

HUMAK[®]

Opinnäytetöiden vuosikirja 2024

Yhteisöpedagogi (AMK)

Työyhteisön kehittäjä



Koostaneet Sikke Leinikki ja Kati Tikkamäki

Koostaneet Sikke Leinikki ja Kati Tikkamäki

Opinnäytetöiden vuosikirja 2024

– yhteisöpedagogi (AMK),
työyhteisön kehittäjä

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä tutkinnon
opinnäytetöiden vuosikirja 2024

Koostaneet työyhteisön kehittämisen lehtorit
VTT Sikke Leinikki ja KT Kati Tikkamäki

ISBN 978-952-456-471-7
ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 187

©Tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu 2025.

Taitto: Emma-Karoliina Reponen

Sisälllys

Sikke Leinikki ja Kati Tikkamäki

Johdanto 7

Monimuotoisuus ja osallisuus työelämässä 9

Kaisu Keisala

Vanheneminen on taidetta – ikääntyneiden taidetyöpajan kehittäminen yhteiskehittämisen keino 10

Hanna Laakso ja Jenita Harjula

Teleoperaattorialan myymälöissä työskentelee lähinnä nuoria miehiä. Pitäisikö asialle tehdä jotain? 12

Mimmi Launiala

”Osallistuminen vaikuttaa omaan fiilikseen” Ammattiopisto Spesian osallisuusohjelman rakentaminen ja jalkauttaminen 14

Annika Lundmark

Työn merkityksellisyystekijät osana työntekijäkokeemusta 16

Nelli Pennanen

Esport-pelaajien järjestäytyminen 18

Lotta Saine

Uskallatko avata kaapin? Sukupuolisensitiivisempi seurakunta 20

Tuija Telanne

Asiakkaan rooli muutoksessa: TE-palvelut 2024-uudistuksen valmistelua Pohjoisen Keski-Suomen työllisyysalueella 22

Hanna Viitasaari

Komennusohjeistusprosessi kehittämällä selkeämmäksi 24

Joni Väisänen

Kansainvälisen osaamisen integrointi Suomen työmarkkinoille – haasteet ja mahdollisuudet 26

Marjo Ylikoski

Työntekijöiden sitouttaminen osuuskaupan S-Pankin asiamestotoiminnassa 28

Työhyvinvointi 30

Niklas Bärlund

Työhyvinvointisuunnitelma uudessa yrityksessä 31

Taina Kerttula

Mielen hyvinvointia vahvistavien työkalujen käyttöönotto työyhteisössä 33

Aapo Niemi

Luottamushenkilöiden henkisen jaksamisen tukeminen ammattiyhdistysliikkeessä 35

Virpi Rajala

Sovitellen kohti hyvinvoivaa työyhteisöä 37

Marianne Remes

Tutkimusyhtiön vetovoimatekijät työntekijäymmärrykseen perustuen 39

Jukka Tursas ja Heikki Ruotsalainen

Pakotteiden vaikutus työyhteisöön. Työhyvinvoinnin ja verkkokoulutusten kehittäminen	42
---	-----------

Anna Vesterinen-Krogerus

Vuosi työhyvinvoinnin kehittämistä Stockmannilla 2022–2023: Miksi työhyvinvointia tulee kehittää ja mistä syntyy kokemus siitä, välitetäänkö organisaatiossa työhyvinvoinnista?	45
--	-----------

Ammatillinen osaaminen työyhteisössä	47
---	-----------

Noora Aaltio

Kannustavan palkitsemismallin suunnittelu ja toteuttaminen Laania Oy:n toimihenkilöiden palkitsemisen kehittäminen	48
---	-----------

Janette Moukola

Jatkuva osaamisen kehittäminen työyhteisössä.....	50
--	-----------

Marjo Naukkarinen

Osaamiskartoitus - Osaamisen tunnistaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen Insinööriliitossa	52
--	-----------

Elina Ravantti

Hiljainen tieto. Työkaluja Turun kaupungin henkilöstölle osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja hyödyntämiseen	54
--	-----------

Jenni Väisänen

Kohti tehokkaampaa osaamisen tunnistamista ammattiliitossa.....	56
--	-----------

Organisaatio-/yrityskulttuurin kehittäminen	58
--	-----------

Minna Grön

Toimintaohjeiden ja toimintatapojen kehittäminen.....	59
--	-----------

Katja Heikkinen

Miten ja mitä kohti nyt? - Tiimin toimintakyvyn edistäminen muutoksessa.....	60
---	-----------

Maarit Heikkinen

Työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyden kehittäminen organisaatiossa - Case sosiaalinen työympäristö	62
--	-----------

Tiitu Ihamäki ja Kati Pussinen

Mittaamisen voima: Työntekijäkokemuksen kehittäminen Joensuun kaupungin työyhteisöissä	64
---	-----------

Artturi Jortikka

Lean-filosofian avulla tapahtuvien ajanhallinnan menetelmien kehittäminen Keravan hätäkeskuksen asiantuntijatyön hybridiympäristössä	66
---	-----------

Suvi Juhas

Lakisääteiset HR-asiat suomalaisissa startup-yrityksissä	69
---	-----------

Piia Kaskinen

Motivoiva toimintamalli ikääntyneiden viriketoimintaan asumispalveluyksikössä.....	70
---	-----------

Outi Kontinen

Ylipäivystäjän rooli työyhteisön palautekulttuurin kehittäjänä	72
---	-----------

Taija Koskinen Turvallisuusdatasta työturvallisuudeksi	73
Vilma Lavikka Toimihenkilöiden perehdytysprosessin kehittäminen: Ehdotus yhtenäisen perehdytysmenettelyn luomiseksi	75
Miia Lehtio Yrityskulttuurin tutkimuksellinen kehittämistyö ohjelmistokehitystoimialan kasvuyritykselle. Case Metatavu Oy	77
Birgitta Nylund Vantaan kaupungin palautejärjestelmän jatkokehittäminen: toimintamalli käsittelijöiden työn sujuvoittamiseksi	79
Emmi Rajala Strategiasta käytäntöön - Yhteisöohjautuvuudenmalli	81
Karoliina Silvennoinen ja Mikael Ojomaa Kun työsuhde päättyy - offboarding-prosessin kehittäminen Keskisuomalainen-konsernissa	83
Jussi Terävä Työsuojeluvaltuutetun osaamisen syventäminen: Espoon kasvun ja oppimisen toimialan työsuojelun alueella	85
Kaisa Tuomarla Toimiva perehdytys perusopetuksessa: koulutyöyhteisön uuden työntekijän vastaanottomalli	86
Laura Venäläinen Ajoneuvojen yhteiskäyttö jakelutyössä: Varhais- ja päiväjakelun kaluston yhteiskäytön yhteisten pelisääntöjen kehittäminen	88
Ville Virta Perehdyttämisen kautta osaksi työyhteisöä, tuorein silmin näkee kirkkaammin	90
Viestintä työyhteisössä	92
Katariina Jantunen HR-viestinnän kehittäminen globaalissa teknologiateollisuuden yrityksessä	93
Hanna Parikka Viestintää monikulttuurisessa verkostossa: viestinnän johtamisen malli sosiaali- ja terveysalalla	95
Johanna Rajalahti ja Suvi Seikkula Sisäisen viestinnän kehittäminen. Case: aluehallintovirastojen työsuojelun vastuualueet	97
Tiina-Riitta Risti Lounais-Suomen Avustajakeskuksen työyhteisöviestinnän kehittäminen ja sen merkitys työhyvinvoinnille	99

Johtaminen ja esihenkilötyö	101
Marika Fyhr-Elonen	
Työsuhteen elinkaari esihenkilötyön näkökulmasta	102
Joanna Ikonen	
Strategiset rakenteet henkilöstövoimavarojen johtamiselle – Case Plytec Oy	104
Noora Keränen	
Asiantuntija ja esihenkilö - kuinka tukea kahdessa roolissa työskenteleviä esihenkilöitä. Case Integrata Oy	106
Heidi Koivisto-Haataja	
Psykologinen turvallisuus ja johtaminen teollisuuden työpaikoilla	108
Satu Kämäräinen	
Sopimusyrittäjien valmentava johtaminen	109
Aleksi Sakkolan-Leppänen	
Työn merkityksellisuuden johtamisesta	111
Henrietta Vanhala	
Esihenkilötyön vuorovaikutuksen kehittäminen palautteen antamisessa: case Finnos Oy	113
Mona Viikisalo	
Työkykyjohtamisen kehittäminen opetusallalla: varhaisen tuen mallin selkeyttäminen	115
Elina Ylämäki	
Työhyvinvoinnin vuosikello: työkalu rehtoreille työhyvinvointijohtamisen tueksi	117

Johdanto

Työyhteisöjen kehittäminen on monitahoinen ja moneen suuntaan avautuva toimintakenttä. Toiminnot ja prosessit työelämässä, organisaatioissa ja yrityksissä kietoutuvat monisyisellä tavalla toisiinsa. Usein yhden toiminnon kehittäminen kehittää myös toista ja kolmatta toimintoa. Kehittämistyöhön vaikuttavat töiden, työyhteisöjen ja alojen rakenteet sekä yhteiskunnalliset tilanteet. Siksi olimme myös työyhteisöjen kehittämisen opinnäytetöiden vuosikirjan kokoajina haasteellisen tehtävän edessä, kun jaottelimme vuoden 2024 aikana tehdyn 53:n opinnäytetyön kypsyysnäytteet eri teemoihin. Moni opinnäytetöistä olisi sopinut useammankin teeman alle.

Työyhteisön kehittämisen opinnoissa opiskelijat laativat kypsyysnäytteensä mediatiedote-muotoon. Tässä vuosikirjassa kypsyysnäytteet/mediatiedotteet on jaettu kuuteen teemaan: **monimuotoisuus ja osallisuus työelämässä, työhyvinvointi, ammatillinen osaaminen työyhteisössä, organisaatio-/yrityskulttuurin kehittäminen, viestintä työyhteisössä sekä johtaminen ja esihenkilötyö**. Kypsyysnäytteet ovat mahdollisimman tarkasti opiskelijoiden muotoilemassa asussa, ja tämä tuo kokoelmaan jonkin verran kirjavuutta. Ainoastaan kirjoitusten otsikot on yhdenmukaistettu Theseuksessa olevien opinnäytetöiden otsikoihin. Teemojen tekstit ovat tekijöiden mukaisessa aakkosjärjestyksessä.

Lähdemme liikkeelle monimuotoisuudesta ja osallisuudesta. Monimuotoistuva työelämä on seurausta työelämää ravistelevista muutoksista: yhä useammalla työpaikalla työtä tehdään monenlaisissa työsuhteissa ja yhteistyötä erilaisista taustoista tulevien työntekijöiden kesken. Osallisuus, kokemus kuulumisesta johonkin itseä suurempaan, on tärkeä osa työhön motivoitumista, sitoutumista ja yhteisöllisyyttä. Tämä alue käsittelee kansainvälisten osaajien palveluiden ja ikääntyvien osallisuuden kehittämistä, yhden ammattikunnan heterogeenisyyden ja ammattiopiston osallisuuden lisäämistä, työn merkityksellisyyden kokemuksia, esport-pelaajien järjestäytymistä, sukupuolisensitiivisempää seurakuntaa sekä komennusohjausprosessia ja työntekijöiden sitoutumista.

Monenlaiset muutokset työelämässä ja sitä ympäröivässä yhteiskunnassa heijastuvat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on erityisen tärkeää sekä yksilön että organisaation kannalta näissä muutosmyllerryksissä. Työhyvinvoinnin näkökulma tulee esille useissa opinnäytetöissä. Työhyvinvointi-teemassa paneudutaan sekä luottamushenkilöiden että työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaatioihin toiminnan kehittämiseen työhyvin-

voinnin näkökulmasta. Sovitteluprosessit ja työn vetovoimatekijöistä huolehtiminen edistävät osaltaan työhyvinvointia.

Etenemme ammatilliseen osaamiseen työyhteisöissä, koska osaamisen yhteys työhyvinvointiin on tutkimustiedon valossakin selkeä. Tämän teeman alla esiteltävät opinnäytetyöt käsittelevät palkitsemisen kehittämistä, osaamisen tunnistamista ja kartoittamista, hiljaista tietoa ja osaamisen kehittämisen jatkuvuutta.

Edellä kuvatut teemat edellyttävät organisaatio-/yrityskulttuurin kehittämistä, joten seuraavaksi esitellään tätä teemaa koskevat mediatiedotteet. Työyhteisöjen ja organisaation kulttuurin kehittämisen teeman alla paneudutaan esimerkiksi toimintatapojen kehittämiseen, tiimin kehittämiseen ja turvallisuustiedon hyödyntämiseen, yhteisöohjautuvuuteen, palautejärjestelmän kehittämiseen, pelisääntöjen kehittämiseen ja Lean-lähestymistapaan.

Viestintä on kriittinen osa organisaatioiden ja yritysten toimintaa, kulttuuria ja työyhteisöjen kehittämistä. Viestinnän teeman alla paneudutaan sisäistä viestintää ja monikulttuurisen verkoston viestintää koskeviin kysymyksiin. Viestintä on keskeisessä roolissa myös johtamisessa.

Lopuksi pääsevät esille johtamista ja esihenkilötyötä käsittelevät opinnäytetyöt. Johtaminen ja esihenkilötyö ulottuu varhaisen tuen mallin kehittämisestä työn merkityksellisyyden johtamiseen ja työn psykologisen turvallisuuden johtamiseen.

Työyhteisöjen kehittämisen opinnäytetyöt ovat työelämälähtöisiä kehittämishankkeita. Opinnäytetöiden aiheet kertovat työelämän aidoista kehittämistarpeista ja opiskelijoiden kiinnostuksen kohteista. Tutustumalla tässä julkaisussa esiteltäviin opiskelijoiden kypsyysnäytteisiin, voi muodostaa käsityksen työelämän kehittämisen kirjosta. Varsinaisiin opinnäytetöihin kannattaa tutustua The-seus-tietokannassa.

Antoisia lukuhetkiä toivottavat

Sikke Leinikki ja Kati Tikkamäki

Monimuotoisuus ja osallisuus työelämässä

Vanheneminen on taidetta – ikääntyneiden taidetyöpajan kehittäminen yhteiskehittämisen keino

Kaisu Keisala

Yhteiskehittämiseen osallistuessaan palvelun käyttäjästä tulee passiivisen kulluttajan sijaan palvelun aktiivinen kehittäjä. Kokemuksesta tiedän, että ikäihmisille on kertynyt valtavasti tietoa, osaamista ja elämäkokemusta, joka sopivasti ohjaamalla voidaan kanavoida yhteiskunnalliseen hyötykäyttöön. Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin tätä ikäihmisillä olevaa hiljaista tietoa, jota toivoisi käytettävän enemmänkin, etenkin ikääntyneille suunnattujen yhteiskunnallisten palvelujen kehittämisessä, toteaa opinnäytetyössään Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogiikan opiskelija Kaisu Keisala. Opinnäytetyössään Kaisu Keisala selvitti yhteiskehittämisen soveltuvuutta ikääntyneille suunnatun taidetyöpajatoiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tuloksena Lahden visuaalisten taiteiden museo Malva sai ikäihmisille suunnatun taidetyöpajan prototyypin. Malvan tärkeimpiä tavoitteita on tarjota taidemuseokävijöille elämyksiä ja oivalluksia osallistumisen kautta. Toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin yhteiskehittämisen keinoin, palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Ideoista edettiin hyvin nopeasti konkreettiseen tekemiseen ja kokeilukulttuuriin.

Konkreettisen tekemisen muodoksi valikoituiko kolmen taidetyöpajan sarja, joissa kehitettiin taidetyöpajatoimintaa käytännössä. Taidetyöpajoissa tutustuttiin näyttelyihin ja kokeiltiin erilaisia taidetekniikoita. Ikäihmiset olivat keskeinen osa taidetyöpajojen suunnitteluprosessia. Ikäihmisten näkemysten ja kokemusten avulla luotiin ratkaisuja, jotka eivät ainoastaan täytä käyttäjien tarpeita, vaan myös resonoiivat heidän tunteidensa ja arvojensa kanssa. Taidetyöpajoihin osallistuneet ikäihmiset kommentoivat osallisuutta yhteiskehittämiseen seuraavasti.

”Kyllä me tarvitsemme virikkeitä. Kynnyskysymys on avata ovi ja lähteä mukaan toimintaan. Ikääntynytkin tarvitsee yhteisön, johon kiinnittyä. Uusien ja erilaisten ystävien löytäminen olisi tärkeää. On rikkaus, kun on eri ikäisiä ihmisiä mukana toiminnassa.”

Kehittämistyön tulokset kertovat, että yhteiskehittäminen ja erityisesti kokeilukulttuuri sopivat hyvin myös ikääntyneille suunnattujen palveluiden kehittämiseen. Ikäihmisten osallistaminen yhteiskunnalliseen kehittämiseen ja keskusteluun korostuu, kun väestö ikääntyy. Myös kaupunkien on yhä tärkeämpää huomioida ikäystävällisyys kaikessa toiminnassaan, jotta ikäihmisten ääni ja arvostus yhteiskunnassa saisi nykyistä enemmän huomiota ja painoarvoa. Opinnäytetyön tuloksena Lahden visuaalisten taiteiden museo Malvan palveluvalikoimaan kuuluvat syksystä 2024 alkaen myös ikäihmisille suunnatut taide-työpajat.

Teleoperaattorialan myymälöissä työskentelee lähinnä nuoria miehiä. Pitäisikö asialle tehdä jotain?

Hanna Laakso ja Jenita Harjula

Teleoperaattorialan myymälätoimintaan on jo pitkään vaivannut lähes krooninen työvoimapula. Avoimia työpaikkoja on tarjolla ympäri vuoden laajasti eri kaupungeissa. Yhtenä syynä pulaan on henkilökunnan nuorehko keski-ikä. Työpaikka on ensimmäinen askel urapolulla ja se toimii ponnahduslautana kohti aikuisuutta sekä haaveissa olevia työpaikkoja. Vaihtuvuus on suurta ja rekrytointi on tavoittanut suppeasti työnhakijoita.

Väestön ikääntyessä kilpailu nuoresta miestyövoimasta tulee kiristymään entisestään. Tavoitellessa suppeasti vain tiettyä kohderyhmää jää sen ulkopuolelle suuri joukko potentiaalisia hakijoita. Työpaikan monimuotoisuus auttaa työyhteisöä ja näkyy myös monimuotoiselle asiakaskunnalle. Opinnäytetyössä huomioitiin aiempia tutkimuksia, jotka vahvistivat nykytilannetta ja valmistautumista tulevaisuuteen.

Teleoperaattoriala ei ole yksin haasteiden edessä. Rekrytointiin ja siihen liittyviä haasteita kohdataan monella alalla, joten tämä tekee aiheesta ajankohtaisen ja tarpeellisen.

Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogi opiskelijoiden Hanna Laakson ja Jenita Harjulan tekemässä opinnäytetyössä tutkittiin alalla havaittavaa ilmiötä, jossa myymälätyöntekijät ovat pääasiassa nuoria 20–25-vuotiaita miehiä. Työn taustalla olivat heidän omat kokemuksensa toimialasta. He ovat työskennelleet teleoperaattorialalla 2000-luvun alusta. Työn tilaajana toimi heidän työnantajansa DNA Kauppa Oy.

Opinnäytetyön tekijät toteuttivat monikanavaisen rekrytointikampanjan 17.11. – 1.12.2023 ja se toteutettiin yhteistyönä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Kehittämishanke toteutettiin kokeiluna, koska työpari halusimme testata uusia käytäntöjä mahdollisimman tehokkaasti ja saada niiden vaikutukset esille. Kokeilussa osallistutettiin henkilökuntaa kyselyllä, jonka avulla saatiin kartoitettua henkilöstön mielikuvaa työstä ja työolosuhteista. Näiden avulla laajennettiin mielikuvaa myyjän työstä ja sen luonteesta. Kehittämishanke sisälsi rekrytointi-

ilmoituksen uudelleen laatimisen ja rekrytointia tukevia kuvia sekä videoita. Erityistä huomioita työpari kiinnitti ilmoituksessa käytettävään sisältöön ja lukukokemukseen. Ilmoituksessa näkyi DNA:n arvot perheystävällisenä ja mutkattomana työpaikkana, jossa käytettiin omien työntekijöiden kokemuksia ja uratarinoita. Työpari piti tärkeänä, että viesti oli sävyiltään rento ja sen esittäjät tuntuivat helposti lähestyttäviltä. Rekrytointikampanja oli näkyvillä henkilöstöpalveluyrityksen sivuilla ja siihen oli ohjaus eri työnhakukanavilta mm. Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube ja Google Display Network (GDN) bannerimainonta.

Kokeilusta saatiin käytännönläheinen ja realistinen. Työpari halusi murtaa mielikuvia myyjäntyöstä selventäen kenelle ja millaisiin elämän vaiheisiin tämä työtehtävä mahdollisesti sopisi. Hankkeen tavoitteena oli, että sukupuolesta riippumatta yli 30 – vuotias työnhakija jättäisi hakemuksensa.

Työpari löysi hankkeen avulla keinoja, joilla saatiin madallettua mielikuvaesteitä. Työn avulla opittiin ymmärtämään henkilökunnan kokemuksia työolosuhteista ja toimialan houkuttelevuudesta. Rekrytointikampanjassa tehdyillä toimenpiteillä saatiin aikaiseksi merkittävä nousu varttuneemmissa hakijoissa. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin kehitysehdotus. Se sisältää suosituksia työpaikkailmoitukseen, haastattelukäytäntöihin ja työnantajamielikuvaan liittyviin materiaaleihin. Vastaavia rekrytointielementtejä on mahdollista käyttää kasvattaessa monimuotoisempaa työyhteisöä. Ne ovat monistettavissa eri asiantuntijaryhmille alasta riippumatta. Kokeilussa mukana olleet tilaajaorganisaation edustajat ovat päättäneet käyttää hankkeessa työstettyjä elementtejä myös tulevaisuuden rekrytoinneissa.

DNA Kaupan diversiteetiltään parempi rekrytointikokeilu sai DNA:n vastuullisuuden ja viestinnän näkökulmasta, jopa poikkeuksellisen hyvää palautetta. Siinä edistettiin positiivista työnantajamielikuvaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Aihe koettiin kiinnostavana ja sen tunnistettiin olevan ajankohtainen sekä tarpeellinen.

”Osallistuminen vaikuttaa omaan fiilikseen” Ammattiopisto Spesian osallisuusohjelman rakentaminen ja jalkauttaminen

Mimmi Launiala

Ammattiopisto Spesiaan rakennettiin kevään 2024 aikana osallisuus-malli henkilöstöä ja opiskelijoita varten. Opinnäytetyöni on henkilöstön osallisuuteen keskittyvä kehittämistyö ja työpaja-analyysini keskittyy Järvenpään toimipisteen työpajoihin, mutta suositukseni koskevat koko ammattiopistoa.

Osallisuusmallin rakentamiseksi koottiin viiden henkilön työryhmä, johon kuuluivat jokaisen Spesian päätoimipaikan yhteisöohjaaja sekä osallisuudesta vastaava palvelupäällikkö. Itse olen yksi yhteisöohjaajista. Osallisuusmalli rakennettiin tiimityönä ja itsenäistä, eli minun omaa työskentelyäni tässä opinnäytetyössä ovat teoreettinen tausta, työpajojen rakenteen suunnittelu, aineiston analyysi, johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset. Työryhmän keskinäinen työskentely tapahtui pääsääntöisesti teamsin välityksellä, koska työskentelemme eri paikkakunnilla.

Spesian strategian keskeinen arvo on ”Jokaisen mahdollisuus loistaa omassa elämässään ohjaa tavoitteena kaikkea tekemistä.” Strategia painottaa myös turvallista työyhteisöä, jossa voidaan hyvin ja viihdytään pitkään, ja että jokainen spesialainen kehittää omaa työtään ja osaamistaan.

Tarve mallille nousi tavoitteesta vahvistaa opiskelijoiden sekä henkilöstön omaa toimijuutta, osallisuuskokemusta ja kiinnostumista niin työ- kuin opiskelupaikkaan. Osallisuusmalli paneutuu erityisesti työntekijöiden subjektiivisen osallisuuden kokemuksen vahvistamiseen. Aiempi melko suppea malli oli nimeltään opiskelijoiden osallisuuden edistäminen, kun taas uuden mallin tavoitteena oli niin henkilöstön kuin opiskelijoiden osallisuuden kokemuksen vahvistaminen.

Tehdessäni tätä työtä peilasin tutkimuksen ja yhteiskunnallisen kontekstin lisäksi kehittämisehdotuksiani Spesian strategiaan, jotta ehdotuksista on konkreettista hyötyä tilaajalle. Kaikki kehittämisehdotukset ovat Spesian strategian mukaisia sekä mahdollisimman sujuvasti hyödynnettävissä kokeiltavaksi.

Toimenpide-ehdotukset myös huomioivat ennakoituja muutoksia tulevaisuuden työelämässä. Työn merkityksellisyys, työyhteisön merkitys voimavarana ja jatkuva oppiminen tulevat korostumaan, ja tarvitsemme yhä monimuotoisempia tapoja tukea työyhteisöjen kehittymistä.

Toimenpide-ehdotuksia on useita, mikä osaltaan luo joustavuutta sekä madaltaa kynnystä rohkeille kokeiluille. Yhteiskehittämisen jatkaminen ja syventäminen, ja seuraavana vaiheena havainnointimallin hyödyntäminen, jossa kehittäminen ottaa askeleita yhä luovempaan suuntaan. Innovaatiokilpailut tukevat osallisuuden kokemuksen vahvistamista, tuovat parhaimmillaan hyviä innovaatioita käytäntöön, sekä tukevat tiimien ja yksittäisen työntekijän kehittymistä.

Opinnäytetyöni toimii hyvänä ponnistuslautana jokaiselle, joka haluaa perehtyä osallisuuden kokemuksen kehittämiseen ja vahvistamiseen, ja toimenpidesuositukseni ovat laajasti hyödynnettävissä monenlaisiin työpaikkoihin. Pohdin myös seuraavana askeleena yhteiskehittämisestä luovien menetelmien hyödyntämistä, ja ainakin itselleni tämä avasi uudenlaisia kehittämisajatuksia tulevaisuuden työhöni.

Työn merkityksellisyystekijät osana työntekijäkokemustan

Annika Lundmark

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteena oli kehittää Alma Median työntekijäymmärrystä työntekijäkokemuksesta määrällisen kyselyn ja kyselytulosten kattavan esittelyn avulla. Tavoitteena oli myös selvittää työntekijäkokemuksen vetovoimatekijöitä Alman konsernitason ja lisäksi liiketoiminnan kannalta kriittisten osaajaryhmien osalta. Suoritin opinnäytetyön Almalla Trainee/Thesis Worker -roolissa, Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä -opiskelijana.

Määrällinen virtuaalinen kysely lähetettiin kansainvälisessä konsernissa koko henkilöstölle, yhteensä noin 1700 työntekijälle, helmikuussa 2024. Kyselyyn vastasi 529 työntekijää ja vastausprosentiksi muodostui 31,1%. Kyselyllä kartoitettiin henkilöstölle tärkeimmät asiat työntekijäkokemuksessa ja kuinka tyytyväiseksi työntekijät kokevat merkitykselliset asiat työssään.

Hyvällä työntekijäkokemuksella on työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työn tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta edistäviä vaikutuksia. Nämä vaikutukset heijastuvat positiivisesti myös asiakaskokemukseen, työnantajabrändiin ja organisaation liiketoimintaan.

Kyselytuloksissa Alman vahvuuksiksi nousivat erityisesti työn ja muun elämän tasapaino, työn autonomisuus ja vaihtoehdot työtilojen sekä työympäristön osalta. Kyseiset työntekijöiden arvostamat alueet viestivät työntekijöiden halusta ja vapaudesta vaikuttaa omaan työntekijäkokemukseensa. Nämä voivat olla myös mahdollisia erottautuvuus- ja vetovoimatekijöitä Alma Medialle työnantaja-brändinä.

Kyselytulokset osoittivat, että Alman kahden työntekijäkohderyhmän: tuote- ja teknologiakehittäjien (N=191) sekä myynti ja markkinointi -osaajien (N=161) tärkeimmät merkityksellisyystekijät olivat hyvin samankaltaiset keskenään ja lisäksi yhteneviä konsernitason tulosten (N=529) kanssa. Tulosten samankaltaisuus auttaa yhtiötä rajaamaan työntekijäkokemuksen panostuskohteita edistämään niiden vaikuttavuutta. Alman kolmannesta työntekijäkohderyhmästä – toimittajista, ei saatu riittävän suurta vastausmäärää (N=33), jonka takia ryhmän tarkastelu rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

Työntekijäkokemus-kyselyn tulosten läpikäynnin vaikuttavuus syntyi monipuolisten esittämiskeinojen ja läpinäkyvyyden avulla. Tein julkaisun työntekijäkokemus-kyselyn tuloksista konsernin intranetissä koko henkilöstölle, ja esittelin tuloksia PowerPoint-esityksen muodossa Alman henkilöstöhallinnon, viestinnän ja brändin sekä kansainvälisen työnantajakuva tiimeille. Lisäksi tuloksia ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia käytiin läpi työpajassa, johon osallistui konsernitasolla työntekijäkokemuksen parissa työskenteleviä Alman työntekijöitä.

Työntekijäymmärrys syntyy osallistamalla organisaation henkilöstöä mukaan kehitystyöhön erilaisten tutkimuksellisten menetelmien avulla. Opinnäytetyö on tukenut työntekijäymmärryksen hyödyllisyyden tunnistamista Almallä entisestään. Tämä voi vaikuttaa henkilöstöön kohdistuvan tutkimuksellisen toiminnan vahvistamiseen entistä monipuolisemmaksi ja analyysivetoisemmaksi tarjoten ratkaisuja esimerkiksi mahdollisiin liiketoiminta- sekä henkilöstöhaasteisiin.

Työntekijäymmärrys ja ymmärrystä kerryttävä henkilöstöanalytiikka ovat suomalaisessa työelämässä termeinä sekä käytännössä vielä hyvin tuntemattomia. Tämä johtuu esimerkiksi vähäisen suomenkielisen asiantiedon, osaamisen ja työvälineiden puutteista. Aihe on siis ajankohtainen ja hyödyllinen ei vaan Alma Median toimialan ja työyhteisön kehittäjien näkökulmasta, vaan myös suomalaisen työelämän tasolla.

Esport-pelaajien järjestäytyminen

Nelli Pennanen

Opinnäytetyön tekijä Nelli Pennanen selvittää e-urheilua ammattina ja linkittää sen ammattiliittojen maailmaan sekä edunvalvonnan mahdollisuuksiin. Ajatus opinnäytetyöstä syntyi keskustelussa kesällä 2023 opinnäytetyön tekijän ja tilaajan Game Makers of Finlandin Executive director Milla Pennasen kanssa e-urheilijoiden sen hetkisestä tilanteesta ja pyrkimyksestä saada heidät edunvalvonnan piiriin ja ammattiliiton tuen piiriin. Tarkoituksena onkin saada heidän alalleen turvaverkko tukemaan työelämän mahdollisissa haasteissa ja mylleryksessä yhteistyössä Suomen elektronisen urheilun liiton SEUL ry:n kanssa. Tätä suurempaa hanketta varten tuli tarpeeseen tehdä tarkempaa selvitystyötä e-urheilijoiden uraan liittyvistä kysymyksistä, kuten mistä e-urheilijat saavat tulonsa, millaisia eri sopimusmuotoja heillä on ja millaista edunvalvonnallista tukea he kaipaisivat. Opinnäytetyön löydösten pohjalta Game Makers of Finland rakentaa e-urheilijoiden toimintasuunnitelman sekä strategian.

Opinnäytetyössä tukeudutaan yleiseen teorian tietoon e-urheilusta ja ammattiliitosta sekä tutkitaan tämän päivän e-urheilijoiden tilannetta. E-urheilijoille tehtiin Internet pohjainen kysely syksyllä 2023, jossa kysyttiin e-urheilijoiden ansion muodostumista, sopimusten muotoja, halukkuutta liittyä oman alan ammattiliittoon ja millaista edunvalvontaa urheilijat ovat vailla. Ammattiliittoon liittyvissä kysymyksissä haastateltiin ammattiliiton järjestöasiantuntijaa, jossa selviteltiin erityisesti työehtosopimuksen syntyyn liittyviä tekijöitä. Helmikuussa 2024 Nelli fasilitoi työpajan kolmen varsin lupaavan e-urheilijan kanssa ja heidän avullaan kirkastui millaiset ovat e-urheilijoiden tulevaisuudennäkymät alalla. Samassa tilaisuudessa käytiin keskustelua SEUL ry:n puheenjohtajan kanssa. Monimene- telmän avulla saavutettiin moniulotteinen ja toisiaan tukevan teoriapohjan sille, mitä erityisesti edunvalvontaa suunnitellessa olisi hyvä huomioida.

Työyhteisön kehittämisen kannalta nousee huomio siitä, kuinka jokainen, joka tutkimukseen osallistui, oli varsin sitoutunut siihen. Internet kyselyn oli pitkäkö ja sisälsi myös avoimia kommentteja. Kyselyn suoritti loppuun 28 vastaajaa ja avoimiin vastauskenttiin tulleet vastaukset nostivat esiin erityisesti alan kipu- kohtia. Työpajaan osallistuneiden e-urheilijoiden kanssa keskustelu oli avointa ja rehellistä. SEUL ry:n puheenjohtajan kanssa keskustelu avasi tekijän näke- mystä alasta. Game Makers of Finlandin Executive directorin kanssa aihetta on jumpattu ja pyöritelty yhteistyössä. Työyhteisö on siis laaja, mutta uskollinen ammatilleen ja mukanaolo sen kehittämiseen oli tekijälle erittäin antoisaa ja

mukaansatempaavaa. Ammattialalle opinnäytetyön luoman pohjan tulokset saattavat näyttäytyä vasta vuosien päästä, mutta mikään muutos ei tapahdu, jos sitä ei jostain aloita.

Yhdeksi tärkeimmistä löydöksistä mainittakoon kyselyssä noussut ristiriita. Useampi vastaaja oli vastannut kyllä, kysymykseen haluaisitko alallesi työehtosopimuksen, kuin kyllä kysymykseen liittyisitkö oman alasi ammattiliittoon. Tämän myötä nousee pöydälle kehitysehdotukset: tiedon lisääminen työelämän ehdoista ja työehtosopimuksen periaatteiden ymmärtäminen. Tilaajaa palvelee tieto erityisesti vastaajien toiveista liittyen edunvalvonnan tarjoamiin palveluihin, kuten tarve työsuhteoppaaseen ja se, kuinka moni on ajatellut pysyä alan parissa myös ammattilaisuran jälkeen.

Jatkotutkimuksia ajatellen nousee ehdottomasti tarve tarkastella naisten asemaa e-urheilussa, erityisesti kilpailun maailmassa. Tarkasteluun tulisi sisällyttää naisten mahdollisuudet edetä niin sanotusti isoille areenoille, saada valmennusta ja tulojen ja palkintojen määriä verrattuna miehiin. Kysymyksenä onkin, miksei huipputasolla nähdä nais- tai sekajoukkueita.

Opinnäytetyön ansiota tulee tutummaksi monelle vieras e-urheilun maailma, jonka henki ja ihmiset vievät vallan mukanaan. Muuttuvan ja digitalisoituvan työelämän tulisi murtaa perinteisiä asetelmia ja ennakkoluuloja ja hyväksyä e-urheilijat ammattimaisina elinkeinon harjoittajina, joille kuuluu samat oikeudet kuin muidenkin alojen yrittäjillä ja palkansaajilla.

Uskallatko avata kaapin? Sukupuolisensitiivisempi seurakunta

Lotta Saine

Vihdin seurakuntaan suunniteltiin ja toteutettiin Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä koulutuskokonaisuus koskien sukupuolisensitiivisempää seurakuntaa. Opinnäytetyö on menetelmältään toiminnallinen opinnäytetyö ja osa Lotta Saineen yhteisöpedagogi työyhteisönkehittäjä tutkintoa.

Tavoitteena oli tuoda työyhteisöön ajankohtaista lisätietoa sukupuolen moninaisuudesta, erilaisista seksuaalisista suuntautumisista, sateenkaaritermistöstä, sateenkaarihistoriasta, sukupuolisensitiivisyydestä ja sukupuolisensitiivisemmästä työotteesta. Sensitiivisempi työote on herkkyyttä ja rohkeutta olla läsnä toiselle ihmiselle tärkeiden, usein vaikeidenkin ja tuntemusten ja kokemusten äärellä. Parhaimmillaan asiallinen tieto luo varmuutta ja turvallisuutta – sekä työntekijälle ammattilaisena että työyhteisön jäsenenä ja sen myötä seurakuntalaiselle (asiakkaalle) yhteisön jäsenenä.

Opinnäytetyön tuotos eli kolmen kerran koulutuskokonaisuus järjestettiin Vihdin seurakunnassa keväällä 2021. Voimassa olevien koronarajoitusten takia koulutukset järjestettiin Teams-alustalla, puolitoista tuntia kerrallaan. Ensimmäinen ja toinen koulutuskerta käsittelivät enemmän luentomaisesti sateenkaarihistoriaa ja -sanastoa sekä lainsäädäntöä ja olemassa olevia ohjeistuksia. Kolmannella koulutuskerralla työskenneltiin ryhmissä konkreettisten asioiden äärellä ja ideoituihin käytännön toimia kohti sukupuolisensitiivisempää seurakuntaa. Kouluttajaparina Saineella oli Vihdin seurakunnan johtava diakoni Päivi Savolainen-Kauppi. Sekä Saineella että Savolainen-Kauppilalla on seksuaaliterveyteen liittyvä erityiskoulutus – Saine on seksuaalikasvattaja (SSS) ja Savolainen-Kauppi seksuaalineuvoja (SSS).

Tietoperustana opinnäytetyössä oli yhdenvertaisuuslaki, ihmisoikeudet ja seksuaalioikeudet. Myös sateenkaarihistoria ja -sanasto olivat lähtökohtana koulutuskokonaisuudelle. Suomen evankelisluterilaisen kirkon omia, toimintaa ohjaavia linjauksia ja sen myötä Vihdin seurakunnan ohjeistuksia hyödynnettiin tietoperustassa myös. Lisäksi kirjallisuus, tutkimukset ja erilaiset oppaat aiheeseen liittyen yhdessä kouluttajien erityisosaamisen kanssa varmistivat ammatillisen kompetenssin.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Riittävällä ja asiallisella tiedolla työyhteisöjä saadaan sensitiivisemmiksi ja yhdenvertaisuus sekä syrjimättömyys osaksi arkea. Tietojen päivittäminen ja työyhteisön tietoperustan samalle viivalle ja ajan tasalle saattaminen edellyttävät yhteistä koulutusta. Hyvä vuorovaikutus ja dialogisuus yhdessä turvallisen ilmapiirin kanssa mahdollistavat positiivisen oppimiskokemuksen, jossa on myös lupa kysyä ja olla eri mieltä. Tässä työyhteisön kehittäjän osaaminen on avainasemassa.

Vihdin seurakunnan työyhteisön antaman palautteen perusteella koulutus oli onnistunut ja toimiva. Teoriaa ja käytäntöä oli sopivassa suhteessa ja erityisesti yhdessä ideointi ja asioiden pohtiminen saivat kiitosta. Koulutukset antoivat sekä kokeneemmalle että ensikertalaiselle kouluteltavalle ajateltavaa ja lisätietoa asiasta. Aiheeseen liittyvä jatkokoulutus järjestettiin Vihdin seurakunnassa keväällä 2024. Siellä tarkasteltiin miten yhteiset ideat ja suunnitelmat ovat toteutuneet vajaassa kolmessa vuodessa ja ideoitiin uusia kehittämiskohteita. Jatkokoulutus oli tarpeellinen ja nosti esiin tärkeitä asioita, joita edelleen työstitään. Koulutuspaketti on mahdollista toteuttaa myös muissa työyhteisöissä ja sitä voi tarpeen mukaan muokata lyhyemmäksi. Se voi olla luentomainen lyhyempi koulutus ja siihen voi aikataulujen salliessa liittää enemmän ideointia konkreettisista toimenpiteistä kohti sukupuolisensitiivisempää työyhteisöä. Työyhteisön kehittäjä pystyy koulutuspaketin avulla hyödyntämään kehittämis- ja vuorovaikutusosaamistaan organisaationkulttuurien kehittämiseen ja toimimaan työyhteisöjen monimuotoisuuden ymmärtämisen puolestapuhujana.

Asiakkaan rooli muutoksessa: TE-palvelut 2024-uudistuksen valmistelua Pohjoisen Keski-Suomen työllisyysalueella

Tuija Telanne

TE-palvelut lakkautetaan ja työllisyyspalvelut siirtyvät kuntien vastuulle 1.1.2025. Mikä on työnhakijan rooli muutoksen valmisteluvaiheessa?

Kehittämistyössä maaliskuussa 2024 kerättiin kyselyn avulla työnhakija-asiakkaiden tietoisuutta tulevasta TE-palvelut 2024-uudistuksesta, heidän näkemyksiään tulevasta työvoimaviranomaisesta ja toiveitaan työnhakijoille tarjottavista palveluista. Yhteistyötahona ja opinnäytetyön tilaajana toimi Äänekosken kaupungin työllisyyspalvelut, joka aloittaa vuoden 2025 alussa 13 kunnan muodostaman Pohjoisen Keski-Suomen työllisyysalueen henkilö- ja yrityspalveluiden järjestämisvastuuroolissa.

Kehittämistyön avulla palvelunkäyttäjät otetaan valmistelutyössä huomioon

Kehittämismenetelmänä käytettiin yhteiskehittämistä ja määrällistä menetelmää. Kyselyn aineistonkeruu suoritettiin työnhakijoilta anonyymillä sähköisellä kyselyllä, ja vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Pohjoisen Keski-Suomen työllisyysalueen kolmihenkinen valmisteluryhmä osallistui kehittämistyön osallistavaan menetelmätyöskentelyyn, jossa kyselyn tuloksia jatkojalostettiin. Opinnäytetyön tietopohjassa käsitellään TE-palvelut 2024-uudistuksen valmistelua, valtakunnallisia kuntakokeiluja sekä työnhakija-asiakkaan resilienssikykyä työllisyydenalaa koskeviin jatkuviin muutoksiin. Kehittämistyössä onnistuttiin nostamaan asiakkaan ääni kuuluville ja vahvistamaan henkilöstön osallisuutta mittavassa organisaatiomuutostilanteessa.

Kehittämistyön tuotosta hyödynnetään työllisyysalueen jatkovalmistelussa

Kehittämistyössä tavoitteena oli löytää konkreettisia kehittämisideoita asiakaspalautteen tulosten ja työpajatyöskentelyn avulla ja muodostaa tilaajalle rakennusaineita tulevan työllisyysalueen palvelumuotoilua varten. Kyselyn vastaajien mukaan tuleva uudistus oli valtaosalle lähes tuntematon, mutta uuteen työvoimaviranomaiseen suhtauduttiin pääosin luottavaisesti. Eniten vastaajat toivoivat apua työpaikkojen etsimiseen ja oman työkyvyn selvittämiseen. Kyselyn tulosten ja valmisteluryhmän työpajatyöskentelyn perusteella rakentui tuotos, joka käsittää viisi tärkeintä kehittämis ehdotusta Pohjoisen Keski-Suomen työllisyysalueen palvelurakenteiden valmistelutyöhön ja uudistuksen viestintään. Tilaajan mukaan on erittäin tärkeää saada tietoa tulevan asiakaskunnan näkemyksistä ja palveluntarpeista. Opinnäytetyössä esiin nousseita kehittämis- ja palveluntarpeita tullaan hyödyntämään työllisyysalueen jatkovalmistelussa.

Komennusohjeistus- prosessi kehittämällä selkeämmäksi

Hanna Viitasaari

Suomalaisen teknologiateollisuuden alan yrityksen projektien ja niihin liittyvien ulkomaankomennuksien määrä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2017 alkaen. Ympäri maailmaa työskentelevät työntekijät tarvitsevat tuekseen työnantajan laatimia ohjeistuksia, joissa kerrotaan, miten työlupaa haetaan tai mitä muita rekisteröintejä tarvitsee tehdä. Lisäksi ohjeistus selvittää, miten ulkomailla työskentely vaikuttaa työntekijöiden palkan verotukseen niin kotimaassa kuin työskentelyvaltiossa. Ohjeistuksen laatimisesta yrityksessä vastaa globaalin liikkuvuuden tiimin asiantuntijat. Ohjeistus ja prosessin toimivuus on tilaajalle tärkeä projektien toteuttamisen onnistumisen näkökulmasta, koska viranomaisten tietojen vaihto ja tarkastukset työmaille erityisesti Euroopan unionin alueella ovat lisääntyneet. Puuttuvat luvat ja rekisteröinnit saattavat pahimmillaan seisauttaa koko työmaan.

Tärkein rooli komennusohjeistusprosessissa on komennukselle lähtevän työntekijän esihenkilö, joka osallistuu projektipäällikön koolle kutsumaan ohjeistamistilaisuuteen. Tässä tilaisuudessa globaalin liikkuvuuden tiimin asiantuntija käy läpi työskentelymaakohtaisen ohjeistuksen. Esihenkilö käy läpi ohjeistuksen komennukselle lähtevän työntekijän kanssa, kun komennuksen aloitus lähenee. Komennukselle lähtevien työntekijöiden määrän lisääntyessä, on tullut esiin tilanteita, jossa komennusohjeistus ei ole tavoittanut kaikkia komennukselle lähteviä ja tästä syystä työntekijä ei ole ollut tietoinen työluvan hakemisesta tai komennuksen vaikutuksesta verotukseen. Lisäksi säännöllisesti toteutettavassa henkilöstökyselyssä on noussut esiin, että globaalin liikkuvuuden asioita pidetään hankalina ja monimutkaisina. Näiden havaintojen perusteella kesällä 2023 käynnistyi kehittämisprojekti, jonka tavoitteena oli tunnistaa komennusohjeistusprosessin kehittämiskohtia, sopia näiden löydöksiä perusteella uusista toimintatavoista ja päivittää komennusohjeistusprosessin toimintamallia.

Kehittämisprojekti toteutettiin käyttämällä teemahaastatteluita, kyselyä ja benchmarking-haastatteluita. Teemahaastattelut toteutettiin ja kysely lähetettiin henkilöille, joilla oli kokemusta työntekijän lähettämisestä ulkomaille. Benchmarking-haastatteluilla pyrittiin löytämään uusia toteuttamisideoita ohjeistamisprosessiin tutustumalla muiden yritysten vastaaviin käytäntöihin.

Selvitysten perusteella kävi ilmi, että ohjeistuksen ymmärrettävyyttä komennukselle lähtevän näkökulmasta tulisi selkeyttää niin, että siinä korostuisi komennuslaiselle oleelliset asiat. Lisäksi koettiin, että ohjeistusta on vaikea löytää. Kolmanneksi esiin nousi seurannan tarve eli nykyistä tehokkaammin pitäisi varmistaa, että komennukselle lähtevä sisäistää ja ymmärtää hänelle kuuluvat vastuut. Vastaavaa selvitystä komennusohjeistusprosessista ei ole aikaisemmin tehty ja kehittämisprojektin tuottamat havainnot toimivat tärkeinä työkaluina ohjeiden laadintaa silmällä pitäen ja toivottavasti myös asennemuutostyössä. Komennuksiin liittyvät vastuut ja velvollisuudet eivät ole vaikeita ja monimutkaisia kun ne ovat ohjeistettu ymmärrettävästi.

Globaalin liikkuvuuden tiimin kesken käytiin läpi kehittämisprojektin löydöksiä ja sovittiin niiden perusteella uusista toimintatavoista, jotka otetaan käyttöön päivitystyössä komennusohjeistusprosessissa. Nämä toimenpiteet parantavat ohjeistuksen saavutettavuutta, selkeyttä ja kirkastavat myös lähettävän esihenkilön ja työntekijän velvollisuuksia.

Yhdeksi jatkokehittämisen aiheeksi tunnistettiin komennukselle lähtevien työntekijöiden haastatteleminen ja heidän kehittämisehdotustensa kerääminen. Toinen jatkokehittämisen aihe on komennusohjeistusprosessin vastuunjaon edelleen selkiyttäminen. Kun vastuut ovat selkeät, komennukselle lähtevä työntekijä saa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa hänelle oleelliset tiedot komennukseen liittyen.

Kehittämisprojektin avulla konkretisoitui se, että globaalin liikkuvuuden tiimillä on tärkeä rooli toimia tulkkina monimutkaisiksi koettujen maahanmuuttoasioiden ja komennuslaisen välissä. Jatkossa ohjeistusta muun muassa tiivistetään oleellisiin asioihin, koska ihminen pystyy omaksumaan hyvin rajallisen määrän uutta tietoa. Toinen havainto liittyi prosessin jatkuvaan kehittämiseen ja siihen, että säännöllisin väliajoin on hyvä pyytää palautetta ja parantaa toimintaa saadun palautteen perusteella.

Työyhteisön kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna, hyvällä, riittävällä ja helposti löydettävällä ohjeistuksella on keskeinen rooli kaikilla työpaikoilla. Ohjeistuksiin liittyvät ongelmat ja ristiriidat ovat hyvin yleisiä työpaikoilla; se, että ohjeistusta ei löydy tai sen avulla ei pääse eteenpäin omassa työssään, kuormittaa työntekijöitä.

Kansainvälisen osaamisen integrointi Suomen työmarkkinoille – haasteet ja mahdollisuudet

Joni Väisänen

Kehittämistyö keskittyi ratkaisemaan korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien kohtaamia haasteita Suomen työmarkkinoilla. Kehittämistyö toteutettiin vuoden 2024 aikana, ja sen lopputuotteena on tarkoitus syntyä innovatiivinen digitaalinen alusta, joka tarjoaa kokonaisvaltaista tukea kansainvälisten osaajien integroimiseksi suomalaiseen työelämään. Tavoitteena on kehittää digitaalinen alusta, joka tukee maahanmuuttajia työnhaussa, mentoroinnissa, kielikoulutuksessa, kulttuuriorientaatioissa ja paikallisen byrokratian navigoinnissa. Alustan avulla pyritään kehittämään ratkaisu, joka vastaa, sekä työnantajien että työnhakijoiden tarpeisiin, edistäen samalla Suomen kilpailukykyä globaalissa työmarkkinakilpailussa. Työn toteutuksesta vastasi Joni Väisänen. Lisäksi työssä hyödynnettiin tilaajaorganisaatio Startti Perhe- ja Maahanmuuttajapalvelut Oy:n asiantuntemusta ja kohderyhmänä olleiden maahanmuuttajien kokemuksia, joita kartoitettiin kyselyiden ja haastattelujen avulla.

Työssä käytettiin palvelumuotoilun Double Diamond -mallia, joka eteni neljän vaiheen kautta: havainnointi, määrittely, kehittäminen ja toteutus. Tämä lähestymistapa varmisti, että alustaratkaisu on aidosti käyttäjälähtöinen ja vastaa kohderyhmän todellisiin tarpeisiin.

Työ vastaa Suomen työmarkkinoiden haasteisiin, kuten työvoimapulaan ja etenkin korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien kohtaamiin esteisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että nykyiset palvelut ovat hajanaisia ja painottuvat tiedon jakamiseen konkreettisen tuen sijaan. Tilaajan tarpeena oli kehittää ratkaisu, joka paitsi auttaa kansainvälisiä osaajia myös vahvistaa yrityksen kilpailukykyä.

Kehitetty alusta mahdollistaa työn tilaajalle paremman palvelutarjonnan ja vahvemman aseman kilpailussa työelämän tukipalvelujen kentällä. Työ tuo uusia näkökulmia liiketoiminnallisiin innovaatioihin ja siihen, miten käyttäjälähtöistä suunnittelua voidaan hyödyntää työmarkkinoiden kehittämisessä. Alusta tukee sujuvaa ja tehokasta integroitumista työyhteisöihin, vähentäen syrjintää ja kieli-muurin aiheuttamia esteitä. Lisäksi se auttaa hyödyntämään maahanmuuttajien osaamista työvoimapulan ratkaisemiseksi.

Kehittämistyön keskeisimmät tulokset liittyvät digitaalisen alustan kehittämiseen, joka tarjoaa konkreettista tukea työnhakijoille työnvälityksessä ja mento-roinnissa, tukee työyhteisöjä tarjoamalla työkalun monimuotoisuuden lisäämiseen sekä vähentää esteitä, kuten kielimuureja, ja auttaa maahanmuuttajia integroitumaan nopeammin ja tehokkaammin.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin myös muilla aloilla, joilla kansainvälisten osaajien tarve on akuutti. Työ osoittaa, että monimuotoisuus ja digitaaliset ratkaisut voivat parantaa merkittävästi työelämän tehokkuutta ja moninaisuutta. Työ nostaa esiin tarpeen kehittää edelleen kattavampia mentorointiohjelmia, jotka edistävät maahanmuuttajien asemaa työmarkkinoilla.

Työntekijöiden sitouttaminen osuuskaupan S-Pankin asiamiestoiminnassa

Marjo Ylikoski

Työntekijöiden sitoutumattomuus on nykyään erittäin yleistä. Uusi sukupoli ei enää sitoudu yhteen työpaikkaan moneksi vuodeksi kuten aikaisemmat sukupolvet ovat tehneet. Lähtövalmius lähteä uuteen työhön on hyvin matala. Työntekijöiden sitoutumattomuus voi vaikuttaa haitallisesti organisaation tehokkuuteen ja ilmapiiriin. Sitoutumattomuus voi johtua monesta syystä, kuten heikosta johtamisesta, puutteellisesta viestinnästä, epäselvistä tavoitteista tai puutteellisesta työntekijöiden motivoimisesta.

Humanistisen ammattikorkeakoulun työyhteisönkehittäjän tutkinto-ohjelman opiskelija Marjo Ylikoski tarttui tähän hyvin ajankohtaiseen asiaan omassa opinnäytetyössään ”Työntekijöiden sitouttaminen osuuskaupan S-Pankin asiamiestoiminnassa”. Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuutta on ollut runsaasti viime vuosina ja jatkuva perehdytys on vaikuttanut haitallisesti organisaation tehokkuuteen sekä työyhteisön yleiseen tyytyväisyyteen.

Opinnäytetyöstä selviää, että sitoutumista on tutkittu kysymyksellä, kävisikö ihminen töissä, jos se ei olisi taloudellisesti välttämätöntä ja lopettaisiko hän työnteon, jos hän voittaisi esimerkiksi lotossa. Jos vastaaja sanoo, että hän jatkaisi työntekoa, vaikka se ei olisikaan välttämätöntä, hänen katsotaan olevan sitoutunut. Tämä on niin sanottua tunneperäistä sitoutumista.

Tämä on kuitenkin laajempi ilmiö. Se on myös psykologinen suhde siihen organisaatioon, jossa työntekijä on työssä. Jos psykologinen suhde on huono, lähtöherkkyys uuteen työpaikkaan on suuri. Henkilöstön sitoutuminen yritykselle on siis erittäin tärkeä asia niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, kun jatkuvan kehittymisen ja uudistumisensa kannalta. Nuorilla sitoutumista lisäävät erityisesti kiinnostava työ ja mukavat työkaverit, kun taas heikentäviä tekijöitä ovat esihenkilötoiminta ja kehittämis- sekä etenemismahdollisuuksien puute. Opinnäytetyötä varten tehtiin kysely kohdeorganisaatiosta edellisen vuoden aikana lähteneille työntekijöille. Tämänkin kyselyn mukaan vastaajille tärkeimmät syyt työpaikasta lähdölle oli urakehitysmahdollisuuksien puute ja palkkaus sekä työn sisältö. Tämä sama aihe näkyi myös benchmarking-kohteissa. Näihin asioihin siis on lähdetty tekemään kehittämis ehdotukset, joita suositellaan organisaation lähtevän yhdessä kehittämään.

Työ on erittäin tärkeä tilaajalle. Työn tilaaja on Osuuskauppa Arinan asiakasomistajuus ja S-Pankki organisaatio. Suuri lähtöhalukkuus on aiheuttanut organisaatiossa erittäin paljon liiketoiminnan tuottavuuden vähenemistä. Jatkuvat uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdyttäminen on aiheuttanut paljon kustannuksia.

Työn kehittämis ehdotukset ovat erittäin tärkeitä työn tilaajalle, koska ne ovat erittäin konkreettisia. Kohdeorganisaation työyhteisölle nämä kehittämis ehdotukset ovat myös erittäin tärkeitä, koska kehittämis ehdotuksissa kehitetään nimenomaan työyhteisön työtä ja työn sisältöä sekä palkitsemista.

Opinnäytetyön tuloksina olevat kehittämis ehdotukset sisälsivät muun muassa konkreettisia ehdotuksia työn sisällön kehittämiseksi. Nämä kehittämis ehdotukset sisälsivät työvuorojen sisällön ja laadun parantamista.

Lisäksi urakehityksen ja koulutuksen sekä palkkauksen, osallistamisen ja viestinnän kehittämiseen löytyy monia kehittämis ehdotuksia. Tärkeimpinä kehittämis ehdotuksina olivat sitouttamis- sekä palkitsemissuunnitelmien tekeminen työyhteisölle. Näitä ei ole aikaisemmin kohdeorganisaatiolla ollut. Työyhteisön kannalta myös merkittävää on työyhteisön osallistamisen lisääminen muun muassa Vaikutta-ryhmän perustamisella.

Näitä tuloksia pystytään helposti viemään myös muille vastaavaa työtä tekeville S-ryhmän osuuskauppojen S-Pankkien asiamiestoiminnasta vastaaville organisaatioille. Kehittämis ehdotukset ovat myös käyttökelpoisia soveltaen monissa muissa liiketoiminnoissa.

Työn kehittämis ehdotuksia testaten kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutuneisuus tulee lisääntymään ja liiketoiminnan tulos tulee varmasti paranemaan. Kehittämisen tuloksia ei ole vielä päästy testaamaan, mutta mikäli näitä yhdessä lähdetään tiimeissä entisestään jatkokehittämään, tulokset tulevat näkymään lähtöherkkyydessä ja tuloksellisuudessa sekä työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointisuunnitelma uudessa yrityksessä

Niklas Bärlund

Työhyvinvointi on yksi keskeisimpiä aiheita nykypäivän työelämässä. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, sitoutuneempia työhönsä ja luovempia. Opinnäytetyöni tilaaja oli Winify Oy, elokuussa 2023 perustettu yritys, joka halusi parantaa työhyvinvointia henkilöstönsä keskuudessa. Tilaajan pyynnöstä laadimme työhyvinvointisuunnitelman, jonka tavoitteena oli luoda vankka pohja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja löytää keinoja sen kehittämiseksi yrityksen sisällä.

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen aloitettiin tammikuussa 2024 ja se saatiin päätökseen toukokuussa 2024. Opinnäytetyön ensimmäisessä ryhmähaastattelussa todettiin, että työhyvinvointia ei ollut ehditty sen enempää miettiä, sillä yrityksen alkuvaiheessa oli keskitytty työn yleisen kuvan luomiseen ja vapaa-ajan ja työn tasapainottamiseen.

Työhyvinvointisuunnitelman tutkimusaineistona käytettiin luotettavia lähteitä työhyvinvoinnista, yrittäjyydestä, stressistä ja stressinhallinnasta. Näiden lähteiden pohjalta luotiin työhyvinvointisuunnitelma, joka sisältää konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi:

- **Työhyvinvoinnin seuranta kuukausittain:** Kuukausittaiset tyhy-tapaamiset, joissa käsitellään työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaneita asioita.
- **Avoimen ilmapiirin luominen:** Työpaikoilla tulee olla avoin ilmapiiri, jossa työhyvinvoinnista puhuminen on helppoa ja sen kehittäminen mahdollista.
- **Voimavarojen seuraaminen:** Työpäivän aikana tulisi seurata työntekijöiden voimavaroja, jotta päivittäinen energia ei kuluisi kokonaan työpäivään ja työntekijöille jäisi voimavaroja myös vapaa-ajalle.
- **Stressin tunnistaminen:** Miten tunnistaa stressin oireet ja miten kohdata ne.
- **Vapaa-ajan ja työn välinen tasapainotus:** Tasapainottaminen vapaa-ajan ja työn välillä on haastavaa ja sitä varten otetaan käyttöön rutiinipäiväkirja. Minkä avulla seurataan mitkä rutiinit auttavat työpäivässä ja mitkä eivät.

Työhyvinvointisuunnitelma on tärkeä työkalu Winify Oy:lle, koska se tarjoaa johdonmukaisen lähestymistavan työhyvinvoinnin parantamiseen. Tämä suunnitelma on tärkeä myös laajemmassa työelämän kontekstissa, koska sen kautta voidaan tunnistaa ja soveltaa hyväksi todettuja käytäntöjä muissakin organisaatioissa.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin seurannalla ja stressinhallinnalla on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Näitä käytäntöjä voidaan soveltaa laajemmin myös muissa yrityksissä ja organisaatioissa, jotka haluavat parantaa työntekijöidensä hyvinvointia. Jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä tarkastella työhyvinvointisuunnitelmien pitkäaikaisia vaikutuksia ja niiden soveltuvuutta eri toimialoilla ja yrityskulttuureissa.

Opinnäytetyön tekemisen prosessi synnytti oivalluksia erityisesti siitä, kuinka tärkeää on saada hyvä työhyvinvointisuunnitelma luotua ja kuinka pienilläkin muutoksilla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia työntekijöiden hyvinvoinnissa. Työhyvinvointi on investointi, joka maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti työntekijöiden sitoutumisen, tuottavuuden ja luovuuden lisääntymisenä.

Mielen hyvinvointia vahvistavien työkalujen käyttöönotto työyhteisössä

Taina Kerttula

Taina Kerttulan opinnäytetyössä laadittiin toimintamalli Työterveyslaitoksen syksyllä 2021 julkaisemien Mielen terveyden tuen työkalujen käyttöönottoon. Tavoitteena oli tukea työyhteisöjä työkalujen käyttöönotossa niin, että ne tulisivat osaksi arjen käytänteitä.

Mielen terveys on noussut keskeiseksi aiheeksi suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla. Viime vuosien keskustelussa korostuu mielen terveyystyöhön liittyvä ennaltaehkäisy ja varhainen tuki sekä mielekkään työelämän kehittäminen. Mielen terveyden työkalut ovat siis tuore ja tervetullut keinovalikoima työelämän ja työn tuottavuuden parantamiseen.

Opinnäytetyön tietoperustana hyödynnettiin laadukkaan implementoinnin viitekehystä (Quality Implementation Framework) ja implementaatioilmapiirin teoriaa (Implementation Climate Theory). Laadukkaan implementoinnin viitekehys jakaa implementoinnin neljään vaiheeseen, joissa jokaisessa on kriittisiä onnistumista tukevia toimenpiteitä. Implementaatioilmapiirin teoria puolestaan kuvaa organisaation ilmapiiriä ja kontekstia, jotka joko tukevat tai estävät uusien käytäntöjen toteuttamista.

Menetelmissä hyödynnettiin asiantuntijayhteistyötä Työterveyslaitoksen käyttöönottoasiantuntijan kanssa sekä työn tilaajan tarjoamia taustamateriaaleja ja osallistuvaa havainnointia. Keskeisessä roolissa toimintamallin kehittämisessä oli organisaatioyhteistyö Lempäälän kunnan kanssa, mikä tarjosi kehittämistyölle tärkeän työelämäkontekstin. Toimintamallia kokeillen laadittiin Lempäälän kunnalle suunnitelma valittujen Mielen terveyden tuen työkalujen käyttöönotolle.

Konkreettinen tukimateriaali työkalujen käyttöönottoon

Opinnäytetyönä laadittu mielen terveyden tuen työkalujen käyttöönoton toimintamalli sisältää yhteiset käytännönläheiset suositukset keskenään erilaisten työkalujen käyttöönotolle erilaisilla työpaikoilla. Työterveyslaiton on julkaissut verkkosivuillaan toimintamalliin perustuvaa sisältöä.

Toimintamalli on kokoelma ohjeita, vinkkejä ja näkökulmia vastattavaksi työkalun käyttöönottoa suunniteltaessa sekä kokeilun ja käyttöönoton tueksi. Toimintamallissa korostuu työyhteisön näkökulma sekä työkalujen juurruttaminen osaksi työpaikan arkea. Materiaali auttaa tekemään päätöksen työkalun käyttöönotosta sujuvasti ja työyhteisölähtöisesti.

Osana tuotettua materiaalia esitellään työyhteisölähtöisen käyttöönoton periaatteet, jotka kannustavat rakentamaan käyttöönottoa tukevaa ilmapiiriä muun muassa yhdessä tekemisellä, aktiivisella viestinnällä ja kokeilun ja kehittämisen kautta. Nämä periaatteet voidaan nähdä eräänlaisena yhteisenä orientaationa koko työkalujen käyttöönottoprosessin aikana ja ne tukevat rakentavan ilmapiirin luomista ja ylläpitoa käyttöönoton eri vaiheissa.

Varsinainen neljään vaiheeseen jäsennetty Mielenterveyden tuen työkalujen käyttöönoton toimintamalli kuvaa konkreettiset kysymykset, pohdinnat ja kevyet ohjeet työkalun käyttöönoton eri vaiheisiin. Toimintamalli ei välttämättä sovellu sellaisenaan kaikkiin tilanteisiin tai voi olla, että jotkut näkökulmat korostuvat muita enemmän. Ohjeita ja vinkkejä tulee hyödyntää ja kehittää edelleen kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan.

Luottamushenkilöiden henkisen jaksamisen tukeminen ammattiyhdistysliikkeessä

Aapo Niemi

Toteutin tämän opinnäytetyön Suomen Elintarviketyöläisten Liitolle tavoitteena tukea ja kehittää luottamushenkilöiden henkistä jaksamista. Opinnäytetyön materiaalista koostetaan koulutusmateriaali ja opas tukemaan ja kehittämään luottamushenkilöiden henkistä jaksamista.

Opinnäytetyö tarjoaa tilaajalle lisäksi kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistutkimus, jossa on oman laajan kokemukseni perusteella autoetnografisia tutkimustapoja.

Henkisen jaksamisen ongelmat ovat lisääntyneet työelämässä, näin myös luottamushenkilöiden työssä. Muutokset työelämässä ja kiristynyt työtahti näkyvät erityisesti luottamushenkilöiden arjessa. Luottamushenkilöt ovat työpaikoilla henkilöitä, joihin työntekijät tukeutuvat vaikeuksien kohdatessa. Luottamushenkilöiden työ on usein hyvin paineistettua ja ongelmakeskeistä. Luottamustyössä vaaditaan mm. itsensä johtamista, hyvää paineensietokykyä ja hyviä ihmissuhdetaitoja.

Aihealue on oman työkokemukseni kautta hyvin tuttu ja tähän kokemukseeni nojaten nostan opinnäytetyössäni esiin aihealueita, joita esiintyy erityisesti luottamushenkilöiden työssä. Aihealueita ovat esimerkiksi myötätuntouupumus, itsemyötätunto ja traumatietoisuus. Työssä käsitellään myös unen ja levon merkitystä, keinoja tunnistaa merkkejä mahdollisesta uupumisesta ja kuinka uupumusta käsitellä.

Omat havainnoinnit on merkitty työhön selkeästi ja ne on tehty objektiivisesti. Opinnäytetyön tietoperusta perustuu oman asiantuntijuuteni ja arjen havainnointini lisäksi kirjalliseen lähdeaineistoon, kahteen asiantuntijahaastatteluun ja luottamushenkilöiden kyselytutkimukseen. Haastateltaviksi valikoituivat asiantuntijat Työturvallisuuskeskuksesta ja Palvelualojen ammattiliitosta. TTK:n asiantuntijalla oli laaja kokemus henkisestä jaksamisesta ja häneltä tiedusteltiin erityisesti henkisestä jaksamisesta yleisellä tasolla. PAM:n asiantuntijalta kyseltiin näkemystä luottamushenkilöiden työstä, koulutuksesta, myötätuntouupumuksesta luottamushenkilöiden työssä ja kuinka näitä juuri PAM:ssa huomioidaan.

Luottamushenkilöille toteutettu kyselytutkimus lähetettiin 802 SEL:n luottamushenkilöille ja vastausprosentiksi saatiin korkea 30 %. Kyselytutkimuksella pyrittiin saamaan taustatietoa mm. luottamushenkilöiden omista kokemuksista luottamustyön aiheuttamasta kuormituksesta ja sen syistä, keinoista suojata itseä kuormitukselta ja mitkä asiat luottamustyössä palkitsevat ja auttavat jaksamaan. Tuloksia myös vertailtiin esimerkiksi roolin, kokemuksen ja edustettavien määrän perusteella. Korkeasta kyselytutkimuksen vastausmäärästä voidaan päätellä, että luottamushenkilöt kokivat aiheen tärkeänä.

Opinnäytetyön tuloksista saadaan hyvin laadittua koulutusaineisto ja opas. Lisäksi työn perusteella nostan esiin kehitysehdotuksia, joilla liitossa voidaan tukea luottamushenkilöiden henkistä jaksamista. Erityisesti luottamushenkilöiden työnohjauksella ja mentorointitoiminnalla voisi olla positiivisia vaikutuksia luottamushenkilöiden jaksamiseen, etenkin uran alkuvaiheessa. Yleisesti jäsenistön olisi tärkeä ymmärtää luottamushenkilöiden työnkuvaa ja roolia paremmin. Tällöin uudetkin luottamushenkilöt ymmärtäisivät paremmin luottamustehtävän sisältöä jo ehdokkaaksi lähtiessään ja jäsenistön odotukset luottamushenkilöitä kohtaan olisivat realistisemmat. Uusille luottamushenkilöille voisi paremmin sanoittaa, mitä tukea missäkin vaiheessa on saatavilla, eikä vertaistuen merkitystä voi korostaa liikaa. Henkisen jaksamisen roolia koulutuksissa voitaisiin yleisesti lisätä ja tuoda paremmin esiin mm. itsensä johtamisen, ajankäytön, itsemyötätunnon, tunnetaitojen ja ihmissuhdetyön merkitystä luottamustyössä ja huomioida riskiä myötätuntuupumukseen.

Opinnäytetyön aihe oli tärkeä ja itselle henkilökohtainen oman uupumukseni vuoksi. Tämä opinnäytetyö on toiminut myös henkilökohtaisena terapiana ja oppaana matkalla omasta uupumisesta toipumisprosessiin ja oppina elää sen kanssa. Kuten toipuminen, niin myös tämän työn tekeminen on ollut täynnä ylä- ja alamäkiä. Osittain senkin vuoksi opinnäytetyön valmistuminen venyi syksyn 2022 aloituksesta aina kevääseen 2024. Koska aihe on niin henkilökohtainen, halusin jakaa työssä myös omia henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia, joiden toivon myös lisäävän työn samaistuttavuutta luottamushenkilöiden parissa. Yksi henkilökohtainen oppi tässä oli se, että mikään tietomäärä ei riitä henkisen jaksamisen kehittämisessä ilman käytännön toteutusta.

Luottamushenkilöinä toimii iso määrä uskomattoman upeita ihmisiä, jotka asettavat niin usein muut oman jaksamisensa edelle. Heille kaikille toivon enemmän itsemyötätuntoa, nauttimista omista onnistumista ja ymmärrystä kuinka upeita tyypejä ovat. Toivottavasti tästä on sinulle apua.

Sovittelenn kohti hyvinvoivaa työyhteisöä

Virpi Rajala

Osuuskauppa Hämeenmaalla valmennettiin kaksi työsuojeluvaltuutettua sovittelemaan työyhteisöissä esiintyviä erimielisyyksiä. Työyhteisöjen kehittämistyössä sovittelu on ottanut paikkansa, mutta saatuja kokemuksia ei ole kartoitettu. Nyt valmistunut opinnäytetyö antoi äänen työyhteisösovittelua käyttäneille esihenkilöille. Haastattelujen pohjalta saaduista kokemuksista ja työpajasta rakentui opinnäytetyö, josta saatiin hyödyllistä tietoa työyhteisösovittelun toimivuudesta ja kehittämisideoita sovittelutyöhön. Opinnäytetyö palvelee myös muita osuuskauppoja, jotka jo käyttävät sovittelua tai vasta suunnittelevat sen käyttämistä. Sovittelukentälle opinnäytetyö antaa kaivattua kokemustietoa. Opinnäytetyön tilaaja on Osuuskauppa Hämeenmaa, jossa otettiin työyhteisösovittelu käyttöön jokunen vuosi sitten. Opinnäytetyö selvitti, miten työyhteisösovittelu toimii konfliktien ratkaisemisessa Osuuskauppa Hämeenmaalla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin konfliktin kehittymistä ja sen seurauksia työyhteisössä. Tarkastelin aihetta myös työturvallisuuslain näkökulmasta. Toisena aiheena käsiteltiin sovittelua ja sen arvoja. Avasin sovittelun eri mahdollisuuksia ja perehdyin tarkemmin Pehrmanin oppivan sovittelun prosessiin. Aineiston keräämismenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelin kuutta työyhteisösovittelua käyttänyttä esihenkilöä. Haastatteluista sain arvokasta tietoa sovittelukokemuksista. Vastauksista saamani kokemukset jalostin hyödyiksi ja kehityskohteiksi. Pidimme seuraavaksi palvelumuotoilua käyttäen työpajan, johon toin palvelupolon keinoin haastatteluista saamani kehityskohteet. Työpajan tuotoksena syntyi sovitteluprosessiin kehityskohteita ja esihenkilölle lista tukitoimista sovittelun jälkeen. Työpajan tärkeätä antia oli myös esihenkilöiden keskinäinen reflektointi.

Keskeisiä kehittämiskohteita työni tilaajalle ovat työyhteisösovittelun prosessin selkiyttäminen, tuen varmistaminen esihenkilöille prosessin aikana, avoimen ja myönteisen sovitteluilmapiirin luominen, kokemusten jakaminen esihenkilöiden keskuudessa sekä työyhteisösovittelijoiden fasilitoinnin laadun kehittäminen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, missä määrin työyhteisösovittelua käytetään S-ryhmässä ja millaisia kokemuksia ja ideoita kentältä sovittelun tiimoilta kertyisi. Arvokasta tietoa on vielä saamatta myös oman osuuskaupan työyhteisösovitteluun osallistuneilta työntekijöiltä.

Opinnäytetyö vahvisti käsitystäni siitä, että työyhteisösovittelulla on muitakin hyviä vaikutuksia kuin konfliktin ratkaisu. Onnistuneen sovittelun vaikutukset näkyvät sujuvampana työarkena ja konflikteja syntyy harvemmin tai ne osataan käsitellä heti niiden ollessa vielä harmittomampia. Sovittelussa kasvetaan ihmisiä ja opitaan ottamaan vastuuta, omista ja työyhteisön ongelmista. Tärkeää oppimista tapahtuu, kun työyhteisösovittelun aikana reflektoidaan itsensä kanssa. Sovittelua, jossa oli koko työyhteisö mukana, pidettiin myönteisenä. Se, että konflikteihin tartutaan ja yhteisesti kokoonnutaan pohtimaan työyhteisöön vaikuttavia asioita, viestii yrityksessä siitä, että työssä pitää kunnioittaa työkaveria ja toisen tekemää työtä.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen oppimatka. Oli hienoa saada tuottaa työnantajalleni tietoa ja kokemusta aiheesta, joka on itselleni tärkeä. Hedelmällistä oli kuulla palautetta kokemuksista ja saada kehittyä fasilitaattorina ja sovittelijana. Kehittämistyö opetti pitkäjänteistä keskittymistä rajattuun aiheeseen ja edisti omia taitojani työyhteisön kehittäjänä.

Tutkimusyhtiön vetovoimatekijät työntekijäymmärrykseen perustuen

Marianne Remes

Opinnäytetyöni aiheena oli kartoittaa ja kehittää Tutkimusyhtiön kahden tuotantoyksikön vetovoimatekijöitä työntekijäymmärrykseen perustuen. Tavoitteena oli ymmärtää, mitkä tekijät kiinnittävät alan työntekijät tähän yhtiöön, eli mitkä asiat houkuttelevat heitä ja mitkä asiat mahdollisesti heikentävät heidän sitoutumistaan. Tarkastelun kohteina olivat ihmisten tyytyväisyys omaan työhönsä ja työskentely-ympäristöönsä, työnantajamielikuva, työnantajan osoittama arvostus työntekijöitään kohtaan, ihmisten mahdollisuus toimivaan kommunikointiin, palkitsevaan ja tehokkaaseen yhteistyöhön, selkeään viestintään sekä henkilöstön ja esihenkilöiden välisen luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen taso.

Tämä toiminnallinen kehittämistyö oli kolmivaiheinen. Ensimmäinen vaihe koostui tutkimuksesta, jonka menetelmänä käytin syyskuussa lanseeraamaani työhyvinvointikyselyä. Se koostui kvantitatiivisesta osiosta suljettuine kysymyksineen sekä kvalitatiivisesta osiosta avoimine vastauksineen. Lokakuussa konkretisoitui toinen vaihe, joka koostui työhyvinvointikyselyn vastausten analysoinnista ja kehitysehdotusten laatimisesta henkilöstöä osallistavissa työpajoissa. Työpaja-työskentelyssä osallistujat valitsivat tärkeimmät kehityskohteet edelleen johdolle toimitettavaksi. Kolmannessa vaiheessa raportoin kehityskohteet kehittämistyöhön osallistuneiden tuotantoyksiköiden johtajille marraskuun alussa.

Työn tilaajan intressit

Työn tilaajana toimi pääkaupunkiseudulla toimiva Tutkimusyhtiö, jonka ehtona oli opinnäytetyön anonymisointi työhyvinvointikyselyn arkaluontoisten vastausten vuoksi. Juurisyinä vetovoimatekijöiden kartoittamiseen olivat Tutkimusyhtiön erityistehtävien kouluttamiseen vaadittavat resurssit, aika ja raha. Tutkimusyhtiöllä on tarve olla houkutteleva työnantaja juuri näihin erityistehtäviin soveltuville henkilöille ja lisäksi sillä on tarve sitouttaa henkilöstöään vahvistamalla vetovoimatekijöitään.

Kehittämistyön tulokset

Koostin molempien tuotantoyksiköiden johtajille raportit koskien keskeisiä teemoja ja kehittämisehdotuksia, joiden huomioiminen päivittäisissä kohtaamisissa ja kirjattuina yksiköiden toimintasuunnitelmiin konkreettisina tehtävinä toimivat strategisesti yrityskulttuurin kehittämistyössä.

Yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteen vahvistamiseksi voimme järjestää lisää yhteistä työn ulkopuolista tekemistä, eli yhteisiä tapahtumia ja työpajoja ihmisten yhteen saattamiseksi sekä aktiivisesti tutustumiskäyntejä toisiin yksiköihin ja vastavuoroisesti muista yksiköistä tutustumiskäyntejä omaan yksikköön. Voimme vaikuttaa positiivisesti työyhteisön tasapainoon kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti ja antamalla säännöllisesti vuorovaikutteista palautetta kaikille. Työtehtävien epätasaisesta jakautumisesta johtuvaan työn kuormittavuuteen liittyen voimme vaikuttaa suunnittelemalla työpisteet ja niihin sidoksissa olevat työtehtävät uudelleen. Tämä on hyvä aihe yhteiskehittämiselle, johon kaikki halukkaat osapuolet voivat vaikuttaa jakamalla omat ajatuksensa aiheesta.

Henkilöstön psyykinen ja fyysinen jaksaminen ovat tärkeitä teemoja, joihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstöresurssin oikea-aikaisella kohdentamisella, säännöllisellä työn tauotuksella, erilaisten elämäntilanteiden huomioimisella ja työvuorojen erilaisella suunnittelulla. Sitoutumisen vahvistamiseksi kaivataan osallisuutta yhteisiin päätöksiin liittyen. Tärkeimpänä yksittäisenä teemana nostan palautekulttuurimme päivittämisen. Uskon, että kiinnittämällä huomion palautekulttuurin kehittämiseen, pystymme vastaamaan henkilöstön tarpeeseen myös muiden teemojen osalta. Työhyvinvointikyselyn vastauksista selvisi myös ne vetovoimatekijät, joita vahvistamalla ja kehittämällä yrityksemme pystyy johtamaan työntekijöitään ymmärtäväisemmin, tietoon perustuen. Nyt tiedämme, mitkä asiat tuottavat heille hyvinvointia, mitkä asiat motivoivat parempiin suoriin ja mitä asioita he pitävät tärkeinä.

Kehittämistyöhön liittyvät havainnot ja oivallus

Tätä toiminnallista kehittämistyötä tehdessäni havainnoin, että yhtiön organisaatiokaavio on rakennettu hierarkkisen arvojärjestysmallin mukaisesti, jossa johtamisen kuvataan tapahtuvan ylhäältä alaspäin. Tämä malli toistuu myös ajatuksissamme ja tapa johtaa perustuu vahvasti tähän perinteiseen malliin. Ymmärrettävää on tavoite pitää toiminta kontrollissa niin, että regulatiiviset ja tuotannolliset tavoitteet valutetaan ylhäältä alaspäin toteuttaviksi. Toki suurten linjausten ja yrityskohtaisten muutosten kohdalla näin käytäntö meneekin, mutta arkielämässä on lukemattomia muita tekijöitä, jotka vaatisivat jatkuvaa dialogia johtajien, esihenkilöiden ja henkilöstön kesken. Todellisuus toiminnan

tasosta on parhaiten tiedossa sillä henkilöstöllä, joka tehtävää suorittaa. Heidä on tärkeää kuunnella ja heidän ajatuksiaan prosessoida muutoksen mahdollistamiseksi. Organisaatiokaavio voisikin olla muodoltaan kehämäinen, jossa kuvataan jatkuvaa yhteyttä ja dialogia asianosaisten kesken. Tämä kuvastaisi paremmin toiminnan johtamista niin, että asiat ovat keskiössä ja niitä kehittävät ja suorittavat tahot tekevät yhteistyötä ilman hierarkkista arvojärjestystä.

Pakotteiden vaikutus työyhteisöön. Työhyvinvoinnin ja verkkokoulutusten kehittäminen

Jukka Tursas ja Heikki Ruotsalainen

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen organisaation nopeissa muutostilanteissa on tärkeää organisaatiolle, jolloin se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Koronapandemia, Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaa vastaan, sekä EU:n asettamat asteittain kiristyneet talouspakotteet ovat aiheuttaneet nopeita ja ennakoimattomia muutostilanteita organisaatioissa ja sen toimintaympäristössä. Kaikki edellä mainitut muutostilanteet ovat aiheuttaneet organisaatiolle olemassa olevien toimintamallien tarkastelua ja toiminnan muutoksia. Koronapandemian ollessa ensimmäinen ajuri, joka muutti etätyöskentelyn mallin valtionhallinnossa, kuten yksityisellä sektorilla koko valtakunnan laajuisesti. Tullin koulutusyksikön toiminnan näkökulmasta muutos oli merkittävä, koska lähiopetus siirtyi etäopetukseen ja toimipisteessä tapahtuva työskentely siirtyi etätyöksi.

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty Tullin koulutusyksikön toiminnan tarkasteluun, juurikin nopeiden organisaatiotason muutostilanteiden keskellä ja siihen kuinka koulutusyksikkö on kyennyt vastaamaan uusin syntyneisiin haasteisiin. Myös etätyöskentelyä on tarkasteltu siitä näkökulmasta, miten etätyöskentely on vaikuttanut työhyvinvoinnin ja työssäjakamisen unohtamatta koulutustarjonnan ja käytettävien teknisten ratkaisujen ja toiminnan kehittämistä.

Heikki Ruotsalainen ja Jukka Tursas selvittivät tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin ja siihen liittyvän työturvallisuuden kehittämistä etätyössä. Erityisenä tarkastelun kohteena oli organisaation toiminta ja käytettävien koulutusmenetelmien hyödyntäminen nopeissa muutostilanteissa. Työn tilaajana, sekä toimeksiantajana oli Tullin koulutusyksikkö.

Opinnäytetyössä selvitettiin millä käytettävissä olevilla välineillä etätyön työturvallisuutta ja siihen liittyvää työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Huomioimalla työturvallisuus etätyössä, on mahdollista säästää kustannuksissa ja käytetyssä työajassa, mahdollisesti vähentäen työuupumusta ja sairaspäiviä, jolloin kykenemme myös parantamaan henkilöstön työhyvinvointia. Tarkasteltaessa kerättyä tietoperustaa havaittiin Moodle verkkokurssien monipuoliset mahdollisuudet toteuttaa työturvallisuus etätyössä -verkkokurssi. Itse kehittämisvälineeksi

valikoitui Moodle -verkkokurssi. Työhyvinvoinnin kehittämiskeinoksi esitettiin Moodle -verkkokurssia valtion eOppiva kurssialustalle.

Opinnäytetyössä tehtiin webropol-kysely ja teemahaastattelut kesä- heinäkuussa vuonna 2024 työelämälähtöisen kehittämistyön kohteena olevan organisaation henkilöstölle. Kerättyä aineistoa analysoitiin kriittisesti ja analyysiä verrattiin kerättyyn tietopohjaan, johon kuului mm. työterveyslaitoksen uusinta tutkimustietoa työhyvinvoinnista etätyössä. Kerätyn aineiston, aiempien tutkimusten ja viimeisimmän lähdekirjallisuuden perusteella tämä opinnäytetyö antaa tuoretta ja ajankohtaista tietoa työhyvinvoinnista ja siihen liittyvästä työturvallisuudesta etätyössä.

Opinnäytetyössä tehtyjen havaintojen perusteella laadittiin kehittämissuositusten listaus. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena on kehittää työturvallisuutta etätyössä. Opinnäytetyön tietoperustassa on avattu psykologista työturvallisuutta työturvallisuuden osana ja täten henkilöstön kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kokonaisuutta.

Tilaaajaorganisaation kanssa järjestetyssä työpajassa pohdittiin myös, miten etätyön työturvallisuuden kehittämisen koulutus olisi toteutettavissa parhaiten. Moodle verkkokurssi olisi selkeä ja teknisesti helposti toteuttava kokonaisuus, jonka tarjoaminen verkkokoulutuksena tukisi myös hyvin kurssin saavutettavuutta. Työpajassa pohdittiin, että tilaaajaorganisaation koulutussuunnittelu yhdessä työhyvinvoinnin- ja työturvallisuusasiantuntijoiden kanssa suunnittelisivat Moodle -verkkokurssin etätyön työturvallisuuden kehittämiseen. Tähän aihealueeseen paneutuvaa verkkokurssia ei ole valtion eOppiva kurssitarjonnassa. Tämä verkkokurssi toteutuessaan olisi hyödyllinen myös muille valtionhallinnon organisaatioille valtion eOppiva kurssien valikoimassa.

Kehittämistyön aikana havaittiin, että etätyön työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työterveyslaitoksen tuoreissa tutkimuksissa tuodaan esille havaintoja, koskien etätyöntekijöiden yksinäisyyttä ja tylsistymistä. Lisäksi kehittämistyön tietoperustasta löydettiin sopiva väline etätyön työturvallisuuden kehittämiseen eli Moodle -verkkokurssi. Tämä mahdollisti opinnäytetyön toisen tavoitteen saavuttamisen eli verkkokoulutuksen kehittämisen.

Tässä opinnäytetyössä esitellään myös muita kehittämissuosituksia, näistä kehittämissuosituksista voisi olla mahdollista jalostaa seuraavia opinnäytetöiden kehittämistehtäviä. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin etätyön työturvallisuuden kehittämiseen, sillä työturvallisuus on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä etätyön työturvallisuudesta ja tietoisuutta siitä, miten työssä jaksamista etätyössä voi jokainen etätyössä toimiva edistää itse.

Opinnäytetyön aikana on kerätty laaja-alaisesti tietoperustaa työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta etätyössä. Lisäksi kyselyllä sekä haastatteluilla on kerätty aineistoa henkilöiden kokemuksista organisaation nopeissa muutostilanteissa. Opinnäytetyö tarjoaa ajantasaista tietoa, miten organisaatiossa on toimittu ja miten etätyö, ja etäkoulutukset ovat käytännössä vaikuttaneet henkilöstöön sekä hyvinvointiin työyhteisössä.

Työhyvinvointi, työturvallisuus, etätyö, etäkoulutukset ja verkkokoulutukset ovat osa tämänhetkistä työelämää ja sen tulevaisuuden kehityssuuntaa. Näiden välineiden hyödyntämisellä, sekä henkilöstön työhyvinvoinnin varmistamisella organisaatioilla on mahdollisuus parantaa taloudellista tulostaan ja kehittyä edelleen, samalla parantaen henkilöstön motivaatiota ja työssä jaksamista.

Vuosi työhyvinvoinnin kehittämistä Stockmannilla 2022–2023: Miksi työhyvinvointia tulee kehittää ja mistä syntyy kokemus siitä, välitetäänkö organisaatiossa työhyvinvoinnista?

Anna Vesterinen -Krogerus

Maailma muuttuu nopeasti ja työntekijöiden hyvinvointia koettelevat monet haasteet. Työvoimapulaa esiintyy monilla aloilla. Organisaatioiden on kyettävä tukemaan työntekijöitään pidentämään työuriaan ja houkuttelemaan uusia tekijöitä. Työelämä muuttuu monimuotoisemmaksi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää koko yhteiskunnan tuottavuuden kannalta.

Työyhteisön kehittäjä Anna Vesterinen-Krogerus selvitti opinnäytetyössään toimintatutkimuksen keinoin työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista, sen parantamista sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä huomioitavia tekijöitä.

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin kehittäminen Stockmannilla organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksessa tarkastellaan kehittämistoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta vuoden ajan. Työhyvinvoinnin kehittämisellä pyritään parantamaan työntekijöiden jaksamista ja sitoutumista sekä lisäämään yrityksen houkuttelevuutta työnantajana.

Kehittämistyön aikana luotiin Työkykyjohtamisen toimintamalli ja Varhaisen välittämisen malli, jotka korostivat koko henkilöstön osallistumisen tärkeyttä kehitystyössä. Tuloksena syntyi työhyvinvointitiimejä, jotka aloittivat työnsä kehittämisvuoden aikana. Tutkimuksen keskeisinä huomioina olivat pitkäjänteisyys työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä kehittämisen jatkuvuuden turvaaminen. Uusien hyvinvointitiimien avulla pyritään edistämään pitkäjänteistä ja työyhteisölähtöistä hyvinvointityötä.

Tutkimus osoitti, että jokainen päätös työyhteisössä voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja se korostaa työhyvinvoinnin näkökulman tärkeyttä kaikessa yrityksen päätöksenteossa.

Työhyvinvointiin vaikuttavat niin hyvät käytänteet, johtaminen kuin toimivat prosessit. Hyvinvoinnin kokemus on myös subjektiivinen ja riippuu jokaisen yksilön omasta sisäisestä maailmasta. Opinnäytetyössä hyödynnetään etnografista lähestymistapaa ja omakohtaisia kokemuksia.

Muuttuvassa maailmassa ja työelämässä on välttämätöntä kehittää työhyvinvointia, yksilöiden, työyhteisöjen ja yhteiskunnan toimintakyvyn turvaamiseksi.

Ammatillinen osaaminen työyhteisössä

Kannustavan palkitsemismallin suunnittelu ja toteuttaminen: Laania Oy:n toimihenkilöiden palkitsemisen kehittäminen

Noora Aaltio

Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) yhteisöpedagogian (AMK) opiskelija Noora Aaltio selvitti opinnäytetyössään erilaisia palkitsemismalleja- ja tapoja, palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja palkitsemisen merkitystä sekä työnantajalle, että työntekijälle. Aaltion opinnäytetyön mukaan palkitsemisella on suuri merkitys sekä työnantajalle, että työntekijälle.

Palkitseminen on työnantajalle kilpailuvaltti sitouttamalla nykyiset työntekijät yritykseen ja lisäämällä olemassa olevien työntekijöiden työmotivaatiota sekä houkutellessa yritykseen uutta, asiantuntevaa työvoimaa. Erityisesti viime vuosina kilpailu asiantuntevista ja motivoituneista työntekijöistä on ollut monella alalla kovaa, jolloin yrityksen palkitsemisen kokonaisuus voi olla merkittävä osatekijä uuden työntekijän valitessa tulevaa työpaikkaansa tai nykyisten työntekijöiden harkitessa työpaikan vaihtoa. Aloilla, joissa on kova kilpailu työntekijöistä, palkitsemisen kokonaisuus voi muodostua ratkaisevaksi kilpailueduksi yritykselle.

Toimihenkilöt arvostavat realistista ja oikeudenmukaista palkitsemista

Aaltion opinnäytetyössä tutkittiin Laania Oy:n asiantuntijatehtävissä toimivien toimihenkilöiden mielipiteitä liittyen palkitsemiseen kyselytutkimuksen avulla. Yrityksen laajennetulle johtoryhmälle järjestettiin myös työpaja, jossa palkitsemista käsiteltiin kyselytutkimusten tulosten pohjalta sekä esihenkilöiden oman ammattitaidon ja kokemusten pohjalta. Kyselytutkimuksessa selvisi, että Laania Oy:n toimihenkilöt arvostavat realistista ja oikeudenmukaista palkitsemista. Toimihenkilöiden mukaan on tärkeää, että palkitsemisen pohjalla olevien tavoitteiden tulisi olla saavutettavia ja omalla työllä pitäisi olla merkitystä tavoitteiden saavuttamiseen. Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta toimihenkilöiden mielestä on tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on oikeus palkkioihin.

Kyselytutkimuksen ja työpajan tulosten perusteella Laania Oy:n palkitsemista kehitetään eteenpäin, muun muassa yritykseen laaditaan palkitsemispolitiikka.

Aaltion opinnäytetyön tuotoksena syntyi opas kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Opasta käytetään hyödyksi Laania Oy:n palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseen. Oppaasta hyötyvät myös muut organisaatiot, erityisesti yrityksen johdossa ja henkilöstöhallinnossa toimivat asiantuntijat voivat käyttää opasta hyödykseen suunnitellessaan ja toteuttaessaan yrityksen palkitsemismallia ja kokonaisuutta.

Jatkuva osaamisen kehittäminen työyhteisössä

Janette Moukola

Humanistisen ammattikorkeakoulun työyhteisön kehittäjäksi opiskeleva yhteisöpedagogiopiskelija Janette Moukola on työstänyt vuosien 2023 ja 2024 aikana opinnäytetyötään, jonka tilaajana oppilaitos toimi. Opinnäytetyön tuotoksena on malli, jonka avulla voidaan edistää ja seurata jatkuvaa osaamisen kehittämistä työyhteisöissä. Malli koostuu kahdesta osasta, joita ovat teoreettinen ohjeistus ja osaamiskartoituskysely. Malli on käytettävyydeltään soveltuva pohjaksi mihin tahansa työyhteisöön toimialasta riippumatta. Mallia voidaan hyödyntää työyhteisöjen osaamisen kehittämisen lisäksi myös Humanistisen ammattikorkeakoulun opetuksessa ja hanketoiminnassa. Opinnäytetyön ja mallin avulla voidaan opettaa oppimisesta ja osaamisen kehittämisen hyödyistä eri osapuolille sekä syventää opiskelijoiden näkemystä jatkuvan osaamisen kehittämisestä juuri työyhteisöissä.

Tämän tyyppiselle mallille ja jatkuvan osaamisen kehittämiselle on jatkuvasti kysyntää, sillä työelämä on ollut jo pitkään jatkuvassa muutoksessa. Työtehtäviä jää pois, osa työtehtävistä automatisoidaan täysin tai osittain ja asiantuntijoita tarvitaan jatkuvasti yhä enemmän. Jotta henkilöstön osaamista voidaan kehittää, sen tulee olla suunniteltua ja siihen tulee panostaa niin henkilökohtaisella kuin organisaatiotasolla. Työelämän ja työtehtävien muuttuessa yhteiskuntamme kannalta on tärkeää, että työssäkäyvät henkilöt ovat sopeutuvaisia uusiin tehtäviin ja muutoksiin.

Kyseessä on yleispätevä malli, jota voidaan hyödyntää pohjana eri alojen jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Malli on toteutettu teoreettisen kirjalliskatselmuksen pohjalta ja siihen haettiin asiantuntijoiden näkökulmia kahdelta Humanistisen ammattikorkeakoulun työntekijältä, joiden voitiin katsoa soveltuvan haastateltaviksi ammattinsa puolesta. Haastatteluiden avulla pyrittiin havainnoida työyhteisöjen ja osaamisen kehittämisen todellisia tarpeita. Mallia testattiin 7.5.2024 työpajassa, johon osallistui neljä yhteisöpedagogiopiskelijää, jotka tulevaisuudessa valmistuvat työyhteisön kehittäjäksi. Työpaja toteutettiin Teams-kokouksen välityksellä. Työpajan tarkoituksena oli testata mallin toimivuutta ja löytää mahdolliset kehitystarpeet. Työpajan avulla malliin saatiin luotua uusia näkökulmia eri alojen työyhteisössä toimivilta yhteisöpedagogiopiskelijoilta.

Mallissa hyödynnettiin Peter Sengen oppivan organisaation mallia, vuosikymmenien saatossa muovautunutta The Big Five-teoriaa ja yhteistoimintalaissa määriteltyä kehittämissuunnitelmaa. Koko mallin pohjana on dialogisuus eli vuoropuhelu. Mallissa korostuvat yhteinen visio ja sen seuranta, vastuuhenkilöt, ajatusmallien jakaminen sekä oppimisprofiilit. Työyhteisön kehittäjien on ensiarvoista huomioida työyhteisöissä yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen, aikataulut, motivointi ja psykologinen turvallisuus. Jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja sen seurantaan priorisointi luo parempaa tulevaisuutta työntekijälle, työnantajaorganisaatiolle ja koko yhteiskunnalle.

Osaamiskartoitus - Osaamisen tunnistaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen Insinööriliitossa

Marjo Naukkarinen

Työelämän murros jatkuu edelleen. Erityisesti digitalisaation myötä asiantuntijatyö on entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta. Perinteisen palkkatyön rinnalle on myös tullut monia uusia työn tekemisen muotoja. Miten työelämän edunvalvonta pysyy tässä vauhdissa mukana?

Suomalaiset ammattiliitot ovat jo vuosia kamppailleet pysyäksään muutoksessa mukana. Moni kokee ammattiyhdistysliikkeen jääneen vanhojen saavutustensa vangiksi, eikä se ole kyennyt uudistumaan työn uusien muotojen mukana. Insinööriliiton Marjo Naukkariselta tilaaman opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liitolle organisaation ja henkilöstön osaamisen hallinnan prosessi, jonka avulla Insinööriliitto pystyy pysymään entistä paremmin jäsentensä arjessa mukana ja pystyy tarjoamaan heille laadukkaita ja ajanmukaisia työelämän palveluja.

Naukkarinen pureutuu työssään nimenomaan tieto- ja asiakaspalvelutyötä tekevän asiantuntijaorganisaation osaamisen hallintaan. Asiantuntijaorganisaatiossa organisaation osaamispääoma on henkilöstössä ja heidän osaamisessaan. Näistä muodostuu kokonaisuus, organisaatio-osaaminen, joka näyttäytyy ulospäin organisaation kilpailukykyä markkinoilla. Henkilöstön osaamisesta ja sen kehittymisestä huolehtiminen on täten organisaation olemassaolon ja menestymisen edellytys. Se on myös keino sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja näin vähentää esimerkiksi hiljaisen tiedon karkaamista.

Organisaation osaamistarpeet pohjautuvat hyvin laadittuun missioon, visioon ja strategiaan. Näiden pohjalta laaditaan koko organisaation strategiset osaamistarpeet. Henkilöstölle tehtävän osaamiskartoituksen avulla saadaan selvitettyä kunkin asiantuntijan osaamisen vastaavuus hänen tehtäviinsä nyt ja tulevaisuudessa. - Kartoituksen yhteydessä havaittavat puutteet on syytä huomioida ja sopia yhdessä työntekijän ja esihenkilön kanssa, miten mahdollista osaamisvajetta korjataan, Naukkarinen ohjeistaa. - Henkilökohtaisten osaamiskeskustelujen jälkeen organisaatiossa on vielä syytä tarkistaa, löytyykö organisaatiosta kaikki strategian mukainen osaaminen vai tarvitaanko osaamista hankkia organisaation ulkopuolelta, Naukkarinen jatkaa.

Opinnäytetyössä tehtiin vertailututkimusta asiantuntijatyön osaamisen hallinnasta tilaajaan verrattavissa organisaatioissa. Benchmarking-kohteeksi valikoitui Akavalaisia Insinööriunionin sisäjärjestöjä, joiden osaamisen hallintaa selvitettiin teemahaastatteluina. Opittujen tietojen pohjalta Naukkarinen laati Insinööriunionille organisaation osaamistarpeen sekä henkilökohtaisen osaamiskartoituksen lomakkeet sekä loi pohjan osaamisen hallinnan prosessille.

Hiljainen tieto. Työkaluja Turun kaupungin henkilöstölle osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja hyödyntämiseen

Elina Ravantti

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää Turun kaupungin henkilöstön osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista erityisesti työsuhteen päättymisvaiheessa. Tavoitteena oli löytää entistä toimivampia ratkaisuja osaamisen ja hiljaisen tiedon käyttämiseen työuran päättymisen lähestyessä. Lisäksi tavoitteena oli lisätä työntekijöiden osallisuutta kehittämistehtävässä. Osallistamisen toivottiin lisäävän oman työn merkityksellisyyden kokemusta työyhteisöissä. Turun kaupunki on työnantajana iso organisaatio, jossa on monia eri toimialoja. Jokaisella toimialalla on omat ja omanlaisensa tyypilliset tavat toimia jo toimenkuvien eroavaisuuksienkin takia. Kehittämistehtävässä huomioitiin työntekijät eri toimialoilta sekä esihenkilöt työnantajan näkökulmasta.

On erittäin tärkeää, että työntekijöiden osaamista ja hiljaista tietoa osataan käyttää työpaikoilla, kun muutoksia työntekijöiden kokoonpanoihin tulee. Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen niin työntekijöille, esihenkilöille kuin organisaatiollekin. Jos työnsä lopettavan työntekijän tietoa kerätään ja hyödynnetään, on mahdollista helpottaa uuden työntekijän perehtymistä työhönsä sekä säästää organisaation aikaa ja rahaa, mikä menisi uuden työntekijän resurssiin kerätä, huomata ja oppia itse työssään olevat asiat, joita ei välttämättä ole mainittu työnkuvaa ilmaistessa. Opinnäytetyöstä on hyötyä Turun kaupungille, mutta opinnäytetyön tietopohja ja tulokset ovat hyödynnettävissä myös muille organisaatioille, jotka haluavat kehittää osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista.

Opinnäytetyöni alkoi palaverilla Turun kaupungin henkilöstön kehittämispäällikön sekä henkilöstösuunnittelijan kanssa syksyllä 2023. Hiljaisen tiedon aiheesta keskusteltiin moneen kertaan ja kehittämistyön tarpeeseen liittyen opinnäytetyön tavoitteita määriteltiin useasti. Lopulliseksi tavoitteeksi määrittyi hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja hyödyntämiseen liittyvä kehittämistehtävä. Varsinainen kehittämistyö pääsi käyntiin helmikuussa 2024. Käytännön kehittämistyö oli kaksivaiheinen. Kehittämistyön ensimmäiseen vaiheeseen valikoitui Turun kaupungin työntekijöitä, joilla tiedettiin olevat pitkä työhistoria Turun kaupungilla.

He täyttivät Keskeisiä taitoja ja tietoja työstäni -lomakkeen. Tämän jälkeen he osallistuivat haastatteluun, missä osallistujat toivat näkökulmiaan esille lomakkeesta ja sen täyttämisestä sekä sen käytettävyydestä. Haastatteluiden pohjalta järjestettiin työpaja. Työpajaan kutsuttiin esihenkilöroolissa olevia työntekijöitä, joilla myös oli asiantuntemusta työnantajastaan. Työpajan tavoitteena oli edelleen kehittää lomakkeen käytettävyyttä haastatteluiden sekä esihenkilöiden näkökulmien pohjalta. Lisäksi työpajassa tuotiin esiin ajatukset lomakkeen merkityksellisyydestä työnantajalle ja työyhteisölle sekä yhteiskehitettiin erilaisia tapoja, miten osaamista ja hiljaista tietoa voidaan jatkokäsitellä työyhteisöissä.

Kehittämistyöhön osallistuneet pitivät osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamista ja sen hyödyntämistä erittäin tärkeinä ja merkityksellisinä asioina. Kehittämistyössä käytettyä lomaketta tulisi edelleen jatkokehittää, sillä tuollaisenaan käytettynä se on liian pitkä ja työläs käyttää. Osaamisen tunnistamiseen ja etenkin hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja jakamiseen pelkkä lomakkeen täyttäminen ei riitä, vaan on erittäin tärkeää, että työyhteisössä käydään vuorovaikutuksellisesti työntekijän taitoja ja tietoja työstään. Täytetty lomake herätti sen täyttäjissä paljon ajatuksia ajan käytöstä omassa työssään, niin päivittäisissä työtehtävissä kuin vuositasollakin. Lisäksi moni osallistujista tunnisti verkostojen merkityksen omassa työssään. Jotta ajan käyttö ja verkostot eivät jäisi hiljaiseksi tiedoksi, olisivat nämä hyvä ottaa huomioon yhteisiä käytänteitä suunniteltaessa ja kehitettäessä.

Toimiva ja osaava työtiimi on avoin ja vuorovaikutuksellinen. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävään osallistuneet toivoivat, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella ja jakaa työasioita, vaikka ei työsuhdettaan olisi päättämässäkään. Avoin keskustelukulttuuri ja hyvä yhteishengen rakentuminen edellyttää toimivaa tiimiä työyhteisössä. Työnantajan tulisikin arvioida, kaivataanko työyhteisöissä esihenkilöiden lisäkoulutusta vai esimerkiksi yhteishengen parantamiseen työkaluja.

Tulevaisuudessa haluaisin tämän kehittämistyön innoittamana nähdä enemmän keskustelua työpaikkojen vuorovaikutussuhteista. Mitkä asiat tekevät hyvän ja oppivan työyhteisön? Miten oppimiselle annetaan tilaa ja aikaa? Mielenkiintoista olisi olla mukana kehittämässä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja pitää yllä jatkuvaa prosessia, sillä uusia hiljaisen tiedon aiheita syntyy työyhteisöissä koko ajan. Lisäksi toivoisin, että työyhteisöt muuttuisivat entistä enemmän aktiivisiksi osapuoliksi organisaatioiden kehittämistoiminnassa. Työyhteisössä on tärkeää voida vaikuttaa ja olla mukana itselle tärkeissä kehittämisprosesseissa mukana.

Kohti tehokkaampaa osaamisen tunnistamista ammattiliitossa

Jenni Väisänen

Ammattiliitot muiden organisaatioiden ohella tulevat kohtaamaan muuttuvan maailman edessä uudenlaisia toiminnan haasteita. Organisaatioiden henkilöstö on tärkeä menestystekijä kaikilla toimialoilla, niin myös ay-liikkeessä. Osaava henkilöstö edesauttaa strategian toteutumisessa, kun taas organisaation toimialan ja tarpeiden kannalta oleellisen osaamisen puute näkyy haitallisesti organisaation menestyksen kannalta. Kehittämistyössäni Palvelualojen ammattiliitolle tein taustaselvitykset ja ehdotukset henkilöstön osaamisen tehokkaampaa tunnistamista varten.

Tein kehittämistyönäni PAMin henkilöstön osaamisen tunnistamisen tueksi osaamiskartan organisaation yhteisistä kompetensseista, osaamiskartan mallin ja prosessikuvauksen osaamisen tunnistamisesta. Keräsin aineistohaastatteluissa esiintyneitä kompetenssiteemoja, vertasin niitä PAMin vuosien 2020–2023 strategiaan ja kokosin teemoista osaamiskartan, josta ilmeni henkilöstön yhteiset kompetenssit, joiden avulla rakennetaan myöhemmin osaamiskarttoitus. Kehittämistyöni on tehty PAMille, jossa työskentelen tällä hetkellä.

Kehittämistyöni suunnitelma ja yhteistyösopimus hyväksyttiin maaliskuussa 2023. Aineistohaastattelut toteutettiin maaliskokuun aikana 2023. Olen kerännyt työn tietoperustaa lähdeaineistosta keväällä 2023 ja keväällä 2024.

Toteutin kehittämistyöni yksin. Työni tilaajana toimi PAMin toiminnanjohtaja, jonka kanssa kävimme työn etenemiseen liittyen säännöllisiä keskusteluja. Työni tekemiseen osallistui myös haastatteluihin osallistuneet kollegani. Tein kehittämistyöni rakentamalla tilaajan toimialaan, henkilöstön osaamiseen ja keräämääni aineistoon liittyvästä tietoperustasta kokonaisuuden, jossa on käytännölliset ratkaisuehdotukset tilaajan toiminnan parantamiseksi.

Ammattiliittojen toimintaympäristö on nykyään melko haastava. Muuttuva työelämä asettaa vaatimuksia ammattiliitoille ja erityisesti niiden henkilöstölle. Jäseniä tulisi pystyä palvelemaan entistä paremmin ja tehokkaammin samalla kun jäsenten työelämää tulisi kehittää yhä parempaan suuntaan. Henkilöstön osaamisen tulisi vastata ammattiliiton toiminnan edellytyksiä ja päivittää se ajan tasalle. Jotta osaamista voitaisiin kehittää tuloksellisesti, tulee nykyinen

osaaminen tunnistaa mahdollisimman hyvin. Tekemäni kehittämistyö auttaakin osaamisen tunnistamisen toteutuksessa ja tuo esille prosessin ongelmakohdat, kuten hiljaisen tiedon jakamisen haasteen, tai systemaattisten osaamiskeskusteluiden puutteen.

Toteutin aineistohaastattelut puolistrukturoituina ryhmähaastatteluina. Päädyin puolistrukturoituun haastattelumenetelmään, koska tavoitteena oli saada selville oleellisia yhteisiä kompetensseja asettamieni kysymysten avulla. Käytin haastattelukysymyksissä esimerkkikompetensseja haastattelun sujuvoittamiseksi. Lisäksi käytin prosessikuvauksen visualisointiin blueprint-menetelmää, jossa toin esille sekä varsinaiset prosessin vaiheet, niiden tavoitteet ja operatiiviset toimet, että kunkin prosessin vaiheen vastuulliset tahot ja mahdolliset ongelmakohdat. Tein prosessikuvauksen tilaajan ja HR:n kanssa käydyn työpajakeskustelun perusteella.

Teemoittelin aineistohaastatteluissa esille tulleet kompetenssiteemat esiintyvyyden perusteella ja rakensin niiden pohjalta osaamiskartan tilaajaorganisaation henkilöstön yhteisistä kompetensseista. Jätin osan teemoista pois, mikäli ne eivät vastanneet koko henkilöstön osaamisalueita, tai tilaajan edelliskauden strategiassa ei ollut niitä puoltavia kohtia. Rakensin osaamispankin mallin osaamiskarttaa mukaillen. Osaamispankkia on tarkoitus käyttää pohjana HR-järjestelmän kehittämisessä, ja pankkiin kirjataan myöhemmin toteutettavassa osaamiskartoituksessa esille tulleet asiat.

Kehittämistyöni on tärkeä ammattiliittojen toiminnan turvaamisessa ja sen kehittämisessä. Työni tuloksissa kävi ilmi henkilöstöltä vaadittavien kompetenssien olevan moninaiset. Ympäröivä maailma haastaa ammattiliitoissa työskenteleviä tunnistamaan ja kehittämään osaamista aiempaa nopeammalla tahdilla. Työssäni osallistin kollegoitani ryhmähaastatteluiden avulla kehittämään osaamisen tunnistamisen prosessia. Kehittämistyöni auttoi ymmärtämään osaamisen tunnistamisprosessia syvällisemmin ja huomaamaan myös sen haasteet. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen on ensimmäinen vaihe osaamisen kehittämisprosessia tilaajaorganisaatiossa. Osaamiskartoitus tullaan toteuttamaan lähitulevaisuudessa ja tekemäni taustoitus auttaa osaltaan rakentamaan tilaajaorganisaation henkilöstölle sopivimman tavan tehdä se.

Organisaatio-/ yrityskulttuurin kehittäminen

Toimintaohjeiden ja toimintatapojen kehittäminen

Minna Grön

Opinnäytetyössäni kehitettiin kansainvälisen palveluyrityksen suomalaisen toimipisteen erään liiketoimintayksikön toimintaohjeistusta ja toimintatapoja yhteisöllisesti työntekijöiden kanssa. Kehittämistyön tarve nousi esiin, kun organisaatiossa siirryttiin uuteen tiedonhallintasijaintiin. Yksikön työntekijöiden työssään tarvitsema tieto ja ohjeistus oli hajallaan eri sijaintipaikoissa, mikä aiheutti sen, että kaikilla ei ollut käytössään ajantasaisin tieto. Työntekijöillä oli erilaisia toimintatapoja ja osaamista riippuen siitä, milloin he olivat aloittaneet työskentelyn yrityksessä. Lisäksi oli paljon hiljaista tietoa, joka oli tarpeen saada jaettua laajemmin työn paremman sujuvuuden vuoksi.

Toimintaohjeistuksen kehittäminen haluttiin tehdä nimenomaan työntekijät osallistavasti, jotta kaikki voisivat kokea sitoutuvansa päivitettyihin toimintatapoihin. Kehitystyöhön perustettiin työryhmä, jossa opinnäytetyöntekijä toimi vetäjänä. Työryhmä tarkasteli yksikön prosesseja ja keräsi työntekijöiltä mielipiteitä ja ehdotuksia prosessin eri vaiheista ja tarvittavasta ohjeistuksesta. Yhteisöllisyyden painottaminen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen nähtiin työryhmässä tärkeäksi, jotta jokainen työntekijä kokisi voivansa tuoda omat osaamistarpeensa esiin ja olisi myös halukas jakamaan osaamistaan ja hiljaista tietoa kollegoilleen.

Kehitysprojektin aikana työntekijöille järjestettiin kysely, jolla kartoitettiin eri työkalujen ja ohjelmien osaamista. Vastausten perusteella kirjattiin koulutus- tarpeita ja laadittiin ohjeita, joilla eri työkaluja voi helposti ottaa omatoimisesti käyttöön. Varsinaisen työprosesseihin liittyvän ohjeistuksen lisäksi kehitysprojektissa nousi esiin tarve määritellä yksikölle myös omat pelisäännöt koskien muun muassa työvuoroja, hybridimallia ja työnjakoa.

Projektin lopputuloksena tavoiteltiin, että asiantuntijoiden päivittäisessä työssään tarvitsema tieto olisi yhtenäisempää ja selkeämpää. Lisäksi toimintatavat haluttiin yhtenäistää ja kirkastaa työyhteisön kannalta toimivammiksi. Paremmiin saavutettavalla tiedolla, jota jatkossa on tarkoitus yhteisöllisesti ylläpitää, tavoitellaan myös asiantuntijoiden päivittäisen työn helpottumista, oman ammatillisuuden kokemuksen paranemista ja yhteisöllisyyden kehittymistä.

Miten ja mitä kohti nyt? - Tiimin toimintakyvyn edistäminen muutoksessa

Katja Heikkinen

Juuri julkaistu opinnäytetyö tarttui ajankohtaiseen aiheeseen tiimien toimintakyvyn edistämisestä organisaation muutostilanteissa ja osoitti, että dialogisella keskustelulla ja kohtaamisella on merkittävä vaikutus. Humanistisen ammattikorkeakoulun päättötöyönä tehty tutkimuksellisen kehitystehtävän tilaajana oli Metsähallituksen Luontopalvelut. Opinnäytetyöntekijä Katja Heikkinen on juuri valmistumassa työyhteisöjen kehittämiseen erikoistuneeksi yhteisöpedagogiksi.

Työ keskeiset näkökulmat nojaavat nykykäsitykseen motivaatioteoriasta, muutosjohtamisesta ja muutokseen liittyvä kompleksisuus teorioista. Dialogisuuden käsitettä ja merkitystä käytettiin pohjana aiheen käsittelylle. Tutkimuksellisessa kehitystehtävässä keskityttiin tapaustutkimuksena yhden tiimin muutoksen hyväksymisvaiheen tukemiseen, mutta työnjohtopäätökset ovat hyödynnettävissä muutostilanteissa substanssista riippumatta.

Opinnäytetyöhön osallistuneille alkuvuodesta dialogisia keskustelutilaisuuksia ensin yksilötasolla ja sen jälkeen tiimille yhteisenä työpajana. Yksilöllisistä keskusteluista nousseet teemat ohjasivat tiimille järjestetyn työpajan sisältöä. Tulosten perusteella juuri tämä vaikutti merkittävästi osallisuuden tunteeseen. Tiimin työpajassa keskeisinä teemoina oli ryhmäytyminen, tiimin tehtävästä keskustelu ja yhteisen tilannekuvan muodostaminen. Näiden teemojen käsitteily yhdessä tuntui olevan ratkaiseva luottamuksen, motivaation ja toimintakyvyn kannalta.

Aineistona käytettiin havaintopäiväkirjaa ja työpajassa kerättyjä aineistoja. Osallistujien kokemuksia luottamuksesta, epäätietoisuudesta ja tiimin tuesta verrattiin ennen ja jälkeen työpajan. Etenkin epäätietoisuuden tunne lieveni merkittävästi dialogisen keskustelun myötä. Myös kokemukset tiimin tuesta kohosivat merkittävästi työpajan osallistavien menetelmien ja dialogisten keskustelujen jälkeen. Tulevaisuuteen ja muutokseen suhtauduttiin huomattavasti positiivisemmin.

Tulokset osoittavat, että tasavertaisella keskustelulla ja yhteisen ymmärryksen muodostamisella, on iso vaikutus muutoksen hyväksymiseen ja tiimin toimintakyvyn. Merkitykselliseksi osoittautui juuri tiimitasoinen keskustelu, tavoitteiden

selkeyttäminen ja yhteisen ymmärryksen luominen. Tasavertaisen keskustelun luoma luottamus edisti tiimin ryhmäytymistä ja mahdollisesti muutoksen toivotusta suunnasta keskustelun.

Muutokset työelämässä ovat jatkuvia ja hybridityöskentely on rikkonut perinteisiä vuorovaikutuksen tapoja. ”Muutostilanteissa on tärkeää raivata tilaa yhteiselle keskustelulle. Toivottu ja tavoiteltu muutos muotoutuu vasta tiimien ja työyhteisön sisäisissä keskusteluissa ja niiden ohjaamina. Dialoginen ja tasavertainen keskustelu tuo muutokseen merkityksen, oman osallisuuden ymmärtämisen ja voi vahvistaa motivaatiota. ” toteaa Heikkinen opinnäytetyönsä innoittamana.

Työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyden kehittäminen organisaatiossa - Case sosiaalinen työympäristö

Maarit Heikkinen

Olen iloinen saadessani jakaa kanssanne tarinan opinnäytetyöstäni, joka on tehty Kansaneläkelaitoksen hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmälle. Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää ymmärrystä sosiaalisen työympäristön merkityksestä ja tutkia työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyttä Kelassa. Tämän lisäksi pyrin löytämään kehityskohteita, joiden avulla voidaan parantaa palveluiden saatavuutta entisestään.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutettiin tapaustutkimuksena. Käytin monipuolisia menetelmiä ja keräsin empiiristä aineistoa sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Työssä toteutettiin kyselytutkimus ja esihenkilöille kohdistetut haastattelut. Haastattelut antoivat arvokasta tietoa ja näkemyksiä sosiaalisen työympäristön käsitteistä. Lisäksi järjestin osallistavan työpajan, jossa osallistutin ryhmän työstämään Kelan sosiaalisen työympäristön linjauksia.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä havaittiin, että tutkimuksella pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Sosiaalisen työympäristön linjaukset olivat kohtuullisen hyvin tiedossa Kelan esihenkilöillä ja kehitysehdotuksia niiden näkyvyyden lisäämiseksi saatiin runsaasti. Lisäksi havaittiin, että noin 65 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä käyttää työyhteisön tukipalveluita. Tulokset tarjosivat arvokkaita toimenpide-ehdotuksia Kelan työympäristön palveluiden kehittämiseksi ja vahvistavat sitoutumistamme työntekijöidemme hyvinvoinnin tukemiseen. Jatkamme työskentelyä entistä paremman työympäristön ja -yhteisön puolesta!

Merkitys Sosiaalisen Työympäristön Kehittämisessä

Opinnäytetyöni on ollut merkittävä askel kohti sosiaalisen työympäristön termin avaamista tilaajaorganisaatiossani. Työyhteisön tukipalveluiden parantaminen ja käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen ovat olleet keskiössä tässä matkassa. On ollut etuoikeus osallistua tähän kehitystyöhön ja nähdä, miten opinnäytetyön tuloksia on jo hyödynnetty palveluiden kokoamisessa intranettiin.

Opinnäytetyölläni on potentiaalia vaikuttaa myös laajemmin muiden ammattialojen kiinnostuksen herättäjänä sosiaalisen työympäristön kehittämiseen. Työyhteisön kehittäjänä tunnen ylpeyttä siitä, että voin osaltani vaikuttaa sosiaalisen työympäristön käsitteiden ja kokonaisuuden jäsentämiseen. Toivon innolla, että aihe saa enemmän huomiota myös tieteellisissä tutkimuksissa tulevaisuudessa.

Vaikka opinnäytetyön aihe oli laaja ja moniulotteinen, prosessi oli opettavainen ja antoi paljon eväitä omaan kehittymiseen. Oma kokemukseni työyhteisön tuki- ja palveluiden käytettävyydestä korosti tämän näkökulman tärkeyttä, ja oli rohkaisevaa huomata, miten vastausten vaikutuksesta ennako-odotukset aiheesta muuttuivat prosessin aikana.

Olen ylpeä siitä, että sain osallistua tähän merkittävään kehitystyöhön ja odotan innolla tulevia mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisöjen hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Kiitos, että olitte mukana tämän tarinan lukemisessa. Toivotan kaikille oppimisen riemua ja innostusta omiin tutkimusmatkoihinne!

Mittaamisen voima: Työntekijäkokemuksen kehittäminen Joensuun kaupungin työyhteisöissä

Tiitu Ihamäki ja Kati Pussinen

Joensuun kaupunki panostaa työntekijäkokemuksen kehittämiseen: Opinnäytetyö tuo uusia näkökulmia ja toimenpide-ehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Joensuun kaupunki on sitoutunut parantamaan työntekijäkokemustaan ja varmistamaan työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen organisaatioon. Työyhteisökehittäjä opiskelijat ovat juuri toteuttaneet merkittävän opinnäytetyön, joka tarjoaa uusia näkökulmia työyhteisöjen kehittämiseen.

Tilaustyö toteutettiin Joensuun kaupungille, joka on kirjannut työntekijäkokemuksen sekä sen mittaamisen osaksi henkilöstöohjelmaansa. Opinnäytetyö tuotti konkreettista tietoa työyhteisöjen nykytilasta sekä kehitti strategioita työntekijäkokemuksen jatkuvaa parantamista varten. Vastaavanlaista työntekijäkokemuksen mittaamista ei ole aiemmin organisaatiossa toteutettu.

Opinnäytetyön toteuttivat kaksi Humakin työyhteisökehittäjä opiskelijaa, joista toinen työskentelee Joensuun kaupungin organisaatiossa ja toinen toi näkemystä organisaation ulkopuolelta. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa työyhteisöjen nykytilasta ja mahdollisuuksista kehittää sitä eteenpäin. Kehittämistyö toteutettiin hyödyntäen monipuolisesti sähköistä kyselyä, kyselyhaastatteluja ja käytännön työpajaa. Opinnäytetyö keskittyi erityisesti siihen, miten työyhteisöjen työntekijäkokemusta voidaan mitata ja kehittää entistä paremmaksi. Työssä hyödynnettiin kahden eri toimialan työntekijöiden näkemyksiä, mikä tarjosi laajan näkökulman aiheeseen.

Tulosten analyysissä havaittiin useita keskeisiä havaintoja ja suosituksia

Opinnäytetyö tarjosi kuvan Joensuun kaupungin koulutuspalveluiden sekä kiinteistönhoidon työyhteisöjen nykytilasta. Myös toimialakohtaisia eroja tuli esille, joka on hyvä ottaa huomioon laajentaessa mittaamista ja kehittämistä koko organisaation moninasiin työyhteisöihin. Positiivisena asiana todettiin,

että organisaatiossa toteutetaan jo nyt useita toimenpiteitä työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Kuitenkin vielä voidaan parantaa erityisesti mittaamisen ja strategisen kehittämisen osalta. Kehittämistutkimuksen pohjalta laadittiin konkreettisia kehittämissuhteita työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Näihin sisältyi esimerkiksi suosituksia uusista mittareista ja menetelmistä, joita voidaan käyttää työntekijäkokemuksen mittaamiseen, sekä toimenpide-ehtoja nykytilan parantamiseksi. Tarve henkilöstön osallistamiselle kehittämissuhteissa nousi selkeästi esille.

Selkeä polku kehittämissuhteen jatkamiseksi

Opinnäytetyössä laadittiin myös jatkosuunnitelma, joka tarjoaa selkeän polun työyhteisöjen kehittämissuhteen jatkamiseksi. Suunnitelma sisältää toimenpiteitä, joilla mittaamista ja kehittämistä voidaan laajentaa käsittäen kaikki toimialat ja työyhteisöt Joensuun kaupungin organisaatiossa.

Työn tuloksia voidaan soveltaa laajemminkin varsinkin kuntaorganisaatioissa, jotka pyrkivät parantamaan työntekijäkokemusta ja sitä kautta organisaation suorituskykyä ja tuloksellisuutta. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat arvokasta tietoa työyhteisöjen kehittäjille ja mahdollistavat strategioiden muodostamisen, jotka tukevat työntekijäkokemuksen jatkuvaa parantamista.

Työn tekemisen prosessi synnytti opiskelijoille monia oivalluksia työelämän kehittämisen näkökulmasta ja tarjosi uusia näkökulmia työyhteisöjen kehittämiseen. Näitä oivalluksia ja näkökulmia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksessa ja -kehittämissuhteissa.

Tämä opinnäytetyö on merkittävä askel työyhteisöjen kehittämissuhteissa, ja sen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa niin tilaajalleen Joensuun kaupungille kuin laajemminkin työyhteisöjen kehittäjille.

Lean-filosofian avulla tapahtuvien ajanhallinnan menetelmien kehittäminen Keravan hätäkeskuksen asiantuntijatyön hybridiympäristössä

Artturi Jortikka

Keravan hätäkeskuksessa on toteutettu Lean-ajatteluun pohjautuva kehittämistyö. Kehittämistyö keskittyi asiantuntijatyön ajanhallinnan parantamiseen ja työn tehokkuuden lisäämiseen Keravan hätäkeskuksessa. Kehittämistyö toteutettiin syksyn ja alkutalven 2024 aikana. Kehittämistyön tarkoituksena on tarjota konkreettisia keinoja keskeytysten vähentämiseen ja lisätä työn sujuvuutta. Tämä kehittämistyö on osa opinnäytetyötä, joka keskittyi Lean-ajattelun soveltamiseen Keravan hätäkeskuksen asiantuntijatyössä.

Projektin taustalla on havainto, että nykyiset toimintatavat eivät aina tue asiantuntijatyön joustavuutta tai keskeytyksetöntä työntekoa. Lean-ajattelun keskeiset periaatteet, kuten hukan vähentäminen ja jatkuva parantaminen, tarjoavat uuden lähestymistavan työtehtävien hallintaan. Näitä periaatteita hyödyntäen Keravan hätäkeskus on ottanut käyttöön menetelmiä, joilla työntekijät voivat havaita ja poistaa työn tuottavuutta vähentäviä toimintoja. Esimerkiksi kanban- taulua käytetään päivittäisen työn ohjaamiseen, tehtävien priorisointiin ja työn seuraamiseen. Tämän avulla asiantuntijat voivat keskittyä keskeisimpiin tehtäviin, mikä vähentää tarpeetonta työtä ja tukee johdonmukaisempaa työskentelyä.

Kehittämishanke pohjautui toimintatutkimukseen, jossa käytettiin osallistavaa ja kommunikatiivista lähestymistapaa. Menetelminä käytettiin havainnointia ja työpajoja, joiden avulla kerättiin aineistoa ja kehitettiin uusia toimintamalleja. Työpajoissa asiantuntijatiimi oppi käyttämään Lean-kanban-tehtävätaulua ja tunnistamaan hukan eri muodot. Lisäksi tiimi määritteli oman työnsä asiakkaat ja työssä tuotettavan arvon. Kehittämishanke käynnistettiin tarpeesta parantaa Keravan Hätäkeskuksen asiantuntijatyön ajanhallintaa ja tuottavuutta. Ajanhallinnan ongelmat, keskeneräisten töiden suuri määrä ja työtehtävien priorisoinnin epäselvyys vaikuttivat negatiivisesti työtehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Lean-ajattelun periaatteiden soveltaminen tarjosi uudenlaisen lähestymistavan näiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Projektin aikana järjestetyt työpajat toivat asiantuntijoille mahdollisuuden syventyä Lean-ajattelun käytännön sovelluksiin. Keravan hätäkeskuksen asiantuntijatiimin jäsen kertoo työpajojen tuottaneen arvokkaita oivalluksia tiimille: ”Olemme pitkään pohtineet työn kehittämistä, mutta nyt meillä on ensimmäistä kertaa konkreettisia työkaluja ja tietoa ajanhallinnan parantamiseen”. Hankkeen aikana pohdittiin mahdollisuuksia laajentaa Lean-ajattelun mukaisia käytäntöjä, kuten SPC-käyrien hyödyntämistä työn suunnittelussa.

Havainnointien ja työpajojen avulla löydettiin keskeisiä haasteita, kuten keskenäisen työn hallitsemattomuus ja yhteisten ajanhallinnan työkalujen puute. Lean-kanban-tehtävätaulun pilotointi auttoi asiantuntijatiimiä hallitsemaan työtehtäviä tehokkaammin ja vähentämään keskeytyksiä. Työpajojen aikana asiantuntijatiimi oppi tunnistamaan hukan eri muotoja. Lisäksi asiantuntijatiimi oppi määrittelemään oman työnsä asiakaskunnan ja heille tuotettavan arvon.

Keravan hätäkeskuksen kehityshanke nostaa esiin tarpeen yhtenäiselle, tehokkaalle ajanhallinnalle hätäkeskusten asiantuntijatyössä. Lean-ajattelun soveltaminen voi osaltaan vastata kasvavaan tarpeeseen parantaa asiantuntijatyön sujuvuutta ja tuottavuutta. Lisäksi kehittämistyö vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja kykyyn hallita työtehtäviään.

Lean-ajattelun periaatteiden soveltaminen merkittävästi paransi asiantuntijatyön ajanhallintaa ja tuottavuutta Keravan hätäkeskuksessa. Lean-kanban-tehtävätaulu tarjosi konkreettisen työkalun työtehtävien hallintaan ja keskeytysten vähentämiseen. Tämä kehittämishanke toimii mallina, jota voidaan soveltaa muissakin hätäkeskuksissa ja asiantuntijaorganisaatioissa. Lean-ajattelu auttaa luomaan yhtenäisiä toimintatapoja ja parantamaan työtehokkuutta sekä työhyvinvointia. Keskeytysten vähentäminen ja työtehtävien selkeä priorisointi ovat avainasemassa ajanhallinnan parantamisessa. Lisäksi on hyvä arvioida tulevaisuudessa digitaalisten ajanhallintatyökalujen soveltamisesta ja niiden vaikutuksesta työtehokkuuteen ja työhyvinvointiin.

Keravan hätäkeskuksen kehitystyö toimii pilottina myös mahdollisille tuleville projekteille muissa hätäkeskuksissa. Lean-ajattelun periaatteiden tuoma lähestymistapa tuo mahdollisuuden tarkastella työprosesseja kokonaisuutena ja edistää organisaation tehokkuutta. Tämä kehittämistyö ei pääty nykyiseen opinnäytetyöhön, vaan sen asettamat askelmerkit kannustavat jatkamaan kehittämistä ja syventämään opittuja Lean-menetelmiä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tekemisen prosessi osoitti, että pienilläkin kehitysaskelleilla voi olla merkittävä vaikutus asiantuntijatyön sujuvuuteen ja vaikuttavuuteen. Lean-ajattelun periaatteiden soveltaminen ja jatkuva parantaminen voivat merkittävästi parantaa työyhteisöjen toimintaa sekä tuloksellisuutta. Lean-ajattelun

soveltaminen Keravan Hätäkeskuksen asiantuntijatyöhön on tuottanut konkreettisia ja merkityksellisiä tuloksia, jotka parantavat ajanhallintaa, tuottavuutta ja työhyvinvointia. Tämä kehittämishanke tarjoaa arvokkaita oivalluksia ja työkaluja, jotka ovat sovellettavissa laajasti eri työyhteisöissä.

Lakisääteiset HR-asiat suomalaisissa startup-yrityksissä

Suvi Juhas

Uusi HR-käsikirja tarjoaa selkeää tukea suomalaisille startup-yrittäjille. Suomalaiset startup-yrittäjät saavat nyt arvokasta apua lakisääteisten HR-asioiden hoitamiseen uuden HR-käsikirjan myötä.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt digitaalinen verkkoaineisto on suunniteltu vastaamaan startup-yrittäjien konkreettisiin tarpeisiin. Opinnäytetyössä, joka käsitteli lakisääteisten HR-asioiden nykytilaa suomalaisissa startup-yrityksissä, nousi esiin tarve selkeälle ja helposti saavutettavalle tiedolle. Haastatteluiden ja lomakekyselyjen perusteella tunnistettiin viisi keskeistä aihealuetta: rekrytointi, lakisääteisyys, työhyvinvointi, johtajuus sekä työnantajan kulut.

HR-käsikirja startup-yrittäjille tarjoaa konkreettisia työkaluja näiden aihealueiden hallintaan. Oppaan alussa on yksinkertaiset muistilistat, jotka auttavat yrittäjiä varmistamaan, että tarvittavat dokumentit ja suunnitelmat ovat kunnossa. Lisäksi opas tarjoaa selkeää ohjausta siitä, miten toimia, mikäli haasteita ilmenee. ”Yrittäjät eivät aina tiedä, mitä kysymyksiä heidän tulisi esittää tai keneltä apua hakea.

HR-käsikirja on suunniteltu täyttämään tämä tarve tarjoamalla kattavaa tietoa ja konkreettisia ohjeita keskeisistä HR-aiheista”, sanoo Suvi Juhas, opinnäytetyön tekijä. HR-käsikirja on saatavilla avoimesti verkossa ja se on suunniteltu helposti hyödynnettäväksi kaikille yrittäjille. Käsikirjan tarkoituksena on tarjota tarpeellinen tieto yksissä kansissa ja helpottaa startup-yrittäjien arkea HR-asioiden parissa.

Motivoiva toimintamalli ikääntyneiden viriketoimintaan asumispalveluyksikössä

Piia Kaskinen

Tämä työyhteisön kehittäjän opinnäytetyö on toimintamalli hoitohenkilökuntaa motivoivan viriketoiminnan järjestämisen tavasta ikääntyneiden asumispalveluyksikössä. Toimintamalli lisää hoitohenkilökunnan motivaatiota ikääntyneiden viriketoiminnan järjestämiseen kiireisessä hoitotyössä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella sijaitsevan palveluasumisyksikön henkilökunta tarvitsi selkeän toimintamallin, ja yhteiset pelisäännöt viriketoiminnan järjestämiseksi.

Viriketoiminnan päivittäinen, ja suunnitelmallinen järjestäminen oli ajankohtaista ikääntyneiden asumispalveluiden palvelukonseptin päivityttyä hyvinvointialueen yhteisten laatulupausten mukaiseksi.

Toimintamallilla hoitohenkilökunta toivoi saavansa äänensä kuuluviin integroitaessa muuttunutta työtehtävää hoitotyön arkeen. Muuttunut työtehtävä koettiin ylhäältäpäin tulleeeksi määräykseksi, jossa organisaation johto olettaa viriketoiminnan päivittäisen järjestämisen tapahtuvan helposti.

Toimintamalli

Toimintamallin tutkimuksellinen kehittämistyö alkoi kesäkuussa 2024, ja toimintamalli lanseerattiin Kultakartanon ryhmäkodeissa marraskuussa 2024. Toimintamallin syntymiseen käytettiin, hoitohenkilökunnan passiivista havainnointia, puolistrukturoituja yksilohaastatteluja, sekä haastattelujen tuotosta käsitteleviä Dotmocracy-menetelmän mukaisia pienryhmätyöpajoja. Työpajoissa eroteltiin yhteisöllisesti toimintamalliin päättyneet ratkaisut.

Näillä menetelmillä rakennettiin, ja kartoitettiin työyhteisön yhteistä näkemystä viriketoiminnan järjestämiseksi, lisättiin vuorovaikutusta- ja viestintää, sekä yhteisöllisyyttä ryhmäkotien henkilökunnan kesken. Tulosten perusteella työntekijöitä motivoiva viriketoiminnan järjestäminen toteutetaan tasa-arvoisesti, kuuluu työnkuvaan, huomioi henkilökunnan vahvuudet, ja perustuu vapaaehtoisuuteen.

Kehittämistoiminta vuorotyötä tekevässä yhteisössä vaatii huolellista suunnittelua, ja työnlaadun huomiointia. Työyhteisön kehittäjän opinnäytetyö vaatii

tekijältään tunnetaitoja, sekä hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. On oltava tietoinen työnantajan odotuksista sovittua kehittämistyötä kohtaan, sen lisäksi kehittämistyö vaatii työn huolellista, ja tarkkaa taustoittamista, ettei kehittämistyö poikkea laajuudeltaan määritellystä työstä. Tämä saattaa viedä odotettua enemmän kehittämistoimintaan suunniteltua aikaa.

Työnantajalle toimintamalli antaa arvokasta tietoa siitä, kuinka tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota, ja työssä osaamista. Sisäinen motivaatio työntekemiseen muodostuu vapaasta tahdosta, työn merkityksellisyydestä, ja ihmisen halusta tehdä hyvää. Hoitotyön kiireisyys, työn vaativuus, ja lisääntyneet työtehtävät voivat vaikuttaa työn merkityksen unohtumiseen, ja siksi laskea työntekijöiden työmotivaatiota.

Toimintamallin käyttöönotto on helppoa, ja se vahvistaa henkilökunnan sisäisen motivaation edistämistä viriketoiminnan järjestämiseen eritasoisissa ikääntyneiden asumispalveluyksiköissä. Toimintamalli huomioi henkilökunnan työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin. Nykyaikana vielä osa työnantajista pyrkii säästämään työterveyspalveluissa, joka ei pitkällä aikavälillä ole työntekijän jaksamista huomioivaa, eikä mahdollisten sairaslomien muodossa taloudellista, saatikka inhimillistä.

Toimintamallin jatkokehitys

Toimintamallin jatkuva kehittäminen on tarpeen hoivatyön lisääntyessä, koska isot ikäryhmät vanhenevat, ja asumispalveluyksiköihin muuttavat ikääntyneet, ovat toimintakyvyltään erilaisia, he tarvitsevat myös erilaista hoitoa ja toimintakykyä tukevaa toimintaa. Hoitajamitoituksen laskiessa resurssien oikea kohdentaminen työjärjestelyillä, työntekijöitä kuunnellen palvelee koko organisaatiota. Toimintamallin käyttöönottoa harkitessa, voi työntekijöiden toiveita, ja ideoita pyytää myös sähköisesti.

Parhaat ideat, ja ehdotukset työntekijöiltä saadaan kuitenkin työntekijöitä kohdatessa esimerkiksi säännöllisten lähialavereiden muodossa. Selkeä työnjako, ja mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tekemisen tapaan lisää sisäistä motivaatiota, ja siten myös työhyvinvointia.

Ylipäivystäjän rooli työyhteisön palautekulttuurin kehittäjänä

Outi Kontinen

Keravan hätäkeskuksessa on käynnistetty kehitystyö, jonka tavoitteena on luoda palautekulttuuri, joka tukee hätäkeskuspäivystäjien ammatillista kasvua ja työhyvinvointia. Palautekäytännöt eivät ole olleet yhtenäisiä ja painottuneet liiaksi negatiivisiin havaintoihin, mikä on heikentänyt hätäkeskuspäivystäjien kokemusta palautteen hyödyllisyydestä ja turvallisuudesta. Tämän vuoksi on nähty tarpeelliseksi kehittää toimintamalli, joka varmistaa yhdenvertaisen palautteenannon ja tukee psykologisesti turvallista työyhteisöä.

Vuoden 2024 aikana toteutettu kehittämistyö pohjautuu kyselyyn ja työpajaan, joihin osallistui Keravan hätäkeskuksen yliapäivystäjiä. Kyselyn avulla kartoitettiin nykyisen palautekulttuurin tilaa ja siihen liittyviä haasteita. Ylipäivystäjät toivat esiin erityisesti ajan puutteen, kiireen ja palautekäytäntöjen epäselvyyden esteinä palautteen antamiselle. Positiivista palautetta annettiin harvoin, ja palautteenanto painottui usein vain virheiden korjaamiseen. Nämä haasteet vaikuttivat myös palautteen vastaanottamiseen, sillä palaute koettiin herkästi arvosteleiseksi tai tuomitsevaksi.

Työpajassa osallistujat suunnittelivat konkreettisia toimenpiteitä palautekulttuurin parantamiseksi. Näitä olivat esimerkiksi säännöllisten palautekeskustelujen käyttöönotto, positiivisen palautteen lisääminen ja palautteenantotilanteiden psykologisen turvallisuuden vahvistaminen. Tärkeäksi koettiin myös yliapäivystäjien omien palautteenantotaitojen kehittäminen.

Kehittämistyön tuloksena luotiin uudet Pelisäännöt palautekäytäntöjen selkeyttämiseksi ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Näiden avulla palautteenantoa pyritään tekemään säännöllisemmäksi ja tasapuolisemmaksi. Pelisäännöt korostavat myös luottamuksellisen ilmapiirin merkitystä palautekeskusteluissa. Ylipäivystäjiä rohkaistaan toimimaan esimerkkinä ja tukemaan päivystäjien ammatillista kasvua antamalla palautetta rakentavasti ja arvostavasti. Lisäksi yliapäivystäjille tarjotaan jatkossa enemmän koulutusta palautteenantotaitojen kehittämiseen, erityisesti haastavien tilanteiden käsittelyssä.

Turvallisuusdatasta työturvallisuudeksi

Taija Koskinen

Turvallisuusdatasta työturvallisuudeksi -opinnäytetyö tehtiin, sillä työn tilaajaorganisaatio Kymen Seudun Osuuskauppa halusi kehittää ja tehostaa tapaa, jolla sen keräämää turvallisuusdataa käytetään työturvallisuuden parantamiseksi. Organisaatio kerää tietoja työtapaturmista ja läheltä piti -tilanteista Falcony-järjestelmään, mutta kertynyttä turvallisuusdataa ei ole hyödynnetty riittävästi työtapaturmien ennaltaehkäisyyn. Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää Kymen Seudun Osuuskaupan turvallisuusdatan käsittelyn prosessia, tutkia miten turvallisuushavainnot kirjataan ja käsitellään sekä ehdottaa ratkaisuja, joiden avulla turvallisuusdataa voitaisiin käyttää tehokkaammin yrityksen työturvallisuuden parantamiseen ja uusien työtapaturmien ennaltaehkäisyyn.

Työssä käytettiin apuna olemassa olevaa tutkimusta työturvallisuudesta ja työsuojelusta, yksilöhaastatteluita ja benchmarking-menetelmää turvallisuus-kriittisestä yrityksestä. Näiden avulla pyrittiin löytämään parhaita käytäntöjä ja kehitysideoita, joita voidaan soveltaa Kymen Seudun Osuuskaupan toimintaan. Yksilöhaastattelut sekä benchmarking-tapaaminen toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksella keväällä 2024. Yksilöhaastatteluihin valikoitui osuuskaupan omia, työturvallisuuden parissa toimivia henkilöitä.

Tulokset osoittivat, että turvallisuusdatan analysointi ja sen aktiivinen hyödyntäminen eri organisaatiotasolla on tärkeää. Ehdotuksena oli luoda selkeä turvallisuusdatan käsittelyprosessi, joka sisältää datan keräämisen, analysoinnin, yhdistämisen ja raportoinnin. Näiden toimenpiteiden avulla Kymen Seudun Osuuskauppa voisi vähentää työtapaturmien määrää ja parantaa turvallisuus-kulttuuria.

Opinnäytetyössä ehdotetut toimenpiteet turvallisuusdatan tehokkaampaan hyödyntämiseen ovat monen eri tahon vastuulla. Ehdotusten toteutukseen osallistuvat Kymen Seudun Osuuskaupan ylin johto, ryhmäpäälliköt, lähiesihenkilöt, työsuojeluorganisaatio sekä työntekijät. Jokaisella organisaatiotasolla on omat roolinsa turvallisuusdatan käsittelyssä ja sen hyödyntämisessä työturvallisuuden parantamiseksi.

Johto vastaa prosessin kehittämisen strategisesta ohjauksesta ja varmistaa, että turvallisuusasiat huomioidaan liiketoiminnan suunnittelussa ja ne nivellään osaksi arjen toimintaa. Ryhmäpäälliköt ja lähiesihenkilöt puolestaan ovat

avainasemassa turvallisuushavaintojen käsittelyssä ja varmistavat, että turvallisuustoimenpiteet viedään käytäntöön omilla vastualueillaan. Työsuojeluorganisaatio, eli työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäällikkö ja työsuojelutoimikunnan jäsenet vastaavat turvallisuusdatan analysoinnista ja sen raportoinnista, sekä siirtävät analysoitua tietoa muiden toimijoiden käyttöön. Työntekijöillä puolestaan on tärkeä velvollisuus tehdä turvallisuushavaintoja ja osallistua omalta osaltaan aktiivisesti turvallisuuskulttuurin kehittämiseen.

Lopulta kuitenkin kaikkien osapuolten saumaton yhteistyö on tärkeää, jotta turvallisuusdatan käsittelyprosessi toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti ja auttaa aidosti ennaltaehkäisemään työtapaturmia.

Toimihenkilöiden perehdytysprosessin kehittäminen: Ehdotus yhtenäisen perehdytysmenettelyn luomiseksi

Vilma Lavikka

Kehittämistyön tavoitteena oli auttaa tilaajaa kehittämään yhtenäinen, tehokas ja joustava perehdytysmenettely toimihenkilöille. Työ tehtiin syksyllä 2024 yhteistyössä Vahterus Oy:n toimihenkilöiden, esihenkilöiden ja henkilöstöasiantuntijoiden kanssa.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Vahterus Oy:n perehdytysprosessin nykytilaa ja sen kehityskohteita. Tavoitteena oli laatia ehdotus toimenpiteistä, jotka auttavat yritystä luomaan selkeän ja järjestelmällisen perehdytysprosessin. Kehittämismenetelminä käytettiin työpajaa ja haastatteluja, joilla kerättiin tietoa nykytilasta ja kehitystarpeista.

Työ nosti esille, kuinka hyvin suunniteltu perehdytysprosessi voi merkittävästi vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Kehittämistyöllä pyrittiin lisäämään suunnitelmallisuutta ja varmistamaan, että kaikki perehdytettävät saavat yhdenmukaista tukea työnsä aloittamiseen.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytysprosessin kehitysideoiden ehdotus on Vahterus Oy:lle merkittävä askel kohti yhtenäisempää ja laadukkaampaa perehdytystä. Kehitetty prosessi auttaa paitsi nopeuttamaan uusien toimihenkilöiden integroitumista, myös vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista ja työyhteisön toimintaa.

Tehokas perehdytys ei ainoastaan paranna yksittäisten työntekijöiden sopeutumista, vaan edistää koko organisaation toimivuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Kehitystyö toi esille tarpeen perehdyttäjien koulutuksen vahvistamiseen sekä esihenkilöiden ja perehdytettävien välisten keskustelujen merkityksen. Yhteiskehittämistyön lähtökohdat tarjoavat pohjan jatkokehitykselle.

Työn tulokset ovat skaalattavissa ja hyödynnettävissä laajemmin työelämän ja perehdytysprosessien kehittämisessä. Keskeinen havainto oli, että johdonmukainen perehdytys edellyttää selkeitä linjauksia, ajantasaista materiaalia ja tukea perehdyttäjien roolien vahvistamiseen. Tilaajan ohella tuloksia voivat hyödyntää myös muut kasvavat yritykset, jotka kohtaavat samankaltaisia haasteita työntekijöiden perehdyttämisessä.

Yrityskulttuurin tutkimuksellinen kehittämistyö ohjelmistokehitystoimialan kasvuyritykselle. Case Metatavu Oy

Miia Lehtio

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkittiin mikkeliäisen ohjelmistokehitystoimialan yrityskulttuuria. Tutkimus toteutettiin 2023 keväällä. Yrityksessä työskenteli tutkimuksen aikana 19 työntekijää, mukaan lukien toimitusjohtaja ja neljän hengen johtoryhmä.

Kyseinen toimeksiantaja on kasvuyritys, jonka tahtotilana tuplata henkilökunnan määrä lähivuosina. Yrityskulttuurin tutkiminen ja kehittäminen edesauttaa kasvutavoitteiden saavuttamista. Yrityskulttuuri vaikuttaa muun muassa työntajakuvaan, jokaisen työntekijän työhyvinvointiin sekä heidän sitoutumiseensa työhönsä ja työpaikkaansa.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa toimeksiantajalle siitä, minkälainen heidän yrityskulttuurinsa on tutkimukseen valittujen elementtien osalta. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitkä valittujen elementtien osa-alueet ovat toimivia ja mitkä kaipaavat kehitystyötä.

Yrityskulttuuri on tutkimuksen kohteena laaja aihealue. Jotta yrityskulttuuria pystyy tutkimaan luotettavasti, aihe vaatii tarkan rajauksen. Tutkimukseen valittiin tietopohjan avulla yrityskulttuurin elementeistä normit, arvot ja johtaminen. Valitut elementit toimivat suunnittelu- ja analysointivaiheessa tutkimuksen teemoina.

Koska toimeksiantaja, heidän liiketoimintansa ja heidän työntekijänsä olivat tutkijalle vieraita, yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui osallistuvat havainnointipäivät. Havainnointipäivät toteutettiin toimeksiantajan toimitilassa, joka on avokonttori. Havainnointia varten laadittiin suunnitelma, jonka teemoina toimivat valitut yrityskulttuurin elementit. Suunnitelma sisälsi kysymyksiä ja väittämiä, joihin havainnoitsija pyrki vastaamaan havainnointipäivän aikana. Havainnoinnin ohessa tutkija kävi keskusteluita työntekijöiden, toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa. Nämä keskustelut toivat kaivattua lisätietoa havaittuihin asioihin sekä auttoivat ymmärtämään paremmin työntekijöiden toimintatapoja ja yrityksen liiketoimintaa.

Toinen tutkimuksen menetelmä oli strukturoitu yrityskulttuurikysely. Kysely valmistettiin tätä tutkimusta varten. Kyselyyn vastasi työntekijät. Se toteutettiin suomeksi ja englanniksi johtuen ohjelmistokehitystoimialan kaksikielisyydestä ja toimeksiantajan ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä. Yrityskulttuurikyselyn avulla pystyttiin todentamaan havaittuja asioita ja sen avulla saatiin tietoa siitä, miten työntekijät suhtautuvat ja mitoittavat heidän yrityskulttuurinsa nykytilaa.

Tutkimuksen tulokset antoivat toimeksiantajalle kaivattua tietoa heidän yrityskulttuuristaan. Tutkimuksen kehittämis ehdotukset laadittiin tutkimuksen tuloksien perusteella ja tietopohjaa hyödyntäen. Tutkimuksen kehittämis ehdotusten avulla toimeksiantaja pystyy ylläpitämään ja kehittämään yrityskulttuuriaan. Vaikka tutkimus on toteutettu ja kehittämis ehdotukset on laadittu tutkimuksen toimeksiantajalle, niitä voi hyödyntää jokainen yritys tai organisaatio, jolla on tarve uudistaa tai kehittää yrityskulttuuriaan.

Tässä tutkimuksessa ja sen kehittämis ehdotuksissa huomioitiin myös ajankohittaiset aiheet, työelämän ja yrityskulttuurin murros. Nämä asiat ovat vaikuttaneet omalta osaltaan jokaisen yrityksen kulttuuriin viime vuosina. Monelle yritykselle on ilmennyt tarve tutkia ja muuttaa tai kehittää omaa yrityskulttuuriaan. Monet työntekijät kärsivät muun muassa työyhteisönäisyydestä tai työuupumuksesta. Korona-aikana moni työntekijä alkoi pohtimaan omaa arvomaailmaansa ja sopiiko nykyinen työ ja työpaikka enää hänelle. Työskentelymallit ovat uusiutuneet. Osa työskentelee etänä, osa toimistolla ja osa työskentelee hybridimallilla. Johtajat pohtivat, minkälainen työskentelymalli olisi juuri heidän työyhteisönsä ja yrityksensä toimiva.

Usein yritykset ovat määritelleet, minkälainen heidän yrityskulttuurinsa on. Tämä kuitenkin on aika usein ristiriidassa työntekijöiden näkemysten kanssa. Yrityskulttuuria kannattaa ennen sen määrittelyä tutkia, jotta saadaan esiin todellinen nykykulttuuri. Kun nykykulttuuri on tunnistettu, voi asettaa tavoitteet tavoitekulttuurille. Yrityskulttuurin muuttaminen ja kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Sen muuttaminen vaatii rohkeutta koko yritykseltä. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma kulttuuri, joten myös niiden muuttaminen ja kehittäminen vaatii yksilöllisen suunnitelman. Yrityskulttuurin kehitystyössä kannattaa lähteä siitä, että se mikä toimii, siitä pidetään kiinni. Se mikä ei toimi, sitä voidaan kehittää kokeilemalla uusia toimintatapoja.

Vantaan kaupungin palautejärjestelmän jatkokehittäminen: toimintamalli käsittelijöiden työn sujuvoittamiseksi

Birgitta Nylund

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on arvioida kuntalaisille suunnatun palautejärjestelmän toimivuutta ja esittää toimintamalli sen jatkokehittämiseksi. Palautejärjestelmä on digitaalinen työkalu, jonka avulla kuntalaiset voivat antaa palautetta eri aiheista, kuten tiestön kunnossapidosta ja kaupungin palveluista. Järjestelmän avulla kaupunki saa arvokasta tietoa kuntalaisilta, mikä tukee kaupungin palveluiden ja toimintojen kehittämistä. Uudistetun palautejärjestelmän käyttökokemuksissa on havaittu kehitystarpeita erityisesti käyttökokemuksen, järjestelmän käytettävyyden ja tehokkuuden osalta. Käyttäjäkokemuksen parantamiseksi työssä luodaan malli, joka edistää käsittelijöiden ja muiden järjestelmän parissa toimivien osallistumista järjestelmän jatkokehittämiseen.

Jatkokehittämisen toimintamallin toteuttamisessa keskeinen rooli on ollut palautteiden käsittelijöillä ja heidän havainnoillaan ja kommentteilla. Lisäksi toimintamallin kehittämisessä on käyty jatkuvaa dialogia järjestelmän omistajien sekä pääkäyttäjien kanssa. Jatkokehittämisen toimintamalli jäsentää kehitysehdotusten käsittelyprosessia ja selkeyttää niin työntekijöiden kuin eri toimialojenkin rooleja. Tämä selkeämpi roolijako ja vastuunjaon tarkentaminen tekee prosessista sujuvamman ja parantaa sen johdonmukaisuutta. Selkeä vastuunjako auttaa käsittelijöitä ymmärtämään, miten kehitysehdotuksia käsitellään, kuka niistä vastaa ja kuinka tieto liikkuu tehokkaasti eri yksiköiden välillä.

Työni keskeinen havainto jatkokehittämisen näkökulmasta on palautteenkäsittelijöiden mukaan ottaminen jo kehitystyön alkuvaiheessa. Heillä on järjestelmän käytettävyydestä ja siihen liittyvistä haasteista arvokasta ensikäden tietoa, jonka hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää. Käsittelijöiden osallistaminen ei ainoastaan auta parantamaan palautepalvelun toiminnallisuutta ja käytettävyyttä, vaan myös lisää sitoutumista ja vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria organisaatiossa. Kun käsittelijät ovat mukana arvioimassa ja kehittämässä toimintamallia, heidän käytännön näkemyksensä tukevat palvelun jatkuvaa parantamista kuntalaisten hyväksi. Tällä tavalla palautejärjestelmä voi kehittyä entistä käyttäjälähtöisemmäksi ja tarjota kuntalaisille entistä vaikuttavampia

osallistumismahdollisuuksia. Samalla toimintamalli tukee kaupungin strategisia tavoitteita, joissa korostuu kuntalaisten osallistaminen ja palveluiden jatkuva kehittäminen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että onnistunut jatkokehittämisen toimintamalli luo edellytykset käyttäjäkokemuksen parantamiselle ja kaikkien järjestelmän parissa työskentelevien osapuolten sitoutumiselle yhteisiin tavoitteisiin.

Strategiasta käytäntöön - Yhteisöohjautuvuudenmalli

Emmi Rajala

Emmi Rajalan opinnäytetyön aiheena oli kehittää yhteisöohjautuvuutta tukeva prosessimalli ja siihen liittyviä käytänteitä suomalaiselle teknologiateollisuuden yritykselle. Työn toimeksiannon tarkoituksena oli suunnitella käytännön toimenpiteitä, jotka parantavat vuorovaikutuksen ja viestinnän laatua. Työssä määriteltiin tiimille sisäistä motivaatiota tukevat tavoitteet, jotka ohjaavat tiimin toimintaa ja tukevat yhteisten päämäärien saavuttamista. Tehostuneen yhteistyön odotetaan parantavan sekä organisaation toimivuutta että työntekijöiden hyvinvointia.

Yhteisöohjautuvuus, joka perustuu hajautettuun päätöksentekoon, yhteisvastuullisuuteen, valmentavaan johtamiseen ja läpinäkyvään viestintään, on työhyvinvointia ja tuloksellisuutta edistävä toimintatapa. Kyseessä on yhteisöllisyyttä korostava käsite, joka eroaa itseohjautuvuudesta siinä, että yhteisöohjautuvuudessa tiimi ohjautuu yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena talven ja kevään 2023 aikana yritykselle, joka valmistaa laitteita kansainväliseen vientiin. Kehittämistyössä käytettiin menetelminä kyselyä ja fasilitoituja työpajoja, joissa kartoitettiin nykytilaa ja asetettiin tiimeille yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta edistäviä tavoitteita. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyneet tavoitteet tukevat tiimiläisten sisäistä motivaatiota ja kehittämistyön tuloksena luotiin prosessimalli yhteisöohjautuvaan toimintatapaan. Mallikäytänteet tukevat palaverikäytäntöjen kehittämistä, oman toiminnan reflektointia ja avointa vuorovaikutusta. Opinnäytetyön tietoperusta rakentui itseohjautuvuusteorian ympärille, jossa sisäisen motivaation avaintekijät – kyvykkyys, autonomia ja yhteisöllisyys – ovat keskeisiä yhteisöohjautuvuuden kannalta. Myös valmentava johtaminen ja psykologisen turvallisuuden edistäminen ovat tärkeitä esihenkilötyössä.

Opinnäytetyö toimii työkalupakkina, josta yrityksen esihenkilöt ja HR-tiimi voivat käyttää työnsä tukena. Työkaluja voidaan hyödyntää niin yksittäisten palaverien suunnittelussa kuin suurempien koulutusten suunnittelussa. Lisäksi mukana on työkalu esihenkilöille kehityskeskustelujen tueksi sekä tiimin toiminnan reflektointiin retrospektiivinen palaverikäytänne.

Jatkotutkimuksena voidaan selvittää, kuinka käytänteet ovat sisäistyneet osaksi arkityötä ja ovatko ne edistäneet luottamuksellista ja avointa työilmapiiriä.

Opinnäytetyö toi esiin säännöllisen dialogin ja resilienssin merkityksen. Reflektointi edistää kehittymistä, ja avoin ilmapiiri tukee innovaatiokykyä. Organisaation resilienssin ylläpitäminen vaatii sitoutumista yhteisiin käytäntöihin ja jatkuvaa dialogia. Psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi ja vuorovaikutuksellisen dialogin tukemiseksi on tärkeää varata riittävästi aikaa.

Kun työsuhde päättyy - offboarding-prosessin kehittäminen Keskisuomalainen-konsernissa

Karoliina Silvennoinen ja Mikael Ojoma

Työpaikkansa jättävä työntekijä on aina kyseisen työpaikan käyntikortti. Toisinaan tuo käyntikortti voi levittää parasta mahdollista työnantajamielikuvaa, joskus taas työsuhteensa päättävän työntekijän antama mielikuva entisestä työnantajastaan on vähemmän ruusuinen. Työnantajamielikuvalla voi olla merkitystä työntekijöiden rekrytoimisessa, joten ei ole aivan sama millaisen työnantajamielikuvan työntekijät, entiset tai nykyiset työntekijät muodostavat.

Ojomaan ja Silvennoisen opinnäytetyössä pureudutaan offboarding- eli työsuhteen päättymiseen liittyvään prosessiin. Työnantaja voi kerätä arvokasta tietoa työsuhteensa päättävältä työntekijältä suunnitelmallisen offboarding-prosessin avulla. Offboardingiin kuuluvalla lähtökyselyllä kerätään tietoa työsuhteen päättämiseen vaikuttavista syistä ja lähtökeskustelun avulla luodaan lähdön hetkestä lähtevää työntekijää kunnioittava ja kuuleva kokemus. Näillä menetelmillä kerätyillä tiedoilla voidaan parantaa työntekijäkokemusta ja sitä kautta työnantajamielikuvaa.

Opinnäytetyön tilaajana toimi mediakonserni Keskisuomalainen Oyj, jolle Ojoma ja Silvennoinen tuottivat työntilaajan toiveesta materiaalia konsernin offboarding-prosessin kehittämiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena työntilaaja sai käyttöönsä uuden lähtökyselyn ja lähtökeskustelurungon ohjeineen. Lähtökysely pohjautuu ymmärrykseen työntekijäkokemuksesta ja työnantajamielikuvasta. Lähtökeskustelussa keskeisenä toiminta-ajatuksena on dialoginen kuuntelu. Tilaajalle tuotetun materiaalin lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin uuden toimintatavan saamaa vastaanottoa konsernin esihenkilöiden keskuudessa.

Lähtökysely ja lähtökeskusteluun liittyvä materiaali tuotettiin yhdessä tilaajaorganisaation edustajan kanssa käydyn haastattelun ja yhteiskehittämisen pohjalta kesän ja alkusyksyn 2023 aikana. Uusi toimintatapa lanseerattiin konsernin esihenkilöille loppuvuodesta, minkä jälkeen Ojoma ja Silvennoinen selvittivät esihenkilöiden ajatuksia uudesta toimintatavasta webropol-kyselyllä.

Tilaaajaorganisaation edustajan mukaan lähtökysely on organisaation toiminnan kehittämisen kannalta tärkein työkalu offboarding-tilanteissa. Sen avulla voidaan kerätä laajasti tietoa työsuhteensa päättäviltä työntekijöitä työsuhteen päättymisestä riippumatta. Lähtökyselyssä on vaihtoehtoja erilaisille työsuhteen päättymisen syille ja niissä on huomioitu kukin päättymissyyn erityispiirteitä. Opinnäytetyöntekijät puolestaan pitävät dialogiseen kohtaamiseen pohjautuvaa lähtökeskustelua tärkeimpänä työkaluna offboarding-prosessissa. Lähtökeskustelun avulla työsuhteensa päättävä työntekijä ja hänen esihenkilönsä saavat tilaisuuden käydä luottamuksellisen, toisiaan kunnioittavan ja avoimen keskustelun, minkä tavoitteena on molemminpuolinen kasvu ja kehitys. Tällaisen keskustelu on mahdollista käydä, kun käytetään dialogista kohtaamista.

Opinnäytetyössä haluttiin tutkia Keski-suomalainen-konsernin esihenkilöiden ajatuksia uudesta lähtökeskustelun toimintaohjeesta webropol-kyselyn avulla. Valitettavasti kyselyyn ei saatu muistutuksista huolimatta riittävästi vastauksia määräaikaan mennessä, joten opinnäytetyö ei tuota uutta tutkimustietoa tältä osin. Opinnäytetyö kuitenkin tuottaa hyödynnettävää tietoa myös muille offboarding-prosessiaan kehittäville organisaatioille. Työsuhteensa päättävän työntekijän kohtaaminen dialogista kohtaamista käyttäen luo mahdollisuuden aidolle ja luottamukselliselle kohtaamiselle ja tätä kautta mahdollisuuden rehellisen lähtökeskustelun käymiseen. Rehellisen palautteen avulla molemmilla osapuolilla on mahdollisuus kasvaa ihmisenä ja saada palautetta toiminnastaan. Aito ja rehellinen keskustelu luo myös edellytykset lähtevän työntekijän mahdolliselle paluulle takaisin samaan organisaatioon.

Työsuojeluvaltuutetun osaamisen syventäminen: Espoon kasvun ja oppimisen toimialan työsuojelun alueella

Jussi Terävä

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa työyhteisön kehittäjä -tutkintoa suorittava opiskelija Jussi Terävä selvitti opinnäytetyössään työsuojeluvaltuutetun osaamisen syventämisen keinoja. Työn tilaajana oli Espoon kaupungin kasvun ja oppimisen toimialan työsuojelupäällikkö. Toimeksiannossa lähtökohtana oli työsuojelun paremman osaamisen kautta mahdollisuudet palvella tehokkaammin toimialan työntekijöitä. Tuotoksena tavoiteltiin konkreettisia kehitysehdotuksia työsuojelun toiminnan ja henkilöiden osaavuuden parantamiseksi. Tarkoituksena oli ottaa mukaan yhteiseen oman työn kehittämiseen kaikki toimialan työntekijöiden työsuojeluvaltuutetut sekä esihenkilöiden työsuojeluvaltuutettu. Lisäksi haastateltiin benchmarking vertailua Vantaan kaupungin työsuojelun käytänteisiin, jotta saisi kokemustietoa valmiiksi kokeilluista erilaisista tavoista toimia.

Opinnäytetyöprosessi alkoi huhtikuussa 2024 suunnitelman tekemisellä ja siitä heti toukokuun alussa aineiston keruulla yksilöhaastatteluiden sopimisella touko- kesäkuulle ennen työsuojeluvaltuutettujen kesälomia. Benchmarking haastattelu ainoana sovittiin elokuulle heti Vantaan työsuojelupäällikön palattua töihin lomalta. Kesäheinäkuulle oli suunniteltu kirjallisuuteen pohjautuvan teoriaosuuden kirjoitusta, mutta aikaa sille jäi lopulta liian vähän. Toinen aikatauluun liittyvä haaste koettiin työn kannalta myöhään lokakuulle ajoittuneesta kolmannesta menetelmästä, väittämätöypajasta. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen, että ne saatiin tehtyä aikataulupaineesta huolimatta. Vasta työsuojeluvaltuutettujen yhteisistä työpaja tilaisuuksista sain laajemmin vahvistusta omille lähtöajatuksilleni keskittyä tiettyihin osaamisiin. Toisaalta myös yksilöhaastattelujen eriävät mielipiteet yhteisen tekemisen merkityksistä tulivat riittävästi käsiteltyä jaetun ymmärryksen avulla työpajoissa.

Opinnäytetyön merkitystä tilaajalle kuvaa osittain, ettei aiempaa kehitystyötä tai tutkimusta työsuojeluvaltuutetuista Espoossa ei ole tehty. Toisaalta työelämän ilmiönä on nykyään toimintaympäristön jatkuva muutos, johon myös työsuojelun tulee vastata kehittämällä toimintaa esimerkiksi osaamisen prosesseilla. Yksilöhaastatteluilla autoin ja osallistin työsuojeluvaltuutettuja miettimään teemoittain oman työnsä nykytilaa, tulevaisuuden toiveita sekä osaamisen tilannetta ja sen kehittämistä. Näin sain jokaisen äänen kuuluviin paremmin, kuin ainoastaan ryhmähaastattelulla.

Toimiva perehdytys perusopetuksessa: koulutyöyhteisön uuden työntekijän vastaanottomalli

Kaisa Tuomarla

Tampereen kaupungin perusopetuksen (1.-9. luokat) kouluilla toteutettiin opinnäytetyö toimivasta koulutyöyhteisön perehdytystoiminnasta lukuvuoden 2023-2024 aikana. Opinnäytetyön tekijänä toimi yhteisöpedagogiopiskelija, KM Kaisa Tuomarla. Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä olemassa olevista koulujen perehdytysmalleista toimivia käytänteitä, toimenpiteitä ja materiaaleja, ja luoda niiden pohjalta yhteiset suositukset. Suositukset toimivat jatkossa perehdyttämistoiminnan mallina Tampereen perusopetuksen kouluissa.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin syksyllä 2023 haastatteluilla ja kyselyillä, jotka kohdistuivat kaikkiin kaupungin perusopetuksen 30 kouluun. Haastateltavina oli kaikkiaan 22 koulun rehtori tai rehtoreita, ja kyselyyn vastasi 58 lukuvuosina 2022-2023 perusopetuksessa aloittanutta opetushenkilöstön työntekijää.

Koulutyöyhteisön perehdyttämistoimintaa on tutkittu opinnäytetyötasoisesti etenkin paljon, pääosin yksittäisissä kouluissa case-tutkimuksina. Laajempia tutkimuksia on tehty erityisesti noviisopettajien induktiovaiheesta. Koulutyöyhteisön perehdyttämistoiminta on kuitenkin moniin muihin työyhteisöihin verrattuna omaleimaista, ja kokonaisen kaupungin yhtenäisestä, suunnitelmallisesta perehdyttämistoiminnan kehittämisestä ei löytynyt aiempia tutkimuksia tai projekteja.

Koulutyöyhteisön uusi työntekijä saattaa olla aloittaessaan varsin yksin, ja hänen tulisi pystyä perehtymään moninaiisiin työn ja työyhteisön vaatimuksiin ja tietoihin samalla, kun on vastuussa opetus- tai ohjaustyöstään lapsiryhmän kanssa. Koulutyön kuormittavuus on tällä hetkellä suuri haaste, ja kuormitustekijöitä tulisi pystyä poistamaan etenkin uransa aloittavilta. Tämän vuoksi nimenomaan tälle toimialalle oli tärkeää luoda toimivia käytäntöjä.

Etenkin suurissa kouluissa uusia työntekijöitä saattaa aloittaa joka vuosia kymmeniä, mikä vaatii paljon myös työyhteisöltä. Perehdyttäjänä toimii usein kokeneempi kollega, joka kuitenkin perehdyttää oman työnsä ohessa ilman eri aikaresurssia tai korvausta. Opinnäytetyön tuloksissa korostuikin työyhteisön merkitys ja perehdyttäjän rooli: perehdyttämisen koettu laatu ja syvyys

vaihtelivat suuresti perehdyttäjän omasta kyvystä, asenteesta ja innokkuudesta riippuen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi tämän vuoksi myös pikaopas perehdyttäjälle osaksi laaditun mallin materiaalikansiota.

Opinnäytetyön osallistava kehittämistoiminta tapahtui syksyllä 2024. Tämä sisälsi kaikille kuluneen vuoden aikana perusopetuksessa aloittaneille työntekijöille suunnattujen tervetuloilaisuuksien järjestämisen. Tilaisuuksia järjestettiin yhteensä kolme, ja ne sisälsivät yhteistä palvelussuhde- ja henkilöstöasioita, osaamisen kehittämisen informaation, sekä yhteisen keskusteluosuuden ja verkostoitumisen. Tervetuloilaisuuksien lisäksi perusopetuksen kouluille koottiin yhteiset perehdyttämissuositukset. Suositukset julkaistiin lukuvuoden aloituspaketissa, joka käydään lukuvuoden ensimmäisinä työpäivinä kaikilla kouluilla. Suositukset sisältävät kehittämistoiminnan pohjalta löydetyt, toimiviksi todetut perehdyttämiskäytännöt ja -ohjeet sekä yhteisen materiaalipaketin. Nämä suositukset yhdessä tervetuloilaisuuksien kanssa muodostavat Tampereen kaupungin perusopetuksen yhteisen perehdytysmallin, jollaista ei ole aiemmin ollut kaupungin laajuisesti. Työn tilaaja (Tampereen perusopetuksen kehittämispäällikkö) piti opinnäytetyötä erittäin hyödyllisenä ja arvioi sen toimineen avaintekijänä perehdyttämistoiminnan kehittämisessä. Tilaajan mukaan opinnäytetyö mahdollisti yhteismitallisemmat, laadukkaammat perehdyttämissuositukset kaikille kouluille.

Opinnäytetyön uutuusarvo on tiedon kokoamisessa helposti käyttöön otettavaksi malliksi kaikilla kouluilla. Opinnäytetyö onnistui tunnistamaan koulutyöyhteisön erityispiirteet ja yksittäisten koulujen käytännöt sekä tekemään päätelmät toimivista suosituksista toimialan haasteet huomioon ottaen. Jatkokehittämistä tulisi havaintojen pohjalta tehdä ainakin perehdyttäjien kouluttamisessa.

Opinnäytetyön luomaa mallia voi käyttää hyödyksi valtakunnalliseenkin koulutyöyhteisöjen perehdyttämistoiminnan kehittämiseen. Rehtoriverkoston avulla suosituksia on mahdollista levittää kaikkialle Suomen kouluihin. Vastaava prosessi on myös mahdollista toteuttaa kevyempänä muihin työyhteisöihin, joissa on omia erityispiirteitä ja tarve kehittää ne haasteet tunnistavaksi perehdyttämismalliksi.

Ajoneuvojen yhteiskäyttö jakelutyössä: Varhais- ja päiväjakelun kaluston yhteiskäytön yhteisten pelisääntöjen kehittäminen

Laura Venäläinen

Syksyllä 2024 toteutin työpaikallani opinnäytetyön, jonka aiheena oli Ajoneuvojen yhteiskäyttö jakelutyössä. Työn tilaajana toimi suuri kotimainen logistiikka-alan yritys, jonka yksittäiseen toimipisteeseen Etelä-Suomessa opinnäytetyö keskittyi. Toimipisteessä oli vuotta aiemmin aloitettu ajoneuvokaluston yhteiskäyttö varhais- ja päiväjakelun kesken ja yhteiskäytössä oli koettu koko sen käyttöaikana haasteita. Työni tavoitteena oli luoda toimipisteeseen Yhteiskäytön pelisäännöt, joihin molempien jakeluiden työntekijät voisivat sitoutua ja samalla työn tilaajan toiveena oli, että yhteisten sääntöjen myötä eri jakeluista koostuvat työyhteisöt kokisivat nykyistä enemmän olevansa osa samaa yritystä kuin erillisiä työyhteisöitä, jotka on pakotettu väkisin saman katon alle.

Työni aloitin lokakuussa 2024 tausta-aineiston keräämisellä, jonka toteutin haastattelemalla molempien jakeluiden työnjohtotehtävissä toimivia henkilöitä. Ajatuksena oli, että päivittäistä työnjohtoa suorittavat henkilöt pystyisivät hahmottamaan yhteiskäytön haasteet kokonaisvaltaisemmin kuin vain yksittäistä ajoneuvoa tai kuljettajaa koskevinä asioina. Lisäksi haastattelin yrityksen ajoneuvovastaavaa, joka kertoi yleisellä tasolla yrityksen käytännöistä liittyen ajoneuvojen yhteiskäyttöön ja kaluston hallintaan yrityksessä. Tämän lisäksi tutkin yritykseltä saamaani dataa liittyen esimerkiksi sattuneisiin kalustovaurioihin yhteiskäytön alkamisen jälkeen ja havainnoin yhteiskäyttöä ja sen toimivuutta päivittäisessä työssäni osana päiväjakelun työyhteisöä.

Kerätyn aineiston pohjalta loin erilaisia koeversioita Yhteiskäytön pelisäännöistä toimipisteeseen ja osallistutin yhteiskäytössä mukana olevia työntekijöitä sekä varhais- että päiväjakelusta kommentoimaan sääntöjä ja antamaan erilaisia kehittämisehdotuksia niitä silmällä pitäen.

Lokakuun loppuun mennessä loin työn tilaajan toivoman Yhteiskäytön pelisäännöt -julisteen hyödynnettäväksi yrityksen kaikkiin toimipisteisiin, joissa kaluston yhteiskäyttöä on. Lisäksi kokosin työn tilaajalle erilaisia kehittämisehdotuksia, joilla kaluston yhteiskäyttöä kyseisessä toimipisteessä voitaisiin parantaa,

ehdotusten ollessa kaikkea kielikursseista viestinnän parantamiseksi aina vauriokustannusten jakamisen uudelleensuunnitteluun.

Työni alkuperäinen aihe oli hyvin tiukasti sidoksissa tilaajan työympäristöön eikä täysin vastaavaa työtä Suomessa tee mikään muu yritys. Työni on kuitenkin hyödynnettävissä sekä työn tilaajan muissa, ympäri Suomea olevissa toimipisteissä sekä muissa yrityksissä, joissa kahden erilaisen työyhteisön yhteistyö ei suju kitkattomasti. Tarkoituksena oli tutkia vain kaluston yhteiskäytön haasteita, mutta tutkittuani asiaa sen taustalta paljastui ongelmia liittyen niin johtamiseen, monikulttuuriseen työyhteisöön, viestintään kuin aliresurssointiin. Nämä haasteet jakavat moni työpaikka myös alan ulkopuolelta ja vaikka niitä on tutkittu paljon, voi työni tuoda silti uusia näkökulmia työyhteisöjen toimivuuteen ja yhteistyöhön.

Perehdyttämisen kautta osaksi työyhteisöä, tuorein silmin näkee kirkkaammin

Ville Virta

Asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä ja monessa asiakaspalvelutyössä työ tehdään siellä missä asiakas palvelua tarvitaan, ei työnantajan tiloissa kollegojen kanssa. Miten työntekijät pääsevät osaksi työyhteisöä, sosiaalistuvat työkaveriin ja sitoutuvat työnantajaan, kun työ suoritetaan itsenäisesti ja irrallaan työyhteisöstä? Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä tutkinto-ohjelman opiskelija Ville Virta selvittää opinnäytetyössään ”Tervetuloa meille! Työsuhteen alun prosessien merkitys työyhteisöön sitoutumisessa” miten hiljattain uuden työnantajan palveluksessa aloittaneet työntekijät ovat sitoutuneet osaksi työyhteisöä ja miten työsuhteen alun prosessit ovat tukeneet tätä prosessia. Työssä käsiteltäviä teemoja ovat työnantajamielikuva, rekrytointi, perehdytysprosessi, työyhteisöön sitoutuminen ja yhteisöllisyys. Virta kartoittaa työssään erityispalveluita tuottavan asiantuntijayrityksen työntekijöiden kokemuksia. Työ on tapaustutkimus mutta tuloksia voidaan soveltaa laajemmin ja useille eri aloille.

Virran työ etenee kronologisesti seuraten työsuhteen alun eri vaiheita. Hän aloittaa työnsä sekä siihen sisältyvän kyselyn selvittämällä millä perusteilla työntekijä valitsee yrityksen, jonne hän hakeutuu töihin. Työnantajamielikuva ja työnantajabrändi ovat asioita, joihin jokaisen viestinnästä ja rekrytoinnista vastaavan olisi syytä perehtyä. Työnantajamielikuva käytännössä kiteyttää ne syyt miksi työntekijän kannattaisi yritykseen hakea. Työhaastattelun yhteydessä moni rekrytoija varmasti esittää kysymyksen ”mikä sai sinut hakemaan juuri meille?” mutta systemaattisempi hakemisen syiden selvittäminen antaisi yrityksille arvokasta tietoa vallitsevasta työnantajamielikuvasta ja työkaluja välillä hankalastikin hallittavaan brändijohtamiseen. Työssä kartoitetaan myös työnantajamielikuvan mahdollista muutosta, kun työsuhde on ollut voimassa jo useamman kuukauden ajan. Virran tavoitteena on ollut selvittää vastaako mielikuva todellisuutta.

Opinnäytetyöstä käy esille, miten jokainen työsuhteen alun vaihe on sidoksissa toisiinsa. Kun työnantajamielikuva on mahdollisimman todenmukainen ja yritys jakaa tietoa itsestään avoimesti kotisivuillaan sekä sosiaalisessa mediassa, työnhakija voi realistisesti punnita vastaako työpaikka hänen arvojaan ja

odotuksiaan ts. kannattaako hänen hakea kyseiseen työpaikkaan. Mielikuvia vastaavalla työntekijäkokemuksella voidaan myös minimoida pettymysten mahdollisuus, kun työsuhde on alkanut. Ja jotta perehdytys voisi onnistua, rekrytoinnin täytyy luonnollisesti olla oikea. Kaikkein toimivin ja ammattimaisimminkaan hoidettu perehdytys ei pelasta pieleen mennyttä rekrytointia. Virta selvittää työsäään rekrytoinnin ja perehdytysprosessin toimivuutta työntekijöiden kokemusten kautta.

Organisaatio, joka on strategiassaan valinnut tavoitetilaksi kehittää työntekijäkokemusta ja yhteisöllisyyttä, on tärkeä saada tietoa siitä, miten työntekijät kokevat yhteisöllisyyden ja millaisia kehitysehdotuksia heillä on. Opinnäytetyö keskittyykin vahvasti työyhteisöön sitoutumiseen ja yhteisöllisyyden käsittelyyn. Opinnäytetyön teoriaosuus ja kyselyn kautta kerätyt kokemukset tarjoavat mahdollisuuden kehittää työsuhteen alun tärkeitä prosesseja sekä vahvistaa työyhteisöön sosiaalistumista sekä yhteisöllisyyttä. Työssä annetaan konkreettisia suosituksia edellä mainittuihin seikkoihin.

Työn tuloksista käy konkreettisesti ilmi, että yhteisöllisyys on jokaisen vastuulla. Tätä päätelmää tukevat sekä lähdekirjallisuus että tutkimukseen osallistuneiden kokemukset. Seuraava lainaus on ote työn yhteydessä toteutetun kyselyn vastauksista.

”Sujahtaminen osaksi työyhteisöä on myös paljon itsestä kiinni. Kun huomasin, että voin avoimesti olla oma itseni, kysyä tyhmiä, tehdä sitä mitä osaan ja ottaa rauhassa paikkani yhteisössä, koin olevani tätä yhteisöä.”

Viestintä työyhteisössä

HR-viestinnän kehittäminen globaalissa teknologiateollisuuden yrityksessä

Katariina Jantunen

Työelämä muuttuu ja on jatkuvassa murroksessa tällä hetkellä, sitä ei käy kiistäminen. Mutta kysymys kuuluu, onko se uhka vai mahdollisuus? Muutos on ystävämme, jos valitsemme niin, mutta se voi olla vihollisemme, jos emme hyväksy sitä ja taistelemme vastaan. Maailma muuttuu, ja me muutumme sen mukana. Tulevaisuus on epävarma ja jatkuva muutos haastaa viestinnän ammattilaisten kenttää. Viestinnän avulla muutokseen voidaan kuitenkin vaikuttaa ennakoivasti. Strategia, dialogi, vastuullisuus, organisaatiokulttuuri, monimuotoisuus, työntekijäkokemus, oikeudenmukaisuus ja yhteisöllisyys. Tässä vain muutamia toimintaympäristön aiheita, jotka vaikuttavat viestintään ja joita on tärkeää myös toteuttaa osana modernia sisäistä viestintää.

HR-viestinnän pelikenttä

Henkilöstöviestinnän pelikenttää voidaan tarkastella lähes samoin periaattein kuin sisäistä viestintää. Samat viestinnän lainalaisuudet pätevät ja kaiken keskiössä on asiakas, joka on erityisen tärkeä koko yritykselle, eli henkilöstö. Henkilöstöviestintä on osa organisaation sisäistä viestintää. Se ei ole vain henkilöstöpolitiikkojen tai ohjeiden viestintää, vaan tärkeä osa koko yrityskulttuuria ja työntekijäkokemuksen vahvistamista. Strateginen henkilöstöviestintä pukee sanoiksi näkymättömän, käyttäen inhimillistä otetta. Yhteisöllisyyteen, sitoutumiseen, työnantajamielikuvaan ja moneen muuhun asiaan voidaan vaikuttaa systemaattisesti suunnitellulla henkilöstöviestinnällä. Henkilöstöviestintä ei kuitenkaan aina ole suunnitelmallista, vaan sitä toteutetaan muiden tehtävien ohessa tarpeen mukaan.

Henkilöstöviestintä käsitteenä on määritelty opinnäytetyössä selkeyttämään organisaation omaa HR-viestintää seuraavasti: Henkilöstöviestintä on tärkeä osa sisäistä viestintää. Se on henkilöstöhallinnon tuottamaa viestintää ihmisiin liittyvistä aiheista, kuten koulutus ja kehittyminen, hyvinvointi, työsuhteasiat sekä kaikki työntekijäkokemukseen vaikuttavat aiheet. Henkilöstöviestinnän tavoitteena on kehittää yrityskulttuuria ja työntekijäkokemusta sekä tukea henkilöstöprosessien toteuttamista.

Kehitystyön taustatiedot

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ratkaisuja siihen, miten tilaajan paikallinen henkilöstöhallinto voi kehittää viestintäänsä suunnitelmalliseksi kokonaisuudeksi, joka vastaisi paremmin henkilöstön tarpeisiin. Ottaen huomioon myös HR-toiminnon rajalliset resurssit. Tutkimusongelmana oli: Miten henkilöstöviestintää voidaan kehittää palvelemaan paremmin henkilöstön tarpeita huomioiden systemaattinen suunnittelu ja toteutus, mutta myös HR-toiminnon rajalliset resurssit? Erilaiset kyselyt opinnäytetyön menetelminä antoivat hyvän yleiskuvan organisaation nykytilanteesta sekä kehitystoiveista. Näiden tulosten ja teoreettisen tiedon perusteella opinnäytetyössä luotiin yritykselle henkilöstöviestinnän malli.

HR-viestinnän suunnittelumalli

Opinnäytetyössä kehitetyssä mallissa luodaan puitteet henkilöstöviestinnän suunnittelulle. Malli perustuu pääasiassa klassiseen viestinnän lähestymistapaan, mutta yhdistettynä laajennettuun ja ketterään malliin. Malleja yhdistelemällä lopputulos on jäsennelty ja rajattu, mutta huomioi lisäksi sekä toimintaympäristön havainnoinnin että ketteryyden äkillisissä muutoksissa. Yrityksen henkilöstöhallinnon oma näkökulma ja kehitystoiveet on huomioitu suunnittelussa, henkilöstödialogin, toimintaympäristön sekä tulevaisuudenkuvan lisäksi.

Mallin viestintäsuunnitelman lähtökohtana käytettiin Business Model Canvas -menetelmää muokattuna viestinnän tarpeisiin. Canvas on hyödyllinen työkalu kaiken oleellisen taustatiedon keräämiselle yhdelle yksinkertaiselle sivulle ja se tukee myös varsinaisen suunnittelun eteenpäinviemistä. Mallissa henkilöstöviestinnän strategiset painopistealueet johdettiin paikallisesta henkilöstöstrategiasta, lisäksi henkilöstön palaute ja toimintaympäristö huomioitiin sekä viestinnän suunnittelussa että jatkokehitysehdotuksissa. Mallissa on huomioitu myös viestinnän käytännön suunnittelun tasot.

Opinnäytetyössä kehitetyn mallin sekä suunnitelman pohjalta henkilöstöhallinnon viestintää voidaan jatkossa kehittää, toteuttaa, ennakoida ja mitata tehokkaammin ja organisoidummin. Mallin avulla viestintäsuunnitelma on helppo muokata myös muille henkilöstöhallinnoille sopivaksi, alasta tai organisaation koosta riippumatta. Suunnitelma voidaan räätälöidä eri organisaatioiden tarpeisiin, strategialähtöisesti tai ilman. Suuri suunnitelma tai pieni suunnitelma, yksityiskohtainen suunnitelma tai ketterämpi yleiskatsaus. Pala kerrallaan kohti merkityksellistä henkilöstöviestintää.

Viestintää monikulttuurisessa verkostossa: viestinnän johtamisen malli sosiaali- ja terveysalalla

Hanna Parikka

Opinnäytetyöni käsittelee viestintää monikulttuurisessa verkostossa sosiaali- ja terveysalalla, kotihoidon kentällä. Toimialan erityispiirteenä on maantieteellinen hajautuneisuus ja monikulttuurisuus. Alaa vaivaava hoitajapula on lisännyt ulkomaalaistaustaisia hoitajia työyhteisöissä. Lisääntyvä monikulttuurisuus haastaa alan viestintää ja vuorovaikutusta yhdessä hajautetusti tehtävän työn kanssa. Sosiaali- ja terveysalalla toimitaan verkostoissa, jotka rakentuvat aluehallintoviranomaisista, hyvinvointialueista, yksityisistä palveluntuottajista ja niiden työntekijöistä. Verkostot rakentuvat niiden toimijoiden suhteista ja suhteet rakentuvat viestinnästä ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Kehittämistyöni käsitteli verkoston toimintaa niin johtamisen kuin osaamisen lisäämisen näkökulmasta sekä viestintää ja vuorovaikutusta eri näkökulmista. Viestintään vaikuttaa luonnollisesti tekniset välineet ja niiden käytön osaaminen. Monikulttuurisuusosaaminen on tärkeää arvostavan vuorovaikutuksen rakentamiseksi. Oman kulttuurisen viitekehyksen tunnistaminen ja sanoittaminen helpottaa monikulttuurisen yhteisön vuorovaikutusta.

Tunteet vaikuttavat merkittävästi vuorovaikutukseen. Tunteiden näkyminen työkontekstissa ei ole yksiselitteistä. Organisaation säännöt määrittävät tunteiden osoittamista. On kuitenkin muistettava, että tunteet kuuluvat ihmisyyteen. Tunteiden tunnustaminen ja huomioiminen voi helpottaa vuorovaikutusta haastavissakin hetkissä.

Keräsin kehittämistyön aineiston haastatteleamalla kahta alan esihenkilöä sekä viestinnän ammattilaista sekä monikulttuurisen organisaation esihenkilöä. Aineistosta nousi selkeästi esille alan esihenkilöiden tarve varmistaa viestien vastaanottaminen ja niiden ymmärtäminen. Maantieteellinen hajautuneisuus sekä aikapaine asettavat vaatimuksen erityisen sujuvalle viestinnälle. Sujuva viestintä säästää resursseja, sillä toimivalla viestinnällä sujuvoitetaan hoitajien työtä kentällä. Merkittävää oli myös esihenkilöiden halu varmistaa hoitajien kohtaaminen kasvotusten muuten itsenäisessä työssä. Tämän koettiin olevan tärkeää onnistuneen vuorovaikutuksen luomiseksi. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus lisää luottamusta ja helpottaa viestien tulkintaa.

Benchmark -haastattelut vahvistivat tarpeen selkeydelle, toistolle sekä selkeille pelisäännöille. Yhteistyön alusta asti alkava pelisääntöjen sanoittaminen varmistaa sen, että jokainen osaa toimia kyseisen verkoston jäsenenä. Tässä kehittämistyössä huomioitiin kulttuuriset erot viestinnässä ja vuorovaikutuksessa mutta merkittävämpänä koettiin persoonallisuuserot viestinnässä. Viestinnän johtamisessa johdetaan ihmisiä, jolloin johtajalta vaaditaan kykyä reflektoida omaa toimintaa ja vuorovaikutuksessa olemisen tapoja. Johtajalla tulee olla kykyä kohdata erilaisuutta ja asettua viestien vastaanottajan asemaan. Selkeys tarkoittaa selkokielisyyttä sekä visuaalista selkeyttä. Viestien tukena voidaan käyttää havainnollistavia kuvia ja viestien pääsanoma voidaan tehdä visuaalisesti erottuvaksi. Eri kanavien huomioiminen ja tärkeiden viestien toistaminen on tärkeää.

Esihenkilöiden kokemaa varmistamisen teemaa voidaan helpottaa pelisäännöillä, joissa huomioidaan toimintatavat viestinnän osalta. Pelisäännöllä tarkoitetaan viestinnässä käytettäviä kanavia, viestinnän sävyä, viestien lukemiseen ja kuittaamiseen sekä saavutettavuuteen liittyviä seikkoja. Jatkuva varmistamisen tarve kuormittaa arkea ja syö esihenkilön voimavaroja vaativassa työssä. Perehdyttämällä sekä systemaattisella henkilöstön kouluttamisella voidaan luoda viestinnän systeemi, joka tukee työn sujuvuutta. Verkostoissa voidaan jakaa osaamista ja tukea toimijoita yhteistyöhön. Vuorovaikutukseen ja viestintään panostamalla voidaan parantaa työssä viihtymistä ja sujuvoittaa arkea Arvostava vuorovaikutus on tärkeää vaativan työn arjessa. Itsenäinen työ voi muuttua yksinäiseksi työksi ellei viestintään ja vuorovaikutukseen panosteta.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi viestintää johtavalle henkilölle muistilistan tyyppinen kiteytetty lista kysymyksiä, joiden avulla yritykseen tai verkostoon voidaan luoda juuri kyseiseen kohteeseen sopiva viestinnän suunnitelma. Muistilistaa voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla. Erityistä tässä työssä oli kaikkien haastateltavien asenne ihmisten johtamiseen omina persooninaan enemmän kuin kulttuuriensa edustajina. Viestinnän johtaminen tarkoittaa ihmistä johtamassa ihmisiä.

Sisäisen viestinnän kehittäminen. Case: aluehallintovirastojen työsuojelun vastualueet

Johanna Rajalahti ja Suvi Seikkula

Tämän opinnäytetyön tilaajana oli Pohjois-Suomen aluehallintovirasto. Työsuojelun vastualueiden viestinnän strategian päivittäminen oli ajankohtainen, joten tätä opinnäytetyötä tarvittiin strategian laatimisen perustaksi. Työsuojelun vastualueita on viisi, joissa työskentelee koko Suomen alueella n. 430 työntekijää. Pohjois-Suomen aluehallintoviraston tehtäviin kuuluu työsuojelun vastualueiden valtakunnallinen viestintä. Tämän lisäksi on myös vastuualuekohtaista viestintää, joissa todettiin olevan alueellisia eroja. Tavoitteena oli selvittää tämänhetkinen valtakunnallisen sisäisen viestinnän tila sekä miten eri viestintäkanavat soveltuvat erilaisiin sisältöihin. Tulevan virastouudistuksen myötä vastualueet sulautuvat yhteen valtakunnalliseen virastoon. Tämän vuoksi on hyvä saada jo etukäteen tietoon alueiden parhaimmat viestintäkäytännöt.

Opinnäytetyö tehtiin parityönä ja molemmat tekijät työskentelevät työsuojelutarkastajina aluehallintovirastossa, tosin eri vastuualueilla. Opinnäytetyön aihe saatiin tilaajalta loppuvuodesta 2023, mutta opinnäytetyön suunnittelu ja tietoperustan hankkiminen aloitettiin tammikuussa 2024. Tietoperustaa kerättiin koko opinnäytetyöprojektin ajan erilaisia tietolähteitä hyödyntäen.

Henkilöstöä osallistettiin opinnäytetyöhön henkilöstökyselyllä maaliskuussa, johon vastausaika annettiin kaksi viikkoa. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä, koska perusjoukko oli niin suuri ja sijoittui laajalti ympäri Suomea. Osallistavana menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden avulla syvennettiin henkilöstökyselyssä saatuja havaintoja. Teemahaastattelut toteutettiin pienelle ryhmälle huhtikuun aikana sekä puhelimitse että sähköpostin välityksellä. Opinnäytetyö valmistui toukokuun alussa.

Uusi viestintästrategia tulee koskemaan myös sisäistä viestintää, siitä syystä oli tärkeää saada selvitettyä työntekijöiden näkemys nykyisestä viestinnän tilasta sekä tieto siitä mikä on mahdollisena esteenä sujuvalle viestinnälle. Kyselyn yhtenä tärkeimpänä asiana oli saada selville, mistä asioista työntekijät tarvitsevat tietoa hoitaakseen työnsä riittävän informoituina. Tuloksena saatiin hyvää pohjatietoa viestinnän nykytilasta. Työntekijät toivat vastauksissaan kehitysideoina esille asioita, jotka oli jo ainakin osin toteutettu. Tämä korosti perehdytyksen tärkeyttä myös viestintään liittyvissä toiminnoissa.

Viestintää toteutetaan monikanavaisesti sekä valtakunnallisesti että alueellisesti. Sisällön tuottaminen on pääasiallisesti viestinnän asiantuntijoiden ohjauksessa. Yhteiseen työtilaan sisältöä tuottavat kuitenkin useat eri tahot, joka on johtanut siihen, että sisältö ei ole loogisesti löydettävissä vaihtelevan otsikoinnin tai tiedostojen sijainninkaan perusteella. Myös vanhentuneita ja päällekkäisiä dokumentteja koettiin olevan liikaa, joka voi hankaloittaa sujuvaa työskentelyä.

Kyselyyn vastasi 26 % kaikista työntekijöistä ja vapaaehtoiisiin avoimiin kysymyksiin saatiin yhteensä 187 vastausta. Vastaukset olivat myös erittäin harkittuja sekä perusteltuja. Niistä sai selkeän kuvan viestinnän nykytilasta ja kehittämistarpeista. Vastaukset jakautuivat sen mukaisesti, paljonko henkilöstöä on milläkin vastuualueella, joten kaikki vastuualueet tuli tasaisesti huomioitua. Tämä selvästi osoittaa sen, että kyselyn aihetta pidettiin tärkeänä ja henkilöstö haluaa vaikuttaa vastauksillaan työoloihinsa.

Tässä työssä havaitut haasteet liittyivät lähinnä digitaalisen viestinnän käyttämiseen ja tiedon löytämiseen, joka on hyvin yleinen tilanne tietotyöläisillä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä, miten tämän opinnäytetyön tulokset tulevat näkymään päivitettävässä viestintästrategiassa. Onko mahdollisesti toteutettavilla toimenpiteillä positiivisia vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin sekä kokemukseen siitä, että asiantuntijatyötä tehdään varmasti riittävän informoituina tulevaisuudessakin. Tätä kokonaisuutta voisi hyvinkin jatkokehittää jo hankittujen tietojen ympärille.

Lounais-Suomen Avustajakeskuksen työyhteisöviestinnän kehittäminen ja sen merkitys työhyvinvoinnille

Tiina-Riitta Risti

Opinnäytetyön tilaajana on Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:n alla toimiva Lounais-Suomen Avustajakeskus. Toiminnan yhtenä tärkeänä tavoitteena on välittää vapaaehtoisia ja palkallisia henkilökohtaisia avustajia henkilöille, joilla on esimerkiksi liikunta-, näkö-, tai kehitysvamma. Avustajakeskuksessa toimii vapaaehtoistoiminnan tiimi ja henkilökohtaisen avun toiminnan tiimi. Avustajakeskuksen toiminta on viime vuosina laajentunut ja samalla työntekijöitä on palkattu lisää. Kehittämistyö toteutettiin vapaaehtoistoiminnan tiimille.

Vapaaehtoistoiminnan tiimin yhteisessä tapaamisessa valittiin aiheeksi sisäisen viestinnän eli työyhteisöviestinnän kehittäminen. Viestejä tulee paljon eri viestintävälineiden ja -kanavien kautta. Vapaaehtoistoiminnan tiimissä koettiin huolta siitä, että kiireelliset viestit saattavat jäädä huomaamatta. Tämä koettiin aiheuttavan työyhteisössä myös kuormittuneisuutta. Työyhteisöviestinnän kehittämisen painopisteeksi asetettiin päivittäisen viestinnän selkeyttäminen ja sujuvuuden parantaminen yhteisesti sovitulla käytännön toimenpiteillä. Viestinnän kehittäminen kohdistettiin käytössä oleviin viestinnän välineisiin- ja kanaviin.

Työn tavoitteena oli tuottaa teoreettista tietoa ja ymmärrystä viestinnän merkityksestä työhyvinvoinnille. Varsinaisina tuotoksina tehtiin työhyvinvointia tukeva viestinnän työhyvinvointipuu ja sujuvan viestinnän kartta. Avustajakeskuksen yhteinen päivittäinen työkalu on sisäinen intra eli Pilvipalvelu. Viestinnän sujuvuuden ja tiedon löytämisen kannalta Pilvi on merkittävä viestintäkanava ja siksi oli tärkeää työstää tiedostopolkuja ja ohjeistuksia sisältävä Pilvikartta. Lisätavoitteena oli innostaa työyhteisöä kehittämään viestintää. Avustajakeskus tekee jatkossa viestinnästä vuosikyselyn, jonka tarkoituksena on tukea työyhteisön viestinnän kehittämistarpeita ja auttaa huomioimaan ajoissa viestinnästä aiheutuvaa kuormitusta.

Kehittämistyöni toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena. Vapaaehtoistoiminnan tiimi oli alusta asti mukana toiminnan kehittämisessä. Koko tiimi vastasi sähköiseen kyselyyn, jossa kysyttiin viestintävälineiden käytöstä, viestinnän haasteista ja ratkaisuista. Avustajakeskuksen viestinnän infrastruktuuri sisältää tämän ajan perinteiset viestintävälineet- ja kanavat eli puhelin, tekstiviesti, WhatsApp, sähköposti, Teams ja sisäinen intra eli Pilvipalvelu. Viestintää kehitettiin alkukartoituksen jälkeen kolmessa eri työpajassa ja yksittäisissä Teams-tapaamisissa.

Digitalisaatio on edennyt huimaa vauhtia eteenpäin, ja samalla yritämme työntekijöinä selviytyä kaikkien eri viestintävälineiden- ja kanavien viestinnästä. Mikäli työyhteisössä ei pysähdytä asioiden äärelle laatimaan viestinnän pelisääntöjä voi olla mahdollista, että viestitulva aiheuttaa kognitiivista kuormitusta ja teknostressiä. Vapaaehtoistoiminnan tiimissä oltiin kuitenkin ajoissa liikkeellä. Kyselyn mukaan tiimissä ei juurikaan ilmennyt haitallista kuormittumista, vaikka kiireelliset ja tärkeät viestit saattoivat jäädä toisinaan huomaamatta. Ajankohta oli viestinnän kehittämiselle erinomainen.

Sujuvan viestinnän karttaan määriteltiin kiireelliset viestit (reagointiaika heti - työpäivä), ei kiireelliset, tärkeät viestit (reagointiaika 2–6 päivää) ja hyvä tietää viestit (reagointiaikaa ei määritelty). Viestien kiireellisyyden mukaan sovittiin viestintävälineet ja viestien otsikot sekä viestinnän ohjeistuksia. Kehittämisen näkökulmana oli koko työn ajan löytää sellaisia viestinnän tutkittuja käytänteitä, joilla voidaan ehkäistä kognitiivista kuormittumista. Toisin sanoen, miten voin lähettää viestin siten, että viestin vastaanottajan ei tarvitse koko ajan vilkuilla eri viestinnän välineitä ja hän voi luottaa siihen, että kiireellinen viesti tulee varmasti perille.

Digitalisaation aiheuttamasta kognitiivisesta kuormittumisesta ja työn intensiivistymisestä puhutaan paljon ja asiasta löytyy myös suomalaisia tutkimustuloksia. Samalla, kun tahti kiihtyy, olemme ehkä unohtaneet, että ihminen on samoilla aivoilla toimiva yksikkö, kuin esi-isämme. Viestinnän kehittäminen tarvitsee aikaa ja paikkoja pysähtyä asian äärelle. Viestintä on vuoropuhelua ja vastuu siitä on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Tuunaamalla työtä tiimissä ja yksilöinä, voimme ehkäistä kuormittumista. Aikaa jää enemmän perustyölle, kun etsimme yhdessä toimivia, yksinkertaisiakin ratkaisuja.

Tulevaisuudessa on yhä tärkeämpää kiinnittää huomiota digitalisaation ja robotisaation aiheuttamaan kuormitukseen. Vaikka kaikki palautumiseen liittyvät asiat työpaikalla (tautot, puistokävely) ja vapaa-ajalla (uni, ravinto, sosiaaliset suhteet, liikunta ja harrastukset) ovat tärkeitä, niin yhtä tärkeää olisi kiinnittää huomiota itse työn rakenteisiin ja erityisesti viestintään. Siis pysähtyä asioiden äärelle – kuten tässä opinnäytetyössä tapahtui.

Johtaminen ja esihenkilötyö

Työsuhteen elinkaari esihenkilötyön näkökulmasta

Marika Fyhr-Elonen

Marika Fyhr-Elosen toteuttaman opinnäytetyön tavoitteena oli hahmottaa paremmin, mitä esihenkilötyö asiantuntijaryityksessä tarkoittaa ja minkälaisia työkaluja ja/tai toimintatapoja esihenkilötyön kehittäminen vaatisi. Tapahtuma-alalla toimiva TAPAUS aloitti toimintansa vuonna 2012 pienenä muutaman henkilön työllistävänä startup-yrityksenä ja se on kokenut voimakkaan kasvun työllistäen tänä päivänä noin 130 tapahtuma-alan ammattilaista Suomessa. Tällä hetkellä TAPAUS on myös osa pohjoismaista konsernia, joka työllistää yli 300 henkilöä. Liiketoiminnan kasvun myötä yrityksen johdolla on ollut tarve tarkastella ja kehittää muiden toimintojen ja rakenteiden ohella myös sen johtamiskäytäntöjä. Myös viime vuosien aikana koko maailmaa koetelleet haasteet ovat luoneet uusia tarpeita esihenkilötyöhön. Tilaajayrityksen tavoitteena oli selvittää, miten laadukas esihenkilötyö varmistetaan ja miten sitä kehitetään tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekijää kiinnosti myös se, minkälaisia työkaluja esihenkilöt tarvitsevat onnistuakseen työssään.

Yrityksen johto on vastuussa siitä, että esihenkilötyötä tekevillä on riittävä osaaminen ja aikaresurssi johtamistyöhönsä. Esihenkilöt puolestaan ovat avainasemassa varmistamassa sitä, että yritys toimii lainsäädännön määräysten ja yrityksen johdon määrittelemien toimintatapojen puitteissa. Laadukkaalla esihenkilötyöllä yritys voi varmistaa työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta yrityksen paremman menestymisen mahdollisuuksia.

Esihenkilötyön kehittämisen konkretia

Kehittämistyössä lähdettiin liikkeelle siitä, että haluttiin varmistaa, että esihenkilöt ymmärtävät oman roolinsa ja saavat riittävästi tietoa työsuhteen elinkaaren aikaisten tilanteiden ja prosessien hallinnassa. Lähtötilanne oli se, että tietoa toimintatavoista ja prosesseista oli, mutta tiedon löytäminen oli vaikeaa eikä kaikkiin tilanteisiin ollut määritelty selkeitä prosesseja.

Esihenkilötyötä tukemaan kehitettiin opinnäytetyön aikana nettipohjainen Esihenkilötyön opas, joka rakentuu työsuhdetta edeltävien, työsuhteen aikaisten ja työsuhteen päättymisen ympärille liittyviin 2 prosesseihin. Oppaan luomisen

tavoitteena on tiedon keskittämisen ja prosessien kuvaamisen lisäksi se, että vastuunjako johdon, esihenkilöiden ja yrityksen henkilöstöhallinnon olisi selkeämpi.

Vierivä kivi ei sammaloidu

Toiminnallisen kehittämistyö lähtee usein liikkeelle konkreettisesta ongelmasta, niin tapahtui myös tässä opinnäytetyössä. Usein kehitystyötä myös jatketaan, sillä tarpeet ja vaatimukset muuttuvat yrityksen sisäisten ja ulkopuolelta tulevien tekijöiden vaikutuksesta. Esihenkilötyössä muutos- ja kehittämistarpeet voivat muodostua esimerkiksi lainsäädännön muuttuvista vaatimuksista tai liiketoimintaan tulleista tarpeista. Tärkeänä huomiona tämäntyyppisten työkalujen toteuttamisessa onkin, että työkalut ovat myös teknisesti sellaisia, että niitä voidaan muokata tilanteen sitä vaatiessa.

Yrityskulttuuri vs. prosessit

Kasvuyrityksen on erittäin tärkeää varmistaa jo riittävän varhaisessa kasvuvaiheessa, että yrityksen rakenteet ja toimintatavat vastaavat johtamisen tarpeisiin. Tähän ei välttämättä aina perehdytä riittävän varhaisessa aikaisiin, jolloin pikkuhiljaa muodostunut yrityskulttuuri määrittelee ja ohjaa toimintatapoja. Pienissä yrityksissä ei useinkaan ole riittävästi resursseja siihen, että esihenkilöitä koulutetaan tai että toimintatapoja määritellään kirjallisesti. Tällöin toimintatapoja ja prosesseja muodostuu ikään kuin itsestään, vaikka ne eivät edustaisi yrityksen määrittelemää linjaa. Kasvuvaiheessa olevien yritysten kannattaa tarkastella ja pohtia säännöllisesti esihenkilötyön tarpeellisuutta, sen kokonaisuutta ja sitä, kuinka hyvin se palvelee henkilöstön ja yritysten tarpeita. Tämä opinnäytetyö antaa hyvän käsityksen siitä, mitä asiantuntijayrityksen esihenkilötyöltä odotetaan

Strategiset rakenteet henkilöstövoimavarojen johtamiselle – Case Plytec Oy

Joanna Ikonen

Kehittämistyön kohdeorganisaationa toimi Lahtelainen Plytec Oy. Sopimusorganisaatio toimii teollisuuden alalla. Sen toimialaa on teollisuuskoneiden ja laitteiden suunnittelu, valmistus ja kokoonpano. Organisaatiolla on 38-vuotinen historia ja jalansija vanerikoneita alalle tuottavana yrityksenä. Kehittämistyön toteutus ajoittui alkuvuodelle 2024.

Kehittämistyön tarkoituksena oli muodostaa strategiset rakenteet henkilöstövoimavarojen johtamiselle Plytec Oy:llä. Organisaation kuvauksen mukaan sillä on osaava henkilöstö, josta halutaan pitää kiinni tulevaisuudessakin. Tutkimus keskittyikin laajalti todentamaan nykytilaa. Kiinnostuksen kohteena oli henkilöstön osaaminen, kokemuksellisuus työhyvinvoinnista sekä organisaation henkilöstörakenne. Henkilöstövoimavarojen strategiset rakenteet muodostettiin tarvelähtöisesti, jotta ne toimisivat siouttavana tekijänä organisaatioon ja niiden avulla organisaatiota voitaisiin johtaa suunnitelmallisesti.

Rakenteita muodostettiin osallistavien työpajojen avulla. Alkukartoituksessa kerätty data toimi pohjana inhimillisten henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstön kokemuksellisuus nykytilanteesta loi pohjat rakenteellisille tarpeille.

Kohdeorganisaation henkilöstötoimien kehitys aloitettiin nolatilanteesta. Alkukartoituksen avulla kerättiin dataa organisaation nykytilanteesta, koska sitä ei ollut saatavissa. Tässä opinnäytetyössä opiskelija toimi samaan aikaan opinnäytetyön tiedonkerääjänä, kehittäjänä sekä ulkopuolisena HR sisällön perehdyttäjänä. Käytännössä kaikki henkilöstöön liittyvät strategiset toimet olivat uusia organisaatiolle. Organisaatiolla ei ole omaa eikä ostettua Hr-toimintaa. Organisaation lähtötilannetta kartoitettiin alkukartoituksen avulla. Alkukartoitus koostui ulkoisten ja sisäisten tekijöiden havainnoinnista suhteessa henkilöstörakenteeseen, osaamiseen ja tulevaisuuden tarpeisiin.

Menetelminä tiedonkeruussa hyödynnettiin avointa haastattelua, henkilöstökyselyä ja tulevaisuustyöpaja-menetelmää. Haastattelun avulla muodostettiin lähtökohdat ja tavoitteet työlle. Henkilöstökyselyn tulokset sekä tulevaisuustyöpajan havainnot taas toimivat pohjana henkilöstöstrategian rakenteille ja työpajatyöskentelyn muodostamiselle.

Kyselyssä kartoitettiin organisaation rakenteelliset tiedot, työhyvinvoinnin kokemuksellisuutta sekä henkilöstön osaamista osaamiskartoituksen muodossa. Kyselystä kävi ilmi, että osaamisen kehittämisen, johtamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueita tulisi muodostaa tulevaisuudessa suunnitelmallisesti. Uusien rakenteiden tulisi vahvistaa henkilöstön kokemuksellisuutta organisatorisesti paremmin johdetusta tulevaisuudesta.

Tavoitteena oli luoda organisaatiolle tarvelähtöiset henkilöstöjohtamisen puitteet, joilla henkilöstövoimavaroja johdetaan. Puitteet, jotka sitouttavat henkilöstöä ja luovat työhyvinvointia. Henkilöstön kokemuksellisuus osaamisen, työhyvinvoinnin ja johtamisen osalta toimi pohjana strategiatyölle.

Strategiatyötä ohjasi pehmeät arvot ja ajatus, jossa henkilöstö nähtiin inhimillisenä voimavarana. Pyrkimyksenä oli vastuullinen tulevaisuuden johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Liiketoiminnankin näkökulmasta tuloksellisuuden takana on henkilöstö, joka on innovatiivinen, kun se voi hyvin ja kokee yksilönä ja yhteisönä osallisuutta ja arvostusta.

Varsinaisessa kehittämissosiossa eli henkilöstöstrategiatyöpajoissa luotiin yhteiskehittämällä henkilöstövisio ja henkilöstöstrategiset painopisteet. Kehittämistyön tuloksena organisaatiolle muodostettiin henkilöstöstrategiset tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, vastuut ja mittarit.

Tämän opinnäytetyön myötä organisaatio oppi ymmärtämään aiempaa paremmin henkilöstövoimavarojen johtamisen merkityksen. Työn kautta on syntynyt ymmärrys voimavarojen inhimillisestä johtamisesta ja niiden yhteydestä organisaation menestykseen. Rakenteiden ollessa kunnossa organisaatio voi astua seuraavalle portaalle ja luoda jatkokehitystyönä henkilöstöprosessit, ohjeistuksen ja käytännöt kaikille henkilöstöstrategian sisältämille henkilöstökäytänteille!

Työyhteisön kehittäjän näkökulmasta tämä kehitystyö oli organisaatiolle tärkeä. Sen myötä syvennyttiin organisaation todellisiin tarpeisiin henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstö tuli kuulluksi ja sai mahdollisuuden olla osallinen. Uuden opitun HR- tiedon valossa syntyi pohjaa ja ymmärrys rakentaa uutta osallistavampaa organisaatiokulttuuria, joka osiltaan toimii jo organisaatioon sitouttavana tekijänä.

Teollisuuden alalla ja organisaatioissa, joilla on pitkä toimintahistoria, niin muutos ottaa aina aikansa. Uusien toimintatapojen ja näkemysten hyväksyminen voi olla hidas prosessi. Tämä opinnäytetyö luo myös pohjaa muutokselle. Seuraavina vuosina teollisuuden ala on muutoksen edessä uusien sukupolvien astuessa työelämään. Toimintatapoja on muutettava, jotta sitoutuminen organisaatioon vahvistuisi. Organisatoriset rakenteet mahdollistavat muutoksen polun. Työelämän vaateiden muuttuminen ja ennakoiminen on organisaatiolle tärkeää, jotta se voi kehittää toimintaansa vastaamaan työelämän tarpeita.

Asiantuntija ja esihenkilö - kuinka tukea kahdessa roolissa työskenteleviä esihenkilöitä. Case Integrata Oy

Noora Keränen

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat muuttuneet viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana muun muassa tiimityön yleistymisen myötä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilötehtäviä on vähennetty ja jopa poistettu kokonaan ja valtaa sekä vastuuta on siirretty tiimeille. Tämän opinnäytetyön tilaajaorganisaatio, HR-alan kokonaispalvelua tuottava Integrata Oy, päätti toimia toisin. Integratalla toteutettiin keväällä 2023 merkittävä organisaatiomuutos, jonka myötä aiemmin yhteisöohjautuvasti toimineet tiimit saivat arjen työhönsä tueksi esihenkilöt, eli lähi-ihmiset. Osa Integratan lähi-ihmisistä työskentelee esihenkilötehtävässään kokoaikaisesti, osa taas jakaa työaikansa esihenkilö- ja asiantuntijatyön kesken.

- Organisaatiomuutoksen vaikutuksia oli aiemmin seurattu pääasiassa henkilöstön näkökulmasta, minkä vuoksi halusin saada myös lähi-ihmisten ajatukset ja kokemukset esille, kertoo opinnäytetyön tekijä Noora Keränen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kaksoisroolissa työskentelevien lähi-ihmisten kokemuksia uuden roolinsa kuormitus- ja voimavaratekijöistä sekä etsiä parhaita keinoja, joilla Integratan HR-tiimi voisi tukea lähi-ihmisiä työssään.

Tutkimus toteutettiin syksyn 2023 aikana ja sen aineistonkeruumenetelminä käytettiin laadullista kyselytutkimusta sekä kehittämistyöpajaa. Tutkimustulosten mukaan lähi-ihmiset olivat hyvin tyytyväisiä jaettuun rooliinsa, mutta kuvasivat myös kokemiaan kuormitustekijöitä, kuten ajanhallinnan haasteita sekä asiakastyön ja esihenkilötyön priorisoinnin haasteita. Voimavaratekijöiksi koettiin muun muassa mahdollisuus ylläpitää substanssiosaamista, tiiminä onnistuminen sekä tehtävän monipuolisuus. Tutkimuksen kautta saatujen tulosten ja havaintojen sekä aihepiiriin liittyvän kirjallisuuden tuoman tietoperustan avulla Integratan HR-tiimille laadittiin suositus lähi-ihmisten tuen keinoista.

Opinnäytetyö tuotti tietoa kaksoisroolissa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksista siitä, minkälaista on jakaa työaikansa kahden vaativan tehtävän välillä.

Aiheesta on aiemmin tehty melko niukasti tutkimusta, joka keskittyisi nimenomaan kaksoisroolin haasteisiin, joten opinnäytetyö toimii hyvänä alkuna myös aiheen jatkotutkimuksille. Työn tuloksena syntynyt suositus Integratan lähi-ihmisten tuen keinoista on sovellettavissa myös useiden muiden alojen esihenkilöiden työn tukemiseen.

Psykologinen turvallisuus ja johtaminen teollisuuden työpaikoilla

Heidi Koivisto-Haataja

Opinnäytetyö tutkii psykologisen turvallisuuden merkitystä teollisuuden työpaikoilla ja korostaa johtamisen roolia työhyvinvoinnin edistämisessä. Kyselytutkimuksen mukaan ongelmat johtamisessa ja arvostuksen puute ovat keskeisiä kehityskohteita, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen.

Opinnäytetyön aiheena oli psykologinen turvallisuus ja johtaminen teollisuuden työpaikoilla. Työn tilaajana toimi Murikka-opisto, joka on Teollisuusliitto ry:n omistama ja joka tarjoaa monipuolisia koulutuksia työelämän tarpeisiin. Tavoitteena oli tutkia, mitä psykologinen turvallisuus on ja miten se näkyy teollisuuden työpaikoilla.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee olonsa turvallisiksi ja arvostetuksi. He voivat tuoda esiin ajatuksiaan ja ideoitaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Tutkimus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2024 Murikka-opiston opiskelijoille suunnatulla kyselyllä. Sadalle opiskelijalle lähetettiin kysely ja 59 vastasi. Kyselyssä kartoitettiin heidän kokemuksiaan psykologisesta turvallisuudesta työpaikoilla. Tulokset paljastivat, että johtamisen ongelmat ja arvostuksen puute ovat merkittäviä haasteita. Erityisesti nousi esiin tarve avoimemmalle ja luottamuksellisemmalle vuorovaikutukselle, jossa esihenkilöt kuuntelevat aidosti työntekijöitä ja arvostavat heidän mielipiteitään. Tutkimuksen perusteella on selvää, että teollisuuden työpaikoilla on paljon kehitettävää psykologisen turvallisuuden osalta.

Murikka-opiston tilaama opinnäytetyö toimii pohjana tuleville koulutuksille, joissa keskitytään psykologisen turvallisuuden lisäämiseen työpaikoilla.

Sopimusyrittäjien valmentava johtaminen

Satu Kämäräinen

Opinnäytetyössä kehitettiin johtamista kauneudenhoitoalan yrityksessä, joka koostuu omistajista sekä sopimusyrittäjistä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin valmentavaa johtamisotetta. Valmentava johtaminen toimii sopimusyrittäjien työtä ja yrityksen toimintaa tukevana ja ohjaava johtamisen mallina. Kehittämistyössä käsiteltiin tulevaisuuden työelämän tärkeitä kehityskohteita kuten johtamistarpeiden, -muotojen sekä työn tekemisen tapojen muutosta.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin toimintatutkimuksen menetelmiä. Aineistoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla, teemahaastattelulla sekä postilaatikkokyselyllä. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Osallistava yhteiskehittämisen menetelmä oli työpaja, joka fasilitoitiin vastuuhenkilöille. Tuotoksena opinnäytetyöstä tehtiin valmentavan johtamisen toimintamalli, joka koostuu viidestä periaatteesta. Nämä ovat: psykologisen turvallisuuden vahvistaminen, läsnä oleva kohtaaminen, kysymyksien kysyminen, potentiaalın näkeminen sekä palautteen antaminen. Tuotoksen tekemisessä hyödynnettiin tietoperustaa sekä kerättyä aineistoa.

Verkostot ja työyhteisöt tarvitsevat osallistavia johtamismenetelmiä hierarkkisten rinnalle. Valmentava johtaminen on menetelmä, jolla voidaan tukea yksilöitä osana kokonaisuutta ja löytää uusia tapoja kehittää arjen toimintaa. Opinnäytetyötä voi hyödyntää myös muut kuin johtamistyötä tekevät, koska kuka tahansa voi olla tilanteessa, jossa saa ottaa johtajuutta. Valmentava ote onkin muut huomioiva, osallistava sekä inhimillistä kanssakäymistä edistävä toimintamalli, joka sopii monenlaisiin työskentelytapoihin ja työympäristöihin. Toimintatapa sopii osaksi työyhteisön kehittäjän työkalupakkia ja auttaa arjen kehittämistyössä.

Johtamisen kehittämisessä korostuu toimintaympäristön ainutlaatuisuuden huomiointi. Toimeksiantajan yrityksessä verkostomaisesti järjestäytynyt työyhteisö hyötyi valmentavan otteen käyttämisestä osana kehittämistä. Työyhteisöissä nousee arjessa monenlaisia kehittämiskohteita ja valmentava ote onkin enemmän työkalu niiden ratkaisemisessa, kuin itse ratkaisu. Toimintamallin periaatteiden mukaisesti virheet hyväksyvä, turvallinen ympäristö luo pohjaa kehittämiselle ja läsnäolo kuuntelevalle kohtaamiselle. Psykologisen

turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti työyhteisöissä, joissa itseohjautuvuus on sisäänrakennettuna, kuten verkostoissa ja yrittäjien kesken yleensä on. Kysyminen valmiiden vastausten antamisen sijaan aktivoi ajattelua ja palautteen antaminen pitää huolen, että työyhteisössä tiedetään missä onnistutaan ja mitä voidaan vielä kehittää. Arjessa pienetkin teot ratkaisevat. Kun on kyse ympäristöstä, joka on jatkuvassa liikkeessä, korostuu kohtaamisen merkitys nimenomaan hetkissä.

Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyön onnistumisia olivat työyhteisön osallistaminen, valmentavan johtamisosaamisen ymmärryksen lisääminen ja tämänhetkisen tärkeimpien tavoitteiden kirkastaminen. Työn rajaaminen ja konkretian selkeyttäminen olivat työn kehityskohteita. Jatkokehitysehdotukseksi työyhteisössä voitaisiin toteuttaa oma projektinsa itseohjautuvuuden vahvistamiseksi ja tämä olisi luontainen jatkumo tälle opinnäytetyölle. Työyhteisössä oli hyödynnetty valmentavaa johtamisen mallia osana arjen toiminnan kehittämistä ja voidaankin todeta, että näitä toimintaperiaatteita voidaan hyödyntää monipuolisesti niin tukena kuin työkaluna.

Työn on tehnyt Satu Kämäräinen yritykselle Hilla Helsinki. Opinnäytetyöprojekti toteutettiin tammi-huhtikuun aikana 2024.

Työn merkityksellisuuden johtamisesta

Aleksi Sakkolan-Leppänen

Työelämässä 2020-luvulla on monia piirteitä, jotka haastavat työn merkitykselliseksi kokemista. Asiantuntijatyössä etätyökäytännöt ja kiihtyvällä tahdilla digitalisoituva työ haastavat työn merkityksellisyyttä uusin tavoin. Haasteita on muun muassa yhteisöllisyyden ja työn tulosten näkemisen kohdilla.

Ajankohtainen tapa ymmärtää ihmisyyttä ja elämää heijastaa vaikutuksensa myös työn kentälle. 2020-luvulla kulttuuri korostaa yksilöllisyyttä. Tällä ei ole yksinomaan myönteisiä seurauksia: yksilöllisyyden korostuminen vahvistaa kilpailullisuutta ja pärjäämisen kulttuuria työelämässä. Toisaalta yksilöllisyyden korostuminen on otettava realismina, joka tämän päivän työelämää leimaa.

Työn merkityksellisyys on johdettavissa. Kun työn merkityksellisyyttä halutaan johtaa, on tärkeää kiinnittää huomiota myös muihin kuin organisatorisiin päämääriin. Merkityksen johtaminen edellyttää yksilöllisyyden ja ihmisen sisäisen autonomian ymmärtämistä. Näin muodostuu merkityksellisyysinformoitu johtamisote.

Toimintaympäristö ja kehittämisen perusteet

Opinnäytetyössä kehitettiin merkityksellisuuden johtamista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Mikkelin hiippakunnan yhteydessä. Opinnäytetyön laatijan ammatillinen tausta suuntasi yhteistyötahon valintaa. Toisaalta tarkoitus oli tarkastella johtamisnäkökulmaa osin ulkopuolisesta positiosta, joka mahdollistaa kehittämisen toimintaympäristössä uusia menetelmiä hyödyntäen. Samalla opinnäytetyö soveltuu muiden asiantuntijaorganisaatioiden työn merkityksellisuuden kehittämisen pohjaksi.

Kehittämisen tietoperusta jäsenyi työn merkityksellisuuden monialaisen mallin pohjalta. KTT Eija Leiviskän seitsemästä osa-alueesta koostuvasta mallista keskeinen on työn henkisyys. Se tarkoittaa kokonaisvaltaisen ihmisyyden toteutumista työn kentällä. Ihmisen kokonaisvaltaisuutta, yksilöllisyyttä ja merkityshakuisuutta arvostava työn henkisyyden merkitysulottuvuus saa opinnäytteessä teoreettista tukea psykologi Lauri Rauhalan ihmiskäsityksestä.

Toiminnan kuvaus

Kehittämistyön aineisto kerättiin vuoden 2023 loppupuolella Kymenlaakson rovastikunnan papeilta. Kyselyllä kartoitettiin erityisesti henkisen työelämäolottuvuuden toteutumista työssä. Selvityksen kohteena oli pappien kokema työn mielekkyys henkisen työelämäolottuvuuden kautta ymmärrettynä: onko työssä mahdollisuus ilmaista itseään autenttisesti, toteuttaa pyrkimyksiään ja elää todeksi arvojaan.

Aineiston perusteella muodostettiin kehittämistyöskentelyn malli. Kehittämistyöskentelyn tavoitteena oli jäsentää ulkoisia ja sisäisiä merkitystekijöitä. Ulkoisten ja sisäisten merkitystekijöiden yhteensovittamisella on työn merkityksellisyyttä edistävä vaikutus sekä työntekijöiden kokemuksessa että organisaation päämäärien toteutumisessa. Kehittämistyöskentelyssä hyödynnettiin fasilitoivan ja valmentavan johtamisen menetelmiä.

Kehittämistyöskentely sijoitettiin Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin järjestämään henkilöstökoulutukseen, joka on suunnattu uransa alkuvaiheessa oleville seurakuntien johtaville viranhaltijoille. Pyrkimyksenä on juurruttaa kehittämistyöskentelyn menetelmiä johtamiskulttuuriin koulutuksiin osallistuvien kohdalla, rakentaen merkityksellisyysinformoitua johtamisotetta.

Johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita

Opinnäytteessä huomioitiin, että työyhteisöissä ilmenevät hierarkiaroolit saattavat estää autenttisen jakamisen ja luottamuksen syntymistä. Psykiatri Martti Siiralan käsitteistöä soveltaen hierarkiaroolitus voi ylläpitää sosiaalipatologioita, joilla tarkoitetaan yhteisön sairastamista jäsenensä kustannuksella. Autenttisuuteen valmis työyhteisön jäsen saattaa joutua kantamaan yhteisön hierarkiaroolein varjeleman vuorovaikutustavan kielteiset seuraukset. Tämä vähentää merkityksellisyydenkokemusta ja ehkäisee henkisen työelämäolottuvuuden toteutumista työyhteisössä.

Merkityksellisyysinformoitu johtaminen pitää sisällään halun jäsentää työyhteisön roolituksia, niiden syitä ja mahdollisesti esiintyviä sosiaalipatologioita. Merkityksen johtaja kykenee toiminnallaan purkamaan sosiaalipatologioita ja esimerkillään viemään yhteisöä autenttisuutta ja henkistä työelämäolottuvuutta kohti. Tämän johtamisotteen edistäminen on keskeinen opinnäytteen tulos ja jatkokehittämistä suuntaava vaikutus.

Esihenkilötyön vuorovaikutuksen kehittäminen palautteen antamisessa: case Finnos Oy

Henrietta Vanhala

Palautteen antaminen on yksi vaikeimmista vuorovaikutuksellisista tilanteista työpaikalla, se herättää paljon tunteita niin vastaanottajassa kuin antajassakin. Sen antamista saatetaan stressata niin paljon, että se tyrehtyy kokonaan. Palautetta työyhteisöissä halutaan kuitenkin saada ja antaa. Syystä tai toisesta palautteen antaminen ontuu monissa työyhteisöissä, vaikka sen tarjoamat hyödyt ja antamatta jättämisen haitat tiedostetaan. Palautteen antamisella on suuri vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen, tehokkuuteen ja vetovoimaisuuteen sekä työntekijöiden työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Hyvällä ja toimivalla palautekulttuurilla voidaan vaikuttaa organisaatioiden kilpailukykyyn, siitä syystä siihen tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja palautteen antamisessa. Tilaajana kehittämistyölle toimi lappeenrantalainen kasvu- ja teknoalan yritys Finnos Oy, jossa kaikki työntekijät esihenkilöistä lähtien ovat asiantuntijoita toimialallaan. Asiantuntijuuden käsittely vuorovaikutuksessa ja palautteen antamisessa oli tästä syystä oleellinen osa opinnäytetyötä. Kehittämistyö toteutettiin kevään 2024 aikana työelämälähtöisesti hyvässä yhteistyössä tilaajan kanssa. Tavoitteena oli parantaa esihenkilöiden tietoutta ja osaamista, sekä luoda heille konkreettinen opas palautteen antamiseen. Tarve vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen kehittämiseen nousi työyhteisöstä itsestään henkilöstöjohtajan pitämien yksityishaastattelujen perusteella.

Aihetta lähestyttiin kehittämisprosessin näkökulmasta, käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Yrityksen ja esihenkilöiden lähtötilannetta kartoitettiin henkilöstöjohtajalle pidetyn teemahaastattelun avulla, jonka perustana toimivat henkilöstöjohtajan itse pitämät koko henkilöstön kattavat yksilöhaastattelut. Haastatteluista saatua aineistoa ja kerrytettyä tietopohjaa käytettiin esihenkilöille pidetyn koulutuksellisen työpajan pohjan suunnitteluun, jotta työpajan aihealueet saatiin kohdennettua oikein. Esihenkilöiden kanssa asiaan syvennyttiin koulutuksellisessa työpajassa käyttäen Kuusi hattua -menetelmää apuna. Kuusi hattua -menetelmän avulla esihenkilöiden omaa tietoa, tunteita, kokemuksia ja näkemyksiä palautteen antamisesta ja palautekulttuurista pystyttiin tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta. Lopuksi työpajan onnistumista ja vaikuttavuutta arvioitiin osallistuneille lähetetyn palautekyselyn avulla.

Sekä henkilöstöjohtajan haastattelussa, että esihenkilöille järjestetyssä työpa-
jassa nousivat esille haasteet palautteen sisällössä, määrässä, ajoituksessa, an-
totavassa sekä tasapuolisuudessa. Esihenkilöt kokivat haasteellisimmaksi han-
kalien tai arkaluontoisten asioiden puheeksi ottamisen, oikeiden sanavalintojen
ja ajoituksen löytämisen sekä palautteen oikeanlaisen esittämisen. Palautteen
antamista hankaloittivat myös yhteisten toimintatapojen ja ohjeiden puuttumi-
nen, joiden seurauksena toimivaa palautekulttuuria ei ole päässyt syntyään.

Tutkimuksen perusteella asiantuntijoina toimivat esihenkilöt kokivat suurel-
ta osin samoja haasteita, kuin muutkin esihenkilöt. Havaittavissa oli kuitenkin
asiantuntijuudelle tyypillistä asioiden pohdintaa ja analysointia, jotka voivat liian
pitkälle mennessään estää palautteen antamisen kokonaisuudessaan. Esihen-
kilöt kertoivat haluavansa ja tarvitsevansa tukea sekä apua palautetilanteiden
kohtaamiseen, asioiden puheeksi ottamiseen ja käsittelyyn. Tukea kaivattiin niin
vertaistuellisen kohtaamisen kuin sparrauksen muodossa. Koulutuksellinen työ-
paja koettiin vastaajien mukaan hyödylliseksi, sen katsottiin tuoneen esihenki-
löille uutta tietoa ja muistutti heitä palautteen antamisen tärkeydestä.

Lopputuotoksena tilaajalle tuotettiin Palautteen antamisen -työkalupakki, jota
esihenkilöt voivat käyttää arjessaan. Työkalupakki pohjautuu koulutuksellisen
työpajan materiaaliin sekä opinnäytetyön tietoperustaan, ja siihen tuodut rat-
kaisut on valittu esihenkilöiden esille nostamien haasteiden perusteella. Työ-
kalupakki sisältää konkreettisia neuvoja palautteen antamiseen ja siihen val-
mistautumiseen, sekä kuinka palaute voidaan rakentaa. Tämän lisäksi tilaajalle
annettiin kehittämissuhteita yhteistoiminnalliseen palautekulttuurin luomi-
seen, jossa sen pelisäännöt määritellään yhdessä työntekijöiden kanssa.

Jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla esimerkiksi palautteen vastaanottaminen
ja esihenkilöiden oma palautteen saaminen. Palautteen vastaanottaminen on
aiheena erittäin laaja oma kokonaisuutensa ja se voisi tässä suhteessa kattaa
koko työyhteisön, siihen sisältyä paljon erilaisia tunteita ja on oma taitolajinsa
osana ottaa vastaan palautetta. Koska palaute kulkee usein vertikaalisesti ylhääl-
tä alas, voisi olla hyvä tutkia ja kehittää myös esihenkilöiden omaa palautteen
saantia. Tulisiko esihenkilön itse pyytää palautetta ja miten, vai pystyttäisiinkö
palautekulttuuria edistämällä lisäämään palautteen kulkua myös alhaalta ylös?

Työkykyjohtamisen kehittäminen opetusalaalla: varhaisen tuen mallin selkeyttäminen

Mona Viikisalo

Seinäjoen kaupunki on ottanut käyttöön päivitetyn varhaisen tuen mallin, jonka tavoitteena on tukea opettajien työkykyjohtamista. Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogin (työyhteisön kehittäjä) koulutusohjelman opiskelijan Mona Viikisalon työkykyjohtamisen kehittämiseen ja opettajien työkyvyn tukemiseen keskittynyt opinnäytetyöprojekti tuotti konkreettisen pikaoppaan varhaisen tuen mallista. Oppaan avulla opetusalan esihenkilöt voivat helpommin käsitellä työkykyyn liittyviä haasteita ja käydä näihin liittyviä varhaisen tuen keskusteluja.

Opinnäytetyön aikana selvisi, että suurimmat haasteet varhaisen tuen mallin toteuttamisessa liittyvät työkykyä uhkaavien riskien tunnistamiseen, seuranta-toimenpiteisiin ja puheeksiottotilanteisiin. Haastekohtia selvitettiin sähköisen kyselyn avulla helmikuussa 2024. Kehittämistyöhön Seinäjoen kaupungilta osallistuivat perusopetusjohtaja Marika Ojala, henkilöstöjohtaja Eija Pienimäki sekä työhyvinvointipäällikkö Eila Saunamäki ja myöhemmin hänen tilallaan työhyvinvointipäällikkö Sini Vainio.

Varhaisen tuen toimintatapaa ohjaavat mallit ovat usein melko laajoja, joten tällaisten mallien ja materiaalien rinnalle kaivattiin helposti hyödynnettävä pikaopas tukemaan esihenkilötyötä. Uusi malli tarjoaa selkeän ja visuaalisen kaavion, joka auttaa eri toimijoita – opettajia, esihenkilöitä, henkilöstöpalveluita ja työterveyshuoltoa – tunnistamaan roolinsa ja vastuunsa työkykyprosessin eri vaiheissa. Mallin tavoitteena on myös tehdä varhaisen tuen toimintamallista helppokäyttöisempi ja ymmärrettävämpi sekä edistää työntekijöiden hyvinvointia ennaltaehkäisevin toimenpitein.

Opettajien ammattijärjestön OAJ:n mukaan opettajien työssä esiintyy enemmän kuormitusta kuin monissa muissa ammateissa, ja kuormitustekijät ovat luonteeltaan hyvin moninaisia. Psykkinen kuormitus on yksi merkittävimmistä työ-säjaksamiseen vaikuttavista tekijöistä. Selkeytetty varhaisen tuen malli mahdollistaa esihenkilöille aiempaa nopeamman reagoinnin ja siten tehokkaamman tuen tarjoamisen.

Pikaoppaan kehittämisessä painotettiin visuaalisuutta ja käytettävyyttä, jotta prosessin eri vaiheet ja toimenpiteet olisivat helposti omaksuttavissa. Seinäjoen kaupungin henkilöstöpalvelut aikovat hyödyntää mallia jatkossa laajemmin tukeakseen työntekijöidensä työhyvinvointia.

Uudistettu varhaisen tuen malli tarjoaa selkeät askelmerkit ja työkalut, joiden avulla työkykyä uhkaavat haasteet voidaan havaita ja käsitellä ajoissa. Näin pyritään vähentämään pitkien sairauspoissaolojen määrää ja niistä aiheutuvia kustannuksia.

Työkykyosaamisen kehittäminen on monitasoinen ja monitoimijainen tehtävä, joka vaatii johdon sitoutumista, HR:n ja esihenkilöiden aktiivista roolia, työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntemusta sekä työntekijöiden omaa vastuullisuutta. Ohjeistuksien selkeyttämisellä ja visualisoimisella voidaan tukea ja helpottaa keskustelujen käymistä ja kokonaisuuksien hahmottamista, mutta työkyvyn kattava tukeminen vaatii tiivistä yhteistyötä ja jokaisen osapuolen osallistumista työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin vuosikello: työkalu rehtoreille työhyvinvointijohtamisen tueksi

Elina Ylämäki

Tässä tutkimuksessa tutkittiin ja kehitettiin rehtoreiden esihenkilötyössään toteuttamaa työhyvinvointijohtamista. Tutkimus tehtiin yhteistyössä kohdeorganisaation rehtoreiden kanssa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksellisenä kehittämishankkeena kevät- ja syyslukukauden 2023 aikana.

Tutkimuksen tekijä on työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli kymmenen vuoden ajan, osan ajasta rehtorin tehtävissä, osan ajasta luokanopettajana. Ajatus kehittämistyöstä kumpusi tutkimuksen tekijän työssään havaitusta tarpeesta yhtenäistää ja kehittää kohdeorganisaatiossa toteutettavaa työhyvinvointijohtamista. Omakohtaisen kokemuksen lisäksi on kehittämistarve ilmennyt myös muun muassa viime vuosien aikana tehdyistä kasvatusta ja opetusalan kyselyistä sekä tutkimuksista, joissa tarkastellaan työhyvinvointia ja työssäjaksamista.

Tutkimusaiheen hahmotuttua tammikuussa 2023 otti tutkimuksen tekijä yhteyttä kohdeorganisaation yhteyshenkilöön, jolta tiedusteltiin mahdollisuutta tutkia ja kehittää kohdeorganisaation rehtoreiden toteuttamaa työhyvinvointijohtamista. Yhteyshenkilön kiinnostuttua aiheesta, pidettiin kohdeorganisaation rehtoreille infotilaisuus, jossa kerrottiin alkavasta tutkimusprojektista. Rehtorit kokivat aiheen tärkeäksi ja tarpeen työhyvinvointijohtamisen kehittämiseksi perustelluksi. Rehtorit puolsivat tutkimuksen tekemistä aiheesta.

Vapaaehtoisista rehtoreista koottiin projektiryhmä, jolle järjestettiin kaksi kehittämistyöpajaa tutkimuksen tekijän toimesta. Työpajat järjestettiin kevätlukukaudella 2023. Työpajoissa tarkasteltiin työhyvinvointijohtamisen nykytilaa, rehtoreiden näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvointijohtamisesta sekä kehitettiin ideariihin pohjalta työhyvinvointijohtamisen vuosikellomalli. Vuosikellon jaksot ja teemat muotoutuivat ideariihin annin pohjalta, jotka tutkimuksen tekijä järjesteli ja hahmotteli loogisesti eteneväksi kokonaisuudeksi kevään ja kesän 2023 aikana. Vuosikellomallin lisäksi tutkimuksen tekijä laati kirjallisen tukimateriaalin, jossa vuosikellon jaksot ja teemat selitetään yksityiskohtaisemmin. Kirjallinen tukimateriaali sisältää myös jokaiseen jaksoon liittyviä erilaisia harjoituksia, joiden avulla rehtorit voivat teemoja työstää työyhteisöissään.

Valmis työhyvinvointijohtamisen vuosikello ja siihen liittyvä kirjallinen tukimateriaali esiteltiin kohdeorganisaation rehtoreille rehtoriseminaarissa syyslukukauden 2023 alussa tutkimuksen tekijän toimesta. Rehtoreita kannustettiin vuosikellon käyttöön, mutta sitä ei velvoitettu. Lisäksi rehtoreille kerrottiin, että vuosikellosta tullaan keräämään palautetta syyslukukauden 2023 lopulla, jotta kehittämistyötä olisi mahdollista arvioida.

Rehtoreista 84 prosenttia vastasi palautekyselyyn. Palautekyselyn perusteella selvisi, että suuri osa kyselyyn vastanneista rehtoreista arvotti vuosikellon hyödyllisyyden korkealle. Siitä huolimatta vain hyvin pieni osa kohdeorganisaation rehtoreista oli käyttänyt vuosikelloa ja siihen liittyvää kirjallista tukimateriaalia työhyvinvointijohtamisensa tukena. Syyksi käyttämättömyydelle ilmaistiin monessa vastauksessa olevan kiire.

Tutkimuksen tarkoituksena oli yhtenäistää ja kehittää kohdeorganisaatiossa toteutettavaa työhyvinvointijohtamista. Kehittämistyön tuloksena syntyi jäsenneily, kohdeorganisaation oppilaitosten lukuvuosirungon huomioiva vuosikellomalli, joka on riittävän huokoisuuden takia sovellettavissa myös kohdeorganisaation ulkopuolisiin kasvatus- ja opetusalan työyhteisöihin. Voidaankin todeta, että kehittämistyönä syntynyt vuosikellomalli ja siihen liittyvä kirjallinen tukimateriaali oli onnistunut. Tämän lisäksi myös kehittämistyöpajat onnistuivat suunnitellusti sekä aikataulun että koetun tunnelman osalta. Palautekyselyn perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vuosikellomallin jalkauttaminen ei onnistunut toivottu Kiire vaikeuttaa ainakin osittain rehtoreiden toteuttamaa työhyvinvointijohtamista kohdeorganisaatiossa. Jatkotutkimus aiheen tiimoilta olisikin tärkeää. Jatkotutkimusaiheet liittyvät sekä vuosikellon edelleen kehittämiseen että rehtoreiden työn kiireellisyyteen.

Tämä tutkimusprosessi mukaili kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteita, mutta toimintatutkimukselle ominainen syklisyys ei ehtinyt toteutumaan. Vuosikelloa olisi hyödyllistä käyttää työhyvinvointijohtamisen tukena vähintään yhden kokonaisen lukuvuoden ajan, jonka jälkeen projektiryhmän rehtoreille järjestettäisiin kolmas työpaja. Kolmannessa työpajassa vuosikelloa kehitettäisiin rehtoreiden kokemusten perusteella tarkoituksenmukaisempaan suuntaan.

Toinen jatkotutkimusaihe ei liity itse työhyvinvointijohtamisen vuosikelloon vaan rehtoreiden kokemaan kiireeseen ja kiireen vaikutuksiin työhyvinvointijohtamisessa. Rehtoreiden työnkuva on äärimmäisen laaja. Jotta rehtorit pystyisivät paremmin keskittymään muun muassa työntekijöiden työssäjaksamiseen, työhyvinvointiin, työstä irtautumiseen sekä palautumiseen, tulisi sille työlle tehdä tilaa muista rehtoreita velvoittavista työtehtävistä. Tällainen työnkuvan auki purkaminen olisi äärimmäisen tärkeää, jotta sekä kasvatus- että opetusalan henkilöstön että rehtorin itsensä työhyvinvointiin pystyttäisiin tehokkaasti vaikuttamaan.

HUMAK[®]