

AVOSAIRAANHOIDON DIGITAALISESTA VIESTINNÄSTÄ HELPOMPAA

Toimintamallisuositus Office365 -palvelupaketin
käyttöönottoon Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän
avovastaanoitoille

Tiivistelmä

Tekijät Jayasekara Withanage, Pauliina Välimäki, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 66, 1 liitesivu	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Avosairaanhoidon digitaalisesta viestinnästä helpompaa Toimintamallisuositus Office 365-palvelupaketin käyttöönottoon Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän avovastaanoitoille		
Tutkinto Sairaanhoidtaja YAMK, Sosiaali- ja terveysala - Digitaaliset ratkaisut		
Tiivistelmä <p>Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymään oltiin ottamassa käyttöön Office365 -palvelupaketti vuoden 2020 aikana. Toiveena oli, että Office365 -palvelupakettia voitaisiin hyödyntää tehokkaasti ja sen avulla parannettaisiin organisaation digitaalista sisäistä viestintää.</p> <p>Tavoitteena oli saada henkilöstö mukaan kehittämistyöhön sekä luoda tulevan muutoksen tueksi toimintamallisuositukset Office365-palvelupaketin käyttöönotosta. Kohdeyksiköksi valikoitui avosairaanhoidon vastaanotot. Kehittämisessä huomioitiin eri sukupolvien suhtautuminen muutokseen ja sen johtamiseen sekä kohdeyksikön erityispiirteet.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena luotiin toimintamallisuositus, joka sisälsi toiminnallisen PDF -tiedoston sekä suosituksen muutosjohtamiseen ikäpolvet huomioon ottaen. PDF -tiedosto sisälsi kirjalliset, kuvalliset sekä videoidut ohjeet Office365 -palvelupaketin käytöstä kohdeyksikölle soveltuvalla tavalla.</p> <p>Toimintamallisuositus luotiin yhteistyössä kohdeyksikön työntekijöiden kanssa heidän toiveitaan kuunnellen. Lähestymistapa oli toimintatutkimuksellinen ja työelämän kehittämisen kannalta perusteltu. Taustatietoja hankittiin perehtymällä ajankohtaiseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä avoimella haastattelulla. Lisäksi tietoa kerättiin Benchmarking – käynnillä yrityksessä sekä Learning Cafe -työpajamenetelmällä kohdeyksikössä.</p>		
Asiasanat työyhteisöviestintä, muutosjohtaminen, sukupolvijohtaminen, sisäinen viestintä, digitaalinen viestintä		

Abstract

Author(s) Jayasekara Withanage, Pauliina Välimäki, Laura	Type of publication Master's thesis Number of pages 66, 1 page of appendice	Published Spring 2020
Title of publication Simplifying digital communication in outpatient care Operating model recommendation for introducing Office 365 to outpatient care of welfare district of Forssa		
Name of Degree Master's degree in Social and Health Care - Digital Solutions		
Abstract <p>The welfare district of Forssa was about to launch Office 365 within the year 2020. The organization has been trying to develop their inner communication before with a use of a social media application, but the project failed. That is why this master's thesis is an operating model which is made to simplify the outpatient cares digital communication. It is meant to introduce them to Office 365 and make the use of it easier. This operating model also notices different generations in change management and their feasibility in outpatient care.</p> <p>Delimitation the topic of this thesis was made with the supervisors of outpatient care of welfare district of Forssa. The supervisors wanted to have a flexible and communal platform for open discussion which can be used in outpatient care. They wish that this platform brings opener and more interactive conversations to the unit and makes workers more enthusiastic to participate in common development.</p> <p>The thesis was ready before the real launching date of Office 365 in welfare district of Forssa because of the delay in the O365 launching. That's why the results of the thesis are an operating model recommendation which notices different generations in change management and PDF-instructions about how to introduce O365 in the outpatient care unit.</p> <p>The approach of this thesis was process analytical and it was justified from the point of view of working life. Background information was collected from current research, literature and with an open interview. Some information was also collected with Benchmarking-visit to a corporation and Learning café method in the outpatient unit.</p>		
Keywords workplace communication, change management, management of generations, inner communication, digital communication		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISEN LÄHTÖTILANNE.....	2
2.1	Kohdeorganisaatio.....	3
2.2	Avosairaanhoidon vastaanottopalvelut.....	4
3	TARKOITUS JA TAVOITE.....	5
4	MUUTOKSEN KOHTAAMINEN DIGITAALISESSA VIESTINNÄSSÄ.....	6
4.1	Muutoksen johtaminen eri sukupolvien näkökulmasta.....	6
4.2	Muutosvastarinta.....	9
4.3	Työyhteisötaidot ja vuorovaikutteinen viestintä työelämässä.....	10
4.4	Sosiaalinen media viestinnän välineenä.....	12
4.5	Oppiminen verkossa videoitua materiaalia hyödyntäen.....	15
5	TOTEUTUS.....	17
5.1	Benchmarking –käynti yrityksessä.....	19
5.2	Learning cafe - tapaaminen.....	21
5.3	Suosituksat muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen.....	27
5.4	Toiminnallinen PDF -tiedosto.....	30
5.5	Tuloksien esittely ja palaute.....	32
6	TUTKIMUS – JA KEHITTÄMISMENETELMÄT.....	34
6.1	Kvalitatiivinen toimintatutkimus.....	34
6.2	Benchmarking -menetelmä.....	35
6.3	Learning cafe -menetelmä.....	36
6.4	Sisällönanalyysi.....	37
7	TULOKSET.....	38
8	UUDEN TOIMINTAMALLIN ESITTELY KOHDEYKSIKÖLLE.....	51
9	POHDINTA.....	52
9.1	Opinnäytetyön hyödyllisyys kohdeyksikölle.....	52
9.2	Tiedonkeruumenetelmien arviointi.....	53
9.3	Sukupolvien erot tarkastelun kohteena.....	55
9.4	Toiminnallisen PDF -tiedoston arviointi.....	57
9.5	Luotettavuus ja eettisyys.....	58
9.6	Jatkokehittämissuhteet.....	58
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET.....	67

LIITE 1 Linkit toiminnallisen PDF -tiedoston videoihin	67
--	----

1 JOHDANTO

Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä otetaan vuoden 2020 aikana käyttöön O365 -palvelupaketti. Kohdeorganisaation aiemmissa muutosprosesseissa on ollut haasteita uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Suurimmiksi haasteiksi muutoksien johtamisessa on koettu työyhteisön muutosvastarinta sekä sen jakautunut ikärakenne. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda toimintamallisuositus helpottamaan kohdeyksikön digitaalista viestintää. Toimintamallin avulla uuden O365 -palvelupaketin käyttöönotto sujuisi paremmin kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyöprosessissa myös seurattiin, näkyykö eri-ikäisten työntekijöiden suhtautuminen digitaaliseen muutokseen ja työelämään käytännössä.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli toimintatutkimuksellinen. Taustatietoja hankittiin perehtymällä ajankohtaiseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä avoimella haastattelulla, joka on käyttökelpoinen menetelmä, kun kerätään taustatietoa esimerkiksi kehittämistehtävää varten. Lisäksi tietoa kerättiin Benchmarking – käynnillä yrityksessä sekä Learning Cafe -työpajamenetelmällä kohdeyksikössä. Kehittämistyö on työelämälähtöinen ja osallistava. Erityisesti muutokseen haluttiin sitouttaa koko kohdeyksikön työyhteisö.

Kehittämistyön tuloksena luotiin toimintamallisuositukset muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen sekä ohjeistus O365 -palvelupaketin käyttöönottoa varten kohdeyksikössä toiminnallisen PDF -tiedoston muodossa. Luotujen suositusten avulla kohdeyksiköllä on paremmat mahdollisuudet onnistua muutoksessa. Lisäksi uutta palvelupakettia pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin kohdeyksikön tarpeita vastaavalla tavalla toiminnallisen PDF -tiedoston avulla. PDF-tiedosto sisältää kirjalliset, kuvalliset sekä videoit ohjeet palvelupaketin käytöstä kohdeyksikölle räätälöidylle tavalla

2 KEHITTÄMISEN LÄHTÖTILANNE

Ehdotus opinnäytetyön aiheeksi saatiin Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän avovastaanottojen johtajalta, jonka kanssa käytiin avoin haastattelu kehittämishankkeen lähtökohdista. Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymään viitataan jatkossa myös lyhenteellä FSHKY. Organisaatio on aiemmin pyrkinyt kehittämään sisäistä viestintäänsä sosiaalisen median työkalun avulla, mutta muutos epäonnistui. Organisaatiossa tunnistettiin muutoksen johtamiseen liittyviä ongelmia. Muutosvastarinta sekä työyhteisön jakautunut ikärakenne jätti aiemman työkalun vähäiselle käytölle, eikä se tuonut toivottua hyötyä kohdeorganisaatiolle.

FSHKY toivoi tulevaisuudessa hyödynnettävän yhteisöllistä ja ketterää keskustelualustaa, jolla saataisiin nykyistä vuorovaikutteisempaa sekä avoimempaa keskustelua työyhteisön sisällä. Toivottiin löytyvän keinoja, joilla saadaan työntekijöitä rohkaistua osallistumaan aktiivisemmin kehittämiseen. Näin organisaatio saisi parhaimman mahdollisen hyödyn työntekijöidensä asiantuntijuudesta.

Organisaatioon otetaan käyttöön Office 365 – palvelupaketti, joka tuo uusia keinoja sisäisen viestinnän parantamiseen digitaalisten ratkaisujen avulla. Organisaatiossa toivotaan Office365 -palvelupaketin käyttöönoton onnistuvan, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty, erityisesti sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Organisaation tavoitteena on ottaa palvelupaketti käyttöön vuoden 2020 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana.

Opinnäytetyöntekijät ja yksikön esimiehet keskustelivat opinnäytetyön aikataulusta. Opinnäytetyöntekijöiden aikataulullisista syistä, sekä O365-palvelupaketin käyttöönoton ajankohdan epävarmuuden vuoksi, päädyttiin siihen, että opinnäytetyöntekijät eivät ole mukana palvelupaketin käyttöönotossa. Opinnäytetyön tuloksena luovutetaan toimintamallisuositus Office 365 käyttöönotosta organisaatiossa.

Toimintamallisuosituksessa huomioidaan eri sukupolvet muutosjohtamisessa sekä suositusten soveltuvuus avosairaanhoidon. Opinnäytetyöntekijät kiinnostuivat myös seuraamaan, näkyykö eri-ikäisten työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ja työelämään käytännössä. Yhdessä organisaation johtavan lääkärin ja avosairaanhoidon yksikön esimiesten kanssa opinnäytetyöntekijät suunnittelivat opinnäytetyölle alustavan aikataulun (kuvio 1.).



KUVIO 1. Opinnäytetyön prosessin suunniteltu aikataulu

2.1 Kohdeorganisaatio

Forssa on Kanta-Hämeessä sijaitseva kaupunki. Vuonna 2001 Forssan kaupungin sekä Humppilan, Jokioisten, Tammelan ja Ypäjän kuntien terveydenhuollonpalvelut yhdistettiin saman organisaation alaisuuteen. Vuonna 2014 mukaan lisättiin myös sosiaalihuollon palvelut, lasten päivähoitoa lukuun ottamatta, jolloin organisaatio sai nimekseen Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä, FSHKY.

Hyvinvointikuntayhtymä tuottaa jäsenkunnilleen perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palvelujen lisäksi ympäristöterveydenhuollon, eläinlääkintähuollon ja Forssan sairaalan tuottamat erikoissairaanhoidonpalvelut. (FSHKY 2016, 4) FSHKY:ssa toimii viisi terveysasemaa, jotka ovat pääterveysasema Forssassa sekä Tammelan, Ypäjän, Humppilan sekä Jokioisten terveysasemat. Kuntayhtymän asukasmäärä on ollut vuonna 2017 hie- man yli 33 tuhatta. (FSHKY 2017)

2.2 Avosairanhoidon vastaanottopalvelut

Organisaatiosta valittiin kehittämiskohteeksi avosairanhoito ja sieltä vastaanottopalvelut. Valinta perustui Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän johtajan toiveeseen.

FSHKY:n avosairanhoidon vastaanottopalvelut palvelevat jokaisella viidellä terveysasemalla. Avosairanhoidon yksiköissä työskentelee yhteensä 27 työntekijää. Eri ammattiryhmiä ovat hoitotyön esimiehet, sairaanhoitajat, terveyskeskusavustajat sekä sihteerit.

3 TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ja helpottaa kohdeyksikön digitaalista viestintää luomalla toimintamallisuositukset Office365-palvelupaketin käyttöönotosta Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän avosairaanhoidon vastaanotoille. Kehittämisessä huomioidaan eri sukupolvien suhtautuminen muutosjohtamiseen sekä kohdeyksikön erityispiirteet. Toimintamallisuositusten hyöty kohdeyksikölle on erityisesti sujuvoitunut ja parantunut sisäinen viestintä.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli toimintatutkimuksellinen ja työelämän kehittämisen kannalta perusteltu. Taustatietoja hankittiin perehtymällä ajankohtaiseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä avoimella haastattelulla. Lisäksi tietoa kerättiin Benchmarking – käynnillä yrityksessä sekä Learning Cafe -työpajamenetelmällä kohdeyksikössä.

Tavoitteena oli sitouttaa kohdeyksikön henkilöstö kehittämistyöhön osallistumalla kohdeyksikön kuukausittaisiin palavereihin sekä toteuttamalla yhden kuukausipalaverin yhteydessä Learning-cafe työpaja. Learning cafe -menetelmällä kerätty aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Kehittämistyön tuloksena luotiin toimintamallisuositus, joka sisältää toiminnallisen PDF -tiedoston sekä suosituksen muutosjohtamiseen ikäpolvet huomioon ottaen. PDF -tiedosto sisältää kirjalliset, kuvalliset sekä videoidut ohjeet Office 365 -palvelupaketin käytöstä kohdeyksikölle soveltuvalla tavalla.

Toimintamallisuositus esiteltiin kohdeyksikölle kuukausittaisessa palaverissa. Työntekijöille annettiin mahdollisuus suullista ja kirjallista palautetta suosituksesta. Palautteiden perusteella opinnäytetyön tekijät pystyivät peilaamaan toimintamallisuosituksen hyödyllisyyttä kohdeyksikölle.

4 MUUTOKSEN KOHTAAMINEN DIGITAALISESSA VIESTINNÄSSÄ

Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat koostuivat aiheeseen liittyvistä tutkimuksista, suosituksista sekä oppaista. Alkuperäistutkimuksien haut suoritettiin MastoFinna-, Google Scholar – ja Cochrane -tietokannoista.

Teoreettisiksi lähtökohdiksi tehtyihin suosituksiin muodostuivat muutosjohtaminen eri sukupolvien näkökulmasta ja muutosvastarinta. Lisäksi käsiteltiin työyhteisötaitoja ja vuorovaikutteista viestintää työelämässä. Nämä lähtökohdat nousivat organisaation tarpeista, sillä aiemmassa muutosjohtamisessa oli koettu haasteista muutosvastarinnan sekä jakautuneen ikärakenteen vuoksi. Työyhteisötaidot ja sujuva viestintä tukevat muutoksen onnistumista. Ne ovat myös tärkeässä asemassa viestinnän kehittämisessä.

Toiminnallisen PDF -tiedoston teoreettisiksi lähtökohdiksi valittiin sosiaalinen media viestinnän välineenä sekä siihen liittyvä tietosuoja ja salassapitovelvollisuus. Nämä lähtökohdat nousivat siitä, että organisaatio toivoi hyödynnettävän yhteisöllistä ja ketterää keskustelualustaa, jolla saataisiin nykyistä vuorovaikutteisempaa sekä avoimempaa keskustelua työyhteisön sisällä. Office365-palvelupaketti sisältää erilaisia sosiaalisen median alustoja, jotka vastaavat organisaation tarpeisiin. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla tietosuoja-asiat tulee ottaa huomioon viestinnässä. Lisäksi ohjeiden ja videoiden tekemisen tueksi kerättiin tutkimustietoa oppimisesta verkossa ja videosta oppimisen välineenä.

4.1 Muutoksen johtaminen eri sukupolvien näkökulmasta

Muutoksella tarkoitetaan projektia, jolle tulee olla syy, suunnitelma toteutuksesta ja selkeä päämäärä. (Hurmerinta 2015, 26-27). Pirisen (2014) mukaan muutokset ovat aina erilaisia, eikä niitä voida johtaa samalla tavalla. Siksi hyvä esimies valmistautuu muutokseen aina hyvin. Esimiehen on tärkeää tuntea työkenttä, työyhteisö sekä olla valmis käyttämään muutokseen aikaa.

Terveydenhuollon organisaatioille yksi keskeisimpiä oppimishaasteita on hierarkkisten organisaatorajojen rikkominen. Kajamaa (2011) toteaa terveydenhuollon organisaatioiden vielä harjoittelevan eri tahojen osallistamista muutosten suunnitteluun sekä niiden arviointiin. Monet hyväksi havaitut muutokset, sekä niiden tulokset, jäivät usein yksittäisiin yksikköihin tai projekteihin, jolloin ne eivät leviä laajemmalle organisaatiotasolla. Ilman johdon tukea ja yhteisten välineiden kehittämistä, systeemitason muutokset vaikeutuvat. Uusien lupaavien toimintatapojen sekä niiden kestävyys tukeminen asettaa haastetta johtamistyöhön.

Kalavaisen (2020) mukaan muutostilanteet saattavat aiheuttaa epävarmuutta ja lisätä epäilyksiä. Usein muutokset lisäävät kyseenalaistamista sekä häiriöitä työn sujuvuuteen. Muutokset tuovat mukanaan haastetta työn hallittavuuteen sekä myös hallittavuuden tunteeseen. Henkilöstön osallistaminen sekä heidän sitouttamisensa muutokseen, sekä organisaation tavoitteisiin, vaatii vahvaa muutosjohtajuutta.

Tärkeitä huomioitavia asioita muutoksessa sekä sen johtamisessa ovat avoimuus, suoruus ja luotettavuus. Esimiehen ollessa reilu ja luotettava, häntä arvostetaan ja kunnioitetaan. Tällaista muutosjohtajaa työntekijä mielellään seuraa. Hyvän esimiehen puolesta työntekijät ovat valmiita myös itse osallistumaan kehittämistyöhön ja muutoksen edistämistyöhön. Esimies ei pysty toteuttamaan muutosta onnistuneesti yksin, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisö. (Pirinen 2014, 9-11.)

Työyhteisöstä usein löytyy positiivisia, intohimoisia ja vahvatahtoisia ammattilaisia, joiden avulla esimies pystyy saavuttamaan tuloksia. Tällaisia henkilöitä voidaan kutsua muutoksen avainhenkilöiksi, jotka viestivät muutoksesta ja sen etenemisestä esimiestason ja työntekijätason välillä. Työntekijöille on tärkeää päästä itse vaikuttamaan muutokseen ja saada onnistumisen kokemuksia. He tarvitsevat kokemuksen siitä, että ovat arvokkaita ja tarpeellisia. Esimieheltä tarvitaan muutoksessa ja sen aikana eniten läsnäoloa, huomiota sekä tukea. (Pirinen 2014, 9-11.)

Muutoksessa korostuu sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus osallistua jo muutoksen suunnitteluvaiheeseen, sekä itse toteutukseen. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää, miksi muutos tapahtuu ja mihin se tähtää. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19 - 20) Sillä miten muutosta pyritään toteuttamaan, on vaikutus uusien yhteisöllisten toimintatapojen syntyymiseen, toteaa Kajamaa (2011).

Kaiken kaikkiaan työntekijät ovat suuri potentiaali kehittämistyössä, jota harvassa organisaatiossa on kyetty hyödyntämään. Työntekijöillä on uusin ja ajankohtaisin tieto tilanteesta, joka organisaatiossa vallitsee, sekä ideoita millaisia muutostarpeita on. Organisaatiossa tulee resursoida toimintaa siten, että työntekijöillä on työajan puitteissa mahdollista osallistua muutoksen kehittämiseen ja sen läpi ajamiseen. Kehittämistyöstä tulee pyrkiä tekemään arkipäiväistä, jotta työntekijät ymmärtäisivät kehittämisen hyödyt toiminnassaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 191- 193).

Epävarmuutta, jota muutokset tuovat, voidaan vähentää kehittämällä henkilöstön osaamista. Työntekijät, jolla on vahva ammatillinen itsetunto ja jotka tunnistavat oman työmarkkina-arvonsa, kohtaavat muutokset ennemmin haasteina ja mahdollisuuksina kuin uhkina. (EK 2011,5)

Muutoksessa tulee ottaa huomioon työyhteisön ikärakenne. On tärkeää ottaa huomioon, millä tavalla eri sukupolvien edustajat reagoivat siihen. Tulee myös pohtia miten heitä voisi parhaiten opastaa ja innostaa muutoksessa. Vanhemmilta sukupolvilta opitaan ja saadaan näkökulmaa, kun taas nuoremmilta saadaan innostusta ja eteenpäin työntävää voimaa. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 16-18)

Röhmö (2017) vahvistaa, että tulee kiinnittää huomiota eri-ikäisiin työntekijöihin työpaikoilla. Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia tarpeita tulla johdetuksi omalla tavallaan. Kokonaisuudessaan voidaan pitää tärkeänä ymmärrystä siitä, millaisia erilaisia käsityksistä johtamista kohtaan eri sukupolvilla on. Muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon myös eri sukupolvien erilaiset arvot ja asenteet.

Yksi tapa tarkastella ikärakennetta on sukupolvien kautta. Kyseessä ei niinkään ole heidän ikänsä, vaan tapansa suhtautua työelämäänsä. Suhtautumista värittää historialliset tapahtumat ja työelämässä tapahtuneet muutokset. (Tapscott 2009, 16) Järvensivu kumppaneineen (2014) on luonut suomalaiseseen työelämään sovellettavan kuusiportaisen sukupolvi jaottelun syntymävuosien mukaan Martinin ja Tulganin (2006) teorian perusteella.

Luokittelu on suuret ikäluokat, joka on syntynyt vuosina 1945- 1955, öljykriisin sukupolvi, joka on syntynyt vuosina 1955- 1964 ja hyvinvoinnin sukupolvi, joka on syntynyt vuosina 1965- 1972. Lisäksi jaottelussa on lamasukupolvi, joka on syntynyt vuosina 1973-1979 ja Y-sukupolvi vuosilta 1980- 1990 sekä Z-sukupolvi, jolla viitataan 1991 vuonna syntyneisiin tai nuorempiin. (Järvensivu ym. 2014, 182)

Suurien ikäluokkien edustajat suhtautuvat muutokseen passiivisesti ja myötäillen johdon päätöksiä. Tämän ikäluokan edustajat ovat jo pääsääntöisesti jääneet säännöllisestä työstä eläkkeelle. Öljykriisin sukupolvi kokee muutoksien edessä voimattomuutta ja masentuneisuutta – he kokevat ne turhiksi ja haittaaviksi. Tämä sukupolvi kokee lisääntyviä hankaluuksia työelämän sisäisissä sosiaalisissa suhteisessa ja esimiesten työskentely nähdään mielivaltaisena. (Järvensivu ym. 2014, 182-186)

Hyvinvoinnin sukupolvi näkee edelleen samoja ongelmia työelämässä kuin öljykriisin sukupolvikin, mutta mukaan on tullut pehmeyttä. Työelämä on kovaa, joten siihen on hyvä ottaa etäisyyttä. Hyvinvoinnin sukupolvi tietää oikeutensa ja vaatii niitä. Tämä sukupolvi luottaa poliittiseen ja yhteiskunnalliseen toimintaan. Lamasukupolven edustajat haluavat ottaa muutostilanteet haltuun, tehdä selkeät toimintasuunnitelmat ja saada tuloksia. Lamasukupolvi luottaa itseensä ja omaan tekemiseensä. (Järvensivu ym. 2014, 186-194)

Y -sukupolvi nähdään innokkaana kehittämään ja omaksumaan uutta (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 26). Toisaalta Y-sukupolvi kokee paljon yksinäisyyttä, keinottomuutta ja kaoottisuutta työelämässä. Y-sukupolvea leimaa halu oppia ja kyky sietää muutoksia ja työn keskeytyksiä. Z-sukupolvi on vielä niin nuori, ettei sillä ole suuresti kokemuksia työelämässä, joten tutkimuksessa vastaukset sulautettiin samaan Y-sukupolven kanssa. (Järvensivu ym. 2014, 194-201, 255) Y- ja Z- sukupolville tärkeää työelämässä ja sen johtamisessa ovat palautteen saamisen tärkeys, matala hierarkian taso sekä epävirallisuus. (Salmi 2018, 69)

4.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa työyhteisö vastustaa, hidastaa tai haittaa organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. (Pirinen 2014, 97). Siihen vaikuttavat tekijät niin yksilö -, organisaatio-, kuin työyhteisötasollakin. Persoonalliset ominaisuudet, henkilökohtaiset huolet tai aiemmat huonot kokemukset muutoksesta, vaikuttavat yksilön muutoksen vastaanottokykyyn. Sisäiset ongelmat, johtamistaidot ja viestintäosaaminen sekä mahdolliset aiemmat epäonnistuneet muutokset heijastavat myös muutoksien johtamiseen organisaatiossa. Työyhteisön hyvinvointi ja sisäinen kommunikointi ovat tärkeässä asemassa muutoksen onnistumisen suhteen. (Laajalahti 2016, 61).

On tyypillistä, että osalle työntekijöistä uudet haasteet herättävät muutosvastarintaa. Aiemmat kokemukset muutoksesta heijastavat siihen, miltä päivittäinen työ yksilöstä tuntuu. Muutosuupumuksesta puhutaan silloin, kun työntekijä on kyllästynyt ja uupunut muutokseen. Muutosuupumuksen kehittymistä edistävät muun muassa uudistuksen aiheuttama liika kuormitus, työyhteisön hajanaisuus tai uusia toimintatapoja koskevat ristiriidat. (Keva 2014)

Jousmäki (2010) selvitti, että esimiesten näkökulmasta muutosjohtamista vaikeutti eniten muutosvastarinta. Muutosvastarinta hänen mukaansa ilmenee sitoutumisen puutteena, voimakkaina tunnereaktioina sekä haluttomuutena vaihtaa työtehtäviä. Kun työntekijän on vaikea käsitellä muutosta heti, on kyse defenssista, joka suojaa mieltä. Muutosvastarinta toisaalta kertoo myös siitä, että työntekijä on aidosti sitoutunut työhönsä sekä kiinnostunut siitä. Työntekijöiden esiin tuoman kritiikin kautta löydetään usein korjausehdotuksia, jotka ovat avainasemassa muutoksen onnistumiseksi.

Kriittinen ajattelu on rakentavan ajattelun perusta. Ilman kritiikkiä ja asioiden monipuolista pohdintaa, lopputulos voi jäädä yksipuoliseksi tai toimimattomaksi ratkaisuksi. Usein työelämässä puhutaan muutosvastarinnasta, kun puhutaan työntekijöiden esille tuomasta kriittisestä. Muutosvastarinta koetaan negatiivisena ja jarruttava tekijänä, joka hankaloittaa johdon näkemystä. Useimmiten kriittinen ajattelu leimataan huonoksi luonteenpiirteeksi. (Palmolahti 2018)

Muutosvastarinta tulisi kuitenkin nähdä osana onnistunutta muutosta. Sen ajatellaan tarjoavan uudenlaisia ajatuksia ja edistävän onnistumista. On todennäköisempää, että työyhteisön jäsenet hyväksyvät muutoksen paremmin, jos he ovat osana suunnittelemassa sitä sekä neuvottelemassa siitä. (Laajalahti 2016, 30)

4.3 Työyhteisötaidot ja vuorovaikutteinen viestintä työelämässä

Jotta työyhteisö on toimiva, tulisi siihen kuuluvilla olla hyvät työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot ovat kokonaisvaltainen käsite, joka sisältää niin alais- kuin esimiestaidotkin. Ne liittyvät työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja vuorovaikutukseen. Nykyään ei enää riitä, että työntekijä pystyy suorittamaan työtehtävänsä teknisesti oikein. Tarvitaan kykyä levittää osaamistaan sekä myös kykyä kehittää omaa työtään. (Ilmarinen A, 4 -5)

Avainasemassa työyhteisötaidoissa on viestintä. Rantala (2013) toteaa, että yksinkertaisuudessaan oikeaan aikaan sekä oikeaa kanavaa käyttäen jaettu selkeä viesti auttaa työntekijää ymmärtämään, mitä on tekeillä, mitä seuraavaksi on tehtävä ja miten toimitaan. Hänen mukaansa yksisuuntaista ja kaksisuuntaista viestintää ei ole tarpeellista erottaa liiaksi toisistaan. Onnistuneeseen vuorovaikutteiseen viestintään tarvitaan tiedottamisen työkaluja sekä yhdessä luotu toimintamalli. Näin se voi kehittyä toimivaksi kokonaisuudeksi.

Vuorovaikutteisella ja avoimella viestinnällä voidaan parantaa työhyvinvointia, sekä parantaa työturvallisuutta. Se vaikuttaa merkittävästi työssä viihtyvyyteen ja jaksamiseen. Hyvän viestinnän tunnusmerkkejä ovat avoimuus, pyrkimys yhteisöllisyyteen ja viestinnän monisuuntaisuus. Johtoportaan alaspäin yksisuuntaisen viestinnän ongelma on, että tietoa saadaan ja sitä välitetään, mutta se harvoin ymmärretään tai muutetaan toiminnaksi. Kun kunnioitetaan ja arvostetaan kaikkien työntekijöiden mielipiteitä ja aloitteita, luodaan pohja hyvälle keskinäiselle viestinnälle, joka on vuorovaikutteista. (TTK 2016, 4-7)

Vuorovaikutus on prosessi, jonka etenemiseen kaikki osallistujat vaikuttavat. Vuorovaikutustilanteen tavoitteena on löytää yhteinen näkemys ja ymmärrys. Tavoite on myös lähtökohtaisesti ymmärtää, että kaikki katsovat tilannetta eri näkökulmasta. Hyvää vuorovaikutusta ei ole toisten ihmisten kontrollointi tai yhden näkemyksen läpi vienti. Onnistuneen vuorovaikutuksen tuloksena saadaan aikaan uusi näkökulma, jota aiemmin ei ole huomattu. Tällaista tilannetta kutsutaan yhdessä ajatteluksi. (Keisala 2017)

Jotta voidaan ajatella yhdessä, tarvitaan keskustelutaitoja. Keskustelutaidoilla tarkoitetaan kykyä sekä halua puhua suoraan ja rehellisesti. Lisäksi tarvittavia taitoja onnistuneeseen vuorovaikutukseen ovat kuuntelu, omien näkökulmien perustelu, kyseleminen ja kyseenalaistaminen. Näitä taitoja voidaan myös sisällyttää organisaation toimintaa ohjaaviin rakenteisiin ja käytäntöihin. Näin ollen ne ohjaavat yksilöitä toimimaan dialogisella tavalla, vaikkei heillä olisikaan kaikkia tarvittavia taitoja. (Keisala 2017)

Hyvän työyhteisöviestinnän tavoitteena on avoin tiedonkulku organisaation sisällä. Jotta työntekijä voi hoitaa työnsä hyvin, tulee tämän olla tietoinen omista tehtävistään, asemastaan, toimintaympäristöstään sekä organisaation tavoitteista. Jos tarvittavaa tietoa ei ole, puuttuva tieto korvautuu helposti huhupuheilla ja epävarmuudella. Nämä tekijät vaikuttavat kielteisesti työntekijöiden motivaatioon. Toimiva työyhteisöviestintä tukee työntekijän arvon tuntoa sekä motivoi työskentelemään koko työyhteisön hyväksi. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 107)

Yhteisöllinen, luottamuksellinen, kannustava sekä osallistava viestintä tukee työhyvinvointia. Pienet teot kehittävät viestintää myönteiseen suuntaan ja sen kehittäminen kuuluu kaikille työntekijöille. Työyhteisö, joka voi hyvin, jaksaa toteuttaa uudistuksia ja osallistua niihin. Innovointitoiminta perustuu käytännön läheisyyteen sekä avoimeen ja kokonaisvaltaiseen viestintään. Tiedon tulee liikkua nopeasti ja esteettömästi. (Pappinen, Laitila-Özkoc & Kiviniemi 2016)

Viestintää tai työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta ei kukaan omista, mutta sitä voi johtaa, organisoida ja kehittää. Aiemmin on ajateltu, että ylin johto jakaa informaatiota työyhteisöön, mutta nyt yhteisön jäsenet tulee nähdä aktiivisina toimijoina viestinnässä. Jokaisella jäsenellä on oma roolinsa viestinnässä ja kaikki tuottavat siihen sisältöä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16-17).

4.4 Sosiaalinen media viestinnän välineenä

Sosiaalisesta mediasta voidaan käyttää myös nimitystä Web 2.0. Se on vuonna 2005 yleistynyt käsite, joka tarkoittaa käyttäjien tuottamaa sisältöä. Sillä tarkoitetaan sosiaalisen median teknisempää käsitettä, jolla viitataan tiettyihin web-tekniikoihin, jotka mahdollistivat aiempaa vuorovaikutteisemmän ja toiminnallisemman verkkopalvelujen tuottamisen. Sosiaalinen media sanonta on arkikielessä syrjäyttänyt Web 2.0:n käytöstä pääosin jo vuonna 2009, mutta molempiin törmää edelleen. (Juholin 2009, 76-77, Pönkä 2014, 34-35)

Sosiaalinen media on käsitteenä joustava, eikä sitä ole tarkasti määritelty. Sosiaalinen media on tietoverkkoja ja -tekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, joka ylläpitää ihmisten välisiä suhteita. Sen sisältö on tuotettu vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti. Tunnuksipirteitä sosiaaliselle medialle ovat helppokäyttöisyys, maksuttomuus ja mahdollisuus yhteisölliseen sisällöntuottoon. Sosiaalisen median avulla yksilö voi mm. kommentoinnin, sisällön jakamisen, suosikkien merkitsemisen ja toisiin tutustumisen kautta verkostoitua lisästen sosiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Aaltonen-Ogbeide, Saastamoinen, Rainio & Vartiainen 2011, Hintikka 2019) Sosiaalisen viestintävälineen avulla voidaan myös jakaa kuvia, videoita ja käydä keskustelua. (Hurmerinta 2015, 56).

Sosiaalisen median tarkoitus viestinnän välineenä on luoda uusia mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Sen tehtävä on korvata ja täydentää kasvokkain tehtyä yhteydenpitoa ja tapaamisia. (Juholin 2009, 76-77) Sosiaalinen media mahdollistaa rajattoman viestinnän ihmisten välillä. Siellä voi keskustella itselleen tärkeistä asioista, ilman pelkoa keskeytyksestä. Sosiaalisen median tullessa mukaan yhteiseen päätöksentekoon, saavat ihmiset vaikutuskanavan juuri niihin asioihin, jotka he kokevat merkityksellisiksi. Verkossa työskentely tuo mukanaan paljon etuja. Sosiaalista mediaa käytettäessä avoimesti yhteisessä työskentelyssä antaa se asioille enemmän näkökulmia. Se sitouttaa ihmisiä tehtäviin päätöksiin ja sinne voidaan tuottaa sisältöä, johon voi palata milloin tahansa uudelleen. Lisäksi sosiaalinen media kasvattaa yhteisön jäsenissä luottamusta toisiinsa. (Aaltonen-Ogbeide ym. 2011)

Sosiaalisella aikakaudella avoimuuden, sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden on havaittu olevan yksiä tärkeimpiä asioita toimivissa organisaatioissa. Organisaatioissa on runsaasti tietoa, jota pitää pystyä löytämään, hyödyntämään sekä jakamaan helposti ja nopeasti. Organisaatiot, jotka käyttävät sosiaalisia viestintävälineitä, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä, ovat sosiaalisia organisaatioissa. Sosiaalisessa organisaatiossa käytetään uudenlaisia sosiaalisen media alustalla toimivia viestimiä, kuten Yammeria tai videoviestintää, siirtyen hiljalleen pois vanhakantaisesta sähköposti- ja intra-viestinnästä. (Hurmerinta 2015, 31- 32)

Sosiaalisen organisaation vahvuus on vuorovaikutus ja nopea tiedonkulku, jonka kautta tulee myös tyytyväisemmän työntekijät. Työyhteisön sisäinen sosiaalinen media vahvistaa avoimuutta, positiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Myös johtajan tulee olla aktiivinen työkalun käyttäjä näyttäen esimerkkiä muulle henkilökunnalle. Sosiaalinen johtaja viestii ja keskustelee aktiivisesti alustoilla ja vähentää hierarkiaa organisaatiossa, luoden positiivista sekä avointa ilmapiiriä. Tärkeää on korostaa yhdessä toimimista ja sen voimaa. (Hurmerinta 2015, 33-34, 45-46) Sosiaalista mediaa tukevan ilmapiirin lisäksi työpaikoilla tarvitaan tiloja yhteisöllisen osaamisen kehittämiseksi. Tällaisia paikkoja voivat konkreettisten kokoustilojen tai kahvihuoneiden lisäksi olla myös virtuaaliset tilat. Onnistuneet tilaratkaisut tutustuttavat ihmisiä toisiinsa ja lisäävät vuorovaikutusta. (Ilmarinen B, 11)

Sosiaalisella työntekijällä tarkoitetaan henkilöä, joka osaa hyödyntää sosiaalisen median kanavia niin henkilökohtaisessa kuin työelämässäkkin, ymmärtäen vuorovaikutuksen tärkeyden. Jos työyhteisössä kaikki eivät tunne sosiaalisen mediaan käyttötapoja, tulee heille tarjota valmennusta. Uuden opettelu ja muutos tarvitsevat aina aikaa, jota tulee työntekijöille myös suoda. Työntekijöiden tulee antaa kokeilla ja tutustua uusiin työkaluihin rennosti, unohtaen turha kontrollointi. Innostuneimmista työntekijöistä voi koota tiimin, joka opastaa ja näyttää esimerkkiä muille työntekijöille. Tiimin kanssa voidaan ideoida pääaiheita, joita sosiaalisen median alustalla halutaan käsitellä. (Hurmerinta 2015, 75-78)

Häkkinen, Juntunen ja Laakkonen (2013) toteavat sosiaalisen median mahdollistavan osallistumista, verkostoitumista sekä jaettua sisällön ja tiedon tuottamista. Yhteisöllinen toiminta on saanut uudenlaisia muotoja sosiaalisen median yleistymisen kautta. Usein ajatellaan, että kauan samassa yksikössä työskennelleet henkilöt tuottaisivat hyviä ratkaisuja ongelmiin. Tosiasiassa parhaimmat ratkaisut syntyvät, kun sitä pohtii laajempi verkosto ja näin saadaan enemmän erilaisia näkökulmia. Sosiaalinen media korostaa erilaisuutta, avoimuutta sekä vuorovaikutusta, joka on tasavertaista. Sosiaalista mediaa kuvaa yhdessä tekeminen. Sen tarkoituksena on vähentää yksilön vaivannäköä, mutta tuottaa suurempaa hyötyä yhteisölle.

Hola (2012) havaitsi tutkimuksessaan, että yhteisöllinen sisäisen viestinnän väline tekee työyhteisöviestinnästä tehokkaampaa. Useimmat yritykset ovat kiinnostuneempia ulkoisesta viestinnästä kuin sisäisestä, vaikka tehokas sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta työhön. Mitä enemmän työyhteisössä on työntekijöitä, sitä tärkeämpään rooliin tehokas sisäinen viestintä nousee.

Sairaanhoitajat -liitto (2014) on tehnyt sairaanhoitajille ohjeet sosiaalisen median käyttöön. Niiden mukaan sosiaalista mediaa voidaan käyttää hoitotyössä ammatillisen tiedonjakamiseen tai tiedon hankkimiseen. Liitto suosittelee eri sosiaalisen median kanavien jakamista ammatilliseen ja yksityiseen kanavaan tai luomaan erillisen työkäyttöön tarkoitetun käyttäjäprofiilin. Sosiaalisessa mediassa tulee noudattaa samoja periaatteita etiikan suhteen kuin muussakin sairaanhoitajan työssä. Kun sosiaalinen media kuuluu organisaation viestintästrategiaan, tulee sen käytölle määritellä yhteisen keskustelun kautta säännöt ja käyttäjäryhmät. Sääntöjen ollessa yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden mukaiset, niihin myös sitoudutaan paremmin. Sosiaalisen median kielteisetkin puolet tulee ottaa huomioon viestintästrategiaa suunniteltaessa. Näitä ovat esimerkiksi häirintä, ammattikäyttöön liittyvä kuormitus ja työpaikan sisäisten ristiriitojen leviäminen verkkoon. Näihin tulisi suhtautua työsuojelullisena asiana. (Rauramo ym. 2014)

Sosiaalista mediaa varten ei ole olemassa erityislainsäädäntöä, vaan siellä pätevät samat lait, asetukset ja periaatteet kuin muuallakin. Näitä ovat salassapitovelvollisuus, vaitiolovelvollisuus ja lojaliteettivelvoite työsopimuslaissa. Perustuslaissa määritelty sananvapaus pitää sisällään oikeuden ilmaista omia mielipiteitään. (Tehy 2019) Salassapitovelvollisuus on säädetty laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Vaitiolovelvollisia ovat julkisuuslain mukaan virka- tai työsuhteessa viranomaisen palveluksessa olevat henkilöt ja luottamustoimintaa hoitavat. Molemmat velvollisuudet jatkuvat myös työsuhteen päättyessä.

Kaikkeen potilastietojen käsittelyyn sovelletaan EU:n yleistä tietosuojasetusta, jota täydennetään kansallisella lainsäädännöllä. Tämän ohella, potilastietojen hallinnassa ja käsittelyssä sovelletaan muitakin lakeja. Näitä ovat mm. henkilötietolaki, laki potilaan asemasta ja oikeuksista, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköistä käsittelyä koskevan lain säädökset. (Valvira 2018, laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994,16§17§)

Työntekijällä on työsuhteen aikana sananvapaus, joka on perustuslaissa turvattu. Siihen sisältyy oikeus ilmaista esteettömästi omia mielipiteitään. Sitä kuitenkin rajoittaa lojaliteettivelvollisuus. Työsopimuslaissa määritelty lojaliteettivelvoite kieltää kertomasta eteenpäin työnantajan liike- ja ammattisalaisuuksia koskevaa tietoa, joiden paljastaminen voisi aiheuttaa työnantajalle vahinkoa. Työntekijän on vältettävä toiminnassaan kaikkea, mikä on hänen asemassaan olevalta työntekijältä ristiriidassa kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Lojaliteettivelvoite on osittain voimassa myös työntekijän vapaa-aikana. (Lindholm 2016, Työsuojelu 2018)

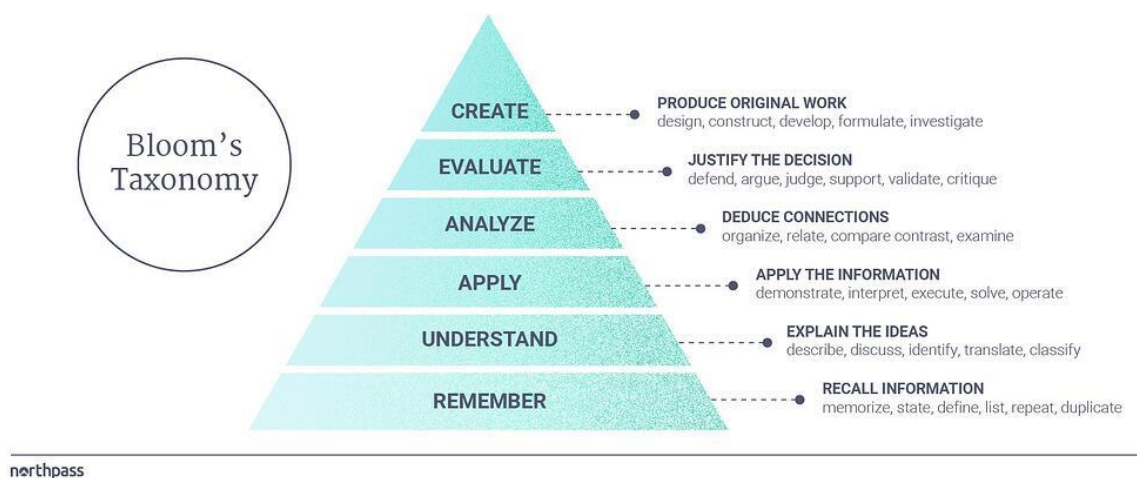
4.5 Oppiminen verkossa videoitua materiaalia hyödyntäen

Verkko-opinnoilla tarkoitetaan oppimista, joka tapahtuu Internetin ja tietokoneen välityksellä. Verkko-opinnot ovat pääsääntöisesti itsenäistä opiskelua, jossa korostuu ajankäytön suunnitelmallisuus. Oppiminen verkossa ei ole sidottu aikaan tai paikkaan, vaan opintoja voi suorittaa omassa tahdissa tietokoneen äärellä. (Helsingin yliopisto 2020)

Kun suunnitellaan verkko-opintoja, korostuu syy oppimiselle. Opetusmateriaali täytyy suunnitella mahdollisimman aidoksi ja ammattialaan kiinteästi kytkeytyväksi. Materiaalien tulee ilmentää tapoja, joilla tietoa ja taitoja tullaan käyttämään todellisissa tilanteissa. (Kiviniemi, Leppisaari & Teräs 2013, 103 -105). Suunniteltaessa verkkokurssia, täytyy kiinnittää huomiota sen ulkoiseen ilmeeseen sekä kuvanlaatuun ja äänentoistoon. Näiden seikkojen perusteella vastaanottaja arvioi opintomateriaalin laatua. (Tolvanen 2016)

Schroederin (2017) mukaan verkko-opintojen suunnittelun pohjana voi käyttää Bloomin taksonomiaa. Se on vuonna 1956 kehitetty oppimisen teoria, jossa on määritelty kehykset, joiden avulla voidaan määritellä oppimisen tavoitteita. Taksonomiaan kuuluu kuusi pääkategoriaa: tieto, ymmärtäminen, soveltaminen, analysointi, asioiden yhdistäminen sekä arviointi. (Armstrong 2020)

Taksonomiassa oppiminen alkaa alimmalta tasolta ja etenee kohti asian sisäistämistä. Schroeder (2017) esittelee kuvassa, miten taksonomiaa voi soveltaa verkko-opintojen suunnittelussa. Tärkeää verkossa tapahtuvan oppimisen onnistumisessa on, että oppijat tekevät jotakin sen eteen. Ainostaan videoiden katsominen tai ohjeiden lukeminen ei ole riittävää, vaan oppijoille täytyy antaa mahdollisuus kokeilla. Sitoutumista oppimiseen voi lisätä esimerkiksi pienimuotoisilla tietokilpailuilla opitusta aiheesta.



KUVA 1 Bloomin taksonomian solveltaminen verkko-opinnoissa (Schroeder 2017)

Opetusvideota kuvatessa, tulee aiheen olla etukäteen suunniteltu sekä käsikirjoitettu. Näin videosta saadaan tehtyä tiivis ja helposti ymmärrettävä kokonaisuus. Hyvä etukäteissuunnittelu tarkoittaa, että videon aihetta prosessoidaan yhdessä työryhmässä, jolloin lopputulos saadaan haluttuun muotoon. Suunnitteluvaiheessa pohditaan miten kokonaisuus olisi hyvä pilkkoa osiin. Lisäksi hahmotetaan aiheen olennaisimmat alueet sekä suunnitellaan, millaista tunnelmaa halutaan videon avulla välittää. (Lautkankare 2019, 4-5.)

Kun opetusvideota suunnitellaan etukäteen, se edistää myös työryhmän omaa oppimista ja opetettavan asian sisäistämistä. Lyhyeenkin videoon sisältyy suuri määrä tekijöiden ammattitaitoa, osaamista ja opetettavan tiedon prosessointia. Muutaman minuutin videon takana on usein useiden tuntien työmäärä. (Lautkankare 2019, 4-5.)

Guo, Kim ja Rubin (2014) toteavat, että lyhyet alle kuusi minuuttia kestävät videot osallistavat katsojia enemmän kuin pitkät. Mielenkiintoa ja osallisuutta lisää videossa näkyvät kertojan kasvot ja se, että kertoja puhuu suhteellisen nopeasti ja innostuneesti opetettavasta aiheesta. Opetusvideoissa suositellaan käyttämään videotyökaluja, jotka tukevat mahdollisuutta hypätä videossa helposti eri kohtiin sekä mahdollistavat sisällön nopean silmäilyn. Tolvasen (2016) mukaan, yksi suurimmista virheitä on tehdä verkkomateriaalia, joka tuhlaa ihmisten aikaa.

5 TOTEUTUS

Opinnäytetyön tekijät olivat yhteydessä Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän avosairaanhoidon johtavaan ylilääkäriin sähköpostitse 17.9.2018 opinnäytetyön aloituksesta. Ensimmäinen tapaaminen järjestettiin ylilääkäriin kanssa 29.11.2018 Forssan pääterveysasemalla. Hänen kanssaan käytiin avoin haastattelu opinnäytetyön mahdollisesta aiheesta. Avoin haastattelu on käyttökelpoinen menetelmä, kun kerätään taustatietoa esimerkiksi kehittämistehtävää varten. Avoimella haastattelulla tarkoitetaan avointa keskustelua, jossa molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja keskustelu on epämuodollista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 109)

Haastattelusta selvisi, että johto toivoi sisäisen viestinnän kehittämistä parempaan. FSHKY:n sen hetkinen sisäisen viestinnän väylä oli suurimmaksi osin sähköposti. Honkalan (2018) mukaan sähköposti on hyvä väline tiedon välittämiseen isolle ryhmälle. Mutta sen välityksellä vuorovaikutus on vähäistä ja parhaimmillaankin vain kahden ihmisen välistä keskustelua. Organisaatiossa tunnistettiin vuorovaikutuksen olevan yksi kehittymisen kulmakivistä. Nyt sinne toivottiin nykyistä vuorovaikutteisempaa ja avoimempaa keskustelua työyhteisön sisällä.

Haastattelussa nousi esille, että FSHKY:lle oli jo vuosia sitten kehittämisprojektin yhteydessä luotu oma sosiaalisen median kanava. Sen käyttö on kuitenkin jäänyt vähäiseksi muiden organisaation sisäisten muutosten takia. Suurimmaksi syyksi työkalun vähäiselle käytölle koettiin sen vähäinen tunnettavuus, työkalua ei osata käyttää. Lisäksi yhdeksi käyttöönoton epäonnistumisen syyksi koettiin muutosvastarinta.

Nyt FSHKY oli ottamassa käyttöön uutta Office365 -palvelupakettia vuoden 2020 aikana. Organisaationjohto toivoi, että pian käyttöönotettavan Office365 -palvelupaketin käyttöönotto onnistuisi. Toivottiin, että sen käyttötapa räätälöitäisiin organisaation tarpeisiin sopivaksi, jotta työntekijät saataisiin oppimaan sekä motivoitumaan sen käyttöön. (Honkala 2018)

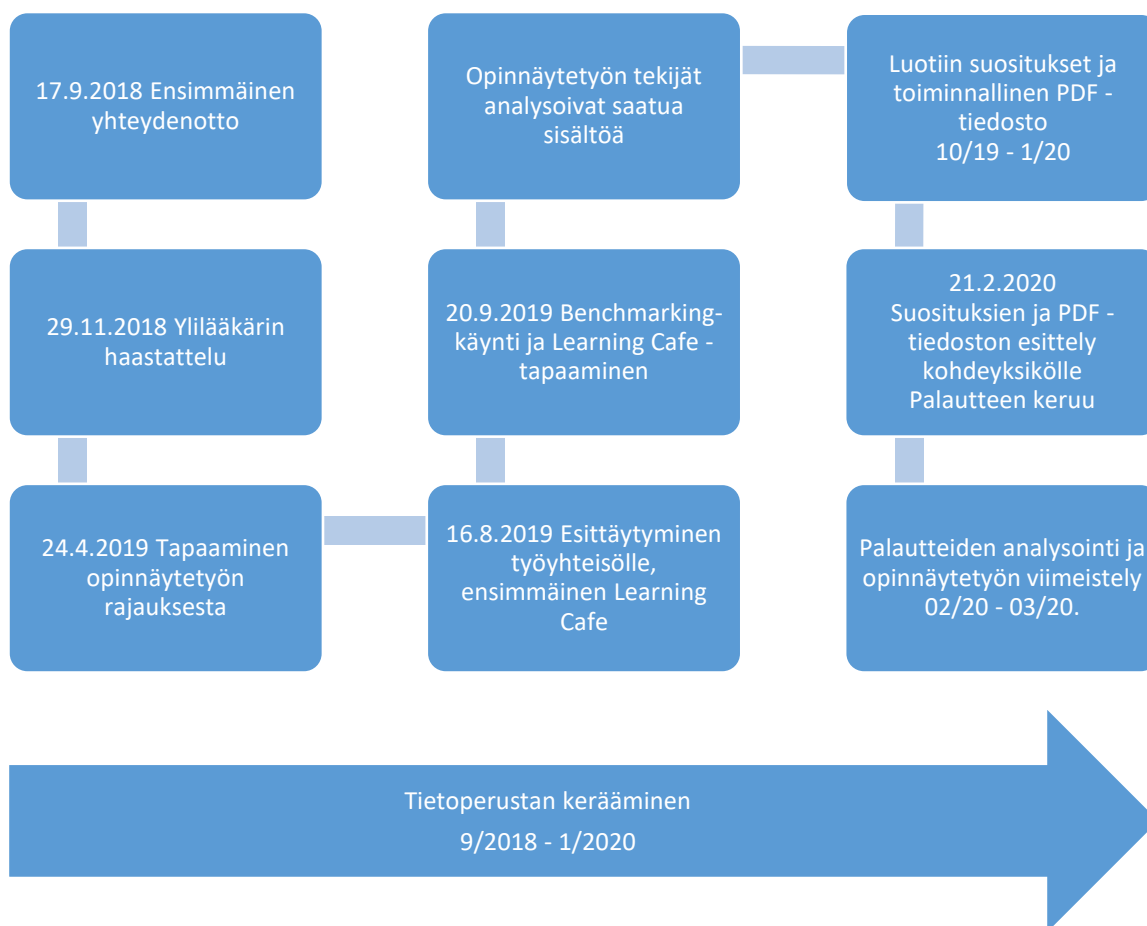
Seuraava tapaaminen sovittiin 24.4.2019 avovastaanottotoiminnan osastonhoitajan kanssa. Tapaamiseen osallistui myös ylilääkäri. Tapaamisessa keskusteltiin opinnäytetyön aiheen rajauksesta ja esimiestason näkökulmasta aiheeseen. Keskustelussa nousi esiin työyhteisön jakautunut ikärakenne, jonka koettiin vaikeuttavan esimiestyötä ja uusien käytäntöjen käyttöönottoa. Tapaamisessa sovittiin, että luodaan avovastaanoille toimintamalli O355 -palvelupaketin käyttöönottoa varten. Toimintamalli sisältää suositukset muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen sekä toiminnallisen PDF -tiedoston. Se sisältää kirjalliset, kuvalliset sekä videoidut ohjeet palvelupaketin käytöstä.

Opinnäytetyöhön liittyvät tapaamiset toteutettiin avosairaanhoidon yksiköiden yhteisissä kuukausipalaverissa, joihin kaikille yksikön työntekijöille oli järjestetty mahdollisuus osallistua. Opinnäytetyön tekijät esittäytyivät 16.8.2019 työyhteisölle. Tapaamisessa toteutettiin Learning cafe -menetelmällä tiedonkeruu toiminnallista PDF -tiedostoa varten. Lisäksi esiteltiin Office365 -palvelupaketti. Office365 on palvelupaketti, johon kuuluu erilaisia sovelluksia ja pilvipalvelu. Se on käytettävissä kaikissa laitteissa ja tietoihin on mahdollista päästä käsiksi Internetin kautta mistä tahansa. Käyttöympäristönä O365 on turvallinen, sillä asiakirjat voidaan suojata ja palveluun kuuluu viruksien ja sähköpostin suojaus. (Microsoft 2020)

Opinnäytetyön tekijät tekivät Benchmarking -käynnin 20.9.2019 yritykseen ja samana päivänä osallistuivat myös kohdeyksikön kuukausittaiseen palaveriin. Tässä palaverissa esiteltiin Learning cafesta nousseet sisäisen viestinnän ongelmat sekä niihin suunnitellut ratkaisut Office365 -palvelupakettia hyödyntäen. Opinnäytetyön tekijät esittelivät myös ajatuksensa toiminnallisen PDF -tiedoston luomisesta. Työyhteisö sai avoimesti kommentoida ja esittää mielipiteensä ratkaisuideoista tapaamisen yhteydessä. Näiden palautteiden perusteella suunnitelmaa muokattiin yhdessä työyhteisölle sopivammaksi.

Viimeisen kerran opinnäytetyön työntekijät vierailivat työyhteisön kuukausipalaverissa 21.2.2020. Käynnillä esiteltiin opinnäytetyön tulos ja annettiin mahdollisuus suulliseen sekä kirjalliseen palautteen antoon.

Opinnäytetyön tietoperustan kerääminen aloitettiin syksyllä 2018. Tietoperustaa vahvistettiin aina vuoden 2020 alkuun saakka. Aihealueet rajattiin pääasiassa organisaation esimiesten tapaamisissa esiin nousseiden näkökulmien perusteella. Opinnäytetyön tekijät eivät ole työsuhteessa organisaatioon.



KUVIO 2 Opinnäytetyön toteutunut prosessi

5.1 Benchmarking –käynti yrityksessä

Benchmarking -käynti toteutettiin yritysvierailuna tienvarsitaukopalveluja tarjoavaan yritykseen 20.9.2019. Yrityksessä työskenteli työntekijöitä 18 –vuotiaasta eläkeikäisiin saakka. Aluksi haastateltiin liikenneasemapäällikköä. Yritys oli valinnut yhteiseksi viestintäkanavaksi Facebookin, jossa heillä oli suljettu salainen ryhmä. Liikenneasemapäällikkö lisää uuden työntekijän ryhmään, kun työsopimus kirjoitetaan. Ryhmä oli tarkoitettu kaikille organisaatiossa työskenteleville. Lisäksi viestinnän keinona organisaatiolla oli käytössä esimiesten tulostama kuukausitiedote, joka jaettiin kahvihuoneisiin. Extranet –palvelusta löytyi muun muassa perehdytysmateriaalit. Tarvittaessa henkilökunnalle viestitään henkilökohtaisten sähköpostien kautta. Perinteisiä, fyysisiä viikko- tai kuukausipalavereita henkilökunnan kesken ei pidetty muuta kuin esimiestasolla.

Facebook –alustan valintaan suurimpana syynä oli ollut kolmivuorotyö ja suuri henkilöstömäärä. Voi kulua pitkiäkin aikoja, jolloin työntekijät eivät näe toisiaan tai esimiestään. Facebook -ryhmän tarkoitus oli toimia sisäisenä nopeana viestintävälineenä koko henkilöstölle. Ohjeistuksena sen käyttöön oli, että kommentoida saa ja pitää, mutta hyvät tavat muistaen. Lisäksi oli tuotu ilmi, että ryhmässä olevat sisällöt ovat tarkoitettu vain henkilökunnalle, eikä niitä ole lupa kopioida, jakaa tai muutoin välittää ulkopuolisten tietoon. Ryhmässä ei myöskään käsitellä asiakastietoja eikä henkilökunnan henkilökohtaisia asioita.

Esimies koki henkilöstön olevan tyytyväisiä ryhmään ja sen toimivan hyvin. Ainoastaan yksi henkilöstöstä oli ollut vastahakoinen Facebookin käyttäjä, mutta esimiesten tuella hänkin oli tottunut ajatukseen alkaen aktiiviseksi Facebookin käyttäjäksi. Esimies koki, ettei vuorovaikutus alustalla ole kovin aktiivista, vaan enemmänkin tiedottavaa. Organisaatiossa ei tarjota työntekijöille työpuhelimia tai tietokoneiden käyttömahdollisuutta työaikana. Yrityksessä oman puhelimen käyttö oli sallittua vain tauoilla, jolloin myöskin mahdollisuus ryhmän tapahtumien seurantaan oli vain taukojen tai vapaa-ajan puitteissa.

Käynnin yhteydessä haastateltiin kolmea eri Järvensivun ym. (2014) jaottelemiin sukupolviin kuuluvaa työntekijää. Z – sukupolven edustaja koki Facebookin luonnollisena ja näppäränä alustana viestiä. Hänestä vapaa-ajan käyttäminen työasioihin oli hyväksyttävää, eikä kokenut sitä rasitteena. Hän koki, että oli mukava tietää mitä työpaikalla oli tapahtunut, vaikka olisikin vapaalla. Sosiaalisen median alustat olivat hänelle normaali osa elämää ja niiden käyttö oli mielekästä. Hän koki, että osalle työntekijöistä alustan hallinta saattaisi olla vaikeampaa ikäerosta johtuen. Hänestä oli positiivista, että Facebookissa jaettiin muitakin kuin tiedotuksia, kuten annettiin esimerkiksi positiivista palautetta, kerrottiin hauskoista kommelluksista ja pyydettiin apua arjen askareisiin.

Lamasukupolven edustaja koki sisäisen viestinnän olevan haastavaa. Hän toivoi yleisen ryhmän lisäksi myös työyksikkökohtaista kohdennettua viestintää, kuten esimerkiksi siivoojille tai ravintolatyöntekijöille omia ryhmiä. Lisäksi hän toivoi, että työyksikön asioita voisi seurata paremmin työajalla, sillä hän ei halunnut vapaa-ajalla altistua työasioille. Toisaalta hän koki työn luonteen vuoksi älylaitteiden käytön työaikana ongelmalliseksi. Hän epäili, että työntekijät saattaisivat käyttää sosiaalisen median käyttöön tarkoitettua aikaa väärin. Työntekijä toivoi työasioiden julkaisun alustaksi jotain muuta sosiaalisen median alustaa, kuin Facebookia, jonne voisi kirjautua erillisillä tunnuksilla. Näin työntekijä voisi itse päättää, milloin perehtyisi työasioihin.

Hyvinvoinninsukupolvenedustaja koki, ettei sisäinen viestintä toimi tehokkaasti. Hän koki, että muu kuin Facebookissa toteutettu viestintä oli katkeilevaa. Hän toivoi, että kaikki viestintä toteutettaisiin Facebookin kautta, eikä käytettäisi paperisia tiedotteita tai pelkkää suullista viestintää. Facebook ryhmä tuntui hänelle luontevalta tavalta viestiä ja oman vapaa-ajan käyttö työasioihin ei haitannut työntekijää.

5.2 Learning cafe - tapaaminen

Learning cafe –tapaamisen yhteydessä kartoitettiin työyhteisön ikärakenne. Kartoitus tehtiin luokittelemalla osallistujat Järvensivun ym. (2014) määritelmän mukaisesti. Opinnäytetyöntekijät olivat tehneet listan, jossa oli eritelty sukupolvet. Osallistujat määrittivät sukupolven, johon kuuluivat tukkimiehen kirjanpidolla eli vetämällä viivan oman sukupolvensa kohdalle. Muita henkilötietoja ei kerätty tai dokumentoitu. Osallistujia oli yhteensä 17. Heistä 9 edusti öljykriisin sukupolvea, 3 hyvinvoinnin sukupolvea, 2 lama-ajan sukupolvea ja 4 Y-sukupolvea.

Learning cafe -tapaaminen toteutettiin sovitusti 16.8.2019 kohdeorganisaatiossa. Tällöin opinnäytetyöntekijät osallistuivat avosairaanhoidon vastaanottojen kuukausipalaveriin. Tapaamisen aluksi opinnäytetyöntekijät esittelivät itsensä ja työnsä tarkoitukset. Jään murtaamiseksi kysyttiin joukolta hyviä asioita, joita oli tapahtunut tänään työssä tai vapaa-ajalla. Harjoituksen tarkoituksena oli virittää positiivista ilmapiiriä ja avata keskustelua.

Harjoituksen jälkeen joukko jaettiin kolmeen ryhmään. Toisena harjoituksena ryhmäläisten tuli löytää viisi heitä kaikkia yhdistävää asiaa, jotka eivät liittyneet työympäristöön. Tämän harjoituksen tarkoituksena oli ryhmäyttää tiimiä ja nähdä osapuolet myös työn ulkopuolisina tekijöinä. Tämän jälkeen aloitettiin Learning cafe -toiminta.

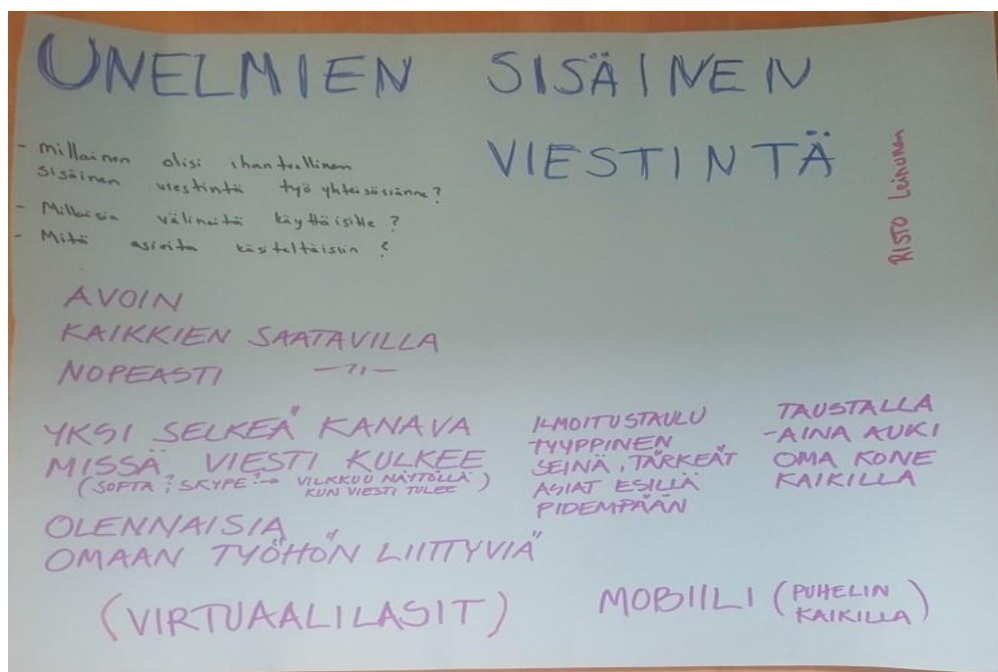
Ryhmät jaettiin kolmeen eri pöytään (kuva 2). Jokaisesta ryhmästä valittiin kirjuri, jolle annettiin posterit täytettäväksi. Muu ryhmä siirtyi pöydästä toiseen tietyin väliajoin, mutta kirjuri pysyi koko Learning cafen ajan paikallaan. Kirjurin tehtävä oli kertoa jokaiselle uudelle ryhmälle, mitä edellisen ryhmän kanssa oli käsitelty ja tutustuttaa uusi ryhmä aiheeseen.



KUVA 2. Elokuinen Learning cafe –tapaminen.

Opinnäytetyön tekijät olivat tehneet valmiiksi otsikot postereihin ja muutamia suuntaa antavia kysymyksiä, jotta työyhteisön olisi helpompi orientoitua käsiteltävänä olevaan aiheeseen. Ensimmäinen posterit oli nimetty ”Unelmien sisäinen viestintä” (kuva 3). Suuntaa antavat kysymykset olivat:

- Millainen olisi ihanteellinen sisäinen viestintä työyhteisössänne?
- Millaisia välineitä käyttäisitte?
- Mitä asioita käsiteltäisiin?

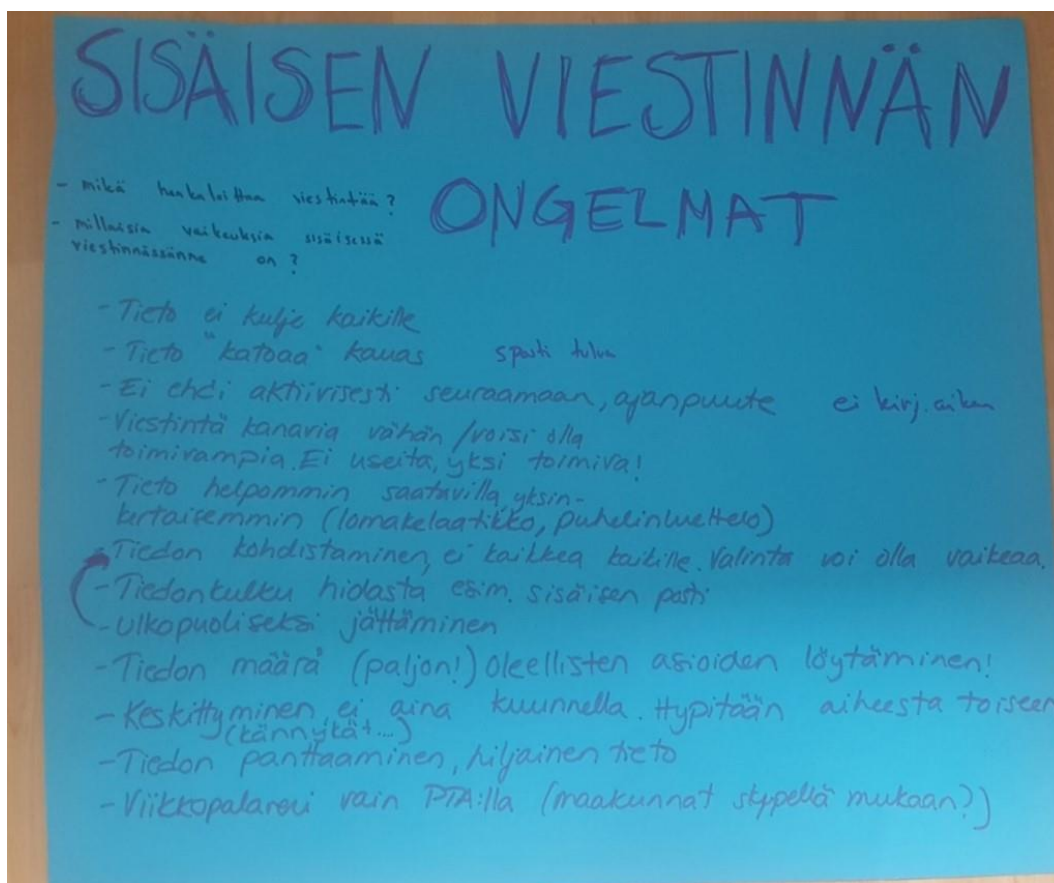


KUVA 3. Unelmien sisäinen viestintä -posterit

Unelmien sisäinen viestintä -posterin (kuva 3) sisällön analyysissä otettiin huomioon toteutettavuus, jonka vuoksi esimerkiksi virtuaalilasit jätettiin käytännön syistä huomiotta. Yhteisössä ei ollut käytössä omia mobiililaitteita, eikä niihin ollut tulossa rahoitusta. Sisällön analyysistä selvisi, että työyhteisön mielestä unelmien sisäinen viestintä olisi avointa, nopeaa ja kaikkien saatavilla. Toivottiin vain yhtä tiedotuskanavaa, missä viesti kulkisi selkeästi. Esimerkiksi nostettiin sovellus, joka ilmoittaisi esimerkiksi vilkkuen uudesta tapahtumasta sisäisen viestinnän alustalla. Viestinnän toivottaisiin sisältävän vain olennaisia ja omaan työhön liittyviä asioita.

Toisen posterin aiheeksi oli nimetty ”Sisäisen viestinnän ongelmat” (kuva 4) ja suuntaa antavat kysymykset olivat:

- Mikä hankaloittaa sisäistä viestintää?
- Millaisia vaikeuksia sisäisessä viestinnässä on?”



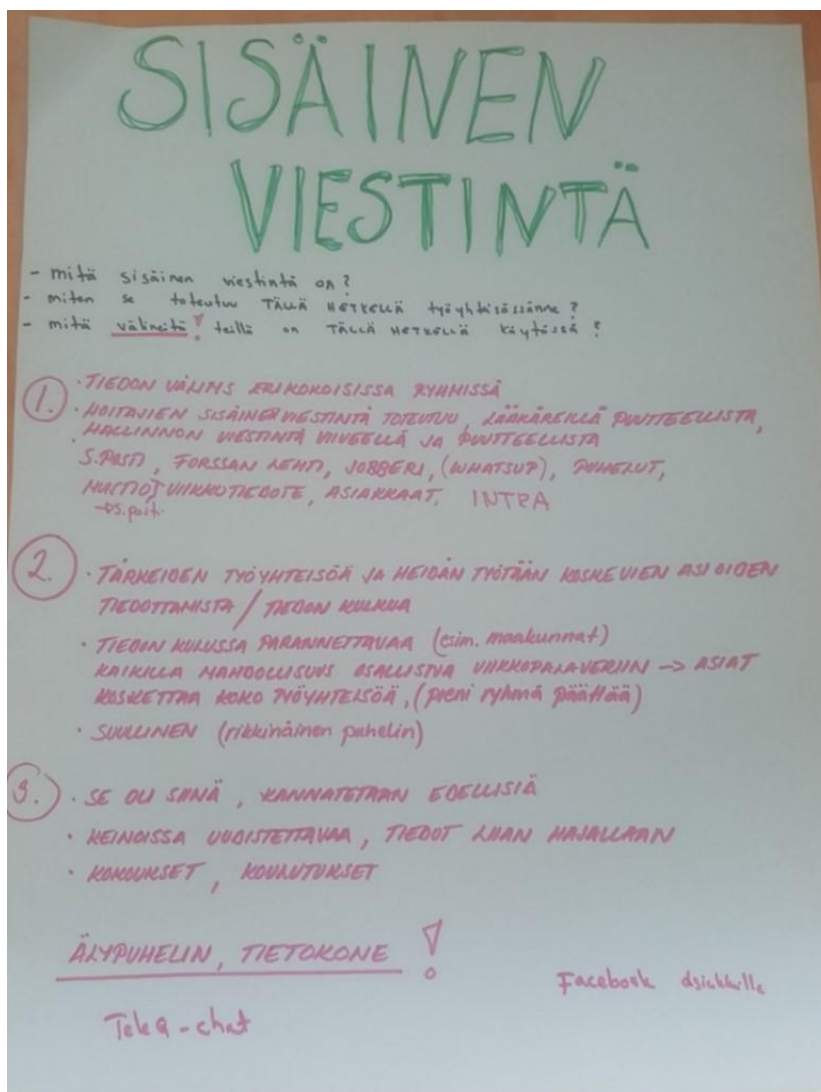
KUVA 4. Sisäisen viestinnän ongelmat -posterin

Sisäisen viestinnän ongelmat – posterin (kuva 4) sisällön analyysissä ongelmiksi nostettiin tiedon kulun vaikeudet ja tiedon katoaminen. Kokouskäytännöissä ja työyhteisötaidoissa koettiin puutteita – koettiin, etteivät työntekijät keskittyneet tai kuunnelleet kokouksissa sekä kokousien etenevän hyppien aiheesta toiseen. Toisten työntekijöiden tavoittaminen koettiin myös haasteellisena, koska työntekijöillä ei ollut omia työpuhelimia. Analyysissä rajattiin yleisiin käytöstapoihin ja kokouskäytäntöihin liittyvät asiat pois sekä, samoin kuten edellisessäkin posterissa, kiinnitettiin huomiota toteutettavuuteen. Lisäksi analyysissä jätettiin pois postin kulkuun liittyvät ongelmat, sillä opinnäytetyössä keskityttiin digitaalisiin ratkaisuihin.

Sisällön analyysissä selvisi, että sivuasemien työntekijät kokivat jäävänsä ulkopuoliseksi pääterveysasemien tiedotuksesta. Samoin myös pääterveysasema koki samoin jäävänsä ulkopuoliseksi sivuasemien toiminnan tiedottamisesta. Sisäinen viestintä toteutui useita työvälineitä käyttämällä, joka vaikeutti tiedon omaksuntaa ja seuranta. Työyksikössä koettiin myös, ettei organisaatiossa ollut järjestetty riittävästi aikaa seuraamaan työyhteisössä olevia useita tiedostusvälineitä. Lisäksi tiedotuskanavissa todettiin olevan paljon epäolennaista asiaa, jolloin oleellisten asioiden löytäminen oli vaikeaa.

Kolmannen posterin aiheeksi oli nimetty ”Sisäinen viestintä” (kuva 5) ja suuntaavina kysymyksinä olivat:

- Mitä sisäinen viestintä on?
- Miten se toteutuu tällä hetkellä työyhteisössänne?
- Mitä välineitä teillä on tällä hetkellä käytössä?”



KUVA 5. Sisäinen viestintä – posterin

Sisäinen viestintä – posterin (kuva 5) sisällönanalyysissä rajattiin pois muu kuin avosairaanhoidon oma sisäinen viestintä. Lisäksi rajattiin pois käyttöjärjestelmät, joita ei voi liittää O365-palveluihin, kuten Teleq-chat ja Facebook.

Sisällön analyysillä selvisi, että työyhteisö koki sisäisen viestinnän olevan tärkeiden työyhteisöä ja sen töitä koskevien asioiden tiedottamista ja tiedon väittämistä. Tällä hetkellä työyhteisö sai informaatiota sähköpostin, organisaation oman sosiaalisen median työkalun, puhelimen, kokouksien sekä kokousmuistioiden, viikkotiedotteiden ja intran sekä koulutuksien kautta. Lisäksi työyhteisö kertoi, että he saivat ensikäden tietoa asiakkailta ja luki paikallisesta lehdestä. Työntekijöillä on vaihtuvat työpisteet, joissa oli käytettävissä tietokoneet, joihin kirjaututaan omilla tunnuksilla. Työntekijöillä ei ole omia matkapuhelimia käytössä, organisaatiossa käytettiin paljon pöytäpuhelimia.

Learning cafe työskentelyn jälkeen opinnäytetyöntekijät keräsivät posterit. Ne käytiin kaikkien osallistujien kanssa yhdessä läpi. Näin opinnäytetyöntekijät pystyivät kysymään tarkentavia kysymyksiä ja samalla herätettiin yleistä keskustelua Learning cafesta ja sisäisestä viestinnästä.

Suurin osa osallistujista edusti öljykriisin sukupolvea, joka Järvensivun ym. (2014) mukaan kokee muutokset turhina ja uhkaavina. Learning cafen purussa öljykriisin sukupolven edustajat nostivat paljon esiin sisäisen viestinnän ongelmia, eivätkä niinkään keskittyneet toimiviin asioihin. Heitä myös huoletti, että taas kehitetään uutta, vaikka vanhoihinkaan asioihin ei ole ehtinyt perehtyä kunnolla. Lisäksi eräs kyseisen sukupolven edustaja toi esille jatkuvat muutokset ja niiden mukanaan tuoman kohtuuttoman kuormituksen.

Hyvinvoinnin sukupolven edustajat eivät juurikaan ottaneet kantaa loppukeskustelun aikana. Järvensivun ym. (2014) mukaan heidän suhtautumisensa muutoksiin on hyvin samalainen kuin öljykriisin sukupolven, mutta he mielellään ottavat etäisyyttä työhön. Tällainen suhtautuminen välittyi myös Learning cafen purkamisen aikana.

Eräs lama-ajan sukupolven edustaja, toi esille tuntevansa tulevan O365-palvelupaketin jo entuudestaan. Hän koki muutoksen tarpeelliseksi ja sen lisäävän viestinnän tehokkuutta. Hän toivoi selkeitä toimintamalleja tulevan viestinnän kanavan käyttöönotossa. Hänen ajatuksensa ovat linjassa Järvensivun ym. (2014) teorian kanssa, jonka mukaan lama-ajan sukupolven edustajat haluavat ottaa muutostilanteet haltuun, tehdä selkeitä toimintasuunnitelmia ja saada tuloksia. Kuitenkin toinen lama-ajan sukupolven edustaja toi esille epäilyksensä muutoksen tarpeellisuudesta ja oli huolissaan siitä, pystyykö työyhteisö omaksumaan uutta toimintatapaa kiireisen työn ohessa.

Y-sukupolven edustaja nosti esille korkealentoisia moderneja ratkaisuja ongelmiin, kuten esimerkiksi virtuaalilasit. Hän keskusteli lama-ajan sukupolven edustajan kanssa muutoksen tarpeellisuudesta ja toi esille olevansa asiasta samaa mieltä. Muut Y-sukupolven edustajat olivat melko hiljaisia keskustelun ajan.

5.3 Suositukset muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen

Suosituksien muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen luotiin peilaten opinnäytetyön tietoperustaa työyhteisöstä nousseisiin ongelmakohtiin. Suositusten tarkoituksena on auttaa työyhteisöä kohtamaan muutoksia aiempaa sujuvammin.

Johtamisessa kaiken kaikkiaan tulee ottaa huomioon työyhteisön ikärakenne. Organisaation ollessa muutoksen edessä, on tärkeää ottaa huomioon myös se, millä tavalla eri sukupolvien edustajat reagoivat muutokseen. Perehtymällä eri sukupolvien edustajien johtamiseen kyetään pohtimaan miten eri-ikäisiä työntekijöitä voisi parhaiten tukea, opastaa sekä innostaa muutoksessa. Eri-ikäiset työntekijät tuovat rikkautta työyhteisöön. Vanhemmilta sukupolvilta opitaan ja saadaan näkökulmaa, kun taas nuoremmilta saadaan innostusta ja eteenpäin työntävää voimaa.

Kohdeorganisaation työyksikössä on edustettuna öljykriisin -, hyvinvoinnin sekä lama-ajan sukupolvea. Lisäksi kohdeyksiköstä löytyy Y-sukupolven edustajia. Öljykriisin sukupolvi kokee muutoksien edessä voimattomuutta ja masentuneisuutta – he kokevat ne turhiksi ja haittaaviksi. Tämä sukupolvi kokee lisääntyviä hankaluuksia työelämän sisäisissä sosiaalisissa suhteisissa ja esimiesten työskentely nähdään mielivaltaisena. (Järvensivu ym. 2014, 182-186).

Hyvinvoinnin sukupolvi kokee muutoksen samoin tavoin kuin öljykriisin sukupolvikin, mutta toisaalta mukana on pehmeyttä. Hyvinvoinnin sukupolvi uskoo asioiden järjestyvän, eivätkä he halua ottaa työelämää liian vakavasti. Lamasukupolven edustajat taas useimmiten haluavat ottaa muutostilanteet haltuun sekä tehdä selkeät toimintasuunnitelmat. Lamasukupolven edustajille on tärkeää saada aikaan näkyviä tuloksia. Lamasukupolvi luottaa itseensä ja omaan tekemiseensä. (Järvensivu ym. 2014, 182-186).

Y -sukupolvi nähdään innokkaana kehittämään ja omaksumaan uutta (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 26). Toisaalta Y-sukupolvi kokee paljon yksinäisyyttä, keinottomuutta ja kaotettisuutta työelämässä. Y-sukupolvea leimaa halu oppia ja kyky sietää muutoksia ja työn keskeytyksiä. (Järvensivu ym. 2014, 194-201, 255) Y -sukupolvelle tärkeää työelämässä ja sen johtamisessa ovat palautteen saamisen tärkeys, matala hierarkian taso sekä epävirallisuus. (Salmi 2018, 69)

Kohdeorganisaatiossa todettiin aiemman sisäistä viestintää koskevan muutoksen epäonnistuneen. Sisäiset ongelmat, johtamistaidot ja viestintäosaaminen sekä aiemmat epäonnistumiset muutoksissa heijastavat niiden johtamiseen organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa pääasiallisesti epäonnistumisen syyksi koettiin muutosvastarinta. Mutta on hyvä muistaa, että ilman kritiikkiä lopputulos voi jäädä yksipuoliseksi tai toimimattomaksi ratkaisuksi.

Jotta muutos voisi onnistua, tulee henkilöstö saada mukaan kehittämistyöhön. Henkilöstön mukaan saaminen, sekä heidän sitouttamisensa uudistuvan organisaation tavoitteisiin, vaatii vahvaa muutosjohtajuutta. Työntekijöille tulee antaa heti alusta saakka mahdollisuus osallistua jo muutoksen suunnitteluun, sekä tietysti myös itse toteutukseen.

Yksiköstä nostettiin esille, että usein ei löydy aikaa seurata kaikkia viestinnän kanavia. Työntekijöille on tärkeää päästä itse vaikuttamaan muutosprosessiin ja saada onnistumisen kokemuksia prosessin edetessä. Työntekijöille tulee antaa arvostusta sekä antaa kokemus siitä, että ovat arvokkaita ja tarpeellisia. Näin ollen organisaatiossa tulee resursoida toimintaa siten, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun, kehittämiseen sekä sen läpi ajamiseen.

Työyhteisön hyvinvointi ja sisäinen kommunikointi ovat tärkeässä asemassa muutoksen onnistumisen suhteen. Toimivassa työyhteisössä omataan hyvät työyhteisötaidot. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan osaamista kommunikoida ja käyttäytyä työelämään sopivasti. Ne liittyvät läheisesti työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja vuorovaikutukseen. Nykyään ei enää riitä, että työntekijä pystyy suorittamaan työtehtävänsä teknisesti oikein. Tarvitaan kykyä levittää osaamistaan, sekä myös osaamista oman työnsä kehittämiseen. Hyvän työyhteisöviestinnän tavoitteena on avoin tiedonkulku organisaation sisällä. Jotta työntekijä voi hoitaa työnsä hyvin, tulee tämän olla tietoinen omista tehtävistään, asemastaan, toimintaympäristöstään sekä organisaation tavoitteista.

Muutosprosessiin on hyvä etsiä työyhteisöstä niin sanottuja avainhenkilöitä. Työyhteisöstä usein löytyy positiivisia, intohimoisia ja vahvatahtoisia ammattilaisia, joiden avulla esimies pystyy saavuttamaan tuloksia. Itse käytännön työn tekijöillä on usein ja ajankohtaisin tieto organisaatiossa vallitsevassa tilanteesta, sekä ajankohtaisia ajatuksia muutostarpeista. On tärkeää auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos tapahtuu ja mihin se tähtää. Usein vertaiselta saatu tieto otetaan vastaan paremmin kuin ylhäältä alas kohdennetut määräykset. Aiemmin on ajateltu, että ylin johto jakaa informaatiota työyhteisöön, mutta nyt yhteisön jäsenet nähdään aktiivisina toimijoina viestinnässä. Jokaisella jäsenellä on oma roolinsa viestinnässä ja kaikki tuottavat siihen sisältöä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16-17).

Muutos ja sen johtaminen on hyvä nähdä jatkuvana kehittämisenä. Kohdeorganisaatiolle tehtävissä suosituksissa sovellettiin Metropolia ammattikorkeakoulun (2017) jatkuvan kehittämisen kehä -mallia. Mallin tavoite on pyrkiä laadukkaaseen toimintaan spiraalimaisena jatkuvan parantamisen prosessina, joka ohjaa ja kehittää organisaation toimintaa.

Jatkuvan kehittämisen kehä -mallin (Metropolia 2017) suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan toimintaa. Suunnittelu tulee perustaa organisaation strategiaan ja peilata prosessin lähtökohtia saatuun palautetietoon ja koettuun tarpeeseen. Toteutusvaiheessa toimitaan suunnitelmien mukaisesti. Toteutus rakennetaan suunnitelmien, tavoitteiden sekä yhteisesti käytössä olevien toimintaohjeiden pohjalle.

Mallin arviointivaiheessa tulee kerätä arviointitietoa järjestelmällisesti. Arviointitietoa saadaan esimerkiksi palautteista tai teettämällä kyselyitä. Kehittämisen laatua ja tuloksellisuutta pyritään seuraamaan, jotta mahdollisiin ongelmiin tai muutostarpeisiin voidaan reagoida ketterästi. Tämän jälkeen toimintaa kehitetään pohtimalla palautteista ja arvioinnista saatua tietoa. Tätä tietoa jalostamalla ja sen pohjalta kehitetään ideoita sekä ratkaisuvaihtoehtoja toiminnan parantamiseksi. (Metropolia 2017)



KUVIO 3. Jatkuvan kehittämisen kehä -malli (Metropolia 2017)

5.4 Toiminnallinen PDF -tiedosto

Toiminnallinen PDF-tiedosto luotiin työyhteisöstä nousseiden viestintään liittyvien toiveiden ja ongelmien pohjalta. PDF-tiedoston avulla ohjeistettiin työyhteisölle tapa ottaa O365-sovellus käyttöön helposti ja selkeästi. Tiedostossa ohjeistetaan tarkasti valittujen sovellusten käyttö tekstillä, kuvilla ja videoilla.

Benchmarking -käynnillä todettiin, että lama-ajan sukupolven edustaja koki tarpeelliseksi sovelluksen, johon voisi kirjautua erillisillä tunnuksilla. Kohdeorganisaatiossa oli kaksi lamasukupolven edustajaa. O365 -ohjelmistoon voi kirjautua myös kotoa, mutta se ei ole linkitetty henkilökohtaisiin vapaa-ajan välineisiin. Näin ollen työntekijä voi itse määrittellä, milloin perehtyy työasioihin, eikä työasiat tule esille vapaa-ajalla. Käynnillä haastateltiin myös hyvinvoinnin sukupolven ja Z -sukupolven edustajia, jotka näkivät sosiaalisen median alusta käytön positiivisessa valossa.

Yksi työyhteisön sisäisen viestinnän ongelmista oli monet eri viestinnän kanavat, joiden seuraaminen yhtäaikaisesti koettiin vaivalloiseksi. O365-ohjelmisto on hyvin laaja ja sisältää runsaasti erilaisia sovelluksia useisiin eri käyttötarkoituksiin. Ohjelmistosta valittiin työyhteisön käyttöön Outlook, Yammer ja OneNote, koska niiden koettiin vastaavan eniten heidän tämän hetkisiin viestinnällisiin tarpeisiin. Lisäksi sovellusten määrä haluttiin pitää vähäisenä ja niiden käyttö toisiaan tukevana, jotta niiden käytön oppiminen olisi nopeaa ja helppoa.

Outlook-sähköpostisovellus valittiin käyttöön, sillä sähköposti on viestintävälineenä helppo ja tuttu. Se toimii hyvin niin organisaation sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän välineenä. Lisäksi sähköpostiin tulee ilmoitukset muissa sovelluksissa tapahtuvista muutoksista. Työyhteisön yksi sisäisen viestinnän ongelmista oli tiedonkulun vaikeudet. Tehokkaan viestinnän turvaamiseksi sähköposti tulisi olla jatkuvasti työkoneella auki, jolloin sovellus ilmoittaa äänimerkillä tai puskuroidulla ilmoituksella uudesta tapahtumasta. Tiedonkulku helpottuu, kun työntekijällä on mahdollisuus seurata sisäisen viestinnän kanavaa reaaliajassa.

Opinnäytetyötä suunniteltaessa toivottiin vastavuoroista sisäisen viestinnän kanavaa, johon Yammer-sovellus soveltuu hyvin. Työyhteisö koki, että nykyisessä viestinnässä on paljon epäolennaisuuksia ja työhön liittymättömiä asioita. Yammer-sivustolle voidaan luoda erilaisia ryhmiä, jotka soveltuvat monenlaisiin käyttötarkoituksiin. Yhden sivuston tulee olla virallinen, joka keskittyy vain olennaisiin työasioihin. Ryhmän tarkoitus on toimia yhtenä kanavana, josta kaikki työyhteisölle olennainen tieto löytyy nopeasti ja loogisesti.

Tämän lisäksi voidaan luoda sivustoja eri aihepiirien ympärille, esimerkiksi kirpputori- tai työhyvinvointiryhmiä. Benchmarking -käynnillä haastateltu Y -sukupolven edustaja näki myös muiden kuin työasioiden käsittelemisen työyhteisön sisäisessä viestinnässä positiivisena. Yammer -sovellus mahdollistaa niin työ kuin vapaa-ajan asioiden käsittelyinkin, mutta jäsenyteenmässä muodossa. Hyvinvoinnin sukupolven edustaja toi esille myöskin, että toivoisi kaiken kommunikoinnin toimivan sosiaalisen median alustalla

Työyhteisö koki ongelmalliseksi tiedon katoamisen ja vaikean löydettävyyden. Yammer-ryhmiin voidaan liittää Word-tiedostoja, linkkejä, OneNote-muistikirjoja, kuvia sekä paljon muuta. Viestimisen helpottamiseksi suositellaan julkaisussa käytettäväksi #-tunnisteita ja niihin liitettäviä avainsanoja. Niitä klikkaamalla pystyy löytämään kaikki samaan aihepiiriin liittyvät julkaisut. Yammerista löytyy myös hakutoiminto, jolla aihetunnisteita voi etsiä.

Työyhteisö nosti esiin kollegojen tavoittamisen vaikeudet. Vaikeudet johtuivat siitä, että henkilökunnan puhelinnumerot ja työhuoneet eivät ole henkilökohtaisia, vaan ne vaihtelevat päivittäin. Yammer-ryhmän sivupalkista näkee helposti, kuka ryhmään kuuluu ja mikä on hänen työnimikkeensä. Jokainen ryhmäläinen voi muokata omaa nimikesaraketta kirjoittamalla siihen päivittäin käytössä olevan huoneen ja puhelinnumeron. Tällöin kollegat näkevät muuttuvat tiedot helposti Yammerin kautta.

Yhdeksi pääongelmaksi kohdeorganisaatiossa nousi tiedonkulku pääterveysaseman ja sivuasemien välillä. Työyhteisössä koettiin epätasa-arvoisuutta ja ulkopuolisuuden tunnetta huonon tiedonkulun vuoksi. Eri asemien osastokokousmuistiot eivät ole olleet helposti löydettävissä. OneNote -sovelluksen avulla voidaan luoda virtuaalisia muistikirjoja, joihin saadaan jäseneltyä eri yksiköiden muistiot helposti löydettävään muotoon. Muistioita voi luoda myös eri koulutuksista tai muista tarpeellisista tiedoista. Viimeisin muistio löytyy aina muistikirjalehdeltä ylimmäisenä. OneNote -muistikirjan voi kiinnittää Yammer -ryhmän sivupalkkiin, jossa se on helposti aina löydettävissä. Muistikirjaan lisätyistä muistioista voi informoida Yammer -päivityksessä, jolloin tieto kulkeutuu kaikille.

5.5 Tuloksien esittely ja palaute

Viimeinen tapaaminen toteutettiin sovitus 21.2.2020 työyhteisön kuukausipalaverin yhteydessä. Opinnäytetyöntekijät esittelivät suositukset muutosjohtamiseen ikäpolvet huomioon ottaen sekä toiminnallisen PDF -tiedoston työyhteisölle. Opinnäytetyöntekijät olivat tehneet suosituksista PowerPoint -esityksen. Toiminnallinen PDF -tiedosto esiteltiin sellaisenaan ja se jaettiin työyhteisön esimiehelle. Esimies toimitti PDF -tiedoston kaikille työntekijöille sähköisesti.

Toiminnallisesta PDF-tiedostosta ja suosituksista muutosjohtamiseen ikäpolvet huomioon ottaen kerättiin työyhteisöltä palautetta suullisesti ja kirjallisesti viimeisen tapaamisen yhteydessä. Suullisesti työyhteisö toi esille kiitollisuutta selkeistä ja helposti lähestyttävistä ohjeista. Työyhteisö oli pettynyt, ettei Office365 -palvelupakettia ollut vielä otettu käyttöön heidän yksikössään. He olisivat toivoneet pääsevänsä kokeilemaan toiminnallista PDF -tiedostoa käytännössä. Nyt huolen aiheeksi nousi, että käyttöönotto tapahtuu niin suurella viiveellä, etteivät luodut ohjeistukset ole enää päteviä.

Opinnäytetyön tekijät suosittelivat etsimään työyhteisöstä avainhenkilöitä, jotka voisivat varmistaa toimintamallin käyttöönoton kun Office365 -palvelupaketin julkaisu on ajankohtainen. Y-sukupolvenedustaja ilmoittautui vapaaehtoiseksi avainhenkilöksi. Lisäksi keskustelussa nostettiin toinenkin työntekijä, joka voisi olla kiinnostunut avainhenkilön roolista.

Kirjalliset palautteet opinnäytetyöntekijät kävivät läpi tapaamisen jälkeen kahdestaan. Palautteita saatiin yhteensä kymmenen kappaletta. Palautteet käsiteltiin sisällön analyysillä. Palautteet olivat seuraavanlaisia:

Kiitos virkistävästä ja innovatiivisesta työstä. Enkä tarkoita vain teitä esiintyjinä, vaan sitä, että halusitte meidän osallistuvan kehittämiseen ja kuuntelitte meidän toiveita.

PDF -tiedosto oli selkeä ja kiva.

Onhan se hyvä, että tehdään tällaisia ohjeistuksia. Epäilenpä vaan ettei niitä koskaan oteta käyttöön ja ohjeita esimiehet eivät ainakaan koskaan lue.

Pidin PDF -tiedostosta, mutta noi suositukset olivat mielestäni turhat.

On se aina kiva, kun tulee opiskelijoita kehittämään. Kiitos!

Todella monipuoliset ohjeet! Nyt tämmönen vanha tätikin oppii kun pystyy videolta-kin seuraamaan!

Kunta-alalla tarvitaan nimenomaan tällaisia ohjeita esimiehille, koska johtamisen kulttuuri on vanhanaikaista. Kiva että niitä käsiteltiin koko porukalla. Nuo sukupolvinäkökulmat olivat ajatuksia herättäviä.

Kivan näkönen pdfä

Videot kivoja kun voi tehdä samaan aikaan ja kuulee kuitenkin selostuksen.

Toivottavasti tämä tulee käyttöön!

Yhteenvetona palautteista voidaan sisällön analyysin kautta todeta, että työntekijät olivat pääasiallisesti keskittyneet PDF -tiedostoon ja sen sisältöön. Suositukset muutosjohtamiseen ikäpolvet huomioon ottaen koettiin enemmän esimiesten asiaksi. Palautteista heijastuu tarve käytännön ohjeistuksille.

6 TUTKIMUS – JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

6.1 Kvalitatiivinen toimintatutkimus

Yhteistyö työelämän kanssa sekä tavoite tunnistaa ja kehittää toimintaa työelämälähtöisesti on tärkeä osa ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Opinnäytetyön tekeminen aitoon työympäristöön vahvistaa opiskelijan osaamista kehittämistyössä. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on muuttaa jotakin konkreettista asiaa tai toimintaa. Muutoksessa hyödynnetään erilaisia tutkimuksellisia menetelmiä sekä aiempaa tutkittua tietoa. Kehittämistyön tuloksena voi olla uusi prosessisuunnitelma tai opas. Tuotoksena on usein jokin opas tai toimintaa ohjaava prosessi. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 13-15, 34-35.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Se sisältää useita suuntauksia ja tapoja tulkita kerättyä aineistoa. Laadulliseen tutkimukseen liitetään usein aineistolähtöisyys, vaikkei laadullinen tutkimus sitä täysin puhtaasti olekaan. Aineistolähtöisyys mahdollistaa erilaisten tulkintojen tekemisen kerätystä aineistoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Opinnäytetyön tutkimusmuodoksi valittiin toimintatutkimus. Sen peruseriaatteita ovat käytäntöihin suuntautuminen, pyrkimys muutokseen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus tarjoaa monimuotoisia tapoja lähestyä aihetta, eikä siinä ole kyse mistään yksittäisestä koulukunnasta. Kuulan (2001) mukaan toimintatutkimus on tapa hahmottaa tutkimuksen sekä tutkittavan todellisuuden välistä suhdetta.

Kananen (2017) toteaa, että toimintatutkimus on lähellä kehittämistutkimusta ja konstruktivistista tutkimusta. Ojasalon ym. (2014) mukaan konstruktiiivisella tutkimuksella tarkoitaa suunnittelua, käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Konstruktivismi muistuttaa paljon innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua. Se soveltuu konkreettisiin tuotoksiin kuten esimerkiksi mittareiden, mallien tai suunnitelmien tekoon.

Toimintatutkimus voidaan jakaa kahteen eri toimintatapaan, jotka ovat perinteinen tutkimus ja kehittämistutkimus (Mcniff & Whitehead 2011). Perinteisessä toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana tutkimuksessa. Kehittämistutkimuksessa asiaa havainnoidaan ulkopuolelta. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen ja ongelmakeskeisyys. Siihen kuuluu tutkittavien sekä tutkijan aktiiviset roolit muutosprosessin toimijoina. Toimintatutkimuksen perustana on tutkittavien ja tutkijoiden yhteistyö. Kehittämistutkimuksessa on mahdollista ottaa kohteeksi muitakin kohteita kuin pelkkiä ihmisiä. Kohteena voivat olla esimerkiksi prosessit tai toiminnot. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

On huomioitava, että kaikki kehittämistyö ei ole tutkimuksellista, mutta kehittämistutkimus vaatii aina tutkimuksellisen osion. Kehittämistutkimus tähtää aina muutokseen. Se ei ole oma tutkimusotteensa, vaan se on joko yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta tai pelkästään kvalitatiivinen tutkimus (Kananen 2017). Kehittämistutkimuksen tarkoitus on parantaa tuotteita, käytäntöjä ja järjestelmiä. Siinä kehittämiskohde on jo tiedossa, eikä sitä tarkastella vasta tutkimuksen jälkeen eri teorioiden valossa. Kehittämistutkimuksessa korostetaan yksinkertaista ongelma-analyysiä, joka luo pohjan tutkimuksen todenmukaisuudelle (Johnson 2015).

Toimintatutkimuksessa yksilö tai yhteisö on tutkimuksen keskipisteenä. Sen tarkoituksena on tutkia, miten voisi kehittää yksilön tai yhteisön oppimista sekä yhteisön keskinäistä viestintää (Mcniff & Whitehead 2011). Toimintatutkimuksen koettiin sopivan parhaiten työyhteisön välisen viestinnän kehittämiseen. Tapa ottaa huomioon työyhteisön omat toimijat sen sijaan, että asiaa lähestyttäisiin vahvasti teoreettisesti.

6.2 Benchmarking -menetelmä

Benchmarking -menetelmää kutsutaan myös vertaisanalyysiksi tai vertaiskehittämiseksi. Se on toiminnan kehittämismenetelmä, jossa organisaatio vertaa omaa kehittämisaluettaan toisen organisaation vastaavaan, yleensä paremmin toimivaan, alueeseen. Sen tarkoituksena on oppia toisen organisaation hyvistä käytännöistä ja tunnistaa tietoja ja taitoja, joiden avulla voi saavuttaa parannuksia myös oman organisaation toiminnassa. Benchmarking on oppimisprosessi, jonka avulla voi tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja laatia niiden kehittämiseksi ideoita (Innokylä 2013, UEF, Kansallinen ennakoitiverkosto 2010).

Menetelmää käytetään usein laatujärjestelmien tai prosessien kehittämisen välineenä. Sen toteutuksessa käytetään usein vierailua siihen organisaatioon, jonka kanssa toimintatapoja halutaan vertailla. Tällöin vertaisorganisaation edustaja vierailee toisessa organisaatiossa analysoiden eri toimintoja, niiden tuloksia ja mahdollisia eroja. Tavallisesti analyysin tuloksia ei julkisteta, vaan ne ovat luottamuksellisia. On myös mahdollista tehdä vertailua etsimällä tietoa käytännöistä erilaisista julkaisuista (Innokylä 2013, UEF, Kansallinen ennakoitiverkosto).

6.3 Learning cafe -menetelmä

Kehittämistyön ideointi vaiheessa tarvitaan välineitä, jotka osallistavat. Lisäksi ideointi vaiheessa tarvitaan menetelmiä, jotka lisäävät luovuutta sekä moniäänisyyttä. Yksi tällaiseen soveltuva kehittämisen menetelmä on Learning cafe. (Salonen ym. 2017, 58)

Learning cafe eli oppimiskahvila on yhteistoimintamenetelmä, joka soveltuu yli 12 henkilön ryhmille. Learning cafen tarkoitus on keskustelun, tiedon luomisen ja jakamisen keinoin oppia, ideoida ja kehittää uutta. Oppimiskahvilassa jokaisella on mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä kuuluviin ja ryhmänä löytää yhteinen ymmärrys. Tarkoituksena on kommentoida, kyseenalaistaa ja keskustella näkemyksistä hyvässä hengessä ja yhteiseen mielipiteeseen päästen. (Innokylä 2017)

Learning cafessa ohjaaja suunnittelee etukäteen kehitettävään asiaan liittyvät aiheet, näkökulmat tai teemat, joista osallistujat keskustelevalta. Aiheiden määrä tulisi pitää maltillisena, noin neljässä, jotta osallistujat jaksavat keskittyä asiaan. Näin myös työskentelyyn kuluva aika pysyy kohtuullisena. Jokaisesta aiheesta keskustellaan 20-30 minuuttia. Ohjaajan tehtävänä on esitellä Learning cafen tarkoitus, pääaihe ja tavoite sekä ohjeistaa toimintamalli (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino – Richert & Teirasvuo 2014, 37-39). Learning cafessa työntekijät pohtivat kolmea aihealuetta: Sisäinen viestintä organisaatiossa. Sisäisen viestinnän ongelmat tällä hetkellä, Ihannetilanne sisäisessä viestinnässä.

Työskentelytilaan järjestellään yhtä monta pöytäryhmittymää kuin aiheita on. Pöytiin asetellaan valmiiksi muistiinpanovälineitä ja isompi paperi, johon voidaan koostaa pöydässä esiin tulleet ajatukset. Osallistujat jaetaan pienryhmiin aiheittain, ryhmäkooksi suositellaan 3-4 henkilöä. Tällöin osallistujat saavat äänensä kuuluviin ja jokainen ehtii kertomaan mielipiteensä. Osallistujista valitaan pöytiin puheenjohtajat, jotka pysyvät omassa pöydässään, kun muut osallistujat vaihtavat paikkaa aiheen vaihtuessa. Puheenjohtajan tehtävänä on esitellä keskusteltava aihe, mitä siitä on aiemmissa ryhmissä keskusteltu ja pitää keskustelu asiassa. Lopuksi ohjaajan johdolla aiheista esiin nousseet ideat, kysymykset ja kehittämisehdotukset esitellään koko ryhmälle. Pienryhmistä puheenjohtajat esittävät koosteen (Haukijärvi ym. 2014, 37-39).

Oppimiskahvilassa teoria yhdistyy käytännön tietoon ja aihetta pystytään käsittelemään laajasti ja syvällisesti. Ryhmässä pystytään työskentelemään tehokkaasti ja oppimaan muilta osallistujilta. Aihe esitellään visuaalisesti. Joskus saattaa syntyä liikaa informaatiota ja ryhmäläisten välille saattaa syntyä kilpailuhenkisyyttä. Lisäksi osallistujat saattavat kylästä ja eksyä keskustelemaan muista aiheista (Haukijärvi ym. 2014, 37-39).

6.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on aineiston tarkastelua. Siinä aineistoa eritellään, tiivistetään sekä etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä. Sisällönanalyysissä tarkastellaan aina tekstimuotoista aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Sisällönanalyysi on käsitteenä melko väljä. Sitä voidaan käyttää, kun puhutaan sisällön erittelystä tai sisällön analysoinnista. Aineistoa analysoitaessa puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta sisällönanalyysistä. Se voidaan jakaa myös aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda selkeä ja sanallinen kuvaus siitä tutkittavasta ilmiöstä, jota tutkimuksen aineisto kuvaa. Sen avulla aineisto tuodaan selkeään muotoon, ilman että informaatiota kadotetaan prosessin aikana. Sisällönanalyysillä pyritään lisäämään informaatioarvoa tuomalla hajanainen tieto helpommin omaksuttavaan muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysillä tarkoitetaan ennen kaikkea tekstimuotoisen aineiston selkiyttämistä. Sisällönanalyysillä tiivistetään aineistoa ja poistetaan siitä tutkimukselle epäolennainen tieto. Analysoimalla on pyritty nostamaan esiin kerätyn aineiston tärkeimpiä asioita ja tiivistämään ne helposti ymmärrettävään muotoon.

7 TULOKSET

Opinnäytetyön tuloksena luotiin toimintamallisuositus, joka sisältää suositukset muutostohtamiseen ikäpolvet huomioon ottaen (KUVA 16. - 17.). Suositusten sisältö kerättiin tutkimustiedosta sekä alan muusta materiaalista, jota käytettiin opinnäytetyön tietoperustana. Lisäksi toimintamallisuositus sisältää toiminnallinen PDF -tiedoston Office365 -palvelupaketin tiettyjen sovellusten käytöstä (KUVA 6.-15.).

Luodut materiaalit tehtiin Word -tiedostoina, jotka muutettiin PDF -muotoon. PDF -tiedostoa on helpompi välittää organisaation sisällä eteenpäin, eikä ole riskiä, että kuvat tai linkit vääristyisivät.

O365 -palvelupaketista valikoitiin kolme sovellusta, joiden käyttö esitellään toiminnallisessa PDF -tiedostossa tekstein sekä video- ja kuvamateriaalein. Valitut sovellukset olivat Outlook -sähköposti, Yammer -yhteisöllinen keskustelualusta sekä OneNote -sähköinen muistikirja. Sovellusten valinta perustui työyhteisöstä nousseisiin tarpeisiin ja opinnäytetyöntekijöiden arvioon sovelluksista, jotka parhaiten hyödyttäisivät työyhteisöä.

Ohjevideoiden sisällöstä käytiin keskustelua opinnäytetyöntekijöiden kesken. Teknillisistä syistä päädyttiin tekemään videot ilman, että videossa on näkyvissä kertojan kasvot. Videoilla näkyy tietokoneen ruutu ja siitä voi seurata mistä eri asiat löytyvät ja mistä pitää painaa milloinkin. Selostaja selostaa mitä ruudulla tapahtuu ja miksi. Selostus haluttiin pitää kevyenä ja vertaistuellisena, eikä niinkään opettavaisena tai luennon omaisena.

Videot kuvattiin käyttämällä ilmaista Screencast-O-Matic -palvelua. Screencast-O-Matic -palvelulla voi nauhoittaa ruudulla tapahtuvaa toimintaa, editoida kuvattua materiaalia sekä jakaa videoita (Screencast-O-Matic 2019). Videot ovat pituudeltaan reilusta kolmesta minuutista vajaaseen yhteentoista minuuttiin. Keskimääräisesti videot kestävät noin viisi minuuttia.

Suositukset ja toiminnallinen PDF -tiedosto esitellään tässä opinnäytetyössä kuvien avulla (KUVA 6.-17.). Tulokset haluttiin esitellä selkeästi, joten yksi kuva edustaa yhtä PDF -tiedoston sivua. PDF-tiedostojen sisältämät linkit ohjevideoihin löytyvät liitteistä (LIITE 1).

OFFICE365 KÄYTTÖOHJEET


FSHKY:N AVOSAIRAANHOIDON VASTAANOILLE

KUVA 6. Toiminnallisen PDF -tiedoston kansilehti

PDF -tiedoston värimaailmaksi valikoitui sininen väri, joka on kohdeorganisaation brändiväri (KUVA 6.). Tiedostojen pohjana ei käytetty organisaation virallisia asiakirjapohjia, joten niissä ei ole näkyvissä myöskään kohdeorganisaation omaa logoa.

Tervetuloa opettelemaan 0365 -ohjelmiston käyttöä!

Tässä ohjeessa esittelemme, miten suosittelisimme teidän yksikkönne hyödyntävän 0365 – ohjelmistopakettin eri työkaluja.

 Ohjevideoon

Ohjelmisto sisältää myös paljon muita työkaluja, joihin kannattaa tutustua. 0365 on tietoturvallinen, sillä sinne kirjaudutaan henkilökohtaisilla tunnuksilla sisälle. Potilasasioiden tai henkilötietojen käsittely ei ole sallittua 0365:ssä. Kanava on tarkoitettu organisaation sisäiseen viestintään.

Kirjalliset ohjeet kuvineen ovat tiivistelmiä, joista voi nopeasti vilkaista, jos jokin asia ihmetyttää. Videoissa kerrotaan tarkemmin, miten työkalut toimivat.

Ohje sisältää seuraavat osiot:

1. Kirjautuminen ja profiilin luominen
2. Outlook -sähköpostin käyttö
3. Yammer -sovelluksen käyttö
4. OneNote -sovelluksen käyttö

Toivomme, että näiden ohjeiden avulla pääsette hyppäämään työelämän viestinnän uuteen aikakauteen!

Laura Välimäki & Pauliina J. Withanage
LAB -ammattikorkeakoulu
kevät 2020


KUVA 7. Toiminnallisen PDF -tiedoston aloitussivu

Aloitussivulla esitellään toiminnallisen PDF -tiedoston sisällys (KUVA 7). Näin lukija voi tarvittaessa helposti etsiä itseään kiinnostavan aiheen. Sivulta löytyy linkki ”Office365 -palvelupaketin valikoitujen sovellusten käyttö FSHKY:ssä pähkinänkuoressa” (LIITE 1).

1 Sovellukseen kirjautuminen ja profiilin luominen

Office 365 sovellukseen pääset kirjautumaan miltä tahansa tietokoneelta tai mobiililaitteelta osoitteesta <http://office.com>. Kirjoita sähköpostiosoitteesi ja salasanasasi. Tämän jälkeen paina sinistä "Kirjaudu sisään" painiketta.

Päädyt oman Office 365 työpöytäsi etusivulle. Oikeassa yläkulmassa lukee nimesi ja sen vieressä on värikäs pallo, jossa ovat nimikirjaimesi. Klikkaa hiiren vasemmalla näppäimellä nimeäsi ja valitse avautuvasta valikosta kohta "Oma Office-profiili". Omasta profiilista pääset muokkaamaan tietojasi ja valitsemaan itsellesi profiilikuvan.



Ohjevideoon

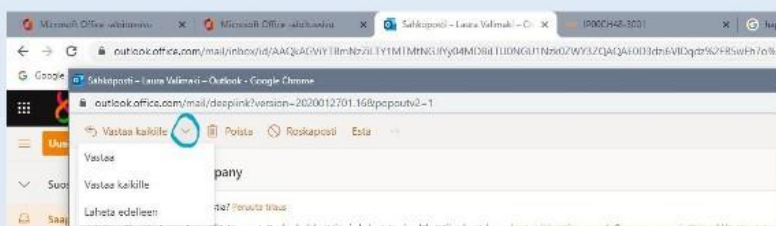
KUVA 8. Toiminnallisen PDF -tiedoston 1.kappale

Ensimmäiseksi PDF -tiedostossa esitellään, kuinka O365 -palvelupakettiin pääsee kirjautumaan sisälle sekä kuinka voi luoda oman profiilin palveluun (KUVA 8.). Sivulta löytyy linkki "Office365 -palvelupakettiin kirjautuminen" (LIITE 1).

- **Sähköposti luetaan klikkaamalla viestiä.**
- Yhdellä klikkauksella viesti aukeaa oikealla olevaan tyhjiin tilaan, jossa lukee ”Valitse luettava kohde” ja kaksoikkauksella se aukeaa omaksi ikkunakseen.
- **Sähköpostiin vastataan klikkaamalla nuolta.**
- **Sähköposti on voitu lähettää myös ryhmälle.**
- Vastausviesti on mahdollista lähettää vain viestin lähettäjälle, tai vaihtoehtoisesti koko ryhmälle. Alla olevassa kuvassa punaisella on ympyröity symboli, jolla vastataan vain viestin lähettäjälle ja sinisellä ympyröity se symboli, jolla vastataan koko ryhmälle.



- Viestiin vastausvalikko voi näyttää myös toisenlaiselta. Tällöin on näkyvillä vain mahdollisuus vastata koko ryhmälle, mutta pienestä alaspäin osoittavasta nuolesta, voi valita vaihtoehdoksi vastata vain lähettäjälle. Kts. alla oleva kuva. ”Vastaa kaikille” = vastaus koko ryhmälle. ”Vastaa”= vastaus vain viestin lähettäjälle.



- **Uuden sähköpostiviestin luominen ja lähetys onnistuu sivun vasemmalla ylälaudalla olevasta ”Uusi viesti” painikkeesta.**



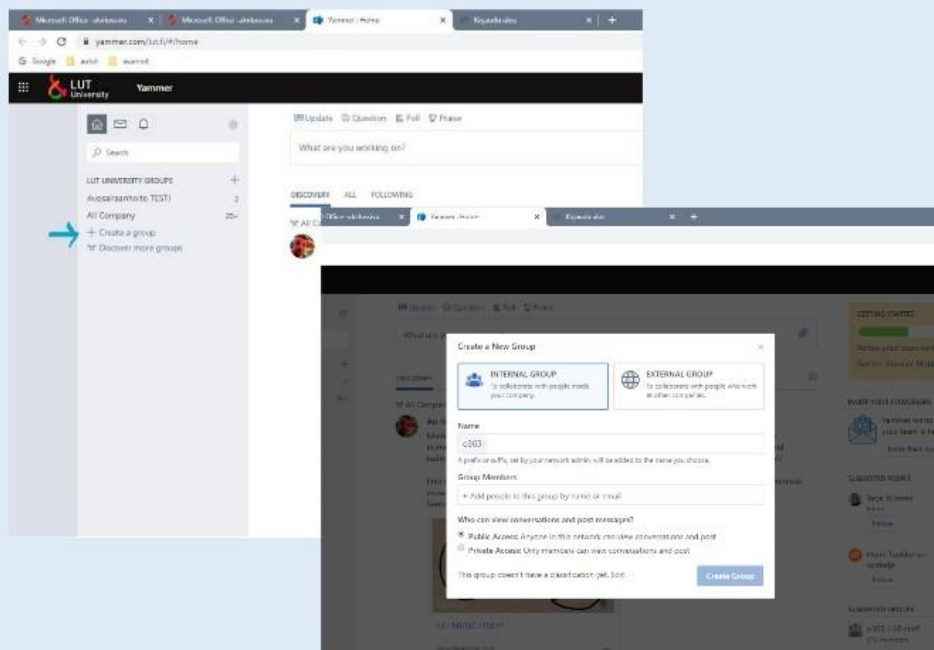
[Ohjevideoon](#)

KUVA 10 Toiminnallisen PDF -tiedoston 2.kappale osa 2.

Toisessa kappaleessa sähköpostin ohjeistus jatkuu (KUVA 10.). Sivulta löytyy myös linkki ohjevideoon ” Outlook- sähköpostisovelluksen käyttö” (LIITE 1).

3 Yammer -sovelluksen käyttö

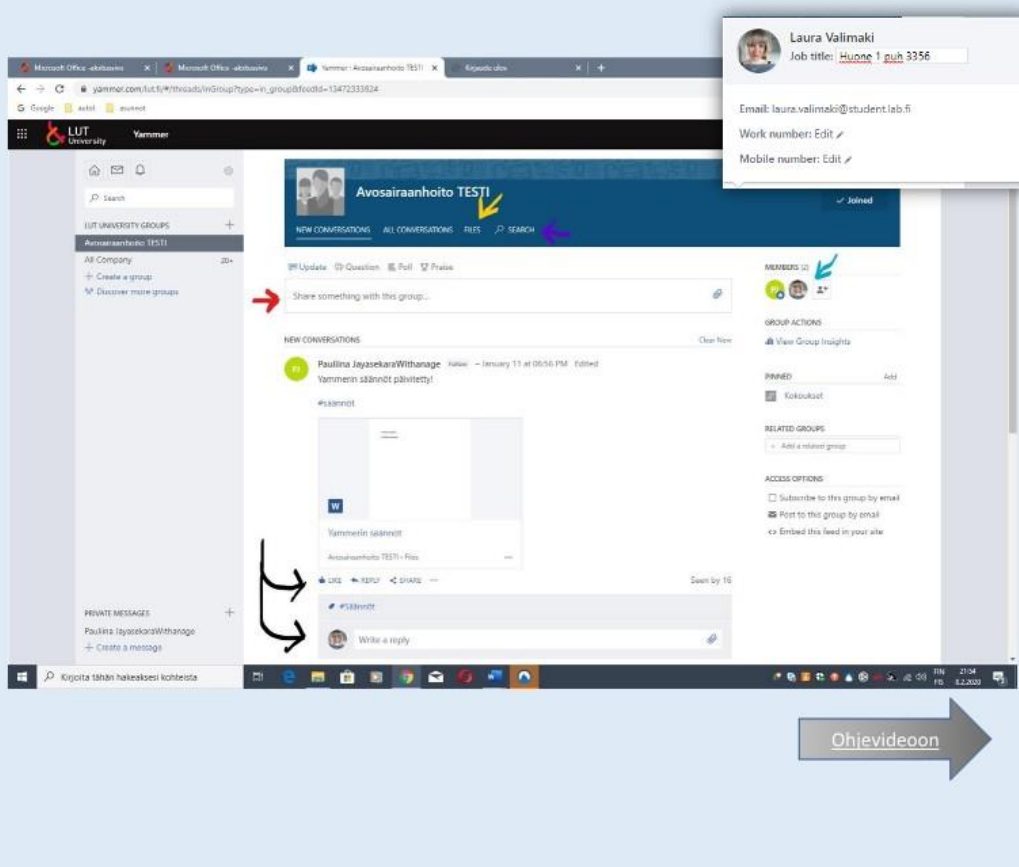
- Yammer on Facebookin kaltainen yhteisöllinen palvelu, jonka avulla voi pitää helpeä yhteyttä esimerkiksi työryhmän kesken. Siellä voi keskustella, jakaa tiedostoja, liittyä erilaisiin ryhmiin ja verkostoitua.
- **Yammer löytyy** samasta sovellusvalikosta kuin Outlook-sähköposti.
- Luokaa omalle työryhmälle oman suljettu vain työasioihin keskittyvä Yammer-ryhmän.
 - Ryhmässä voi jakaa työyhteisölle tärkeitä ja hyödyllisiä asioita. Esim. kesäloma-asiat, osastokokoukset, tärkeät tiedotteet yms.
 - Kun ryhmä keskittyy vain työhön olennaisesti liittyviin asioihin, se pysyy informatiivisena ja selkänä.
 - Voitte myös luoda muita yhteisiä Yammer-ryhmiä! esim. liikunta-, tai kirpputoriryhmän. Näissä voi keskustella työn ulkopuolisista asioista.
- Yammerissa on helppo **luoda uusi ryhmä** vasemmalla sivulla olevasta valikosta. Klikkaa tekstiä ”+ Luo ryhmä”.
- Valitse ”Sisäinen ryhmä”. Kirjoita valitsemasi nimi ryhmälle
- **Lisää haluamasi ihmiset** ryhmään kirjoittamalla heidän nimensä vuorotellen ”Ryhmän jäsenet”-palkkiin ja merkitse se halutessasi yksityiseksi. Työryhmän oma sisäinen ryhmä on syytä olla yksityinen
- Paina oikeassa alareunassa olevaa nappia ”Luo ryhmä”.



KUVA 11. Toiminnallisen PDF -tiedoston 3.kappale 1.osa

Kolmannessa kappaleessa esitellään Yammer -yhteisöpalvelualustan käyttöä (KUVA 11.). Ohjeissa on hyödynnetty myös erivärisiä nuolia selkeyttämään kuvallisia ohjeita.

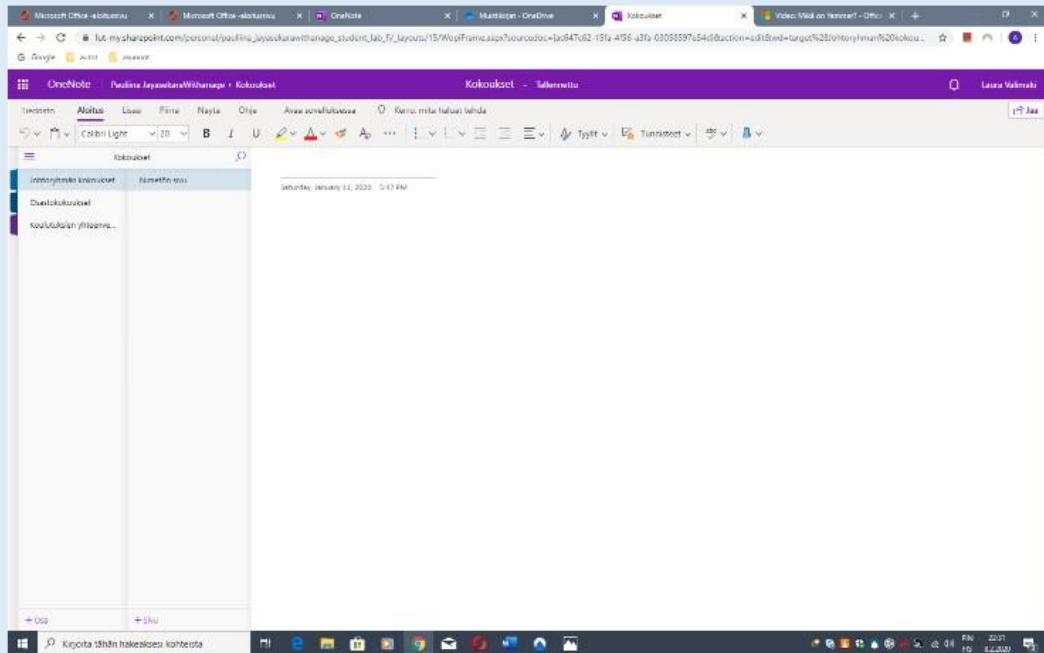
- **Punainen** nuoli osoittaa kohtaan, johon voi kirjoittaa oman viestinsä.
 - Jotta viestintä olisi selkeää, käytä viestien lopussa #-merkintää ja viestin sisältöön liittyvää avainsanaa.
 - Esimerkiksi jos viestisi koskee viikkopalaveria, laita loppuun #viikkopalaveri. Näin muiden ryhmän jäsenten on helppo myöhemmin etsiä viestiä.
- **Viestejä voi etsiä violetin** nuolen osoittamasta "HAKU" linkistä.
- Muiden julkaisuihin **voi kommentoida** ja niistä voi tykätä mustien nuolten osoittamassa kohdassa.
- Voit myös **linkata toisen ryhmän jäsenen keskusteluun**, käyttämällä @-merkkiä ja sen perään kirjoittamalla ryhmän jäsenen nimen. Esimerkiksi @Laura Välimäki. Näin ryhmän jäsenelle tulee ilmoitus linkkauksesta ja hän varmasti huomaa viestin koskevan juuri häntä.
- **Omiin ryhmiin voi jakaa myös** tiedostoja. Ne löytyvät **keltaisen** nuolen osoittamasta "TIEDOSTOT" linkistä, sekä keskusteluista.
- **Sininen nuoli** osoittaa kohtaan "JÄSENET" ja omaan profiiliin. Kun klikkaat omasta profiilista, aukeaa ikkuna. **Työkavereiden helpottamiseksi ja sisäisen viestinnän tueksi, kirjoita profiilin päivittäin oman työhuoneesi ja käyttämäsi puhelinnumeron.**
- Kun seuraamaasi Yammer ryhmään saapuu viesti, saat siitä automaattisesti tiedon sähköpostiisi.



KUVA 12. Toiminnallisen PDF -tiedoston 3.osan 2.osa

Ohjeistuksessa on korostettu tekstiä samalla värillä kuin nuolien värit (KUVA 12.). Näin on helpompi ymmärtää mistä kohdasta milloinkin puhutaan. Sivulta löytyy linkki videoon "Yammer -yhteisöpalvelualustan käyttö" (LIITE 1).

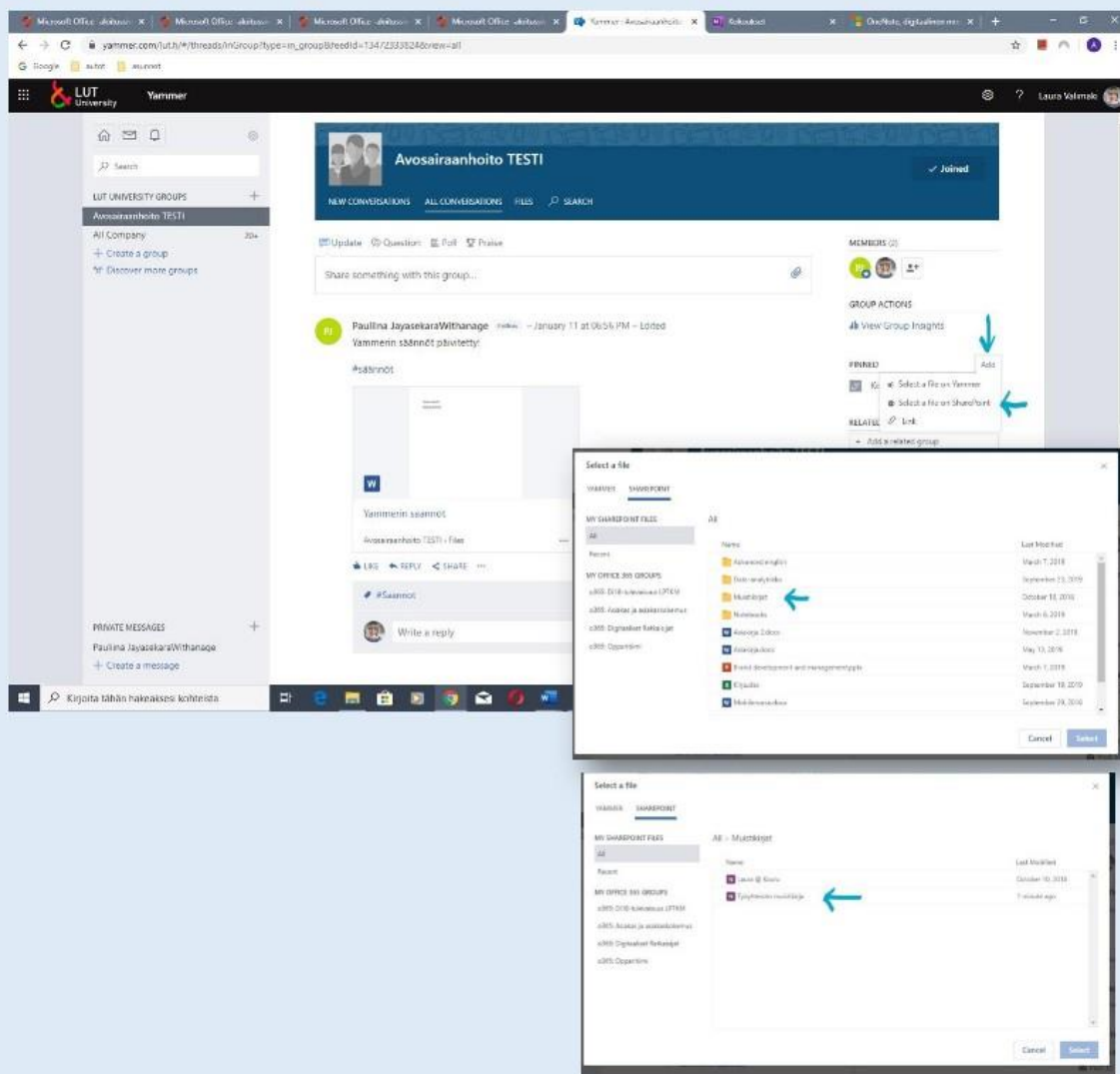
- Uuteen muistikirjaan voi luoda osia vasemman alareunan ”+ Osa”-linkistä ja osiin sivuja ”+ Sivuu”-linkistä.
- Osat ja sivut voi nimetä haluamallaan tavalla.
- Luokaa yksi sivu osastokokouksille.
 - Osastokokous kansioon voi luoda omat sivut esimerkiksi kuukausipalavereille ja eri asemien omille kokouksille.
 - Näin kaikki osastokokoukset löytyvät helposti samasta paikasta. Muistikirja voi näyttää esimerkiksi tältä:



- **Kun haluat liittää luomasi muistikirjan Yammer-sovellukseen, palaa Yammeriin ja siirry siihen Yammer-ryhmään, jolle haluat muistikirjan jakaa.**

KUVA 14 Toiminnallisen PDF -tiedoston 4.osan 2.osa

- Yammer -ryhmässä etsi oikealla olevasta palkista kohta "Pinned" ja sen vierestä painike "Add".
- Valitse tiputusvalikosta linkki "Select a file on SharePoint".
- Löydät kansioista kohdan "Muistikirjat", klikkaa sitä.
- Tämän jälkeen pääset näkemään luomasi muistikirjat. Valitse haluamasi muistikirja ja paina alhaalla oikealla olevaa "Select"-nappia.



- Tämän jälkeen muistikirjasi on näkyvillä Yammer-sovelluksen Pinned-valikossa.
 - Informoi työyhteisöäsi uudesta muistikirjasta julkaisemalla viestin asiasta Yammerissa.
 - Suosittelemme julkaisemaan viestin Yammeriin aina, kun olet päivittänyt muistikirjaa.

[Ohjevideoon](#)

KUVA 15. Toiminnallisen PDF -tiedoston 4.osan 3.osa

Ohjeistus päättyy OneNote -muistikirjan esittelyyn (KUVA 15.). Sivulta löytyy linkki ohjevideoon "OneNote- sähköisen muistikirjasovelluksen käyttö" (LIITE 1).

SUOSITUKSET MUUTOSJOHTAMISEEN

SUKUPOLVET HUOMIOON OTTAEN

- Tärkeää muutoksen onnistumisessa on henkilöstön mukaan saaminen.
 - sitouta henkilöstöä
 - anna mahdollisuus vaikuttaa
 - anna onnistumisen kokemuksia
 - anna aikaa ja resurssia muutokselle
- Kirkasta työntekijöillesi syyt miksi muutos tehdään.
- Tuo esille, että henkilöstö on arvokas ja tarpeellinen voimavara muutoksen onnistumiseen.
- Etsi avainhenkilöitä työyhteisöstä.
 - Työyhteisöstä usein löytyy positiivisia, intohimoisia ja vahvatahtoisia ammattilaisia, joiden avulla saavutetaan tuloksia.
 - Työntekijöillä on usein ja ajankohtaisin tieto organisaatiossa vallitsevassa tilanteessa, sekä ajatuksia muutostarpeista
- Tunne työntekijäsi
 - kartoita työyhteisön ikärakenne
 - pohdi miten sukupolven edustajia voi parhaiten opastaa ja innostaa
 - Vanhemmilta sukupolvilta opitaan ja saadaan näkökulmaa, kun taas nuoremmilta saadaan innostusta ja eteenpäin työntävää voimaa.

SUKUPOLVIEN SUHTAUTUMINEN MUUTOKSEEN			
SUKUPOLVI	SYNTYMÄVUODET	SUHTAUTUMINEN MUUTOKSEEN	HUOMIOITAVAA
SUURET IKÄLUOKAT-SUKUPOLVI	1945- 1955	passiivinen johtoa myötäileviä	pääsääntöisesti jo eläkeläisiä
ÖLJYKRIISIN SUKUPOLVI	1955- 1964	voimattomuuden tunne kokee muutokset turhina	kokee hankaluuksia työelämän sisäisissä suhteissa, esimiestyöskentely nähdään mielivaltaisena
HYVINVOINNIN SUKUPOLVI	1965- 1972	samoja tunteita kuin öljykriisin sukupolvella, pehmeämpi lähestymistapa	tuntee oikeutensa, luottaa poliittiseen ja yhteiskunnalliseen toimintaan
LAMASUKUPOLVI	1973-1979	haluaa ottaa tilanteet haltuun toivoo selkeitä toimintasuunnitelmia	luottaa itseensä ja omaan tekemiseensä
Y -SUKUPOLVI & Z-SUKUPOLVI	1980- 1990 1991 à	innokas, kehittämismyönteinen, nopeaomaksumaan uutta kyky sietää muutoksia kokee yksinäisyyttä, kaoottisuutta ja keinottomuutta	palautteen saaminen tärkeää matala hierarkkisuus

KUVA 16. Suositukset muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen osa 1

Suosituksien muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen rakennettiin samalle pohjalle kuin toiminnallinen PDF -tiedostokin (KUVA 16.) Visuaalisena sukupolvijaottelun selkeyttäjäinä käytettiin taulukkoa ja myös kuviota (KUVA 17.).

- Hyvät työyhteisötaidot ovat avainasemassa onnistumiseen muutoksessa
 - Opetelkaa levittämään omaa osaamistanne sekä opettamaan muita
 - Kaikille mahdollisuus tuottaa sisältöä viestintään
esim. tuoda kokouksiin aiheita käsiteltäväksi
 - Sopikaa työpaikalle pelisäännöt viestintään
esim. kokouskäytännöt, asioiden puheeksi otto
- Tarkentakaa työntekijöiden työnkuvat
 - kehityskeskustelukäytännöt, yhteinen näkemys työstä ja sen tarkoituksesta
- Kirkastakaa organisaation omat tavoitteet
 - tuokaa työntekijöille säännöllisesti esille organisaation arvot ja strategia
- Näe muutos jatkuvana kehittämisen kehänä:
 - Suunnittele
 - Aseta tavoitteet ja suunnittele toteutus.
 - Toteutus
 - Toimi suunnitelman mukaan. Perusta toteutus toteutussuunnitelmien, tavoitteiden ja yleisten toimintaohjeiden pohjalle.
 - Arvioi
 - Kerää palautetta ja ota vastaan ehdotuksia.
 - Kehitä
 - Analysoi palautteita ja ehdotuksia. Jalosta ideoita ja etsi eri ratkaisuvaihtoehtoja, joilla voit toimintaa kehittää ja parantaa.



KUVA 17 Suositukset muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen osa 2

Suosituksia muutosjohtamiseen haluttiin toteuttaa niin, että ne on helppo lukea ja sisäistää. Tarkoituksella vältettiin pitkiä lauseita tai vaikeasti tulkittavia sanoja.

8 UUDEN TOIMINTAMALLIN ESITTELY KOHDEYKSIKÖLLE

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ja helpottaa kohdeyksikön digitaalista viestintää luomalla toimintamallisuositukset Office365-palvelupaketin käyttöönotosta Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän avosairaanhoidon vastaanotoille. Toimintamallisuosituksen tavoitteena oli sisältää suositukset muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen. Lisäksi tavoitteena oli tehdä toiminnallinen PDF-tiedosto, joka sisältää kirjalliset, kuvalliset ja videoidut ohjeet palvelupaketin käytöstä. Aihetta suunniteltiin lähestyttävän keräämällä tietoa Learning cafe- ja Benchmarking -menetelmillä. Tavoitteena oli luoda työelämälähtöisesti kohdeyksikön tarpeita vastaava kokonaisuus. Lisäksi tarkoituksena oli osallistaa koko työyhteisö kehittämistyöhön.

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa. Prosessissa luotiin toimintamallisuositus O365 -palvelupaketin käyttöönottoa varten. O365 -palvelupaketin käyttötapaa ja eri sovellusten käyttöönotto suunniteltiin työntekijöiden toiveiden perusteella. Suositukset muutosjohtamiseen sukupolven huomioon ottaen luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, niissä huomioitiin myös työyhteisötaidot sekä kehittämistä tukeva näkökulma. Toiminnallinen PDF -tiedosto sisälsi kirjalliset, kuvalliset ja videoidut ohjeet.

Opinnäytetyön tiedonkeruu menetelminä käytettiin onnistuneesti Learning cafe- ja Benchmarking -menetelmiä. Niiden avulla saatiin opinnäytetyöhön työelämälähtöisyyttä. Learning cafe -menetelmä mahdollisti työntekijöiden osallistumisen kehittämistyöhön ja lisäsi työyhteisön mielenkiintoa käsiteltävään aiheeseen. Kohdeorganisaatiossa oli mahdollistettu työntekijöiden osallistuminen Learning cafe -toimintaan sujuvasti.

Benchmarking -käynnin perusteella opinnäytetyöntekijät pystyivät kertomaan käytännön läheisiä esimerkkejä työelämästä kohdeorganisaation työntekijöille. Saadun tiedon avulla pystyttiin suunnittelemaan mahdollisimman toimivaa ratkaisua työelämän tarpeisiin. Benchmarking -käynti myös kehitti opinnäytetyöntekijöiden ammatillisuutta ja toi uutta näkökulmaan kehittämistyöhön.

Kohdeorganisaatio voi luodun toimintamallin perusteella ottaa käyttöön O365 -palvelupaketin. Luotujen suositusten mukaisella toiminnalla on mahdollista onnistua muutoksessa aiempaa paremmin. Toiminnallisen PDF -tiedoston avulla työntekijöiden on helppo perehtyä uuteen palvelupakettiin. O365 -palvelupaketista valikoitiin käyttöön sovellukset, jotka parhaiten vastaavat kohdeyksikön tarpeisiin. Näin käyttöönoton ja uuden omaksumisen oletetaan sujuvan helpommin.

9 POHDINTA

9.1 Opinnäytetyön hyödyllisyys kohdeyksikölle

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa syksyllä 2018 tarkoitus oli, että 0365 -palvelupaketti otetaan käyttöön kohdeorganisaatiossa maaliskuuhun 2020 mennessä. Kuitenkin opinnäytetyön prosessin lopussa helmikuussa 2020 organisaatiolla ei ollut tiedossa, milloin 0365 -palvelupaketti otetaan käyttöön. Todennäköisesti käyttöönotto siirtyy ainakin yli kesän 2020. Tämä vaikeuttaa opinnäytetyön hyödyllisyyden arviointia kohdeyksikölle.

Luodut suositukset muutosjohtamiseen sukupolvet huomion ottaen kestävät aikaa, sillä niitä ei ole sidottu juuri tämän hetken tilanteeseen, vaan aihetta lähestytään yleisellä tasolla. Luotuja suosituksia voidaan hyödyntää myös muissa muutoksissa kuin ainoastaan 0365 -palvelupaketin käyttöönotossa. Suosituksia voidaan hyödyntää myös muussa johtamistyössä, kuin muutokseen liittyvässä johtamisessa.

Suosituksien muutosjohtamiseen sukupolvet huomioon ottaen luotiin hyödyntämällä tietoperustasta nousseita näkökulmia. Learning cafe – työskentelyssä keskustelun lomassa sivuttiin myös johtamiseen liittyviä asioita, mutta painopiste oli sisäisessä viestinnässä ja sen sujuvoittamisessa. Jos työyhteisöstä olisi kerättyä tietoa työntekijöiden kokemuksista muutosjohtamisesta systemaattisesti, olisi suositukset voitu kohdentaa tarkemmin palvelumaan kohdeorganisaation tarpeita.

Nyt luodut suositukset eivät ole kohdennettu nimenomaan kohdeyksikölle, vaan niitä on mahdollista hyödyntää myös muissa yksiköissä tai jopa muissa organisaatioissa. Toisaalta suositukset voivat jäädä liian yleiselle tasolle, jolloin niiden hyöty nimenomaan kohdeyksikölle ei välttämättä ole niin suuri kuin se voisi olla. Kohdeyksikön työntekijät eivät kohdentaneet kerättyä palautetta suosituksiin, vaan keskittyivät enemmän käytännön läheiseen toiminnalliseen PDF -tiedostoon. Tämä viestii, että työyhteisö koki muutosjohtamisen olevan ensisijaisesti esimieslähtöistä.

Pirinen (2014) painottaa esimiestyöskentelyn tärkeyttä muutoksessa, jota myös kohdeyksikön työntekijät painottavat. Kajamaa (2011) totesi, että yksi sosiaali- ja terveystieteiden suurimmista haasteista muutoksessa on hierarkkisten organisaatorajojen rikkominen. Hänen mukaansa organisaatiot harjoittelevat vielä eri tahojen osallistamista muutokseen. Tämä näkemys vahvistuu myös kohdeyksikössä. Työntekijät olettavat muutoksen ja sen onnistumisen olevan kiinni esimiestasosta, vaikka todellisuudessa siihen tarvitaan koko työyhteisö.

Ohjeistus 0356 -palvelupaketin käyttöön on luotu tämänhetkisen palvelupaketin version mukaisesti ja juuri tämän hetkiseen tarpeeseen. Palvelupaketti päivittyy palveluntarjoajan puolelta usein. On mahdollista, että jos palvelupaketin käyttöönotto viivästyy useita kuukausia, on sen sisältämä ohjeistus jo vanhentunut. Todennäköisesti yksikön sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat ja tarpeet eivät muutu huomattavasti pitkälläkään aika välillä. Oletettavaa on, että ohjeistuksien tarjoamat ratkaisut todennäköisesti hyödyttävät työyhteisöä venyneestä aikataulusta huolimatta.

Jos organisaatio olisi ottanut O365 -palvelupaketin käyttöön suunniteltuna ajan kohtana, olisi kohdeyksikkö hyötynyt varmasti opinnäytetyöstä enemmän kuin nyt käyttöönoton viivästyessä. Ohjeistukset ja koko prosessi saattavat unohtua kiireisessä arjessa. On mahdollista, että palvelupaketin käyttöönottovaiheessa ohjeistukset eivät enää päädy työntekijöiden hyödynnettäviksi. Vaarana palvelun käyttöönoton venymisessä on, että O365 -palvelupaketin potentiaali sisäisen viestinnän, sekä myös käytännön työn helpottajana, jää hyödyntämättä. Työyhteisöstä löytyi ainakin yksi avainhenkilö, joka oli kiinnostunut edistämään toimintamallin käyttöönottoa. Tämä lisää todennäköisyyttä, että opinnäytetyötä tulaaan hyödyntämään kohdeyksikössä.

Parhaiten hyödyn luodusta toimintamallista näkisi, jos opinnäytetyön tekijät olisivat mukana O365 -palvelupaketin käyttöönotossa. Opinnäytetyön prosessin alusta alkaen oli kuitenkin tiedossa, ettei aikataulullista syistä tämä ole mahdollista.

9.2 Tiedonkeruumenetelmien arviointi

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus painottui enemmän sisäisen viestinnän kehittämiseen O365 -palvelupakettia hyödyntäen. Molemmat tiedonkeruumenetelmät, Benchmarking sekä Learning cafe, keskittyivät sisäisen viestinnän tarkasteluun. Näiden tietojen perusteella pystyttiin luomaan ohjeistus O365 -palvelupaketista, joka vastasi juuri yksikön omiin tarpeisiin. Ohjeistus otettiin hyvin vastaan työyksikössä. Työntekijät kokivat niiden olevan toiveidensa mukaisia, sekä suunnitellun toimintamallin vastaavan sisäisessä viestinnässä koettuihin ongelmiin.

Learning cafe -menetelmä toimi hyvin kohdeyksikössä. Osallistujat olivat aktiivisia sekä innostuneita osallistumaan menetelmään. Opinnäytetyötekijöiden tekemät harjoitukset ennen itse työskentelyn aloittamista rentouttivat tunnelmaa. Kohdeyksikössä oli positiivinen suhtautuminen kehitystyöhön ja sen edistämiseen.

Haukijärven ym. (2014) mukaan Learning cafe – menetelmässä saattaa tulla informaatio-tulvaa tai esiintyä kilpailuhenkisyttä. Kohdeyksikön työntekijöiden työskentely oli kuitenkin hyvin keskittynyttä ja aikaansaavaa. Learning cafesta nousseihin ongelmiin opinnäytetyöntekijät etsivät ratkaisuja, jotka O365 -palvelupaketti voisi tarjota. Learning cafe -menetelmä palveli hyvin opinnäytetyössä tiedonkeruu menetelmänä. Sen perusteella pystyttiin luomaan ohjeistus, jonka avulla O365 -palvelupaketin eri sovelluksia voidaan käyttää kohdeyksikön tarpeita vastaavalla tavalla.

Kohdeorganisaatio toivoi yhteisöllistä ja avointa keskustelua työpaikalla, jonka avulla saataisiin hyödynnettyä työntekijöiden asiantuntijuutta kehittämistyössä. Kohdeyksikkö on kuitenkin laajalle levittäytynyt. Lisäksi työn luonteen vuoksi, työntekijöiden saaminen samaan tilaan on haasteellista. Jotta viestintä olisi tehokasta, sekä ajasta ja paikasta riippumattontta, on digitaalinen ratkaisu välttämätön. Kohdeorganisaation toivoman viestinnän mahdollistaa hyvin sosiaalisen median alusta, joka käyttöön otettavasta O365 -palvelupaketista löytyy.

Sosiaali- ja terveysalalla sosiaalisen median alustojen käyttö sisäisessä viestinnässä on vähäistä, kun taas monella muulla alalla jo arkipäivää. Etenkin julkisella sektorilla sosiaali- ja terveysala hyödyntää vielä vähänlaisesti digitaalisia ratkaisuja.

Opinnäytetyön tekijät halusivat vahvaa työelämälähtöisyyttä opinnäytetyöhön, joten menetelmäksi valittiin Benchmarking. Benchmarking -käynti haluttiin toteuttaa yritykseen, joka ei ollut sosiaali- tai terveysalan yritys, sekä missä käytettiin sosiaalisen median alustaa sisäisessä viestinnässä onnistuneesti. Paikaksi valittiin organisaatio, jossa tiedettiin käytettävän sosiaalisen median alustaa pääasiallisena viestinnän keinona.

Benchmarking -käynti onnistui hyvin ja se antoi opinnäytetyöntekijöille uudenlaista näkökulmaa. Benchmarking -käynti toteutettiin opinnäytetyön alkuvaiheessa. Ennen käyntiä olisi ollut hedelmällistä kartoittaa opinnäytetyön kohdeyksikön ikärakenne ja haastatella nimenomaan niiden sukupolvien edustajia, joita kohdeyksikössä on. Nyt Benchmarking -käynnillä haastateltiin työntekijöitä satunnaisesti. Sattumoisin Benchmarking -käynnillä onnistuttiin kuitenkin haastattelemaan lähes kaikkia kohdeorganisaatiossakin edustettuna olevia sukupolvia.

9.3 Sukupolvien erot tarkastelun kohteena

Kohdeyksikössä oli todettu eri-ikäisten työntekijöiden tuoneen haasteita johtamistyöhön. Järvensivu ym. (2014) sekä Röhmö (2017) toteavat sukupolvinäkökulman olevan tärkeässä asemassa johtamisessa. Opinnäytetyöntekijät kiinnostuivat tästä näkökulmasta. Tämän vuoksi tarkasteltiin eri sukupolvien suhtautumista muutokseen ja työelämään Järvensivun ym. (2014) luoman jaottelun pohjalta koko opinnäytetyön prosessin ajan.

Benchmarking -käynnillä kohdattiin lama-ajan sukupolven, hyvinvoinnin sukupolven sekä Z -sukupolven edustaja. Kohdeyksikössä oli edustettuna öljykriisin sukupolvea, hyvinvoinnin sukupolvea, lama-ajan sukupolvea sekä Y-sukupolvea.

Öljykriisin sukupolvi Järvensivun ym. (2014) mukaan kokee muutokset turhina ja uhkaavina. Learning cafen purussa tämän sukupolven edustajat vahvistivat Järvensivun ym. (2014) olettamusta, sillä he nostivat enemmän esiin negatiivisia kuin positiivisia puolia. Lisäksi Learning cafessa öljykriisin sukupolven edustajat toivat esille jatkuvat muutokset ja he epäilivät niiden tarpeellisuutta.

Järvensivun ym. (2014) mukaan hyvinvoinnin sukupolven edustajat kokevat muutoksia samoin, kun edeltäjänsä öljykriisin sukupolvi, mukaan on tullut myös pehmeitä arvoja ja he ottavat mielellään etäisyyttä työhön. Benchmarking käynnillä hyvinvoinninsukupolven edustaja toi esiin paljon positiivisia puolia, sekä koki sosiaalisen median käytön luontevana. Tämä oli opinnäytetyöntekijöistä yllättävää. Tekijöiden omana oletuksena oli, että vanhemmat sukupolvet eivät koe digitaalisia ratkaisuja luonteviksi. Hyvinvoinnin sukupolven edustaja ei myöskään kokenut työasioiden käsittelyä vapaa-ajalla ongelmalliseksi, joka on ristiriidassa Järvensivun ym. (2014) linjaukseen. Learning cafessa taas hyvinvoinnin sukupolven edustajat eivät juurikaan ottaneet kantaa asioihin loppukeskustelun aikana. Opinnäytetyön tekijät tulkitsivat tilannetta peilaamalla heidän toimintaansa teoriapohjaan ja kokivat, että hyvinvoinnin sukupolven edustajat olisivat muiden työntekijöiden ottavan kantaa tilanteeseen heidän puolestaan. Tämä sopii myös Järvensivun ym. (2014) olettamukseen.

Lama-ajan sukupolven edustajat haluavat ottaa muutostilanteet haltuun, tehdä selkeitä toimintasuunnitelmia sekä saada aikaan tuloksia Järvensivun ym. (2014) teorian mukaan. Benchmarking -käynnillä lama-ajansukupolven edustaja toi esille paljon kehittämisehdotuksia. Hän oli myös selkeästi pohtinut ongelmia sekä mahdollisia ratkaisuja niihin. Lama-ajansukupolven edustaja toivoi helppoa rajanvetoa työelämän ja vapaa-ajan välille. Learning cafe toiminnassa lama-ajan sukupolven edustajat olivat aktiivisia ja nostivat niin positiivisia kuin negatiivisiakin huomioita esiin. Lama-ajan sukupolven käyttäytyminen on hyvin linjassa Järvensivun ym. (2014) linjaukseen.

Järvensivun ym. (2014) sukupolvijaottelussa Y – ja Z -sukupolvi ovat sulautettuna yhteen. Z -sukupolvi on vielä nuorta, eikä ole vielä voitu sen vähäisen työkokemuksen vuoksi luoda selkeitä omia suhtautumisnäkökulmia Z- sukupolvelle. Järvensivun ym. (2014) mukaan Y -ja Z-sukupolvi on innokas ja kehittämismyönteinen sekä sietää hyvin muutoksia. Tämä sukupolvi tarvitsee kuitenkin paljon tukea ja toivoo saavansa palautetta, sillä se kokee herkästi yksinäisyyttä ja keinottomuutta.

Benchmarking -käynnillä Z -sukupolven edustaja toi esille palautteen saamisen tärkeyden, joka vahvistaa Järvensivun ym. (2014) näkemystä. Koska Z- ja Y-sukupolvi on nuorta, oli opinnäytetyön tekijöiden puolesta oletettavaa, että sellaisen edustaja kokee sosiaalisen median alustan käytön luonnollisena. Learning cafe – tilanteessa Y-sukupolven edustaja toi esille Järvensivun ym. (2014) kuvaamaa innokkuutta ja kehittämismyönteisyyttä. Toisaalta osa Learning cafen Y-sukupolven edustajista olivat keskustelusta sivussa, joka tukee myös Y-sukupolvelle ominaista tuen tarvetta sekä kokemusta keinottomuudesta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön prosessin aikana Järvensivun ym. (2014) teoria sukupolvien suhtautumisesta muutokseen vahvistui. Jokainen ihminen on yksilö, joten ei voida olettaa, että joka ikinen sukupolvensa edustaja käyttäisi oletuksen mukaisesti. Tämä tulos vahvistaa Röhkön (2017) ja Järvensivun ym. (2014) näkemystä, että kehittämistyössä ja johtamisessa on hyödyllistä perehtyä eri-ikäisten suhtautumiseen työelämään ja muutokseen.

9.4 Toiminnallisen PDF -tiedoston arviointi

Toiminnallisen PDF -tiedosto rakennettiin niin, että niihin voi perehtyä itsenäisesti ja ilman ohjausta. Kiviniemi ym. (2013) toteavat, että materiaalin tulee esitellä miten tietoja ja taitoja todellisissa tilanteissa käytettäisiin. Lisäksi opetusmateriaali tulee suunnitella mahdollisimman aidoksi ja ammattialaan kytketyksi. Videoissa esitellään esimerkki, miten juuri FSHKY:n avosairaanhoidon vastaanotot voivat hyödyntää 0365 -palvelupaketin tiettyjä osia. Sovellusten käyttö on räätälöity nimenomaan kohdeyksikölle, joten se täyttää vaatimukset.

Tolvasen (2016) mukaan opintomateriaalin laadukkuutta arvioidaan sen ulkoisen ilmeen ja kuvan- sekä äänenlaadun perusteella. PDF -tiedosta itsestään haluttiin tehdä raikas, selkeä ja mielenkiintoa herättävä. Saatujen palautteiden perusteella voidaan todeta tämän tavoitteen onnistuneen. Virallisuutta olisi lisännyt, jos materiaaleihin olisi lisätty FSHKY:n logo.

Ohjeistuksessa ei käytetty Bloomin taksonomiaa, jota olisi voinut käyttää verkko-opintojen suunnittelun pohjana (Schroeder 2017). Toisaalta ohjeistuksen tarkoituksena ei ollutkaan syvällinen tiedon omaksuminen, vaan tavoiteltiin selkeitä käyttöohjeita, joiden mukaan palvelupakettia voidaan hyödyntää. Ohjeistukseen olisi voinut olla hyödyllistä lisätä esimerkiksi pieniä tietokilpailuja tai suoritettavia tehtäviä, jolloin oppimiseen sitoutuminen olisi mahdollisesti lisääntynyt.

Opetusvideoiden sisältöä suunniteltiin yhdessä sekä etukäteen päätetty mitä videoissa esitellään. Suunnitteluprosessia ei kirjattu ylös, mikä olisi mahdollistanut videoiden suunnitelmien ja lopullisen toteutuksen eron arvioinnin. Lautkankare (2019) toteaa, että lyhyenkin videon tekemiseen sisältyy suuri määrä tekijöiden ammattitaitoa, osaamista ja opetetavan tiedon prosessointia. Muutaman minuutin videon takana on usein useiden tuntien työmäärä. Nyt tämä työn määrä ei ole näytettävissä millään tavalla tässä raportissa.

Lyhyet alle kuusi minuuttia kestävät videot osallistavat katsojia enemmän kuin pitkät. Katsojien mielenkiintoa lisää videossa näkyvät kertojan kasvot, sekä kertojan suhteellisen nopea ja innostunut tapa puhua opetettavasta aiheesta. (Guo, Kim ja Rubin 2014) Videot pystyttiin pitämään pääsääntöisesti alle kuudessa minuutissa. Alun perin suunniteltiin, että videoissa näkyisi myös kertojan kasvot, mutta tämä ei ollut mahdollista toteuttaa teknisistä syistä. Videoissa selostus toteutettiin vertaistuellisena ja rentoja ja vältettiin turhaa luenointia.

9.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tätä kehittämistehtävää tehdessämme noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja YAMK-opinnäytetyön eettisiä suosituksia. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Niitä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä, sekä tutkimuksessa, että niiden tulosten arvioinnista. Tutkimukseen tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta, tutkimus ja arviointimenetelmiä. Työssä kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä ja viitataan heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä kohdeorganisaation ja oppilaitoksen kanssa. Sen tulokset raportoidaan ja siitä syntyneet tietoaineistot tallennetaan asianmukaisella tavalla. (TENK 2012)

Tietoa haettiin luettavista hakupalvelimista ja lähteiden suhteen pyrittiin kriittiseen tarkasteluun. Opinnäytetyö tehtiin tiiviissä yhteistyössä kohdeyksikön kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana hyödynnettiin oppilaitoksen asiantuntija apua.

Tähän kehittämistyöhön ei tarvittu erillisiä tutkimuslupia, sillä se ei käsittele henkilötietoja, eikä potilasaineistoja. Ainoastaan osallistujien sukupolvitieto kerättiin, josta ei voi tunnistaa yksittäistä henkilöä. Kohdeorganisaatioiden johdon kanssa oli kirjallisesti sovittu kehittämistyön tekemisestä, sen etenemisestä ja raportointikäytännöistä. Kehittämistyön tekijät eivät ole organisaation työntekijöitä, vaan ulkopuolisia toimijoita. Työssä ei ole mukana rahoituslähteitä.

9.6 Jatkokehittämisehdotukset

Luonteva jatko opinnäytetyölle olisi seurata, miten muutos ja O365 -palvelupaketin käyttöönotto luotujen suositusten ja toiminnallisen PDF -tiedoston avulla onnistuu. Jatkuvan kehittämisen kehä -mallin (Metropolia 2017) mukaisesti toimintaa tulisi lähteä pilotoimaan ja seurata muutoksen etenemistä. Saatujen palautteiden perusteella toimintaa muokattaisiin ja kehitettäisiin vastaamaan organisaation tarpeisiin paremmin.

Mielenkiintoista olisi myös nähdä, miten sisäinen viestintä kehittyisi luodun toimintamallin perusteella. Toimintamallin kantavana ajatuksena on parantaa kohdeyksikön sisäistä viestintää. Opinnäytetyön prosessin alussa esimiehistö toivoi yhteisöllistä ja ketterää keskustelualustaa, jolla saataisiin nykyistä vuorovaikutteisempaa sekä avoimempaa keskustelua työyhteisön sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiokulttuurin tulee muuttua. Todennäköisesti kohdeyksikkö tarvitsisi tässä muutoksessa tukea. Yhtenä jatkokehittämisen näkökulmana voisi olla sisäisen viestinnän tukeminen digitaalisen ratkaisujen keinoin sekä organisaatiokulttuurin muuttaminen avoimempaan suuntaan.

Opinnäytetyön prosessissa nousi esille, että kohdeyksikön johtamisessa nähtiin puutteita sekä esimiestasolla koettiin keinottomuutta muutosjohtamisessa. Luotujen suositusten perusteella voitaisiin lähteä myös tarkastelemaan, miten esimiestaso lähtee soveltamaan niitä myös joka päiväisessä johtotyössä. Näin voitaisiin tarkastella miten johtamiskulttuurin muutos vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvointiin tai muutoksien kokemukseen.

LÄHTEET

Aaltonen-Ogbeide, T., Saastamoinen, P., Rainio, H. & Vartiainen T. 2011. Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3. [Viitattu 27.2.2019]. Saatavissa: <http://www.tivia.fi/sites/tivia.fi/files/tivia/Julkaisut/Kirjat/Silm%C3%A4t%20auki%20sosiaali%20seen%20mediaan%202%20painos%20PDF.pdf>

Aunala, S. & Lötjönen, R. 2016. Nuoret sukupolvet työelämään X-, Y- ja Z-sukupolvet osana monimuotoista johtamista. Ylempi AMK opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Armstrong, P. 2020. Bloom's Taxonomy. Vanderbilt University [viitattu 9.2.2020]. Saatavissa: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>

Dlamini, N. N. & Johnston, K. 2018. The use of social media by South African organisations. Journal of Advances in Management Research, 15(2). 198-210. doi:10.1108/JAMR-05-2017-0063

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki. [Viitattu 1.4.2019]. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

FSHKY. 2016. Hyvinvointikuntayhtymä. [Viitattu 20.3.2019]. Saatavissa: <http://www.fstky.fi/kuntayhtyma/>

FSHKY. 2017. Tilinpäätös 2017. [Viitattu: 20.3.2019]. Saatavissa: <http://www.fstky.fi/client/fshky/userfiles/tilinpaatos-2017.pdf>

Guo, P. J., Kim, J. & Rubin, R. (2014). How video production affects student engagement: an empirical study of MOOC videos. [viitattu 20.1.2020]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/262393281_How_video_production_affects_student_engagement_An_empirical_study_of_MOOC_videos

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino – Richert E. & Teirasvuori, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen – Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija -ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Tampere: Juvenes Print Suomen yliopistopaino OY. [Viitattu 23.2.2019]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Alma Talent

- Helsingin yliopisto. 2020. Verkko-opinnot [viitattu 9.2.2020]. Saatavissa: <https://www.helsinki.fi/avoin-yliopisto/opiskelu/tule-opiskelemaan/verkko-opinnot>
- Hintikka, K. Jyväskylän yliopisto. 27.2.2019 [Viitattu 8.5.2019]. Saatavissa <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>
- Holá, J. 2012. Internal Communication in the Small and Medium Sized Enterprises. E + M *Ekonomie a Management*. 3/2012. s. 32-45
- Honkala, A. 2018. Avohoidon ylläkäri. Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä. Haastattelu 29.11.2018.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. LINKKI - työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing OY
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua – menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki. Kauppakamari.
- Häkkinen, P., Juntunen, M., Laakkonen, I. 2013. Verkko-oppiminen murroksessa – oppijalähtöiset ja yhteisölliset oppimisympäristöt oppimiskäsityksen haastajina. Teoksessa: Hakala, J. & Kiviniemi, K. (toim.) Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Kokkola: Jyväskylän yliopisto Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. 85- 97. [viitattu 22.1.2020]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48383/1/978-951-39-5376-8.pdf#page=12>
- Ilmarinen A. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. [viitattu 20.4.2019] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>
- Ilmarinen B. Lisää vuorovaikutusta lisää osaamista -keinoja osaamisen jakamiseen. [viitattu 22.5.2019] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>
- Innokylä. 2013. Parastaminen(benchmarking). [Viitattu 15.2.2019]. Saatavilla: <https://www.innokyla.fi/web/malli257974>
- Innokylä. 2017. Learning café eli oppimiskahvila. [Viitattu 15.2.2019]. Saatavilla: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro. 2 painos.
- Jousmäki, R. 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. YAMK -opinnäytetyö. Metropolia, ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Johnson, E. 2015. Tutkimalla ja kehittämällä asiantuntijuutta. Kehittämistutkimusta ja ongelmanratkaisua YAMK-opinnäytetoissa. [Viitattu 22.3.2019]. Saatavissa: <https://centriaamk.wordpress.com/2015/12/18/kehittamistutkimusta-ja-ongelmanratkaisua-yamk-opinnaytetoissa/>

Jokinen, L. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinoilla vaadittava osaaminen. Video. Työelämäkumppanuus voimavaraksi –hanke videosarjan. [viitattu 17.5.2019]. Saatavissa: <https://youtu.be/UxZyYvsSauk>

Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Juvener Print- Suomen yliopistopaino OY. [viitattu 1.5.19]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kananen, J. 2017 Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kansallinen ennakoitiverkosto. 2010. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakoinnin perusmenetelmänä. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavissa <http://foresight.fi/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakoinnin-perusmenetelmana/>

Kajamaa, A. 2011. Unraveling the helix of change. An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequence. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. [viitattu 7.2.2020] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/28257/unraveli.pdf?sequence=1>

Kalavainen, S. 2020. Jatkuva muutos työpaikalla haastaa johtamisen ja toimintakulttuurin. Työterveyslaitos. [Viitattu 10.2.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>

Keisala, K. 2017. Millaista on hyvä vuorovaikutus? Blogi. 10.4.2017 Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöt. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavissa: <https://vslj.fi/hyva-vuorovaikutus-perustuu-dialogille/>

Keva. 2014. Muutoksen kokeminen. Esimiehen opas muutokseen. [Viitattu 10.2.2020]. Saatavissa: http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/oma_tyoyhteiso/muutoksen_kokeminen

Kiviniemi, K., Leppisaari, I., & Teräs, H. 2013. Autenttiset verkko-oppimiskäytännöt asiantuntijuuden kehittäjänä. Teoksessa: Hakala, J. & Kiviniemi, K. (toim.) Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Kokkola: Jyväskylän

yliopisto Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. 99 - 114. [viitattu 22.1.2020]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48383/1/978-951-39-5376-8.pdf#page=12>

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laajalahti, T. 2016. Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan? Kirjallisuuskatsaus ja survey-tutkimus muutosvastarinnan tekijöistä. Yhteisöviestinnän maisterintutkimielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lautkankare, R. 2014 Videon käyttömahdollisuudet opetuskäytössä. Turun ammattikorkeakoulun ViPeda –hanke.[viitattu 20.1.2019] Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165435.pdf>

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä. 28.6.1994/559. Finlex. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20terveydenhuollon%20ammattihenkil%C3%B6ist%C3%A4>

Lindholm, A. 2016. Mitä työnantajasta saa sanoa? TEK -verkkolehti. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavissa <https://lehti.tek.fi/lakitieto/mita-tyonantajasta-saa-sanoa>

Martin, C. & Tulgan, M. 2006. Managing the generation Mix: second edition from urgency to opportunity. Massachusetts: HDR Press Inc.

Mcniff, J. & Whitehead, J. 2011. All you need to know about action research. Wiltshire, Great Britain. Sage Publications inc.

Metropolia. 2017. Laatu Metropoliaassa. [viitattu 5.1.2020]. Saatavissa: <https://metropolia.fi/fi/metropoliasta/organisaatio-ja-strategia/laatu>

Microsoft. 2020. Office 365 Business – usein kysytyt kysymykset. [viitattu 4.2.2020]. Saatavissa: <https://products.office.com/fi-fi/business/microsoft-office-365-frequently-asked-questions>

Niemelä, O. 2014. Eri-ikäisten johtaminen ja johtamisen yhteys työntekijän sairauspoissaoloihin ja työtyytyväisyyteen. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Tampere

Ojasalo, K., Moilainen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät -uudenlaista osaamista liiketoimintan. Helsinki: SanomaPRO Oy

Padlet. 2020. Kaikki mitä tarvitset – ei mitään, mitä et tarvitse. Kunpa elämä vain olisikin sellaista. [viitattu 10.2.2020]. Saatavilla: <https://fi.padlet.com/features>

- Pappinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. 2016. Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 8. Oulu. [viitattu 1.10.2019] Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201603108705>.
- Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä -osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro Gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Kuopio. [viitattu 30.1.2020]. Saatavissa: https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf
- Palmolahti, H. 2018. Mihin katosi ihmisten muutosvastarinta? Yritykset palkkaavat itsenäisiä ajattelijoita, mutta haluavat heidän muuttuvan heti lampaiksi. YLE. [viitattu 20.3.2019]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10181675>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä. Docendo Oy.
- Rauramo, P., Kiiskinen, J., Lehtoranta, T., Harjanne, K. & Schrooten, H. 2014. Sosiaalisen median työkäyttö – työsuojelunäkökulma. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 28.2.2019] Saatavissa https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/sosiaalisen_median_tyokaytto_tyosuojelunakokulma
- Rantala, E. 2013. Sisäisen viestinnän kehittäminen - vuorovaikutus hyvinvoinnin lisääjänä työyhteisössä case: Pukkilan kunta. YAMK opinnäytetyö. LAMK, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Lahti.
- Röhmö, T. 2017. Eri sukupolvia edustavien työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta. Pro Gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. Joensuu/Kuopio.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.4.2019] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Sairaanhoitajat-liitto. 2014. Sairaanhoitajien sosiaalisen median ohjeet. [Viitattu 25.4.2019]. Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/ammattillinen-kehittymisen/sairaanhoitajien-sosiaalisen-median-ohjeet/>
- Salmi, P. 2018. Työmotivaation lähteet digitalisaation ajan sukupolvien näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kauppatieteiden tiedekunta.

Salonen, K, Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Schroeder, P. 2017. How to Create an Online Course in 5 Easy Steps. Northpass [viitattu 9.2.2020]. Saatavissa: <https://www.northpass.com/blog/how-to-create-an-online-course-in-5-easy-steps>

ScreenCast-O-Matic.2019. Video creation for everyone. [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://screencast-o-matic.com/home>

Stenvall, J., Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen. Helsinki: Tietosanoma oy.

Säntti, R. 2014. Sosiaalinen media ja henkilöstöjohtaminen. Teoksessa: Viitala, R., Järnström, M. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf#page=9

Tapscott, D. 2009. Grown up Digital: How the Net Generation Is Changing the World. New York: McGraw Hill.

Tehy. Someslidet. [Viitattu 8.5.2019] Saatavissa: <http://tehy.fi/someslidet>

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). [Viitattu 29.5.2019]. Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Tolvanen, J. 2016. Verkkokurssi suunnitteilla? Vältä nämä virheet. Kahvitauko [viitattu 9.2.2020]. Saatavissa: <https://kahvitauko.fi/verkkokurssi-valta-virheet/>

TTK – työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2.painos. [Viitattu 20.4.19]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

TTK - työturvallisuuskeskus. 2018. Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Koulutusaineisto. 5.painos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 10.12.2019.] Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789520400118>

Työsuojelu. 2018. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. [Viitattu 8.5.2019] Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>

UEF - Itä-Suomen yliopisto. Benchmarking. [Viitattu 30.4.2019]. Saatavissa: <http://www.uef.fi/benchmarking>

Valvira – sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2018. Salassapito. [Viitattu 25.4.2019.] Saatavissa: <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/hyva-ammattinharjoittaminen/salassapito>

Vartola, J., Wallenius, J. 2011. Henkilöstön muutoskielteisyyden syyt, sitoutuminen organisaatiomuutokseen ja muutosvastarinnan hyödyntämismahdollisuudet - Tutkimus valtion aluehallinnon uudistamishankkeesta (ALKU). Pro gradu-tutkielma. 2011. [Viitattu 14.5.2019]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82819/gradu05297.pdf?sequence=1>

LIITTEET

LIITE 1 Linkit toiminnallisen PDF -tiedoston videoihin

Office365 -palvelupaketin valikoitujen sovellusten käyttö FSHKY:ssä pähkinänkuoressa

<https://www.youtube.com/watch?v=t6M2yF9K2g4&feature=youtu.be>

Office365 -palvelupakettiin kirjautuminen

<https://www.youtube.com/watch?v=kcAH6VTYQOo&feature=youtu.be>

Outlook- sähköpostisovelluksen käyttö

<https://www.youtube.com/watch?v=fgciF3kY6y8&feature=youtu.be>

Yammer -yhteisöpalvelualustan käyttö

https://www.youtube.com/watch?v=4hwvv0_w23s&feature=youtu.be

OneNote- sähköisen muistikirjasovelluksen käyttö

<https://www.youtube.com/watch?v=CMiDB5fTKjo&feature=youtu.be>