisella sekä sanoittamisella. Sanoittamista

tarvitaan myös oman osaamisen ja sekä kehittämisen pohdinnoissa. Nuoret kokivat merkitykselliseksi, kuinka asioista puhutaan ja miten oppiainesten kanssa työskennellään.

Tuloksia voidaan hyödyntää laajentamalla vastaavanlainen osallistava työpaja koskemaan alueen suurempaa peruskoulun 8–9 lk. oppilasmäärää. Työelämätaitoihin liittyvä oppilastyöpaja olisi mielenkiintoista laajentaa myös toisen asteen opiskelijoihin, eri paikkakunnille sekä tehdä vertailua ja löytää kehittämistarpeita sitä kautta esimerkiksi ennakoinnin suhteen.

Työelämän ja työyhteisöjen kehittämisen kannalta merkityksenantoina ja tarpeina syntyi muun muassa työelämäyhteistyön sekä työelämään tutustumisjaksojen tärkeys sekä kokemusten reflektointi. Nuorten työelämä tietoisuutta koskien työntekijöiden sekä työnantajien oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyen on hyvä lisätä. Havaintona jatkokehittämistä varten työelämäopetusta voisikin miettiä moniammatillisen osaamisen hyödyntämisessä ja lisäämisessä. Olisi varmasti hedelmällistä yhdistää opetushenkilöstön vahva osaaminen nuoristyöntekijöiden sekä työyhteisön kehittäjien ammattitaitoon työelämäosaamisen suunnittelussa ja työelämäyhteistyön edistämisessä.

Työelämän kannalta ajateltuna, meillä on samanaikaisesti työvoimapula sekä kohtaanto-ongelma. Nuorista on kasvamassa työmarkkinoille meidän seuraava työelämän sukupolvi, joten tärkeitä on, että nuoret kokevat ja saavat kaiken mahdollisen tuen ja osaamisen lisäämisen mahdollisuudet omassa kasvussaan. Työyhteisöjen ja johtamisen puolestaan on kasvettava ajatukseen, että uudet työelämän sukupolvet tuovat mukanaan erilaista osaamista sekä erilaisia toimintatapoja. Työelä-

män kehittämällä myös tähän voidaan vastata. Opinnäytetyön tekeminen prosessina oli antoisa ja hyvin opettavainen. Parhaimpina oivalluksina oli omien ajatusten ja kehittämisideoiden suhteuttaminen muihin resursseihin sekä toimintaympäristöön. Tähän liittyi myös menetelmällisten tapojen laaja kirjo sekä niiden hyödyntämisen rajattomat mahdollisuudet.

Kohti vastavuoroista kumppanuutta:

Perho Liiketalousopiston

asiakkuuksien hoitomalli

Heidi Malin

Suomessa ammatillinen koulutus perustuu tiiviiseen ja monitasoiseen yhteistyöhön elinkeinoelämän ja sidosryhmien kanssa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat oppilaitosten toimintaan ja päinvastoin. Proaktiivisen ja vastavuoroisuuteen perustuvan kumppanuusajattelun avulla ammatillisen koulutuksen toimijoilla on vielä nykyistäkin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan. Työelämäyhteistyö on koulutuksen keskeinen prosessi, siksi myös vastuu sen kehittämisestä on oppilaitoksilla.

Valtakunnalliseen Opetushallituksen rahoittamaan valtakunnalliseen Yhdessä Parasta -verkostohankkeeseen kiinnittyvä opinnäytetyö kohdistui Perho Liiketalousopiston asiakkuus- ja työelämäyhteistyön suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden parantamiseen. Palvelumuotoiluprosessina toteutetun kehittämistyön konkreettisena lopputuotoksena oli uusi asiakkuuksien hoitomalli, joka tuo näkyväksi oppilaitoksen monet kumppanuudet, yhteistyön toimintatavat ja vastuuhenkilöt. Lisäksi malliin on koottu työelä-

mäyhteistyön kehittämisen menetelmiä, oppaita ja työkaluja, joiden avulla yhteistyötä uudistetaan ja kehitetään vastavuoroisen kumppanuuden vahvistamiseksi.

Perho Liiketalousopistossa asiakkuuksien hoitoa ja työelämäyhteistyötä toteuttavat kaikki työntekijät omasta roolistaan käsin. Perholaisten kanssa yhdessä kehitetty asiakkuuksien hoitomalli on koko henkilöstön käyttöön tarkoitettu, jatkuvasti rakentuva, dynaaminen arjen työkalu yhteisellä verkkokampuksella. Malli on myös integroitu organisaation strategiaan, laadunhallintaan ja tiimien toiminnan vuosisuunnitteluun.

Palvelumuotoiluprosessi eteni tuplatimanttimallia soveltaen. Aluksi henkilöstölle toteutettiin kartoituskysely tutkimusongelman määrittämiseksi ja ymmärryksen laajentamiseksi. Kyselyn vastausten luokittelu ja analysointi toteutettiin fasilitoituissa työpajoissa, joissa myös tuotettiin, arvioitiin ja valikoitiin kehittämisideoita jatkopaljostukseen. Asiakkuuksien hoitomallin prototyyppiä ja testausta toteutettiin eri tiimeissä.

Lopulta idea konseptoititiin ja aloitettiin implementointi henkilöstökokouksen työpajassa.

Perho Liiketalousopiston vakiintunut ja arvostettu asema ammatillisen koulutuksen kentässä perustuu systemaattiseen jatkuvan parantamisen toimintatapaan. Tämän opinnäytetyön arvo tilaajalle on monitahoisen sidosryhmäverkoston ja kumppanuusyhteistyön jäsentäminen arjen kumppanuuksiin, kehittämiskumppanuuksiin, strategisiin kumppaneihin ja kumppanuus- ja palveluverkostoihin käytännön tekemisen tasolla. Käytännöllisenä arjen työkaluna asiakkuuksien hoitomalli edistää sidosryhmäyhteistyön tunnettuutta ja läpinäkyvyyttä, uudistaa työelämäyhteistyön käytänteitä ja lisää työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista.

Palvelumuotoiluna toteutettu opinnäytetyö tarjosi työyhteisön kehittäjälle ammatillisesti monipuolisen oppimisympäristön, jossa oli myös sukkellettava oman työpaikan todellisuuteen uudesta tarkastelukulmasta. Omat oletukset, tiedot ja taidot tulivat hyvällä tavalla haastetuiksi tämän kaksivuotisen kehittämistehtävän aikana niin osallistamisessa, yhteiskehittämisessä, tutkimustyössä kuin viestinnässä organisaation kaikilla tasoilla. Opinnäytetyö vahvisti käsitystäni yhteisöllisen kehittämisen ja aidon vastavuoroisuuden ylivoimaisuudesta kaikessa yhteistyössä, niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa.

Toimiva omaisyhteistyö

omaisten kertomana

Piritta Keränen

Keväällä 2022 valmistuneen opinnäytetyön aiheena on omaisyhteistyön sujuvuus omaisten näkökulmasta Attendo Kehräämökodissa. Kehräämökoti on 40-paikkainen hoivakoti Orimattilassa, ja se on aloittanut toimintansa vuonna 2017. Tilaajan toiveena oli kartoittaa omaisten ja läheisten tyytyväisyyttä omaisyhteistyön osalta.

Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää Kehräämökodissa asuvan omaista. Haastattelut toteutettiin ryhmämuotoisina teemahaastatteluiluina. Haastatteluissa kartoitettiin omaisten tyytyväisyyttä yleisesti, mutta erityisesti keskityttiin viestinnän ja vuorovaikutuksen toteutumiseen. Tutkimuksen tuloksia tullaan jatkossa hyödyntämään hoivakodin omaisyhteistyön kehittämisessä osana heidän omia kehittämishankkeitaan. Tutkimusmenetelmä valikoitui sen perusteella, että teemahaastattelulla saadaan omaisten ääni aidosti esiin ja haastattelutilanne sallii myös sellaisten ajatusten ja näkökulmien nousumisen esiin mitä esimerkiksi kyselytutkimus ei mahdollista.

Tutkimuksen perusteella omaiset arvostavat sujuvaa yhteistyötä, arvostavaa kohtaamista sekä avointa ja helppoa viestintää. Nämä asiat olivat tutkimukseen osallistuneiden omaisten mielestä

kunnossa. Yhteistyö koettiin sujuvaksi ja joustavaksi, ja omaiset kokivat henkilökunnan helposti lähestyttäväksi ja ystävälliseksi. Omaiset kuvasivat, että heihin omaisena suhtaudutaan hyvin ja arvostavasti ja he kokivat myös tulevaisuutta kuuluisiksi. Suurimpana tekijänä tyytyväisyyteen koettiin olevan se, että omaiset kokivat hoidettavan omaisen hoidon olevan hyvää ja he saavat riittävästi tietoa voinnista ja arjen sujumisesta. Omaiset kokivat olevansa osa Kehräämökodin väkeä. Tutkimuksessa nousi esiin työntekijöiden erilaiset käytännöt yhteistyön toteuttamisessa.

Toiminnan jatkuva kehittäminen vaatii yhteistyön merkityksen tiedostamista ja tahtotilaa huomioida omaiset tärkeänä osana hoivakodissa asuvan ikäihmisen elämää, mutta myös voimavarana asukkaan hoivan ja hyvinvoinnin tukemisessa. Jotta omaisyhteistyö nousee tavoitteissa ja tekemisessä, tulee se tehdä näkyväksi ja omaisten toiveet kuulla. Tämä onnistuu omaisyhteistyön nostamisella kehittämiskohteeksi hoivakodin toiminnan kehittämisessä. Työntekijöiden on tärkeä olla mukana yhteistyön kehittämisessä, jolloin myös olemassa olevat hyvät toimintatavat, ideat, ajatukset ja tarpeet saadaan esiin. Osana kehittämistä täytyy tarkastella myös henkilökunnan osaamisen varmistamista. Huomioitavaa on

myös se, että osallisuus oman työn kehittämiseen lisää työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä.

Laadun seuranta ja aktiivinen palautteen kerääminen omaisilta ja muilta läheisiltä on jatkossakin tärkeää, samoin jatkuva vuoropuhelu eri toimijoiden toiveista. Tutkimuksessa nousi havaintona esiin myös omaisten tarve puhua vertaisten, eli muiden omaisten kanssa ja jakaa kokemuksia. Säännöllisesti toteutettavat omaisten tapaamiset voisivat vastata näihin kaikkiin tarpeisiin lisäämättä työmäärää tai kuormittamatta henkilöstöä entisestään. Jatkokehitysehdotuksena nousi omaisten saannollisten tapaamista järjestäminen, joissa voidaan kerätä palautetta ja odotuksia yhteistyön osalta keskustellen, mutta myös tarjota tilaisuus vertaiskeskustelulle omaisille.

Omaisyyhteistyö hoivakodeissa on tärkeä ja ajan-kohtainen aihe. Opinnäytetyön tutkimuskohteena oli yhden hoivayksikön omaisten tyytyväisyys ja toiveet, ja tulokset hyödyttävät ennen kaikkea kyseessä olevan yksikön toiminnan kehittämistä. Tuloksissa nousee pitkälti samoja tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ja odotuksia kuin omaisyhteistyön kehittämisestä julkaistuissa muissa aiheistoissa, joten tutkimus vahvistaa ymmärrystä omaisten odotuksista omaisyhteistyötä kohtaan.

Työyhteisön hyvinvointi

Yhdessä eteenpäin

- Kouluttajien työhyvinvoinnin

kehittämisohjelman

Saana-Maria Vuorinen

Saana-Maria Vuorisen opinnäytetyö on nelivaiheinen työhyvinvoinnin kehittämisohjelman Finnair Flight Academyn kouluttajien esihenkilön käyttöön. Kehittämisohjelman on suunniteltu vaatimaan mahdollisimman vähän resursseja. Kaikille kouluttajille on annettu mahdollisuus osallistua työhyvinvointiohjelman suunnitteluun. Opinnäytetyön työhyvinvoinnin kehittämisohjelman ei ole pelkkä ehdotus vaan se on konkreettisesti menossa käyttöön työpaikalla syyskuusta 2022 alkaen.

Opinnäytetyö rakentui alkuvuodesta tapahtuneella tietoperustaan tutustumisella, jonka pohjalta kouluttajille lähetettiin työhyvinvointikysely. Työhyvinvointikyselyyn vastasi 80 % kouluttajista. Työhyvinvointikyselyn vastauksien perusteella alkukesästä toteutettiin avoin tila -menetelmällä osallistava työpaja. Osallistava työpaja oli kouluttajille vapaaehtoinen ja sieltä tulleiden kehitysehdotuksien avulla muotoutui kesän aikana lopullinen työhyvinvoinnin kehittämisohjelma.

Finnair Flight Academyn kouluttajat työskentelevät Finnairilla sekä kouluttajina että matkus-

tamohenkilökunnan jäsenenä, tehden molempia ammatteja samanaikaisesti. Kouluttajat toimivat kouluttajantyössään kolmessa eri koulutusryhmässä: turva-, palvelu tai ensiapukouluttajina.

Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää Finnair Flight Academyn kouluttajien työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila ja löytää konkreettisia keinoja sen parantamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu kaikille työpaikan jäsenille ja parhaat tulokset saavutetaan kaikkia osallistamalla.

Kouluttajien työhyvinvointia oli ravisuttanut useat eri maailman tapahtumat. Opinnäytetyö tuotti uutta tietoa kouluttajien työhyvinvoinnin tilasta. Opinnäytetyössä selvisi, että kouluttajat olivat huomanneet viime aikoina omassa asenteessaan muutosta ja moni oli kokenut uupumuksen tunnetta. Jatkokehittämistä varten työpaikalla olisi hyvä tutkia palkitsemisen, vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen ja toimitilamuutoksen vaikutusta kouluttajien työhyvinvointiin.

Työyhteisön kehittäjän näkökulmasta kouluttajien työhyvinvointi oli aiheena ajankohtainen ja kiinnostava aihe, koska kouluttajien työhyvinvointia kouluttajan työssä ei seurattu tai kehitetty millään tavalla. Työhyvinvointi on merkittävä aihe työyhteisöissä, koska työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työssä jaksamiseen ja sen kautta työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen paranee. Työhyvinvoinnin kautta sairauspoissaolojen määrän on todettu vähenevän.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä tuotosta - työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaa voi sujuvasti soveltaa myös muilla työpaikoilla. Tietoperusta antaa kehittäjälle valmiudet löytää osuvimmat kysymykset juuri kyseisen työpaikan työhyvinvointikyselyyn ja osallistava työpaja antaa työntekijöille itse mahdollisuuden vaikuttaa konkreettisiin kehittämisideoihin.

Opinnäytetyö prosessina oli tuntunut pitkälle ja ajoittain yksinäiseltä. Opinnäytetyössä kaikista palkitsevinta oli saada tehdä kehittämistyö omalle työpaikalle etenkin, kun aiheena oli oma ja kollegojen työhyvinvoinnin konkreettinen parantaminen. Opinnäytetyö oli prosessina hyvin opettavainen kokemus ja se edisti omia työyhteisön kehittäjän taitoja jokaisessa vaiheessa, kuten kyselyn tekijänä ja työpajan fasilitaattorina.

Hyvinvoivassa työyhteisössä

on helppo kehittää itseään

- toimintamalli

Toni Alatalo

Osaamisen kehittäminen työelämässä on nykyään kenties tärkeämpää kuin koskaan. Toni Alatalo selvitti tässä opinnäytetyössä opettajien osaamisen kehittämistä Pelastusopiston toimeksiannosta. Työssä tutkittiin osaamisen kehittämisen vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tutkittavana osaamisen kehittämisen keinona oli opetuksen seuraaminen toisessa opetustiimissä. Tärkeänä tutkittuna taustatietona tuodaan esille organisaatioiden laadullista toimintaa sekä tiimityön edellytyksiä. Opinnäytetyö taustoittaa, millainen on hyvin toimiva organisaatio ja kuinka voidaan oppia ketterästi. Lisäksi tärkeäksi osaamisen kehittymistä tukevaksi seikasi todetaan luottamuksellisen ja toimivan työiltapiirin.

Opinnäytetyötä varten tehtiin kaksiosainen tutkimus marras- ja joulukuun 2021 aikana. Ensimmäisessä laadullisessa tutkimusvaiheessa haastateltiin Pelastusopiston eri henkilöstöryhmiä ja toisessa määrällisessä tutkimusvaiheessa tehtiin kaikille opettajille kyselytutkimus. Saatu aineisto analysoitiin kriittisesti aiempaan tietopohjaan pe-

rustuen. Aineiston sekä aiemman tutkimustiedon pohjalta tämä opinnäytetyö antaa hyödyllistä tietoa tiimityöstä ja työssäoppimisesta sekä työhyvinvoinnin tiivistä yhteydestä kaikkeen kehittymiseen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi neljä toimenpide-ehdotusta, joiden tavoitteena on kehittää Pelastusopiston toimintaa. Kaikkia kehittämis-ehdotuksia voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin. Tärkeänä havaintona työssä tuodaan esille psykologisen turvallisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys myös osaamisen kehittämisen edesauttajana. Tämän havainnon perusteella työyhteisössä tulee ensin saada kuntoon rakenteet sekä edistää työilmapiiriä. Yhtenä toimenpide-edotuksena onkin näiden seikkojen kehittämiseen rakentuvan hankkeen käynnistäminen.

Osaamisen johtamiseen tulee kiinnittää työn perusteella enemmän huomiota. Tämä varten tulisi nimetä vastuuhenkilö ja ottaa käyttöön ketterää oppimista tukeva osaamisen johtamisen malli.

Lisäksi opettajien työaikajärjestelmää on muokattava osaamisen kehittämistä paremmin tukevaksi. Työaikasuunnitelmien tulee edistää yhdessä oppimista ketterän toiminnan periaatteita hyväksikäyttäen.

Opinnäytetyö esittelee toimintaohjeen, jonka avulla opetuksen seuraamista voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti. Tämä ohje mahdollistaa toiminnan pitkäjänteisen suunnittelun ja seuraamisen. Se on lisäksi yksinkertainen ja helppokäyttöinen.

Tämä työ kokoaa monia hyviä huomioita nykypäivän työyhteisöstä. Kiire sekä muut haasteet työyhteisön toiminnassa eivät voi olla vaikuttamatta kaikkiin organisaation osa-alueisiin. Mutta erityisesti halu kehittyä katoaa, jos työ on päivittäistä selviytymiskamppailua. Opinnäyte työ tuo perustellusti esille, miten ihmisten johtaminen vaikuttaa asioihin. Ja tämä vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan sekä tuottavuuteen ja tulokseen.

Työ antaa konkreettisia kehittämissuhteita, joita voi pääosin soveltaa erilaisiin työyhteisöihin. Työhyvinvointi, tehokkuus, oppiminen sekä kehittyminen ovat aina ajankohtaisia teemoja, joten tätä kokonaisuutta on helppo lähteä jatkokehittämään näiden seikkojen ympärille.

Lisätietoja: Toni Alatalo toni.alatalo@humak.fi

Hyvinvointia yhteisen osaamisen

tunnistamisesta ja sen hyödyntäminen

osana perehdytystä

Maarit Pentti

Perehdytysprosessi on tärkeä osaamisen ja jatkuvan oppimisen alkustartti, ja kulmakivi uuteen työhön ja organisaatioon sitoutumisessa. Jokaisella on vastuu omasta osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Uuden työntekijän perehdytyksestä ja sen sujuvuudesta huolehtimisessa on vastuu ensisijaisesti esihenkilöllä. Sujuva perehdytysprosessi lisää tiimin yhteisöllisyyttä ja keskinäistä luottamusta sekä tunnetta omasta osaamisesta. Se tasaa tiimin sisäistä ja yksilön kokemaa kuormitusta. Toimiva ja avoin prosessi tukee yhteistä oppimista ja osaamisen jakamista. Näin jatkuvasta oppimisesta syntyy tiimin sisäinen kulttuuri ja toimintatapa. Sen tuloksena ovat hyvinvoivat tiimit, jossa työskentelevät motivoituneet ja työhönsä sitoutuneet yksilöt.

Uudenmaan TE-toimiston, henkilöstön strategisen kehittämisen yksikön tilaamaan työn tavoitteena oli selvittää, millainen rooli esihenkilöllä on, kun hän ohjaa uuden asiantuntijan perehdytyksen osaksi tiimin päivittäistä työtä. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat perehdytysprosessin onnistuneeseen implementointiin,

ja mitkä seikat tukevat yhdessä oppimista. Tarve tutkimukselle on syntynyt rekryointitarpeiden lisääntyessä. Tiimit ovat jatkuvan muutoksen keskellä ja uusien asiantuntijoiden perehdyttäminen on päivittäinen osa tiimien työtä. Selkeät rakenteet ja esihenkilön tuki tukevat itseohjautuvuutta ja auttavat paremmin organisoimaan tiimin sisäisiä prosesseja. Samalla syntyy tieto yhteisestä osaamisesta ja kriittisistä osaamistarpeista. Tutkimuksen pohjalta esitettiin kehittämissuhteita ja -ideoita, joiden avulla rakennetaan esihenkilölle suunnattu työkalu perehdytysprosessin ohjauksessa ja siitä viestimisessä.

Kehittämistyö toteutettiin syksyn 2021 ja kevään 2022 välisenä aikana. Teoreettisena viitekehyksenä käytin motivaatioteoriaa ja sen vaikutusta yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Laadulliseen haastattelututkimukseen osallistui 11 asiantuntijaa. Osalla haastatelluista oli vahva perehdyttäjätausta ja pitkä työkokemus ja osalla taas tuore omakohtainen kokemus perehdytettävänä olosta. Osana tutkimusta lähetettiin kysely esihenkilöille. Kyselyyn vastasi 11 palveluvastaavaa.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2021 ja kysely esihenkilöille tammikuussa 2022. tiimin ja työyhteisön voimavara.

Tulokset osoittivat, että esihenkilöllä on suuri rooli osaamisen ja perehdytyksen ohjaamisessa. Selkeää ja joustavaa runkoa perehdytyksen tueksi kaivattiin. Prosessin avoimuus ja läpinäkyvyys vähensivät kuormitusta ja lisäsivät luottamusta. Selkeän rungon nähtiin myös tasaavan persoonallisuudesta johtuvia eroavaisuuksia ja näin takaavan kaikille samanlaiset lähtökohdat saada ja jakaa tietoa. Tämä piirre korostuu erityisesti nyt, kun suurin osa työstä ja perehdytyksestä suoritetaan etänä ilman mahdollisuutta fyysisen läsnäoloon ja vuorovaikutukseen. Koko tiimin osallistaminen taas nähtiin vähentävän kuormitusta ja lisäävän yhteisöllisyyttä.

Tulosten perusteella esitin tilaajalle selkeitä toimenpiteitä jatkoa ajatellen. Tärkeimpänä kehittämistoimenpiteenä on koko tiimin osallistava osaamisen kartoittaminen. Sen tavoitteena on sanoittaa sekä tuoda näkyväksi kaikenlainen osaaminen sekä hiljainen tieto. Lisäksi kartoitetaan ne työn osa-alueet, jotka koetaan erityisen mielekkäiksi ja tärkeiksi oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Kartoituksen tulokset kytetään osaksi perehdytysrunkoa.

Jatkuva parantaminen, kaikkien osallistaminen ja esihenkilön rooli yhteisen kehittämisen mahdollistajana edistävät innovatiivisuutta ja tiimin sisäistä kulttuuria. Tunne siitä, että voi vaikuttaa omaan työhön lisäävät motivaatiota ja työhyvinvointia. Perehdytysprosessi on yksi osa oppimista ja tärkeä vaihe uuden työn aloituksessa. Toisaalta muuttuva maailma ja uudet työn ja elinikäisen oppimisen vaatimukset tuovat meidän kaikkien eteen uusia perehtymisen tarpeita. Siksi selkeät, joustavat ja osallistavat prosessit, ovat jokaisen

Työ kuormittaa, vai kuormittaako

Jarkko Salmi

Opinnäytetyöni tutkimuksen tavoite oli selvittää mitkä seikat nousevat Edistian kotiin vietävien palveluiden työntekijöitä kuormittaviksi tekijöiksi ja mitkä keinot kotiin vietävissä palveluissa nousevat erityisen toimiviksi ohjaajan työn kuormittavuuden hallinnassa. Opinnäytetyön tutkimuksen toimintaympäristönä oli Edistian kotiin vietävät palvelut, tutkimuksen kohdejoukkona toimi kaikki asiakastyöhön osallistuvat työntekijät. Tutkimus tehtiin sähköisenä anonyyminä kyselytutkimuksena. Tutkimukseen oli mahdollisuus vastata 26.8 - 10.9.2021. Opinnäytetyöni tilaajana toimi Edistia.

Tietoperustaa rakentamassa

Opinnäytetyöni alkoi palaverilla Edistian henkilöstöpäällikön kanssa loppu vuodesta 2020. Palaverissa varmistui, että opinnäytetyöni tilaajana toimii oma työnantajani. Tapaamisen jälkeen henkilöstöpäällikkö vei ideoita Edistian johtoryhmään. Johtoryhmän mielestä kiinnostavimmaksi aiheeksi nousi tutkimuskysymys: mitkä keinot kotiin vietävissä palveluissa nousevat erityisen toimiviksi ohjaajan työn kuormittavuuden hallinnassa. Aiheen varmistuttua tein työstä ideapaperin ja suunnitelman. Yhteistyösopimus opinnäytetyön tilaamisesta ja sen aiheesta tehtiin 24.3.2021.

Opinnäytetyön lähdeaineistoa lukemalla työn rakenne ja sisällysluettelo alkoivat hahmottumaan,

mikä omalla kohdalla helpotti työn pilkkomista pienempiin osiin. Opinnäytetyön etenemistä ei aina helpottanut se seikka, että tein samaan aikaan täysipäiväisesti töitä. Opinnäytetyön tietoperustassa avataan työhyvinvoinnin käsitettä, lainsäädäntöä ja historiaa. Työhyvinvointia päädyin opinnäytetyössä lähestyä organisaation, johtamisen, työyhteisön ja työntekijän näkökulmasta ja sitoa tätä työryhmän perustehtävänä olevaan mielenterveystyöhön. Työn kokonaisuutta lähestyin luotettavina kokemani lähteiden, tilaajan sisäisen materiaalin ja empirian kautta.

Sukellus syvään päätyyn

Opinnäytetyön tutkimuksen oli tarkoitus olla karkeasti tarkoitettu tutkimus minkä tavoitteena on etsiä hyljäläistä tietoa ja uusia näkökulmia työn kuormituksen hallintaan. Mitä enemmän työn henkisestä kuormituksesta luin, sitä vahvemmin nousi eteen se seikka, että tutkimuskysymyksen vastatakseen on selvitettävä myös työn kuormituksen tuottavat tekijät. Päädyin tästä syystä sähköiseen kyselytutkimukseen, jonka avulla voin varmistaa sen, että kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät ääneen. Kyselytutkimuksen avulla koin myös varmistavani vastaajien anonymiteetin säilymisen, minä koin tärkeäksi, koska teen itse töitä samassa työryhmässä. Lopullinen kysely jakautui viiteen eri osioon, jotka olivat: perustiedot, johtaminen, työryhmä, työn kuormitusta aiheuttavat tekijät ja

työn kuormituksen hallinta. Kysely sisälsi perustietojen lisäksi asenneväittämiä sekä avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen vastausprosentiksi tuli 100 %. Tutkimuksen lopullinen analysointi tapa varmistui tutkimusmenetelmiin syventyessä. Tutkimuksen analysointimenetelminä käytettiin laadullisia menetelmiä, avoimille vastuksille tehtiin aineistolähtöinen analyysi. Kohdejoukon perustietoja ja asenneväittämiä ei lähestytty määrällisin menetelmin, vaan lukuja lähestyttiin hajonnan kautta, tarkoituksena kartoittaa itse tutkimuskysymyksiä täydentäviä asenteita ja löytyykö asenneväittämien avulla mahdollisia kehitys- tai lisätutkimus kohteita.

Loppu hämmöttää

Tutkimuksen avulla saatiin selville johtamisen olevan hyvällä tasolla ja työryhmässä vallitsee avoin, toisten työntekijöiden työhyvinvointia tukeva ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä. Tutkimukseen vastanneista 36,4 % piti työtä osittain kuormittavana. Työn kuormittavuutta tuotti eniten asiakastilanteet, yhteydenpito asiakkaiden verkostojen kanssa ja ajoittainen kiire. Työn kuormitusta työryhmässä hallitaan keskinäisen keskustelun, oman vapaa-ajan, elämäntapojen ja oman työn hyvän organisoinnin kautta.

Tutkimuksen tulos konkretisoi hyvän johtamisen, työyhteisötaitojen ja yksilön elämäntapojen merkityksen työnkuormituksen hallintaan sekä toimii hyvänä pohjana kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille. Tutkimuksen tulokset esiteltiin Edistian johtoryhmälle joulukuussa 2021. Tutkimuksen tuloksia tullaan käymään Edistiassa tarkemmin läpi keväällä 2022 ja niitä tullaan hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan.

Stressinhallinta ja

palautuminen työyhteisössä

- workshopit kehittämisen käynnistäjänä

Sonja Johnsson

Humanistisen ammattikorkeakoulun Yhteisöpedagogin tutkinnon opiskelija Sonja Johnsson tuotti opinnäytetyönä stressinhallinnan ja palautumisen workshopit omaan organisaatioonsa, aikuisoppilaitos Rastor-instituuttiin. Tausta-ajatuksena oli, että tulevaisuudessa stressinhallinta on yksi tärkeistä työelämätaidoista niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Se edellyttää paitsi yksilön vastuun ottamista omasta työkyvystään ja kuormituksen tunnistamisesta, myös organisaatioiden tarttumista aiheeseen erilaisin työkaluin ja tukimenetelmin.

Kohdeorganisaatiossa oli havaittu stressiä ja kuormitusta, ja tavoitteena oli tuoda kohderyhmälle konkreettisia keinoja ja apuvälineitä oman arjen kuormituksen vähentämiseksi ja palautumisen edistämiseksi. Workshopit toteutettiin Rastor-instituutin Myynti ja asiakaspalvelutiimin 20 asiantuntijalle vuonna 2021. Opinnäytetyön tekijä toimi workshopien fasilitaattorina, ja osallistujien joukossa oli tiimin esihenkilö, jonka kanssa käytiin läpi workshopien tavoitteet ennen niiden suunnittelua ja toteuttamista.

Workshopeja toteutettiin kaksi, 90 minuutin kestoisina Zoom- etäyhteydellä koronaviruspandemiasta johtuen. Vastaavien workshopien toteutus lähikontaktissa olisi hieman erilainen prosessi. Workshopien suunnittelu lähti tarpeiden kartoittamisesta ja keskustelusta esihenkilön kanssa. Tärkeimmiksi tavoitteiksi määriteltiin voimavarojen ja kuormitustekijöiden tunnistaminen, omien työpäivän käytäntöjen kartoittaminen esimerkiksi taukojen osalta, sekä oman palautumisen tarkastelu. Lisäksi tavoitteena oli herättää keskustelua organisaation palautumista tukevista käytännöistä ja toimintatavoista. Workshopien suunnittelussa otettiin huomioon teoreettinen viitekehys stressin ja palautumisen osalta, ja kumpikin workshop rakentui tieto-osuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Tieto-osuudessa tuotiin esiin perusasiat stressistä ja sen aiheuttajista sekä vaikutuksista, ja toisaalta palautumisen tärkeydestä ja sen edistämisestä niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta. Workshopien toiminnallinen osuus koostui ennakkopohdinnasta, yksilö- ja ryhmätehtävistä sekä ohjatusta keskustelusta. Lisäksi workshopien väliaikana tehtiin kotitehtävä.

Työ oli tärkeä tilaajalle paitsi yhden tiimin, myös koko organisaation palautumiskäytäntöjen ja kuormituksen pohdinnan näkökulmasta. Workshoppeissa oli merkityksellistä yksilön oman kuormituksen ja palautumisen tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen yksilön ja organisaation tukemisen keinoin. Erityisen tärkeää oli myös se, että työyhteisön näkökulmasta workshoppeissa pohdittiin yhteisiä toimintatapoja, puhetta kiireestä ja kuormituksesta, sekä käytössä olevia tapoja edistää kuormituksen hallintaa ja palautumista tukevaa kulttuuria organisaatiossa.

Ihmiset rakentavat organisaation toimintatavat, ylläpitävät ja kehittävät niitä, ja joko heikentävät tai vahvistavat työyhteisön ilmapiiriä omalla toiminnallaan. Workshoppeissa kuormituksesta ja stressin hallinnasta puhuttaessa sellaisia toimintatapoja, joita heti alettiin soveltaa, olivat oman ajanhallinnan ja tauotuksen huomioiminen kalenterikäytännöin, sekä oman palautumisen tarkastelu palautumista edistävien mekanismien avulla. Yhteisön eli tiimin näkökulmasta keskusteluissa sovittiin yhteisiin digi- tai lähikahvitaukoihin osallistumisesta, sekä taukojen huomioimisesta toisten kalentereista palavereja varattaessa. Näiden yhteisten käytäntöjen luominen oli tärkeä onnistuminen workshoppeissa. Jotta toimintatavoilla olisi laajemmin merkitystä organisaatiossa, jatkokehityksenä seuraava askel on jalkauttaa samat tavat toimia kaikkiin tiimeihin järjestämällä vastaavia workshoppeja muissakin yksiköissä.

Stressinhallinta, kuormituksen tunnistaminen ja palautuminen ovat työyhteisöjen kannalta olennaisia asioita, joita organisaatioissa tulee tukea, sillä stressin ja kuormituksen vaikutukset näkyvät paitsi yksilön työkyvyssä, laajemmin työyhteisön tasolla. Tällaisten lyhyiden workshoppien toteuttaminen oli palautteiden perusteella toimiva tapa

aloittaa stressinhallinnan ja palautumista edistävien tapojen pohtiminen ja käytäntöjen kehittäminen. Siksi tällaisia lyhyitä työpajatyyppejä voidaan soveltaa laajemmin työyhteisöissä. Tärkeää on käyttää aiheeseen perehtynyttä asiantuntijaa fasilitoimassa ja luomassa puitteet avoimelle keskustelulle ja pohdinnalle. Kokemusten mukaan workshoppien onnistumisen kannalta tärkeää on luottamuksellisen ilmapiirin luominen, jotta organisaation käytännöistä ja yksilön kokemuksista voidaan keskustella. Lisäksi tärkeää on esihenkilöiden tuki ja esimerkki toimintatapojen ja käytäntöjen jalkauttamisessa.

Lisätiedot:

Johnsson Sonja 2022.

Opinnäytetyö: Stressinhallinta ja palautuminen asiantuntijatyössä – toiminnalliset workshopit. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, Työyhteisön kehittäminen.

Sonja Johnsson, sonja.h.johnsson@rastorinst.fi

Häirintä- ja konfliktitilanteiden

ratkaisuohteistus Bookers Groupille

Lassi Valkama

Bookers Groupille kehitettiin Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisuohteistus keväällä 2022. Opinnäyte on osa Lassi Valkaman yhteisöpedagogi - työyhteisönkehittäjän tutkintoa.

Bookers Group pyrkii henkilöstöä kouluttamalla ja ohteistuksia kehittämällä aktiivisesti tuottamaan parempaa työntekijäkokeumusta. Kehitystyö oli Bookersille ajankohtainen, koska yhtenäistä ohteistusta häirintätilanteisiin ei aikaisemmin ollut olemassa. Ensisijaista tavoitetta täydennettiin työn aloittamisen jälkeen laajentamalla ratkaisuohteistus myös konfliktitilanteisiin.

Tuloksena syntyi vaiheittainen toimintaohjeistus esihenkilöille, minkä avulla häirintätilanteita pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan johdonmukaisesti ja yhteismitallisesti. Koko henkilöstölle tehtiin suppeampi yleisohje, jotta tarpeen vaatiessa on selkeää, miten ja millaista apua on tarjolla ja kuinka täytyy toimia.

Ratkaisuohte konfliktitilanteisiin katsottiin tarpeelliseksi, koska työyhteisöissä esiintyy konflikteja häirintää useammin. Usein konfliktien taustalla on hyvä tarkoitus; ihmisten halu vaikuttaa

asioihin omasta näkökulmastaan parhaalla, mutta muiden kanssa risteävällä tavalla. Konflikteja on helpompaa käsitellä johdonmukaisen ohteistuksen avulla ja parempi ymmärrys helpottaa esihenkilöiden työtä.

Ratkaisuohteistusten lisäksi muodostettiin vastuullisemman tilan ohteistus. Sen avulla alle viivataan jokaisen henkilökohtaista vastuunkantamista hyvästä käytöksestä ja muiden huomioimisesta. Ohteita voi käyttää etukäteen lähetettävänä säännöstönä esimerkiksi tapahtumissa ja tilaisuuksissa, joihin osallistuu henkilöitä myös yrityksen ulkopuolelta.

Opinnäytteen lopputuloksena syntyi tiivis yhdistelmä useamman viranomaisen ja vastuutahon ohteistuksia vaiheittaisten toimintaohjeiden kera. Ohteet ovat mukautettavissa muihinkin yrityksiin tai yhteisöihin, joten kehittämistyön tuotoksia voi hyödyntää laajemmin.

Taustamateriaalina käytettiin ainoastaan suomen- ja englanninkielisiä lähteitä, joten laajemmalla kielitaidolla voisi käyttää suurten kielialueiden, esimerkiksi espanjan-, ranskan- tai saksankielisiä julkaisuja ja viranomais-

materiaaleja aihepiiristä. Lisäksi kannattaisi perehtyä mahdollisiin EU-alueen sisällä esiintyviin eroihin suhtautumisessa häirintään tai konflikteihin. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla myös mahdollinen häirinnän ennaltaehkäisyn tuloksellisuuden ja taloudellisten hyötyjen korrelaatio. Otantaa voisi tehdä laajemmin esimerkiksi erilais-ten yritysten, toimialojen tai julkishallinnon välillä.

Tulevaisuudessa yhteisöpedagogi - työyhteisön kehittäjien opintokokonaisuuteen voisi toivoa konfliktien ymmärtämiseen ja ratkaisuun liittyviä opintoja. Konfliktien mekanismien ja mahdollisuuksien ymmärtäminen on työelämässä äärimmäisen tärkeää yhdessä tekemisen ja onnistumisen edistämiseksi. Työn aihepiiristä kiinnostuneiden kannattaa lisäksi perehtyä ratkaisukeskeisyyteen, väkivallattomaan vuorovaikutukseen ja neurolingvistisen ohjelmoinnin konseptiin, jotka rajattiin laajuuden vuoksi työn ulkopuolelle.

Projekti päättyy, kulttuurityö jatkuu

toimitilamuutoksen jälkeinen asiakastuki

palvelumuotoilun avulla

Sanni Hellsten

Etätyön lisääntyessä monessa organisaatiossa on siirrytty perinteisistä toimistotiloista liikkuvaa työtä tukevaan monitilatoimistoon. Opinnäytetyössään Sanni Hellsten selvitti, millaista tukea organisaatiossa tarvitaan uusien toimitilojen käyttöönoton jälkeen ja tulevaisuudessa. Lopputuotoksena hän kehitti tilaajaorganisaatiolle asiakastuen mallin, joka tukee uusien tilojen käyttöönoton jälkeistä aikaa ja palveluiden tuottamista sisäisille asiakkaille.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä If Vakuutus, Group Services Finlandin kanssa. Group Services, Toimitilapalvelut huolehtivat tilojen suunnittelusta, ylläpidosta ja muutostöistä. Opinnäytetyön tilaustyön taustalla on merkittävä kulttuuri- ja toimitilamuutos, jossa toimistotilat ovat uudistettu perinteisistä toimistotiloista monitilatoimistoiksi. Yhteistyö alkoi lokakuussa 2021 ja valmis asiakastuen malli esiteltiin ja hyväksyttiin maaliskuussa 2022.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työympäristön eri ulottuvuuksia (fyysinen, sosiaali-

nen, digitaalinen) ja monitilatoimistoa työympäristönä. Teorian perusteella voidaan todeta, että työympäristön vaikutuksen ymmärtäminen osana työntekijän hyvinvointia on tärkeää. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu ja opinnäytetyö eteni palvelumuotoilun nelivaiheisen tuplatimantti-mallin mukaisesti. Tilaajaorganisaatiossa teetetyn kyselyn avulla selvitettiin käyttäjien kokemuksia uusista toimitiloista, niiden käyttöönotosta, sisäisistä prosesseista ja toimitilaprojektista. Fokusryhmäkeskustelun avulla organisaation tarpeet kirkastuivat ja ne toimivat samalla myös ideariihenä.

Organisaatiossa teetetyn kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että työympäristöön ollaan hyvin tyytyväisiä, mutta tuloksista löydettiin myös asioita, joissa työntekijät kaipaavat nykyistä enemmän tukea. Tulosten kautta organisaatioon saatiin vahvistusta siitä, että projekti on ollut onnistunut ja aiemmin tunnistetut kehityskohteet ovat todenmukaisia. Asiakastukea vaativat asiat jaettiin mallissa fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen työympäristön sekä viestinnän aihealueisiin.

Kehitettyä asiakastuen mallia tullaan käyttämään tilaajaorganisaatiossa kommunikaatiovälineenä ja ohjaamaan eri tiimien toimintaa.

Työn lopputuloksista voitiin päätellä, että jokainen toimitilamuutos on suuri muutos, ei pelkästään fyysisesti, vaan myös kulttuurillisesti. Käyttäjät tarvitsevat aikaa ja tukea löytääkseen oman paikkansa ja tapansa käyttää uusia tiloja sekä sopeutua kulttuurillisiin muutoksiin. Käyttöönoton jälkeinen asiakastuen malli antaa tilaajaorganisaatiolle suuntaa ja konkreettisia toimintaehdotuksia tukemaan työympäristön monipuolista ja tarkoituksenmukaista käyttöä.

**Moni-
muotoistuva
työelämä**

Monikulttuurisuustaidot tulevaisuuden

osaamispääomana - mitä pitää osata?

Kulttuuriosaaminen Kiina-painotuksella

Ira Vuorenmaa

Kulttuuriosaamisen tarve kasvaa ja monipuolistuu, kun monikulttuuriset kohtaamiset lisääntyvät ja arkipäiväistyvät. Tämä näkyy yritysten lisäksi myös suomalaisessa korkeakoulukontekstissa muun muassa lisääntyvänä yhteistyönä Suomen ja Kiinan välillä. Koska Kiina-osaamisen tarve kasvaa verkostoitumisen lisääntymisen myötä, tarvitaan tietoa siitä, miten vuorovaikutusta voitaisiin parantaa. Tämä tutkimus etsi vastauksia siihen missä asioissa tarvitaan lisää osaamista ja, mitkä asiat auttavat oppimaan.

Kiinaan tehtävä monikulttuurinen yhteistyö on kuulunut jo vuosia suomalaisten ammattikorkeakoulujen toimintakenttään. Vuoden 2021 alussa 20 suomalaista ammattikorkeakoulua verkostoituivat ja aloittivat OKM:n rahoittaman yhteisen nelivuotisen suomalais-kiinalaiseen yhteistyöhön keskittyvän Kiina-verkosto-hankkeen. Verkostoa hallinnoi Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Toiminnan yhtenä tavoitteena on vahvistaa yhteistyötä ja yhteistoimintaa koulutuksen ja tutkimuksen saralla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että

yhteistyön sujuvoittamiseksi tuli selvittää verkostotoimijoiden kokemuksia suomalais-kiinalaiseen yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä ja siitä, miten ne vaikuttavat työn tekemiseen.

- Koska tutkimukseni kohteena oleva verkosto toimii kyseisessä muodossa ensimmäistä kertaa, ei sen toiminnasta tai toimijoiden yhteisestä kokemustaustasta ollut saatavissa aiempaa tutkimustietoa. Työni pohjaksi tutustuinkin laaja-alaisesti Kiinaa ja sen kulttuurihistoriaa käsittelevään kirjallisuuteen. Sen pohjalta havaitsin ne aihealueet, joita pitäisi lähemmin lähteä selvittämään, kertoo tutkimuksen tekijä Ira Vuorenmaa.

Tutkimuksen pohjana olleesta kirjallisuudesta esiin nousseet aihealueet ovat toimintakulttuuri ja historia, politiikka, luottamus, suhdeverkosto ja hierarkia sekä ikä, sukupuoli ja koulutus. Nämä aihealueet toimivat kyselytutkimuksen pohjana. Kysely lähetettiin alkuvuodesta 2022 kahdeksalle pitkään kiinalaisten kanssa yhteistyötä tehneelle asiantuntijalle ja 46:lle Kiina-verkostotoimijalle. Analysointivaiheessa asiantuntijoilta saatuja

vastauksia käytettiin vertailutietona verkostolta saaduille vastauksille. Pääpaino tutkimuksessa oli verkoston vastauksilla, joiden avulla pyrittiin saamaan selville yksityiskohtaista ja käytännönläheistä tietoa ammattikorkeakoulujen työntekijöiden kokemuksista. Peilaamalla aineistoa Hofsteden teoriaan, pyrittiin osoittamaan se, että kulttuurin tuntemus ei ole vain suurten organisaatioiden käyttämä psykologinen työväline, vaan sitä voidaan hyödyntää kaikessa ihmisten kanssa tehtävässä työssä.

Kyselyn tuloksista ilmeni, että kipukohdat sekä kyselyaineiston että kirjallisuuden pohjalta ovat samansuuntaisia. Kyselyaineistossa korostui kuitenkin yllättävän vahvasti myös motiivin ja oppimistapojen merkitys. Tämän pohjalta syntyi ehdotus kahdesta erilaisella rakenteella ja toteutustavalla Kiina-yhteistyötaitoja kehittävästä koulutuksesta ja valmennuspaketista.

Vuorenmaa korostaa vielä, että saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös yritystoiminnassa ja eri kulttuureissa. Valmentavan koulutuksen suunnittelussa kannattaakin tehdä yhteistyötä vahvan kokemustaustan omaavien asiantuntijoiden kanssa.

Nämä edellä mainitut asiat tukevat tarvetta kehittää myös työyhteisöjen toimintaa siten, että kulttuurituntemus ja taito työskennellä monikulttuurisessa työyhteisössä kasvaa. Toimintatapojen eroavaisuudet näkyvät uudenlaisina haasteina ja siten vaikuttavat työyhteisöön. Tämän vuoksi työelämän kehittämiseen kuuluukin entistä enemmän monikulttuurisuuteen tutustumista ja siihen liittyvien haasteiden tunnistamista ja tiedon jakamista.

Asettautumispalveluilla helpotusta

kansainvälisille työntekijöille

ja esihenkilöille

Mirja Vuopio

Noin kolmasosa toimintatutkimuksen kohteena olleista tutkimusorganisaatioista hyödynsi asettautumis- eli relokaatiopalveluita ulkomaisen työntekijöidensä maahantulossa vuonna 2021. Aihe oli kaikille tärkeä ja kiinnostava, koska kansainvälisyys on strateginen kehittämiskohde.

Mirja Vuopio selvitti työyhteisökehittäjän opinnäytetyössään, miten tutkimuslaitosverkosto *Tulanetin* organisaatiot tällä hetkellä tukevat ulkomailta rekrytoituja työntekijöitään maahanmuuttovaiheessa ja töiden aloituksessa. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella ja henkilöstöjohdon haastatteluilla marras-joulukuussa 2021. Tulanet-verkoston kuuluu yhdeksän suomalaista tutkimuslaitosta: Geologian tutkimuskeskus, Ilmatieteen laitos, Luonnonvarakeskus, Maanmittauslaitos, Ruokavirasto, Suomen Ympäristökeskus, Teknologian tutkimuskeskus, Terveystieteiden tutkimuskeskus, Työterveyslaitos ja Työterveyslaitos.

Asettautumispalveluilla tarkoitetaan maahanmuuttoon liittyviä hallinnollisia ja käytännöllisiä

ostopalveluita, esimerkiksi lupiin, verotukseen ja sosiaaliturvaan liittyvää apua sekä asunnon hakemisen tukea. Lisäksi tutkimuksen kohteena oli maahanmuuttoon liittyvien kustannuksien korvaaminen rekrytoidulle henkilölle ja hänen perheenjäsenilleen.

Tavoitteena vaikuttava yhteistyö ja yhteneväiset toimintatavat

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa organisaatioiden tämänhetkinen tilanne ja muotoilla suositukset, joiden mukaan kaikki voisivat toimia, sekä tunnistaa muita kansainvälistymistä edistäviä yhteistyömuotoja. Kahta lukuun ottamatta organisaatiot edustavat valtiotyönantajaa, joten yhteiset toimintatavat ovat perusteltuja jo yhdenvertaisuuden vuoksi. Lisäksi yhteistyöllä toivotaan saavutettavan suurempaa näkyvyyttä ja vaikuttavuutta globaaleilla työmarkkinoilla.

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, jolloin haastatteluissa ja muissa kokoontumisissa päästiin jakamaan tietoa ja kehittämään toimintaa yhdessä. Tutkimus toteutettiin samanaikaisesti laitoksien kansainvälisten henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden vertaisverkoston perustamisen aikaan. Yhteistyön käynnistyminen ja toimintatutkimus tukivat toisiaan erinomaisesti.

Työntekijöiden markkinat ja työnantajan velvollisuudet

Suomalaiset työnantajat tavoittelevat usein kansainvälisesti johtavaa asemaa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että osaajia hankitaan myös maan rajojen ulkopuolelta. Tällä hetkellä tutkittujen organisaatioiden henkilöstöstä vasta 5–10 % on ulkomaalaistaustaisia. Kilpailu osaajista globaaleilla tutkimustyömarkkinoilla on kovaa. Jos halutaan saada parhaita, heille tulee tarjota muutakin kuin vain työ. Tarvitaan sujuva maahanmuuttoprosessi, aidosti monikulttuurisuutta tukeva työyhteisö ja houkutteleva elinympäristö. Kansainvälistyminen ja Suomen maakuvan kehittäminen ovat keskeisiä teemoja myös Sanna Marinin hallitusohjelmassa.

Tutkimustulokset osoittavat, että relokaatiopalveluiden käyttäminen ja ulkomailta rekrytoitujen työntekijöiden tukeminen niin teknisesti kuin sosiaalisestikin on tarpeellista, hyödyllistä ja kannattavaa. Tukea tarjoamalla voidaan vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Ne vahvistavat rekrytoinnin onnistumista ja parantavat mahdollisuuksia pitkäaikaiseen työsuhteeseen. Samalla hoidetaan työnantajakuvaa ja mielikuvia Suomesta hyvänä asuin- ja työympäristönä. Kustannukset maksa-

vat itsensä takaisin esimerkiksi säästyneenä esimiestyöaikana ja riskienhallintana eli varmuutena siitä, että asiat on hoidettu oikein.

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa suhtaudutaan positiivisesti yhteisten toimintatapojen edistämiseen, mutta tunnustetaan myös tarve jättää suosituksiin tapaus- ja organisaatiokohtaista pelivaraa. Jokainen maahanmuuttotilanne on yksilöllinen ja myös osaajatarpeet vaihtelevat esimerkiksi toimialan mukaan. Osaajapula ei koske kaikkia työnantajia samalla tavalla.

Tutkimuksen perusteella organisaatiot ovat kansainvälistymiskehityksessään kovin erilaisissa vaiheissa. Kehittämistyö oli ajankohtainen ja kokemuksen jakaminen koettiin hedelmälliseksi. Vastaavasti myös muut suomalaiset työpaikat ovat erilaisissa tilanteissa kansainvälisillä työmarkkinoilla. Asettautumispalveluita ja niiden tuomia hyötyjä ei tunneta kovinkaan laajalti. Voimien yhdistäminen verkottumalla ja tutustumisen tarjolla oleviin tukipalveluihin olisi hyödyllistä useille suomalaisille työnantajille.

Varsinaisten tuloksien lisäksi työssä tunnustettiin kansainvälistymiseen liittyviä asioita, joiden osalta tarvitaan vielä esimerkiksi tarkempaa laintulkintaa ja pelisääntöjen kehittämistä, jotta voidaan varmistua oikeista ja yhdenmukaisista toimintatavoista. Tällaisia ovat esimerkiksi turvallisuuskysymykset, valtiotyönantajan oikeus tarjota palveluita perheenjäsenille ja mahdollisuudet tehdä etätöitä ulkomailta.

Lisätietoja: Mirja Vuopio, mirja.vuopio@luke.fi

Osatyökykyisten työllistäminen

työyhteisöä kehittämällä

Johanna Asunto

Osatyökykyisten työllistäminen, työyhteisöä kehittämällä -opinnäytetyö tutki millaisia ovat osatyökykyisten erityispiirteet työyhteisössä ja miten työyhteisö pitäisi ottaa mukaan työllistämisen eri toimiin, jotta osatyökykyinen integroituisi tasavertaisena jäsenenä monimuotoiseen työyhteisöön. Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin toiminnallista opinnäytetyötä ja menetelmänä kyselyä.

Työn tilaajana toimi Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. Osaamiskeskuksen konsortion ammatillisista koulutuksista vastaa Diakonia ammattikorkeakoulu. Osaamiskeskus ja Diak järjestää yhteistyössä Yhteiskunnallisen yrityksen ohjauksen ja neuvonnan -opintojakson, jonka tavoite on lisätä yhteiskunnallisten yritysten tunnettavuutta ja yksi opetuksen osa-alue on osatyökykyisten työllistämisen. Osatyökykyisenä pidetään henkilöä, jolla on vain osa työkyvystään käytössä, mutta halu tämän kyvyn käyttämiseen.

Tilaajalla oli tarve opetusmateriaalille, jossa osatyökykyisten erityispiirteet työyhteisössä tuli kirkastettua opiskelijoille. Opinnäytetyö tutki osatyökykyisten työllistämisen keinoja uudesta näkökulmasta, jossa työllistämisen eri toimia tulisi suunnata enemmän työyhteisön sisälle, kuin sen ulkopuolelle.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli opintojakson opiskelijat. Opiskelijoille lähetettiin ennen opintojakson alkua sähköpostitse kysely, jonka vastausten avulla saatiin kartoitettua opiskelijoiden nykytietämys osatyökykyisten työllistämisen teemoista ja sen tiedon avulla muodostui lähdeaineistoa. Lähdeaineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin ja aineistoa käytettiin opetusmateriaalin kehittämisen pohjana. Ensimmäinen opetusmateriaalin prototyyppi kävi läpi käyttäjälähtöisen ideariihin ja arviointityöpaja -menetelmän yhdistelmän ja niistä saatujen palautteiden pohjalta materiaalia kehitettiin edelleen. Tavoite oli, että lopullinen opetusmateriaali palvelee kohderyhmän eli loppukäyttäjien ammatillista syventymistä aiheeseen. Näin syntyi opetusmateriaali yrityksen ohjauksen ja neuvonnan parissa työskenteleville sekä kaikille yrittäjille ja työyhteisöille, joilla on halu työllistää osatyökykyinen.

Osatyökykyisten työllistämistä on tutkittu aikaisemmin paljonkin etuuksien, järjestelmien ja erilaisten palveluiden näkökulmasta, mutta ei työyhteisön näkökulmasta. Tutkimuksen edetessä

vahvistui näkemykseni, että työssä pysymisen haasteita olisi mahdollista madaltaa, kun työyhteisö aktiivisen keinoin otetaan mukaan työllistämisen eri vaiheisiin. On tärkeää valmentaa työ-

yhteisö vastaanottamaan osatyökykyinen, jotta hyödyt monimuotoisesta työyhteisöstä voidaan nähdä työyhteisöä rikastuttavana, yrityksen kilpailuetuna, yksilön ja yhteiskunnan etuna, kuten työvoimapulan ratkaisijana.

Työ on tärkeä tilaajalle, sillä opetusmateriaalia voidaan käyttää jatkossakin opiskelujen tukena. Materiaali soveltuu hyvin verkkokäyttöisin työtiloihin ja skaalautuu älylaitteisiin. Opetusmateriaalissa olevat piilolinkit mahdollistavat lisäoppimisen aiheen monista eri teemoista. Työyhteisön kehittäjälle tämä työ kirkastaa näkemyksen siitä kuinka tärkeää on osallistuttaa yhteisö asioiden päättämiseen ja oivalluttaa näkökulmia, joilla mahdollistetaan tulevaisuuden työelämässä muutoksiin varautuminen. Yhteiskunnallisesti työ on merkittävä, sillä parhaimmillaan se nivoutuu yhteen laajemmin työllistymisen keinoja käsittelevään työkykyohjelmaan ja herättää keskittämään työllisyyden toimia organisaatioiden sisälle. Vielä kun erilaisuuden sietäminen on piiloteemana yrityskulttuurissa.

Työ kirkastaa mahdollisuuksia, joita osatyökykyisen työllistäminen tuo yrityksen kilpailukyvyille, se herättää yrittäjiä näkemään monimuotoisen työyhteisön edut liiketoiminnan kehittämiseksi ja ennen kaikkea ymmärtämään miten tärkeää on ottaa työyhteisö mukaan toiminnan kehittämiseen. Työ tuo esille yksilön sosiaalisen- ja yhteiskunnallisen vastuun merkityksen sekä auttaa kehittämään yrityksen rakenteellista joustavuutta ja ennalta ehkäiseviä toimia, joilla voidaan varmistaa jokaisen työssä pysyminen työuran aikana.

Työn aikana syntyi uusi tarve kehittää ensisijaisesti yhteiskunnalliselle yritykselle ohjeet osatyökykyisten rekrytoinnin edistämiseksi. Kehittämistyö opetusmateriaalin osalta jatkui myös tutkimuksen päätyttyä.

Opinnäytetyö avasi tutkijana minulle uusia näkökulmia tarkastella yhteiskunnan toimintaan ja työllistymisen eri keinoja. Oppimisprosessin myötä voin osallistua ja ottaa kantaa yhteiskunnallisesti tärkeisiin asioihin ja tuoda keskusteluun monialaisen ammatillisen osaamiseni.

