

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kuningas Outi
Varonen Marjukka

TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSEN KESKELLÄ

Opinnäytetyö
Helmikuu 2021

	OPINNÄYTETYÖ Helmikuu 2021 Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Tikkarinne 9 80200 JOENSUU +358 13 260 600 (vaihde)
Outi Kuningas, Marjukka Varonen	
Nimeke: Työhyvinvointi muutoksen keskellä	
Toimeksiantaja: Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmä	
Tiivistelmä Työelämän jatkuvat muutokset vaikuttavat oleellisesti tapaamme toimia ja työskennellä. Muutokset vaikuttavat henkilöstön osaamistarpeisiin ja haastavat yksilöitä jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen. Kokemukset muutoksista heijastuvat myös henkilöstön kokemukseen omasta työhyvinvoinnista - muuttuva toimintaympäristö luo paineita muutosten johtamiselle ja muutosjohtamisen onnistumiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Karelia ammattikorkeakoulun hallinto henkilöstön kokemuksia omasta työhyvinvoinnista, omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä sekä muutosjohtamisesta. Opinnäytetyössä tutkittiin, minkälaisista tukeista Karelian hallinto henkilöstö kaipasi oman osaamisensa kehittämiseen ja työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi. Aineiston keruu suoritettiin verkkokyselyllä ja vastausten läpikäyminen tapahtui aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Vastausten perusteella voidaan todeta, että hallinto henkilöstön työhyvinvointi oli hyvällä tasolla ja työhyvinvointia tukevia tekijöitä tunnistettiin hyvin. Hallinto henkilöstön toiveet käsittelivät lähinnä viestinnän ja johtamisen kehittämistä. Tutkimustuloksissa nousi esille konkreettisia asioita hallinto henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, työhyvinvoinnin tukemiseksi ja muutosjohtamisen tueksi Karelia ammattikorkeakoulussa. Jatkotutkimusaiheina esitetään syvähaastatteluja aiheeseen syventymiseksi ja perehtymiseksi. Tutkimuksen toistaminen vuoden kuluttua olisi myös mielenkiintoista. Toiminnalliset ryhmähaastattelut voisivat myös tuoda lisäarvoa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Jatkossa voisi tehdä myös vertailevaa tutkimusta työhyvinvointiin liittyen eri ammattikorkeakoulujen välillä.	
Kieli Suomi	Sivuja 84 Liitteet 2 Liitesivumäärä 16
Asiasanat työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, muutosjohtaminen	



THESIS
February 2021
**Master's Programme in Development and
Management of Social Services and Health
Care**

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors

Outi Kuningas, Marjukka Varonen

Title: Work-Related Well-Being at the Heart of Change

Commissioned by: Karelia University of Applied Sciences

Abstract

Constant changes in working life have a significant impact on the way we live and work. They also challenge individuals to develop their competencies and skills continuously. Change-related experiences are also reflected in how well-being at work is experienced - rapidly changing environment creates expectations for change management and its success.

The purpose of the thesis was to explore the experiences of the administrative personnel of Karelia University of Applied Sciences about their employee well-being, competence and its development, and change management. The thesis examined what type of support the administrative personnel hoped for in order to develop their competence and maintain their well-being at work. The data was collected using an online survey and the responses were analysed by an inductive content analysis. Based on the responses, work-related well-being was at a good level and various factors supporting well-being at work were well identified. The expectations of the administrative personnel mainly concerned the development of communications and change management. Concrete issues for developing competence, supporting well-being at work and supporting change management at Karelia University of Applied Sciences are presented in the results of this thesis.

To deepen the knowledge of the topic, in-depth interviews are presented as topics for further research. It would also be interesting to repeat the study in a year. Functional group interviews could also add value to the development of work-related well-being. In the future, comparative research on work-related well-being between different universities of applied sciences could also be carried out

Language
Finnish

Pages 84
Appendices 2
Pages of Appendices 16

Keywords

work-related well-being, competence development, change management

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Työhyvinvointi	7
2.1 Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
2.2 Yksilön työhyvinvointi	11
2.3 Yksilön työ- ja toimintakyky	12
2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	14
3 Osaaminen	18
3.1 Osaamisen määritelmiä.....	18
3.2 Ammatillinen osaaminen	19
3.3 Osaamisen kehittäminen	20
3.4 Oppiva organisaatio.....	23
3.5 Osaamisen johtaminen.....	24
4 Digitalisaatio.....	27
4.1 Digitalisaatio käsitteenä.....	27
4.2 Digitalisaation hallinta.....	28
4.3 Digitalisaation johtaminen	28
5 Muutosjohtaminen	29
5.1 Muutosjohtamisen teoriaa.....	29
5.2 Muutosjohtajan ominaisuudet	32
5.3 Muutoksessa johtaminen.....	33
6 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät	36
7 Opinnäytetyön toteutus	36
7.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö ja kohderyhmä.....	36
7.2 Menetelmälliset valinnat.....	37
7.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	38
7.4 Opinnäytetyöprosessi.....	42
8 Kyselyn tulokset	44
8.1 Taustatiedot.....	44
8.2 Yksilön työhyvinvointi	45
8.3 Osaaminen työssä	46
8.4 Työelämän muutokset ja muutoksen johtaminen.....	49
9 Opinnäytetyön tuotos	51
10 Pohdinta.....	53
10.1 Tulosten tarkastelu.....	53

10.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	60
10.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	62
10.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	64
Lähteet.....	65
Liite 1 Kyselylomake.....	70
Liite 2 Materiaali tilaajalle	74

1 Johdanto

Jatkuvilla muutoksilla ja niistä aiheutuvalla uuden oppimisen tarpeella on vahva yhteys koettuun työhyvinvointiin (Viitala & Jylhä 2019, 372–374). Työelämää kuvaa toimintaympäristön epävakaus, yllätyksellisyys ja jatkuvuuden vähäisyys. Tiedon kehityksen kiihtyvyys ja digitalisaatio haastavat muuttuvissa toimintaympäristössä pärjäämisen, mutta muutokset tuovat riskien lisäksi mukanaan myös myönteisiä mahdollisuuksia. (Grieves 2000, 430; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13.) Yksilöltä vaaditaan analyyttisen ajattelun lisäksi ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta sekä monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Yhä nopeampi tietotuotanto vaatii sosiaalista pääomaa jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi sekä osaamisen monialaisuutta. Yksilön henkinen ja taloudellinen selviytymiskyky korostuvat muutoksen ja epävarmuuden keskellä työelämässä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Hyvällä johtamisella on myönteinen vaikutus paitsi henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, myös henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen sekä sen kehittämiseen. Osaamisen kartoittaminen ja sisällyttäminen osaksi organisaation strategiaa on organisaation menestyksen perusta. Osaamisen tarpeen ennakointi niin, että muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamiin osaamisen tarpeen vaatimuksiin pystytään vastaamaan ketterästi, on tärkeää organisaation toiminnan onnistumisen kannalta. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.) Työntekijöiden itseluottamukseen, hyvinvointiin ja muutosjoustavuuteen vaikutetaan hyvällä johtamisella, terveillä työyhteisöillä, työterveyshuollolla ja työturvallisuudella (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019).

Opinnäytetyön toimeksianto saatiin Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmältä. Tutkimuksen lähtökohta oli hallintohenkilöstön työtehtävien muutokset ja niiden mukanaan tuomat osaamisen kehittämisen tarpeet sekä muutoksien vaikutus koettuun työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hallintohenkilöstön kokemuksia oman osaamisen riittävyydestä muutoksissa, sekä tukea Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin verkkokyselyn avulla, minkälaista osaamisen vahvistamista haluttiin muutoksen hallitsemiseksi omassa työssä ja kuinka työn muutokset vaikuttivat hallintohenkilöstön työhyvinvointiin.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

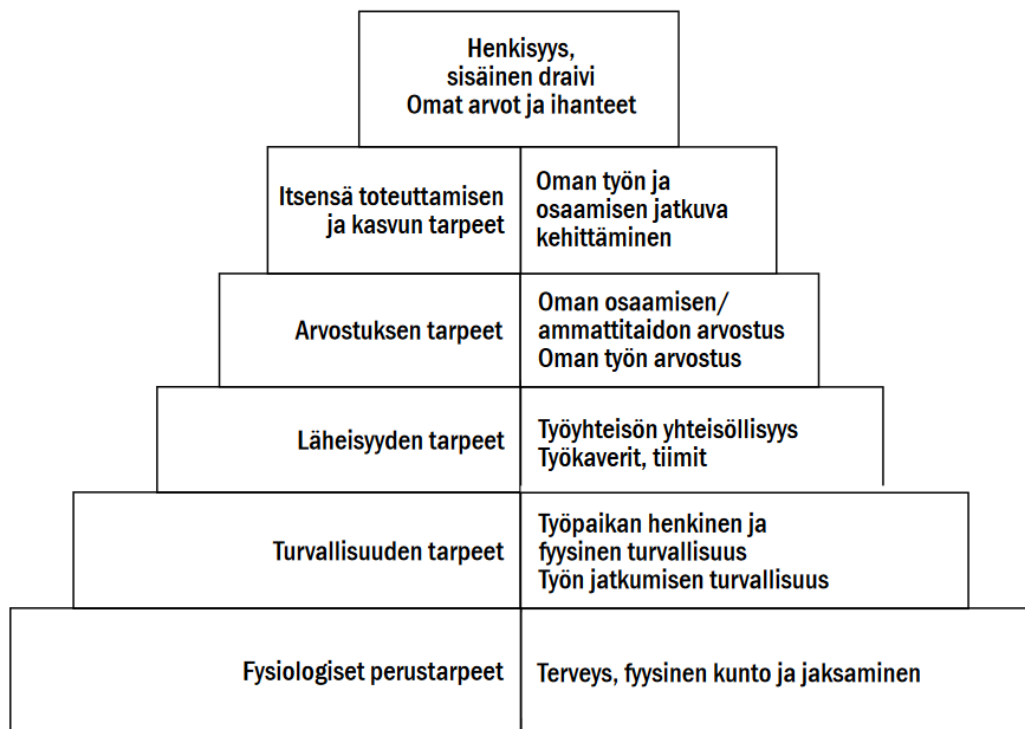
Työhyvinvointi on käsitteenä varsin laaja. Sen merkitys ja sisältö riippuu käsitteen tarkastelijan näkökulmasta ja voidaan jopa ajatella, että työhyvinvointi ei ole mitään konkreettista, vaan se on ikään kuin abstrakti käsite. (Vesa 2011, 17.) Työhyvinvoinnin käsitteellä on monia rinnakkaisia käsitteitä kansainvälisessä kirjallisuudessa, kuten ”hyvinvointi” ja ”työtyytyväisyys” (*”wellbeing, well-being at work, employee well-being, work-related well-being, occupational well-being, welfare at work, job satisfaction”*) (Räfsen 2019, 8).

Käsitteen työhyvinvointi syntyperä on 1920-luvun stressitutkimuksissa, kun yksilöitä haettiin suojella työn terveystaaroilta sekä työolosuhteiden ja ympäristön aiheuttamilta stressireaktioilta (Räfsen 2019, 8). Lähestymistapa työhyvinvointiin oli aluksi hyvin yksilökeskeinen ja työsuojelullinen. Näkökulma alkoi laajentua yksilökeskeisestä terveys/sairaus- ajattelusta laajemmaksi ennalta ehkäisevän näkökulman kannalta ajateltavaksi kokonaisuudeksi 1990-luvulla. Organisaation yhteistoiminnassa ja yhdessä työterveyshuollon kanssa kehitettiin laajasti yhteistä terveyttä ja toimintakykyä, työtä ja työympäristöä, työyhteisöä sekä osaamista. Työhyvinvoinnin käsitettä on käytetty yleisemmin 2000-luvun alusta alkaen, jolloin alettiin puhumaan myös esimerkiksi työhy-toiminnasta. (Kauhanen 2016, 22–23, 25; Räfsen 2019, 8.)

Työntekijän näkökulmasta työhyvinvointi mielletään usein työssäjaksamiseen tai työssä viihtymisen lisäämiseen liittyväksi asiaksi. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointia ja sen johtamista tarkastellaan puolestaan usein lainsäädännön työnantajalle asettamien tavoitteiden ja velvoitteiden kautta. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 103–104.) Näitä lakeja ovat muun muassa Työsopimuslaki (55/2001), Työturvallisuuslaki (738/2002) ja Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (954/1973). Lisäksi työnantajan toiminnalle asettaa velvoitteita esimerkiksi Työterveyshuoltolaki (1383/2001), Laki yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004), Työntekijän eläkelaki (81/2016), Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ja Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986).

Työhyvinvointi-käsitettä voidaan tarkastella konkreettisesti esimerkiksi Maslown tarvehierarkiaan pohjaavan työhyvinvoinnin portaat- toimintamallin avulla (Maslow 1970, 35–58, Rauramo 2012, 12–16). Tässä toimintamallissa työhyvinvointia lähestytään viiden eri portaan kautta, joita ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Terveysportaassa korostuvat yksilön psykofysiologiset perustarpeet, joiden toteutumisen tavoitteena on hyvä terveys. Turvallisuusportaassa korostuneena ovat työympäristöön ja toimintatapoihin liittyvät turvallisuustekijät, riittävä toimeentulo sekä hyvinvoiva ja yhdenvertainen työyhteisö. Tavoitteena tässä portaassa on kokonaisvaltainen turvallisuus. (Rauramo 2012, 12–16.)

Yhteisöllisyysportaassa oleellisia asioita ovat hyvinvoiva henkilöstö, avoin ja hyvä työilmapiiri sekä vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön. Tämän portaan tavoitteena on yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia tukeva yhteisöllisyys. Arvostusportaan tavoitteena on lisätä yksilön arvostusta omaa ja toisten tekemää työtä kohtaan, joiden toteutumisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa palkitseminen, työn arviointi ja kehittäminen sekä työhyvinvointia edistävä päämäärä ja strategia. Osaamisportaan keskeinen sisältö on itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymisen edistäminen ja tukeminen, jonka tavoitteena on lisätä yksilön sekä työyhteisön kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 12–16.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkiaan pohjaten (Ojala & Ahonen 2003, 21).

Tarvehierarkiaan perustuvan toimintamallin portaissa (kuvio 1) alimmat portaat käsittävät yksilön fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet ja läheisyyden tarpeet. Ylimmät kolme tasoa käsittävät arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet ja ylimpänä kaikista työhyvinvoinnin portaista on arvoihin ja ihanteisiin sekä sisäiseen paloon ja henkisyteen liittyvät asiat. (Vesa 2011, 21; Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnin lähtökohta on hyvin johdettu organisaatio, jonka ammattitaitoinen henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Näin ollen henkilöstön tekemä työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa sekä tukee tekijöidensä elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2009, 17–18.) Työhyvinvoinnin sijaan tulisi puhua ”hyvinvoinnista työssä”, sillä ihminen on kokonaisuus, jonka työ- ja vapaaajalla esiintyvän hyvinvoinnin erittelemineen on mahdotonta. Kumpikin, sekä työntekijä että työnantaja kantavat vastuunsa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuottamisesta toisilleen. (Kumpulainen 2013, 32–33.) Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvointi muodostuu

useista eri osa-alueista; yksilön terveys- ja toimintakyky, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet, työ, sen mitoitus ja – organisointi muodostavat yhdessä työhyvinvoinnin. Myös työyhteisötaidot, sosiaaliset suhteet, johtaminen ja tiedonkulku rakentavat työhyvinvointia. (Kauhanen 2016, 28.)



Kuvio 2. Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli, teoksessa Räfsten (2019, 17).

Voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa (Manka 2011, 75–76; Räfsten 2019, 17) keskitytään tarkastelemaan työhyvinvointia voimavarojen kautta (kuvio 2). Näin tarkasteltuna huomio kiinnittyy yksilön jo olemassa olevien voimavarojen vahvistamiseen, eikä niinkään niiden lisäämiseen. Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin perustana on yksilöllisesti koettu työhyvinvointi, johon vaikuttavat oleellisesti yksilön oma asenne, työ ja työyhteisö, organisaatio ja sen johtaminen. Osa-alueena työ pitää sisällään yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, työn monipuolisuuden sekä itsenäisyyden. Työyhteisön ja yhteistyöverkoston olemassaolo lisää yksilön sosiaalista pääomaa, joka on tärkeä voimavara myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaation tarjoamat puitteet, joustava rakenne, tavoitteellisuus, kehittymisen mahdollisuus ja taloudellinen turvallisuus vahvistavat yksilön kokemaa työhyvinvointia. Myös yksilön kokemuksella johtajuudesta

on merkitystä työhyvinvoinnissa, sillä aito johtajuus ja kyky itsensä johtamiseen lisäävät yksilön psykologista pääomaa sekä edistävät terveyttä ja työstä palautumista. (Manka 2011, 75–76.)

2.2 Yksilön työhyvinvointi

Yksilöiden terveys, työ- sekä suorituskky, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet, esimiesten johtamistaidot, tiedonkulku, työyhteisön ilmapiiri, sekä työ itsessään, työn organisointi ja mitoitus, sekä työterveyshuolto ja työturvallisuus muodostavat työhyvinvoinnin (Kauhanen 2016, 23–28; Österberg 2014, 174–181). Työhyvinvoinnin ylläpitämisen lähtökohtana on työn sujuvoittaminen ja tehokkuuden lisääminen, sekä yksittäisen työntekijän työssä jaksamisen tukeminen. Osaamisen merkitys ja työn hallinnan tunne korostuvat muuttuvassa työympäristössä ja niiden puute vaikuttaa oleellisesti yksilön kokemaan työhyvinvointiin. (Ahola 2011, 50.)

Hyvinvoivista työntekijöistä koostuva työyhteisö pystyy vastaamaan organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin ja siten mahdollistaa organisaation menestymisen. Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö on vuorovaikutukseltaan avoin, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen koetaan työntekoa palvelevaksi ja oikeudenmukaiseksi. Työhyvinvointia tukee autoritaarisen johtamisen sijaan vuorovaikutteisuutta ja erilaisia mielipiteitä arvostava ilmapiiri, jossa olemassa olevia käytänteitä voidaan kyseenalaistaa. Ilmapiiriltään huonossa työyhteisössä töiden sujuvuus, laatu ja työn tuloksellisuus huononevat vastavasti. (Österberg 2014, 174–181.)

Yksilön kokemukseen omasta työhyvinvoinnista vaikuttavat useat eri tekijät. Tärkeässä osassa on työmotivaatio, joka on oleellinen asia työn sujuvuuden ja innostavuuden kokemisessa sekä yksilön kokemuksessa omasta työhyvinvoinnistaan. Työmotivaatioon ja sen ylläpitämiseen vaikuttavat yksilön oma persoonallisuus, työympäristö sekä työn sisältö. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132.) Työn sisällön tulisi olla sekä mielekästä että sopivan haastavaa (Nivala 2006, 97). Työmotivaation ja työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa myös yksilön oma asenne työtä ja organisaatiota kohtaan. Asenne määrittää yksilön päivittäistä suoriutumista annetuista työtehtävistä; työhönsä tyytymättömän työntekijän työpanos ei välttämättä toteudu täysipainoisesti. (Ruohotie & Honka 2002, 18.)

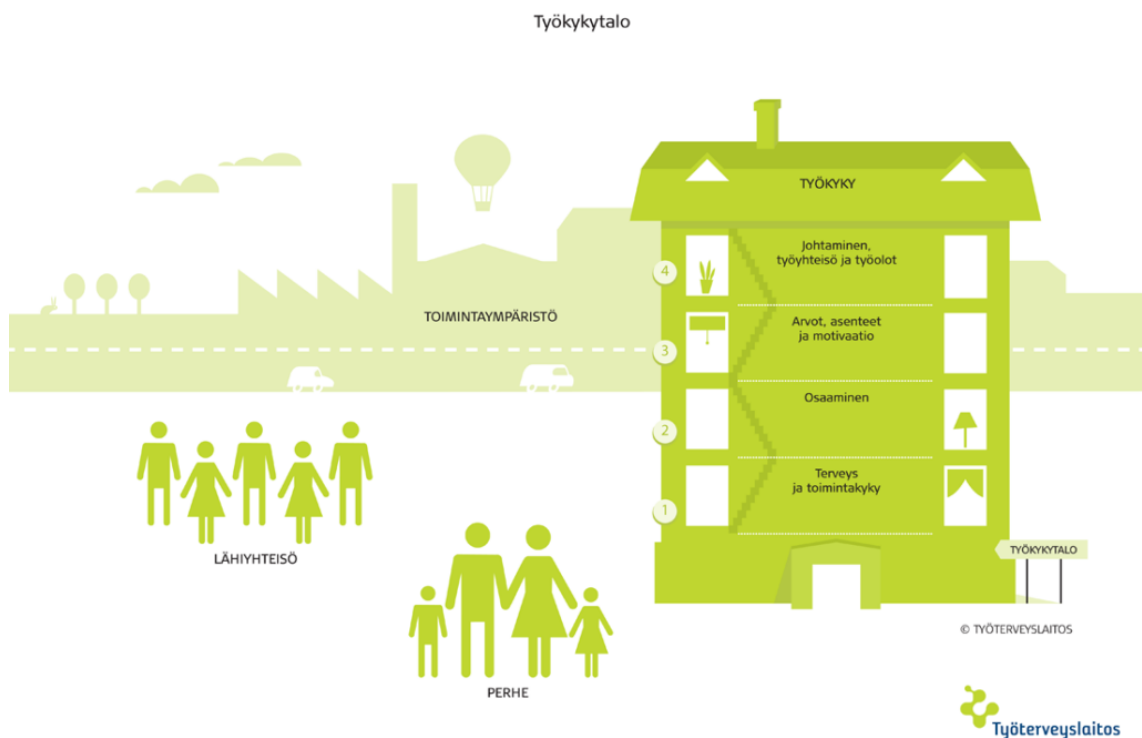
Myös työhön sitoutumisella on merkitystä työhyvinvointiin. Työhönsä sitoutunut työntekijä haluaa olla osa organisaatiota ja viihtyy tekemässään työssä ja työyhteisössä. Henkilöstöpula, työn määrän kasautuminen ja epävarmuus työn jatkuvuudesta ovat sitoutumista heikentäviä tekijöitä, kun taas työn jakautuminen tasapuolisesti, riittävät resurssit ja varmuus oman työn jatkuvuudesta lisäävät yksilön sitoutumista työhönsä. Sitoutuminen voi myös osaltaan lisätä organisaation menestystä. (Saari & Pyöriä 2012, 41–43.)

Työntekijän on kiinnitettävä huomiota päivittäiseen fyysiseen ja psyykkiseen palautumiseensa. Palautumista ei voi säilöä varastoon, joten kaikki pienetkin elpymisen hetket keskellä työpäivää lisäävät voimavaroja. Kovastakin työstressistä on mahdollista selvitä, kunhan huolehtii vastaavasta määrästä palautumista. Paras palautumisen keino on uni, sillä erityisesti syvän unen aikana tapahtuu eniten elpymistä ja palautumista. (Manka & Manka 2018, 181–182.) Oman työhyvinvoinnin arvioiminen, psykologisen pääoman ja työhön liittyvän innostuneisuuden arvioiminen sekä riittävän palautumisen arvioiminen ja seuraaminen ovat keinoja, joita jokainen voi itse hyödyntää oman työhyvinvoinnin tilansa selvittämiseksi (Manka & Manka 2018, 225–226). Varsinkin johtajien hyvinvointi on erityisen merkityksellinen asia, koska he ovat avainasemassa organisaation kulttuurin kehittämisessä ja muutoksessa tukemisessa (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010, 43).

2.3 Yksilön työ- ja toimintakyky

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös yksilön työ- ja toimintakyvyn näkökulmista. Yksilön toimintakyky kertoo siitä, kuinka henkilö selviytyy päivittäisen elämän asettamista vaatimuksista. Yksilön työkyky vastaavasti kuvaa, kuinka yksilön toimintakyky riittää sen hetkisen työn asettamiin vaatimuksiin. Riittävä liikunta, ravinto, lepo ja uni, sosiaaliset suhteet ja harrastukset ovat perusta sekä yksilön työkyvylle että työhyvinvoinnille. Jokaisella on vaikutusmahdollisuus omaan hyvinvointiinsa liittyvissä valinnoissa ja työpaikalla voidaan tukea yksilöä toimintakykyyn, motivaatioon, työn vaatimuksiin ja voimavaroihin liittyvissä valinnoissa. Työkykyisyydestä tulee pitää huolta yksilön hyvän elämän, työpaikan menestymisen ja yhteiskunnan toimivuuden takia, joten työn turvallisuutta, terveellisyttä ja tuottavuutta edistäviä asioita kannattaa toteuttaa työpaikoilla. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 36.)

Yksilön työ- ja toimintakykyyn vaikuttavat oleellisesti myös työn ulkopuoliset toiminnot, esimerkiksi elintapojen ja sosiaalisten suhteiden merkitys työ- ja toimintakyvyssä ja sen ylläpitämisessä on suuri (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 24). Työkyky rakentuu työntekijästä itsestään, mutta myös tätä ympäröivästä työyhteisöstä sekä vallitsevasta työympäristöstä. Kun yksilön työ- ja toimintakyky on hyvä, yksilö kokee työskentelyn mielekkäänä ja oman ammatillisen osaamisensa hyvänä. (Nummelin 2008, 29–30.)



Kuva 1. Työkykytalomalli (Kuva: Työterveyslaitos).

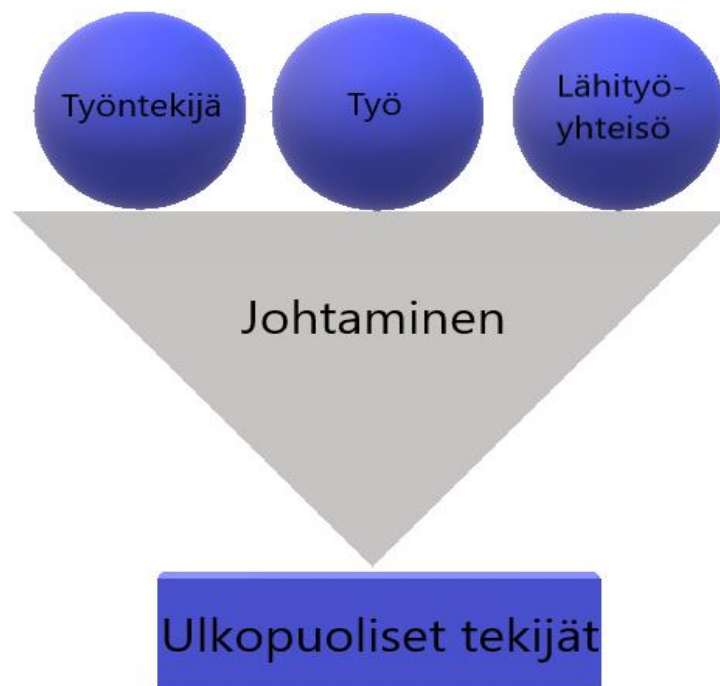
Kokonaisvaltaista näkemystä yksilön työkyvystä voidaan kuvata esimerkiksi Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämän mallin, Työkykytalon (kuva 1) avulla. (Ilmarinen 2006, 79–80; Gould ym. 2006, Alahautala & Huhta 2018, 18). Työkykytalo on nelikerroksinen talo, jonka kolme alinta kerrosta muodostuvat yksilön omista voimavaroista. Ensimmäisessä kerroksessa korostuvat yksilön terveys ja toimintakyky, jolle työkykytalo rakentuu. Toisessa kerroksessa on ammatillinen osaaminen ja kolmannessa kerroksessa on yksilön arvot, asenteet ja motivaatio. Neljännen kerroksen muodostaa työ, jonka alle katsotaan kuuluvan työoloihin, työn sisältöön ja vaatimukseen, työyhteisöön ja organisaatioon sekä työn johtamiseen liittyvät asiat. Työkykytaloa ympäröivät perhe, lähiyhteisö

ja yhteiskunta. Työkykytalon avulla pyritään havainnollistamaan työkykyyn kiinteästi sidoksissa olevia ulottuvuuksia sekä ylipäätään työkyvyn rakentumista ja näiden suhdetta toisiinsa. (Ilmarinen 2006, 79–81; Gould ym. 2006, 17–24.)

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen korreloi organisaation talouden ja toiminnan kannattavuuden kanssa. Työhyvinvointiin tehdyt investoinnit maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin välittöminä ja välillisinä talousvaikutuksina. (Kauhanen 2016, 17–18.) Työhyvinvointia voidaan mitata eri tavoin ja mallintaa ajankohtaisten suuntauksien valossa, mutta mikäli organisaation ylin johto on kyvytön tai haluton selvittämisen lisäksi myös kehittämään työhyvinvointiin liittyviä asioita, on työhyvinvoinnin mittaaminen turhaa (Seeck 2008, 2012 & 2015, 317–318).

Sopivan haasteelliset ja mielenkiintoiset työtehtävät, työaikajoustot, innostava työilma-
piiri ja hyvä esimiestyö ovat organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin. Myös varhaisen välittämisen mallin mukainen toiminta, tuki yksilöiden omalle työkyvyn ylläpitämiselle, laajempi kuin lakisääteinen työterveyshuolto ja terveysneuvonta lukeutu-
vat organisaation keinoihin vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin. Organisaation kes-
keisimmät tahot työhyvinvoinnin kehittämisessä ovat ylimmän johdon ja henkilöstöjoh-
don lisäksi esimiehet ja yhteistoiminnan osapuolet sekä työterveyshuolto. Työhyvinvoin-
nin esiintyminen organisaatiossa ei siis ole sattumanvarainen ilmiö, vaan se on summa
tavoitteellisia toimenpiteitä ja hyviä johtamiskäytänteitä. (Kauhanen 2016, 89, 99, 122–
123.)



Kuvio 3. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. (Mukaillen Sinisammal 2011, 65).

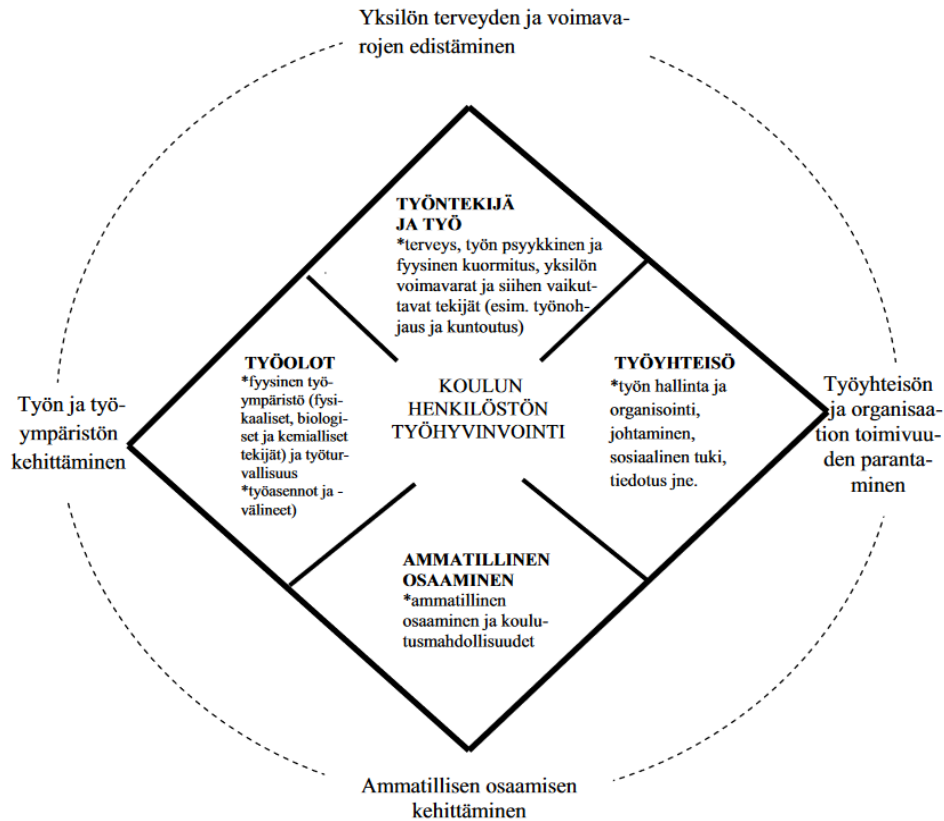
Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi Sinisammalen (2011, 65, 69) tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin (kuvio 3) avulla. Mallin tarkoituksena on tuoda esille, kuinka työelämän muutoksien epävakaus vaikuttaa työhyvinvointiin ja mikä merkitys johtamisella on työhyvinvointiin. Tässä työhyvinvoinnin johtamismallissa työhyvinvointi koostuu viidestä tekijästä, jotka ovat alati liikkeessä ja niiden merkitys vaihtelee. Lähityöyhteisö sisältää työn organisoimisen, työpaikan pelisäännöt, organisaation arvot, luottamuksellisen ilmapiirin ja työtoveruuden. Työhön liittyvät tekijät, kuten työvälineet ja työympäristö, ovat myös osa tilanneherkkää mallia. Ammatillinen osaaminen, yksilön koettu terveys, työyhteisötaidot sekä arvot ja asenteet ovat tilanneherkässä työhyvinvoinnin johtamismallissa työntekijään liittyviä tekijöitä.

Johtamisen tehtävä on johtaa kaikkia muutosprosesseja niin, että ulkoisten tekijöiden myönteiset ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa, ja myönteisten vaikutusten hyödyntämisen lisäksi kielteisiä vaikutuksia kyetään hallitsemaan. Tilanneherkässä työhy-

vinvoinnin johtamismallissa ulkopuolisilla tekijöillä tarkoitetaan lainsäädännön kehittämisen lisäksi markkinatilannetta ja sen suhdannevaihteluja, teknologian muutoksia sekä organisaation sosiaalista ympäristöä. (Sinisammal 2011, 65, 69.)

On tärkeää ymmärtää esimiesnäkökulmaa osana työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista ja tunnistaa esimiesosaamisen tärkeys. Strategista työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää asianmukaisesti tukemalla esimiestyötä työhyvinvoinnin johtamisen arjessa ja tukemalla esimiehiä henkilöstöpoliittisten linjausten toteuttajina. (Räfsen 2019, 6.) Esimiehen osaaminen peilaa työyhteisön hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Johtamistaitojen puute ja osaamattomuus johtamisessa voivat ilmetä työyhteisössä kasvaneina poissaoloina, sairastavuutena ja yleisenä tyytymättömyytenä ja tehottomuutena. Osaava ja riittävästi erilaisia, konkreettisia työkaluja, omaava esimies kykenee johtamistavallaan lisäämään työyhteisön tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 68.)

Terveet, osaavat, työstään innostuneet ja työssään viihtyvät työntekijät ovat kannattavan yritystoiminnan perusta. Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen on oleellista yrityksen kilpailukyvyn kannalta, sillä yrityksen kilpailutilanne voi muuttua hyvin nopeasti ympäröivän maailman ja markkinoiden muuttuessa. Jotta tuloksellisuus, asiakastyytyväisyys ja tuotannon laatu täyttävät niille asetetut tavoitteet, tarvitaan työhön ja yritykseen sitoutunutta henkilöstä, jonka jäsenet ovat motivoituneita panostamaan yrityksen menestymiseen. Henkilöstöä sitoutetaan hyvän johtamisen ja henkilöstöasiantuntijuuden avulla. Organisaatioilta vaaditaan kustannustehokkuutta, laatua, ammattitaitoista asiakaspalvelua sekä oikea-aikaisuutta kehittämisessä ja kaikessa toiminnassa, sillä osaaminen tänään ei enää takaa menestystä huomenna. Lähiesimiesten tulosvastuu ja kiireinen työtahti priorisoivat kuitenkin valitettavan usein esimiestyössä johdon, asiakkaiden ja tuotannon vaatimukset henkilöstötyöskentelyn edelle. (Österberg 2014, 13–15, 143.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kehittämisen malli (Teoksessa Saaranen ym. 2014, 60).

Saaranen, Pertel, Streimann, Laine ja Tossavainen (2014, 60) kuvaavat (kuvio 4) työhyvinvoinnin kehittämisen mallissa kehittämisen osa-alueiksi yksilön terveyden ja voimavarojen edistämisen, työyhteisön ja sen toimivuuden parantamisen, ammatillisen osaamisen kehittämisen ja työolosuhteiden kehittämisen. Yksilöön liittyvät tekijät, työyhteisön toimivuus, ammatillisen osaamisen ja työolojen kehittäminen ovat työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueita.

Organisaatiotasolla yksilön koettua työhyvinvointia tukevat kannustava johtaminen, toimiva työympäristö ja joustavat rakenteet. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tunnistaa oma vastuunsa paitsi omasta jaksamisestaan, myös toisten jaksamisesta. Työyhteisön jäsenten tulisi keskustella oman esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan kanssa, mikäli havaitaan työssä uupumisen merkkejä. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta ja yhteistyötä. Organisaation työhyvinvointia ei kuitenkaan kehitetä yksin johdon tai henkilöstöhallinnon suunnalta, vaan jokainen työntekijä

kantaa vastuunsa siitä. (Österberg 2014, 174–181.) Työterveyshuolto on lisäarvoa tuottava asiantuntijataho työhyvinvoinnin kehittämisessä (Saaranen ym. 2014, 10; Räfsten 2019, 5-6).

3. Osaaminen

3.1 Osaamisen määritelmiä

Osaaminen on tiedon, taidon, asenteiden, kokemuksien ja kontaktien muodostama yhtälö. Osaaminen vaikuttaa oleellisesti yksilön kykyyn toimia erilaisissa tilanteissa ja näin ollen määrittää yksilön suoriutumista. Suoriutuminen taas määrittää yksilön toiminnan seurauksena syntyvää toiminnan tuotosta vallitsevissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 150.) Osaamisen perustana ovat yksilön tiedot ja taidot. Tiedollista osaamista tarvitaan päivittäisessä toiminnassa ja päätöksenteossa mutta tiedollisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös taidollista osaamista. Taidollinen osaaminen tarkoittaa kaikkea työelämän ja -uran aikana hankittua kokemusta suoriutua työstä. Tiedon ja taidon lisäksi tarvitaan lisäksi näkemystä, kykyä, halua sekä rohkeutta. (Kamensky 2015, 159–161.)

Osaaminen perustuu yksilön kykyyn ratkaista ongelmia, kykyyn kehittää ja kehittyä. Osaamisen muodostumiseen vaikuttavat kyvykkyyden lisäksi myös yksilön persoona sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Hilden 2002, 33–34.) Sydänmaanlakka (2004, 151) tuo kuitenkin esille, että osaamisella ei varsinaisesti ole tekemistä yksilön luonteenpiirteiden kanssa, vaan osaaminen syntyy oppimisprosessin tuloksena, joka näin ollen mahdollistaa oppimisen harjoittamisen ja kehittämisen.

Työntekijän osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti. Vankan osaamis pohjan lisäksi työssä suoriutumiseen tarvitaan myös jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä ja uuden osaamisen kartuttamista. Työntekijältä odotetut tiedot ja taidot muuttuvat, joten osaamisen tarvekin muuttuu työelämän ja toimintaympäristön muuttuessa. Tulevaisuudessa tarvitaan ammattiryhmäkohtaisen erityisosaamisen lisäksi myös yhteistä, ammattiin sitoma tonta osaamista, joka tukee moniammatillista verkostoissa tapahtuvaa työskentelyä. (Ojala 2018, 17; Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos 2019.)

3.2 Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen on varsin monipuolinen ja laaja kokonaisuus, joka koostuu useista erilaisista osa-alueista. Vaikka ammatillinen osaaminen rakentuukin yksilön omassa ammatissaan tai työtehtävässään tarvitsemista tiedoista ja taidoista, vaikuttaa ammatillisen osaamisen kehittymiseen oleellisesti myös yksilön oma persoona, asenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Ammatillisen osaamisen voidaan ajatella olevan yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään itsenäisesti ja onnistuneesti. (Viitala 2008, 113.)

Työssä tarvittavaa osaamista on tarkasteltu aiemmin työelämäkvalifikaatioilla. Työelämäkvalifikaatiolla tarkoitetaan yksilön työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemaansa ammattiosaamista, ammattitaitovaatimuksia, jotka ovat kehittyneet erilaisten koulutusten ja työn myötä. Työelämäkvalifikaation syntyyn vaikuttaa oleellisesti myös se sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö toimii, sekä yksilön oma persoonallisuus. Työelämäkvalifikaatiot voidaan edelleen jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin sekä tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat sellaisia yleisiä taitoja, joita yksilö tarvitsee työelämässä, riippumatta siitä, missä hän työskentelee. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, kyky sopeutua sekä kyky ratkaista erilaisia ongelmia. Ammattikohtaisilla kvalifikaatioilla puolestaan tarkoitetaan sellaisia taitoja, jotka liittyvät kiinteästi tiettyyn ammatitilaan, jolloin voidaan puhua myös substanssiosaamisesta. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot taas ovat nimensä mukaisesti juuri tiettyyn tehtäväkuvaan liittyvää osaamista. Työelämäkvalifikaatioiden saavuttamiseen vaikuttavat yksilön valmiudet ja kyvykkyys. (Viitala 2008, 114–115.)

Nykyisin työssä tarvittavan osaamisen tarkastelussa keskitytään usein yksilön kyvykkyyteen, josta käytetään usein myös pätevyyteen rinnastettavaa termiä kompetenssi. (Kauhanen 2006, 142.) Kompetenssilla kuvataan yksilön kykyä suoriutua vaadituista tehtävistä hyvin, tarkasteltiinpa suoriutumista sitten yksilön itsensä, tai muiden arvioimana. Työelämässä kyvykkyys syntyy ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Kyvykkyyttä eli kompetenssia ajatellaan olevan kahdenlaista; sekä tietoista että tiedostamatonta. Tietoinen kompetenssi kertoo yksilön kyvystä tiedostaa ja tunnistaa omat taitonsa, jolloin yksilö yleensä suoriutuu työssään hyvin. Tiedostamaton kompetenssi vastaavasti kertoo yksilön vaistonvaraisesta kyvykkyydestä, eli yksilön toiminta perustuu vaistonvarassa

tehtyihin päätöksiin. (Hilden 2002, 33–35.) Hanhinen (2010, 96) tuo akateemisessa väitöskirjassaan esille, että ammatillinen osaaminen on kyvykkyyttä, joka syntyy kvalifikaatioiden ja kompetenssien kautta.

Voidaan ajatella, että ikääntyvillä työntekijöillä on sellaista ammatillista osaamista, jota nuoremmilla työntekijöillä lyhemmän työ- ja elämäkokemuksensa vuoksi ei ole. Tällaista osaamista on pätevyitymisen lisäksi hiljaiseen tietoon ja tunneällyn kehittyneisyyteen liittyvä asia- ja yhteysosaaminen, tunneosaaminen ja niihin liittyvät instrumentaaliset taidot. (Wiitakorpi 2006, 51–52, 185.) Yrityskulttuuri ja johtaminen ovat merkityksellistä ikääntyvän (yli 45-vuotiaan) työntekijän oppimiselle. Halu etsiä oppimistilaisuuksia ja korkeampi koulutustausta edistää ikääntyvän työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämistä. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat ikää tärkeämpi tekijä ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Ikääntyvillä työntekijöillä korostuvat vahvan koherenssin tunteen ja työminäkuvan merkitys ammatillista osaamista ylläpitävänä tekijänä. (Wiitakorpi 2006, 21.)

3.3 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen ja sen kehittäminen on kilpailukyvyn perusta, tarkastellaan sitä sitten yksilön tai organisaation näkökulmasta. Osaamisella, sen ylläpitämisellä ja kehittämisellä yksilö kykenee luomaan työstään omia ominaisuuksiaan vastaavaa, sopivan haastavaa sekä vahvistamaan omaa kilpailukykyään työmarkkinoilla. Osaamisen ja sen kehittämisen tulisi olla linjassa työyhteisön vision ja tavoitteiden kanssa, jolloin yksilön osaaminen ja sen kehittäminen olisi tuottavaa - ei vain yksilön itsensä, vaan koko työyhteisön näkökulmasta. (Rauramo 2012, 146–157.)

Vuosikymmeniä sitten hankittu tutkinto ei välttämättä enää riitä työssä selviytymiseen. Mäkinen, Saikkonen, Muhonen ja Sihvonen (2017) kuvaavat, kuinka hyvä koulutustaso ja hyvä sosioekonominen asema lisäävät yksilön mahdollisuuksia ja halukkuutta kouluttautumiseen ja taitojen ylläpitämiseen. Heikko asema työelämässä ja matala koulutus ovat vastaavasti yhteydessä yksilön taitovajeisiin. Taitaville ja kouluttautuville henkilöille syntyy positiivinen kehä työelämässä ja heikkotaitoisille ja taitojaan vähän käyttäville

syntyvä kehä on puolestaan negatiivinen. Taitojen vanheneminen on iän karttumista merkittävämpi haitta työelämässä ja taitojen ja niiden käyttämisen kaksisuuntaisuus vahvistaa niiden kasautumista tietyille yksilöille. (Mäkinen ym. 2017, 172–178.)

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa vuoropuhelua yksilön ja yhteisön välillä ja se tulisi mieltää yksilön oman ammattitaidon kehittämistä laajemmin, yksilön ja organisaation välisenä onnistuneena ja arvostavana suhteena. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat keskeisessä osassa työsuorituksen kannalta ja näin ollen erityisen merkityksellinen alue myös työssä viihtymistä ja työhyvinvointia ajatellen. Riittämätön osaaminen voi näyttäytyä alisuoriutumisena työstä ja voi heikentää yksilön työhyvinvointia oleellisesti. Osaamisen kehittäminen tulisikin nähdä irrallisten oppimistapahtumien sijaan jatkuvana ja elämänmittaisena prosessina. (Juuti & Vuorela 2015, 57, 59.)

Työelämään siirtyminen lisää tarvetta oman osaamisen kehittämiselle ja oppiminen on usein yksilön eliniän ajan jatkuva kehitysprosessi, josta voidaan käyttää termiä elinikäinen oppiminen. Vastuu oppimisesta ja osaamisesta on jokaisella itsellään, vaikka työnantaja järjestääkin henkilöstölleen koulutusta ja muita tilaisuuksia yksilön työssä kehittymiseksi. Työ itsessään pakottaa uuden oppimisen äärelle jatkuvasti. Työelämän oppimistilanteisiin innokkaasti tarttuvilla henkilöillä on selvästi paremmat edellytykset pärjätä työmarkkinoilla - työntekijän omalla asenteella on siis suuri merkitys. (Österberg 2014, 147.)

Osaamisen kehittämiseen työelämässä on olemassa monia erilaisia menetelmiä, joita voidaan tarkastella sekä kohderyhmän että kehittämiseen käytettyjen menetelmien näkökulmasta. Taulukossa 1 on tuotu esille yleisimpiä organisaation osaamisen kehittämisen kohderyhmiä ja tavallisimpia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Esille tuodut esimerkit voivat olla joko organisaation sisäisiä, itsensä järjestämiä tai joltakin ulkopuoliselta taholta tai asiantuntijalta hankittuja. Ne eivät myöskään poissulje toisiaan ja voivat joko itsenäisiä tapahtumia tai tapahtua yhtäaikaaisesti toistensa ohessa. (Salojärvi 2009, 153–154.)

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen kohderyhmät ja -menetelmät (Salojärvi 2009, 154).

Organisaation kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä op- piminen	Itseopis- kelu
Henkilöstö	Ammatillinen koulutus Perustaitojen koulutus Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus Alaistaidot	Työmenetelmien kehittämisen Työnmittaus Prosessin sujuvuuden edistäminen	Mentorointi Työnohjaus	Työparit Projektit Tehtäväkierto Luottamusteh- tävät Osaamisen ja- kaminen	Verkko- opiskelu Ammattileh- det ja -kirjal- isuus Verkostoihin osallistumi- nen
Johto ja "avainhenki- löt"	Johtamis- ja esimieskoulu- tus Taloustalou- tus Strategiakou- lutus Johtamisfoo- rumit Konferenssit	Asiantuntija- konsultointi Johtoryhmäkon- sultointi Strategiakonsul- tointi Benchmarking	Mentorointi Työnohjaus Coaching Prosessikon- sultaatio	Projektit Tehtäväkierto Ulkomaanko- mennus Verkostovas- tuut Vertaisryhmät	Verkko- opiskelu Ammattileh- det ja -kir- jallisuus Verkostoihin osallistumi- nen
Työyhteisö	Organisaation kehittämiskou- lutus Muutosval- mennus Yhteiset kehit- tämispäivät	Prosessien ke- hittäminen Järjestelmien ra- kentaminen Organisaation rakennemuutok- set Benchmarking	Prosessikon- sultaatio	Projektit ja ke- hittämishan- kkeet Yhteiset foo- rumit ja vuoro- vaikutus-tilai- suudet Jatkuva dia- logi "Story telling"	

Varsin oleellinen asia osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta on se, että osaamista pystytään mittaamaan ja arvioimaan. Arviointia tulisi tehdä sekä yksilön itsensä että työnantajan toimesta. Yksilön itsensä tekemä osaamisen arviointi edellyttää yksilöltä kykyä objektiiviseen itsearviointiin ja itsensä johtamiseen omassa oppimisprosessissaan. Tämän onnistumisen kannalta on tärkeää, että työnantaja tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden kouluttautua ja kehittyä myös oman toimintansa arvioimisessa. Osaamista tulisi mitata ja arvioida organisaation kaikilla tasoilla kokonaisuutena, ei vain yksittäisen työntekijän näkökulmasta. (Salojärvi 2009, 150.) Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen on organisaation toimintaa ajatellen strategisesti tärkeä asia. Osaamista mittaamalla ja sitä kehittämällä kyetään takaamaan osaamisen jakautuminen tasaisesti ja kohdentamaan käytävissä olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti. (Viitala 2008, 153.)

3.4 Oppiva organisaatio

Organisaation on kyettävä selviytymään yhä paremmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Selviytymisen edellytyksenä on jatkuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen kaikilla organisaation tasoilla. Oppiva organisaatio mahdollistaa työntekijöilleen oppimisen ja innovoinnin edellyttämän ajankäytön, vuorovaikutuksellisuuden ja oppimista tukevan ilmapiirin. Liiallinen kiire, henkinen kuormittuneisuus ja kireä ilmapiiri estävät oppimista ja tilanteen pitkittyessä lopputuloksena on sairauspoissaolojen kasvaminen. Tilanteen pitkittyessä ja huonon ilmapiirin vallitessa pääsee syntymään erilaisia kuvitelmia ja huhuja eli tilanne, jossa pantataan tietoa ja syyllistetään muita, mikä edelleen heikentää vuorovaikutusta ja organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. (Manka & Manka 2018, 88.)

Organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan vasta kun keskinäinen kunnioitus sekä avoimuus luovat edellytyksiä sen jäsenille jakaa tietojaan, ideoitaan ja taitojaan keskinäisen luottamuksen vallitessa. Avoimuutta ja luottamusta edistää keskinäinen arvostaminen, kunnioittaminen ja toisten tasapuolinen tukeminen. Työntekijöiden työhyvinvointi ja työviihtyvyys paranevat, kun työyhteisöissä edistetään avoimuutta ja luottamusta tietoisesti. Oppivassa organisaatiossa mahdollistetaan tunteet, avoin keskustelu ja osaamisen rakentaminen. Organisaatioon kuuluu vapaa tiedonkulku sekä henkilöstön työn jatkuva kehittäminen ja oppimisen huomioiminen. Tällaisen organisaation piirteet arjessa elävinä ilmiöinä luovat kilpailukykyä yrityksille. (Österberg 2014, 147.) Organisaation

muutoksensietokyky on myös oleellisen tärkeää sen selviytymisen kannalta. Työntekijöiden motivointi ja vastuuttaminen sekä mahdollisuudet uudistua henkilöstön hallitsemisen sijaan luovat edellytyksiä selviytyä nopeatempoisessa ja sirpaleisessa työssä. Tarvitaan jatkuvaa sisäistä viestintää ja selkeää tiedottamista siitä, mikä kunkin yksilön merkitys on organisaation menestymisen kannalta. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 41.)

3.5 Osaamisen johtaminen

Käsitteenä osaamisen johtaminen on varsin moniulotteinen ja usein eri tavoin ilmenevä asia, jota voidaan tarkastella esimerkiksi kompetenssien kartoittamisen, henkilöstön kehittämisen tai tiedon tallentamisen näkökulmista. Mikäli osaamisen johtamista halutaan tarkastella laaja-alaisemmin, voidaan sitä lähestyä strategisen johtamisen tai aineettoman pääoman näkökulmasta. Strategisen johtamisen näkökulma perustuu siihen, että organisaatiossa tapahtuva osaamisen johtaminen on kiinteästi kytköksissä organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin. Aineettoman pääoman näkökulmasta osaamisen johtamisessa on keskeistä organisaation henkilöstön, toimintatapojen ja sosiaalisten suhteiden luoma osaamisen kokonaisuus. (Salojärvi 2009, 147–149.)

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä myös organisaation osaamisstrategian toteuttamisena. Osaamisstrategia määrittää minkälaista osaamista organisaation toiminta ja tavoitteet edellyttävät ja miten puuttuvaa osaamista lähdetään hankkimaan. Strategiaan sisältyvät lisäksi osaamisen jakaminen, hyödyntäminen sekä oppimisvalmiuksien määrittäminen ja kehittäminen. Strategian ja osaamisen johtamisen kannalta tärkeää on myös organisaation osaamisen seuranta, jotta kyetään ennakoimaan tulevaisuuden osaamisentarpeita ja toimimaan muuttuvassa ympäristössä. (Ojala 2018, 164–166.)



Kuvio 5. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (mukaillen Viitala 2008, 15).

Viitalan (2008, 14–16) mukaan osaamisen johtaminen on laaja ja monitasoinen kokonaisuus, joka rakentuu erilaisista elementeistä (kuvi 5). Osaamisen johtamisen perustana tulisi olla organisaation visio, eli ajatus siitä, minkälaisista osaamista organisaatio tulevaisuudessa tulisi tarvitsemaan ja mitä kohti sen tulisi pyrkiä. Vision saavuttamista puolestaan ohjaa organisaation strategia, joka antaa raamit organisaation osaamisen kehittämisen tarpeille. Olemassa olevan osaamisen kartoittamisella ja sen vertaamisella tavoiteltuun osaamiseen saadaan selville ne osaamispuutteet, jotka edellyttävät kehittämistä. Tärkeimmässä osassa osaamisen johtamisessa on organisaation henkilöstön osaamisen vaaliminen ja kehittäminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Mikäli henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä ei ole kyetty kytkemään organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, voi tämä johtaa organisaation kannalta tehottomaan osaamisen hyödyntämiseen.

Osaamisen johtamisessa on organisaatiotasolla tarkasteltuna nähtävissä erilaisia kehitystasasteita. Ensimmäisenä näistä on henkilöstöön kohdistuva kehittämis- ja koulutustoiminta, joka ei ole kuitenkaan kiinteästi sidoksissa organisaation strategiaan. Koulutusta ja kehittämistä tapahtuu mutta lähinnä yksittäisen työntekijöiden tai ryhmien tasolla. Osaamisen tasoa ei arvioida kehitystasasteiden ensimmäisellä tasolla suhteessa organisaation strategiaan, vaan lähinnä olemassa olevan työtehtävän asettamiin vaatimuksiin. Osaamisen joh-

tamisen toisessa vaiheessa henkilöstön osaamista kartoitetaan sen laajempaa käyttöä varten ja pyrkimyksenä on ennakoida osaamistarpeita. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen nähdään organisaatiota yleisesti hyödyntävänä laaja-alaisena kokonaisuutena ja kehittämistoiminta pohjautuu organisaation strategiaan. Kehittämistä tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla, sitä tehdään kokonaisvaltaisesti ja sen päämääränä on toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Neljäntenä osaamisen johtamisen vaiheena voidaan nähdä organisaatio, jossa kehittämisen ja osaamisen johtamisen avulla on luotu innovatiivinen ja osaava henkilöstö, joka pyrkii ja kykenee uudistumaan ja luomaan uutta. Mitä pidemmällä organisaation osaamisen ja kehittämisen johtaminen näiden kehitysasteiden kautta tarkasteltuna on, sitä strategisempaa on myös organisaation toiminta ja sen johtaminen. (Salojärvi 2009, 148–149.)

Yhtenä tärkeänä keinona henkilöstön osaamisen kartoittamisessa ovat kehityskeskustelut, jotka ovat oleellinen osa myös organisaation johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelut ovat keskittymistä vaativia vuoropuhelutilanteita, joihin valmistaudutaan huolellisesti ja jotka tukevat vastavuoroista tiedonkulkua ja yhteistyötä organisaatiossa. Kehityskeskustelut toimivat esimiestyön työkaluina henkilöstön kuuntelemisessa, työolosuhteiden tuntemisessa ja innostuksen herättämisessä. Ryhmäkehityskeskustelu ennen kahdenkeskistä kehityskeskustelua voi helpottaa keskustelun aloittamista ja huomion suuntaamista yksilön asioihin, kun työyhteisö- ja organisaatioon liittyvät asiat on jo käsitelty ryhmätasolla edeltävästi. Kehityskeskustelun runkoon voi sisällyttää organisaation strategian ja paloitella sen yksilöllisiksi tavoitteiksi kehityskeskustelun tavoitteenasetteluun. Kehityskeskustelu voi sisältää lisäksi erilaisia teemoja, jotka auttavat esimiestä muodostamaan käsityksen johdettavan kokonaistilanteesta. Tällaisia teemoja voivat olla työhön liittyvän suoriutumisen lisäksi henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma ja mahdollinen kiinnostuneisuus uusia tehtäviä kohtaan sekä hyvinvointiin, arvoihin, motivaatioon ja kehittymiseen liittyvä arviointi. (Valpola 2017, 164–165.)

Esimiehen asenteella on iso merkitys onnistuneen osaamisen johtamisen kannalta. Esimiehen tulisi jo omalla esimerkillään toimia jatkuvan oppimisen suunnan näyttäjänä sekä oppimisprosessin tukijana. Myös oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen on merkityksellistä. On esimiehen tehtävä varmistaa, että omalla vastuualueella on riittävästi vaadittavaa osaamista. (Viitala 2008, 313.)

Esimiehen rooli oppivan ilmapiirin rakentajana muodostuu entistä tärkeämmäksi, kun epämuodollisen työssä oppimisen merkitys kasvaa ja esimiesten itseohjautuvuutta tukeva johtamistyyli nähdään oppimista edistäväksi tekijäksi (Wiitakorpi 2006, 21).

4 Digitalisaatio

4.1 Digitalisaatio käsitteenä

Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisen tietotekniikan yleistymistä ja se koskettaa lisääntyvässä määrin jokaista organisaatiota ja työyhteisöä, toimialasta riippumatta (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–15). Digitalisaatio muuttaa oleellisesti niitä tapoja, joilla on totuttu olemaan vuorovaikutuksessa, hankkimaan tietoa ja hoitamaan asioita sekä tapaa tehdä työtä. Arkielämässä digitalisaatio näyttäytyy usein esimerkiksi verkkokauppoina ja erilaisina mobiilisovelluksina, mutta organisaation toiminnan kannalta ajatellen digitalisaatio muokkaa sen toimintaa ja kulttuuria hyvin laajasti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–15.) Digitalisaation yleistyminen vaatii organisaatioilta innovatiivisuutta ja kykyä tuottaa uusia toimintamalleja sekä edellyttää uudenlaista otetta johtamiseen (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–15; Pyyhtiä 2019, 125; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 12).

Nyky-yhteiskunnassa arjessa selviäminen on vaikeaa ilman riittäviä tietoteknisten välineiden käyttämiseen liittyviä perustaitoja. Nuorille ihmisille digitaalisten työvälineiden käyttäminen on usein luontevampaa kuin ikääntyville. Hyvät perustaidot tietoteknisten välineiden käyttämiseen sekä hyvä verkkolukutaito mahdollistavat elinikäisen oppimisen. Työmarkkinoilla on kysyntää korkealle osaamiselle, kun yhteiskunnan ja työelämän toimintoja digitalisoidaan nopeasti ja kansalaisilta edellytetään omaa aktiivisuutta. (Lyly-Yrjänäinen, Haltia & Packalen 2015, 8.)

Digitalisaation lisääntyminen on lisännyt oleellisesti etätöiden tekemistä. Etätöistä on olemassa useita erilaisia määritelmiä, mutta yksinkertaisimmillaan sillä tarkoitetaan varsinaisen työpisteen ulkopuolella tehtävää työtä. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 6.) Etätöiden ansiosta työntekijä voi entistä joustavammin vaikuttaa oman työaikansa järjestä-

miseen ja työtahdin määräämiseen. Toisaalta etätyö voi myös oleellisesti vähentää päivittäistä sosiaalisten kontaktien määrää, sekä hämärtää työ- ja vapaa-ajan välistä rajaa. (Helle 2004, 14; Rauramo 2017.) Työterveyslaitoksen etätöön ohjeistuksessa tuodaan esille, että etätyö voi myös vähentää työntekijän kuormittuneisuutta sekä lisätä keskittyneisyyttä ja työrauhaa. (Työterveyslaitos, 2020).

4.2 Digitalisaation hallinta

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) julkaisi tammikuussa 2020 sivuillaan suosituksia digitalisaation hallintaan työpaikoilla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) suositusten mukaan työpaikoilla käytettävien tietojärjestelmien on oltava helppokäyttöisiä ja niiden tulee olla pilotoituja ennen käyttöönottoa. Tiedonkululle ja eri toimijoiden väliselle yhteistyölle on tärkeää sekin, että eri järjestelmät ovat yhdessä toimivia ja yhteensopivia. Digitalisaation hallintaan liittyvässä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) suosituksessa todetaan, että ammattilaisille on järjestettävä riittävästi perus-, täydennys- ja työpaikkakoulutusta eri tietojärjestelmien ja digitaalisten palveluiden osalta, ja että loppukäyttäjien ja esimiesten on oltava mukana työprosesseissa ja niiden suunnittelemisessa. Toimivat tietojärjestelmät edistävät työhyvinvointia.

Organisaation johto on vastuussa siitä, että järjestelmiin liittyvät epäkohdat, kuten huono käytettävyys, useat päällekkäiset tietojärjestelmät ja tiedonkulun ongelmat korjataan. Lisäksi organisaation johdon tulee huomioida, että käyttäjien kouluttautumiseen on saatavilla riittävästi aikaa ja tukea. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos (2020) suosittelee luomaan oppivan organisaation kulttuuria; on varmistettava, että työntekijät saavat tietoa siitä, mihin toimiin annettu palaute on johtanut ja mitä muutoksia on tehty. On suositeltavaa luoda myös palautekanava henkilökunnan kokemusten keräämiseksi (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020).

4.3 Digitalisaation johtaminen

Digitalisaation johtamisessa on kyse muutoksen johtamisesta. Onnistuakseen se edellyttää oikein ajoitettuja strategisia valintoja ja niiden onnistunutta toteuttamista, tehokasta

resursointia sekä organisaation johtamista hallitusti siten, että asetettuihin tavoitteisiin pyrkiminen on systemaattista ja osallistavaa. Erittäin tärkeässä osassa on myös hyvä ja onnistunut ihmisten johtaminen. Koska digitalisaatio on ilmiönä todella laaja-alainen, sen johtamisessa asioiden yksinkertaistaminen on tärkeää. Digitalisaation johtamisen kannalta on haasteellista, että usein ihmisillä on erilaisia uskomuksia siitä, että digitalisaatio ei olisi hyödyllistä tai sen kehittäminen ei olisi tarpeellista. Näiden uskomusten muuttaminen ja muutosten tarpeellisuuden perusteleva on kehittymisen kannalta oleellista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229–237.)

Tietojärjestelmien käytettävyydellä ja käyttäjän omalla perehtyneisyydellä on selkeä yhteys koettuun työkiireeseen ja työn vaikutusmahdollisuuksiin sekä siihen, kuinka kuormittaviksi tietojärjestelmät koetaan. Nämä kaikki asiat heijastuvat myös yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Tietojärjestelmiin liittyvä osaaminen on pelkän yksilön osaamisen sijaan koko organisaation yhdessä sopimia toimintatapoja. Organisaatioiden tietojärjestelmäkoulutukset jatkuvana toimintana hyödyttävät ammattilaisten ajantasaista osaamista tietojärjestelmien ja -käyttötapojen kehittyessä. Johdon tulee varmistaa uusien järjestelmien käyttöönottojen ja -päivitysten huolellinen suunnittelu, riittävä tiedottaminen sekä henkilökunnan perehdyttäminen ja sitouttaminen. Resursseja ja tukea tulee olla riittävästi tarjolla erilaisissa muutos- ja siirtymävaiheissa. (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019, 5–6.)

5 Muutosjohtaminen

5.1 Muutosjohtamisen teoriaa

Johtamiselle on suomen kielessä vain yksi sana mutta englanninkielisessä kirjallisuudessa johtamisesta käytetään usein termejä *management* ja *leadership* (Avery 2011,4). Luukka (2019, 304) kääntäisi sanan *management* asioiden johtamiseksi ja sanan *leadership* ihmisten johtamiseksi. Johtamisen määritelmä on laaja ja monimerkityksellinen ja sitä voidaan tarkastella monilla erilaisilla paradigmoilla (Seeck 2008; Avery 2011, 152). Johtamiseen liittyy useita eri tieteenaloja, kuten käyttäytymistieteet, sosiologia, strateginen

suunnittelu, ergonomia, fysiologia ja asiajohtaminen (Avery 2011, 152). Myös itse johtajuus muuttuu voimakkaasti globaalilla tasolla tarkasteluna (Savolainen 2011, 6). Johtajuus on arvoituksellinen, epäselvä ja kiistelty käsite, eikä siitä ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä kuvausta (Avery 2011, 3–4).

Organisaatiossa tapahtuva muutos mielletään usein laaja-alaiseksi prosessiksi, joka vaikuttaa sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin toimintamalleihin ja järjestelmiin (Viitala 2008, 30). Muutosjohtamisella taas tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvan muutoksen aiheuttamaa järjestelmällistä toimintaa muutosprosessissa (Viitala & Jylhä 2019, 280). Muutosjohtamisessa eli transformationaalisessa johtamisessa johtaja motivoi, innostaa, kiinnittää huomiota työilmapiiriin ja siten kannustaa luomaan työyhteisön mielekkääksi työympäristöksi. Kun työympäristön rakenne, ilmapiiri ja kulttuuri sekä henkilöstökäytännöt ovat kunnossa, myös luovuus ja innovatiivisuus pääsevät esille. (Seeck 2008, 2012 & 2015, 360). Virtasen ja Stenvallin (2010, 212) mukaan kaiken kokoisissa muutoksissa keskeistä on aina onnistunut vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä, mikä mahdollistaa organisaation muutoskyvykkyyden. Kehittyvät organisaatiot näkevät muutokset itselle tärkeänä, ominaisena ja kestäväenä osana omaa toimintaansa. Organisaation ylimmän johdon sitoutuminen muutosprosessiin on oleellista muutosprosessin onnistumiseksi. (Ajmal, Farooq, Sajid & Awan 2012, 111–112; Hiila ym. 2019, 39.)

Kotter (1996, 18) sekä Kotter ja Cohen (2002, 2–7) kuvaavat muutosjohtamisen kahdeksanvaiheisen, porrasmallisena esitettävän prosessimallin kautta. Prosessin ensimmäinen vaihe on muutoksen tarpeen perusteleminen, jonka pyrkimyksenä luoda käsitys muutoksen tarpeellisuudesta. Tämän jälkeen vuorossa on muutostiimin perustaminen, jolloin johtaja kokoaa ympärilleen sellaisen tiimin, joka voi eniten auttaa muutostyön toteuttamisessa. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on luoda visio muutoksesta, joka selkeyttää muutosprosessin päämäärän sekä tavoitteet. Vision läpiviemiseksi tarvitaan runsaasti visiosta puhumista ja viestimistä, joka on prosessin neljäs vaihe. Viidennessä vaiheessa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka estävät muutoksen toteutumista sekä pyritään sitouttamaan henkilöstöä osallistamalla heitä muutokseen.

Kuudentena muutosprosessin vaiheena on Kotterin (1996, 18) mukaan lyhyen aikavälin onnistumisten esiin tuominen, eli luodaan muutosprosessiin helpommin toteutettavissa olevia välivaiheita, joissa onnistuminen tuodaan esille ja luodaan siten henkilöstölle positiivista kuvaa muutoskokonaisuudesta. Seitsemäntenä vaiheena Kotterin (1996, 18) prosessimallissa on muutoksen vakiinnuttaminen, jossa muutosta toteutetaan ja prosessia elävoitetään esimerkiksi muutosagenteja käyttämällä. Viimeisenä eli kahdeksantena vaiheena on muutoksen juurruttaminen, eli uudet toimintamallit tuodaan osaksi organisaatiokulttuuria. Kotterin (1995, 2-3) mukaan muutos epäonnistuu, mikäli sille ei ymmärretä antaa tarpeeksi aikaa ja mikäli yhdestäkin muutoksen portaasta hypätään yli.

Muutosvastarinta vaikuttaa oleellisesti muutoksen onnistumiseen; ihmiset eivät vastusta muutosta itsessään vaan niitä epävarmuustekijöitä tai riskejä, joita muutokseen koetaan liittyvän. Muutoksen johtamisessa esimiehen tulee rohkaista, viestiä ja konsultoida työntekijöitä säännöllisesti muutoksen onnistumiseksi, osallistaa työntekijöitä mahdollisimman paljon ja turvata muutoksen toteutumisen mahdollistava toimintaympäristö. (Waddell & Sohal 1998, 547.) Muutosvastarinnan syntyyn voivat vaikuttaa erilaiset pelot. Muutos vaikuttaa oleellisesti yksilön kokemukseen omasta ammatillisesta osaamisestaan sekä yksilön itsetuntoon. (Järvinen 2009, 114.)

Yksilö voi kokea pelkoa oman valta-aseman menetyksestä tai oman osaamisen riittämättömyydestä. Myös pelko rangaistuksesta muutokseen sopeutumattomuuteen liittyen voi olla syynä muutosvastarinnan syntyyn. (Virtanen & Stenvall 2010, 211.) Muutokseen liittyvien pelkojen voittaminen onkin yksi muutosjohtamisen ydintehtäviä (McGuire & Hutchings 2006, 203–206); luottamuksen puuttuminen, osallistumattomuus ja roolien epäselvyys voi johtaa passiiviseen muutosvastarintaan. Muutosvastarintaa tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että muutosvastarinta on aina rationaalista toimintaa, vaikkakin se voidaan ilmaista hyvin tunnepitoisesti tai suorastaan irrationaaliselta vaikuttavalla tavalla (Mayhew 2012, 111).

5.2 Muutosjohtajan ominaisuudet

Crawford ja Hassner-Nahmias (2010) kartoittivat muutosjohtajan ominaisuuksia muutosjohtamiseen liittyvän kirjallisuuden perusteella. Muutosjohtaminen vaatii onnistuakseen erilaisia ominaisuuksia johtajalta, kuten kykyä johtaa ihmisiä ja erilaisia sidosryhmiä, hyviä suunnittelu- ja vuorovaikutustaitoja, vuorovaikutuksellisuutta sekä kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. Tärkeitä muutosjohtajan ominaisuuksia ovat myös projektinjohtamisen taidot ja johdettavien ihmisten erilaisuuden tiedostaminen. Esimerkiksi erilaiset kulttuuritaustat voivat haastaa muutoksen johtamista. (Crawfordin & Hassner-Nahmias 2010, 14.) Esimiehen odotetaan tiedottavan, kertovan, ohjaavan, opastavan ja neuvovan sekä osoittavan avointa vuorovaikutuksellista viestintää olemalla kuunteleva, keskusteleva ja neuvotteleva erilaisissa muutostilanteissa (Laurila 2017, 146). Muutosjohtajan on tärkeää myös hahmottaa organisaation rakenne ja ymmärtää sen strategiset lähtökohdat (Kallankari 2019, 40). Muutoksessa toimiminen edellyttää johtajalta lisäksi hyvää paineensietokykyä, sillä muutostilanteissa esimieheen kohdistuu sekä organisaation sisäisiä että joskus myös ulkoisia odotuksia ja toiveita. Haasteena on kyetä toimimaan riittävän puolueettomasti ja organisaation kaikki osapuolet huomioiden. (Arikoski & Sallinen 2007, 86–87.)

Muutosjohtaja on ominaisuuksiltaan karismaattinen ja tunnetaidoiltaan lahjakas. Johtaja kykenee luomaan houkuttelevan yhteisen vision, eli päämäärän, positiivisen kommunikaation avulla ja siten saa luotua tunnetason yhteyden johdettaviin henkilöihin. Hyvin avattu visio kirkastaa organisaation merkityksen ja päämäärän ja luo organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Tunteiden johtamisessa on tärkeää pyrkiä arvojen yhteneväisyyteen organisaation ja yksilöiden välillä ja luoda siten yhteenkuuluvuutta ja yhdenmukaisuutta organisaation vision kanssa. (Avery 2011, 108–109.)

Muutoksen onnistumisen kannalta oleellista on luoda visio eli haluttava ja tavoittelemisen arvoinen kuva muutoksesta (Carnall 2007, 189–190; Kotter 1996, 18; Kotter & Cohen 2002, 7). Muutoksen ja sen läpi viemisen onnistumisen kannalta haasteellista on se, että ihmiset tottuvat rutiineihin ja vanhoihin tapoihin työssään. Tutulla mukavuusalueella toimiminen on helppoa ja jo ajatuskin muutoksesta voi horjuttaa koettua mukavuuden tunnetta. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää tuoda esille uusien tapojen tarpeelli-

suus ja ennen kaikkea se, että muutoksen avulla voidaan tehdä työtä entistä toimivammaksi ja tehokkaammaksi. (Carnall 2007, 189–190; Kotter 1996, 18; Kotter ja Cohen 2002, 7.) Muutosjohtamisen haasteena on se, että esimiehillä ei ole riittävästi aikaa muutosten suunnittelutyöhön. Muutokset pyritään toteuttamaan ilman niille varattua erillistä lisäresurssia tai -aikaa ja kohtalaisen itsenäisesti, ilman riittävää tukea ylemmältä johdolta. (Laurila 2017, 153.)

5.3 Muutoksessa johtaminen

Muutos voidaan nähdä suunnittelu- ja toteutusvaiheet käsittävänä prosessina, joka pitää sisällään muutoksen suunnittelun, tarvittavien toimenpiteiden ennakkoinnin ja varsinaisten muutostoimenpiteiden suorittamisen. Jokainen muutoksen vaihe sisältää vaiheelle ominaisia tehtäviä ja toimenpiteitä, jotka edistävät muutoksessa onnistumista. Konkreettinen muutoksen eteneminen on aina kahden päällekkäisen muutosprosessin yhtälö; muutosmallin mukainen muutosprosessi asioissa ja mieleen liittyvä muutosprosessi ihmisissä. (Kallankari 2019, 19–23.)

Vastuu muutosprosessin toteutumisesta on sekä esimiehellä että työntekijöillä ja prosessin toteutuminen onnistuneesti vaatii jokaisen panosta. Esimiehen näkökulmasta ajateltuna muutoksessa on kyse sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. On esimiehen vastuulla viedä muutosprosessia eteenpäin organisaation tarpeet ja strategia huomioiden, mutta samalla huomioida myös työntekijöiden osallistaminen ja kannustaminen. Vaikka muutosprosessi voi aiheuttaa muutoksia johtamisen osa-alueisiin, esimiehen perustehtävät pysyvät kuitenkin samanlaisina. (Pirinen 2017, 61.)

Muutosjohtamisen tulisi olla tavoitteellista toimintaa, jolloin sekä johdon että henkilöstön tulisi olla perillä siitä, mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä tavoitteisiin pääseminen organisaatiolta vaatii (Virtanen & Stenvall 2010, 213; Pirinen 2017, 62). Yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä muutosta ja siihen liittyviä asioita voidaan helpottaa työntekijöiden epätietoisuutta muutokseen liittyen. Muutostavoitteiden laaja-alainen läpikäynti heti muutosprosessin alkuvaiheessa helpottaa sopeutumista muutokseen ja lisää ymmärrystä muutosta kohtaan. Muutostavoitteiden läpikäynnissä tulisi kiinnittää huomioita muutok-

sen tarpeen perustelemiseen ja tuoda oleellisesti esille se, miksi muutosta tehdään ja tarvitaan. Oleellinen asia on kiinnittää huomioita siihen, mitä muutos tarkoittaa työyhteisölle ja organisaatiolle ja kuinka muutos tulee muuttamaan työtä. Tärkeää on tuoda esille ne odotukset, joita työyhteisölle on muutokseen liittyen asetettu ja perustella hyvin se, miten työyhteisö tulee muutoksesta hyötymään. (Pirinen 2017, 63.)

Onnistuakseen muutoksen johtamisessa ylimmän johdon tulee huomioida tarve vuorovaikutuksellisuuden mahdollistamiseen, yhteisölliseen oppimiseen ja sitoutumisen lisäämiseen. Yksilöä tukemalla voidaan puuttua nopeasti myös muutosvastarintaan. Asioiden johtamisesta tulee pyrkiä enemmän ihmisten johtamiseen. Henkilöstön motivoinnin ja muutokseen sitoutumisen kannalta viestinnän tulee olla kaksisuuntaista ja sisältää tosiasioihin pohjautuvaa muutoksen perustelemista. Henkilöstön kokemus siitä, että jokaisen mielipiteellä ja osallistumisella on merkitystä lisää oleellisesti motivaatiota toimia muutoksessa. Motivoitunut henkilöstö lisää muutosjohtamisen onnistumista. Muutoksia on syytä lyhentää ajallisesti ja tuoda muutoksen hyötyjä aikaisempaa enemmän esille muutosjohtamisen onnistumiseksi. (Kallankari 2019, 29–32.)

Yhtenä tärkeänä osa-alueena muutoksen johtamisen kannalta on asianmukainen tiedottaminen ja viestintä. Kun muutokseen liittyvistä asioista tiedotetaan ajantasaisesti ja avoimesti, muutoksen läpinäkyvyys paranee ja kyky ymmärtää muutosta lisääntyy. Muutoksessa viestimiseen vaikuttaa viestijän persoonallisuus ja toimintatavat. Mikäli muutosjohtaja kykenee avoimeen ja selkeään viestintään, lisää tämä henkilöstön luottamusta johtajaan ja sitä kautta luottamusta myös muutosta kohtaan. (Kallankari 2019, 120–123.) Nykyhetkessä tapahtuvat asiat ovat varmoja, kun taas tulevaisuudessa oletettavasti tapahtuvat asiat epävarmoja. Muutoksessa viestiminen keskittyy usein tarkastelemaan epävarmoiksi koettuja tulevaisuudessa tapahtuvia asioita, mutta yhtä lailla tärkeää olisi keskittyä puhumaan myös nykyhetkestä, koska viestinnän keskittyminen liiaksi tulevaisuuden tapahtumiin suuntaa huomiota pois ajankohtaisista asioista ja tilanteista. (Pirinen 2017, 116.)

Muutoksessa toimiminen edellyttää itsensä johtamista; yksilöiden on kyettävä myymään omaa osaamistaan oikeassa paikassa ja ajankohdassa. Työpaikat ja kokonaiset organisaatiot hajoavat tai katoavat ja työn osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Työntekijöiden on etsittävä aktiivisesti oikeita työtehtäviä ja kehitettävä osaamistaan niihin sopivaksi. (Wiitakorpi 2006, 41.) Itsensä johtaminen muutoksessa on kykyä rikkoa rutiineja ja muuttaa sekä ajattelu- että toimintatapojaan tilanteen niin vaatiessa. Oman mukavuusalueensa ulkopuolelle uskaltautuminen lisää uusien valmiuksien kehittymistä ja uuden oppimista. Erityisesti esimiestyö vaatii kykyä muuttua ja reflektoida omaa toimintaansa, joiden merkitys korostuu muutoksessa. (Salminen 2017, 358–359.)

Ryhmän kohtaaminen muutosjohtamisessa on eri tavalla haastavaa, kuin yksittäisen työntekijän tukeminen, sillä ryhmän toiminnan ennustaminen on vaikeampaa. Esimies on muutoksessa sekä muutoksen kokija, työntekijän ymmärtäjä, että tulevaisuuden ennakkoija. Vaikka esimies on itsekin muutoksessa kokija, hänellä on voinut olla enemmän aikaa valmistautua muutokseen kuin johdettavillaan, jos hän on saanut tiedon muutoksesta edeltävästi. Esimiehen tulisi muistaa, että hänellä on ollut enemmän aikaa valmistautua muutokseen, kuin työntekijöillä. On tärkeää huomioida, että mitä aikaisemmin henkilöstö otetaan suunnittelutyöhön mukaan, sitä enemmän muutoksen toteuttamiseen tarvittava aika lyhenee. (Arikoski & Sallinen 2007, 14, 83.)

6 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Karelia ammattikorkeakoulun hallintohenkilöstön kokemuksia oman osaamiseen riittävydestä työtehtävien muuttumisen seurauksena ja kartoittaa kokemuksia oman osaamisen merkityksestä koettuun työhyvinvointiin. Edellä mainittuja asioita tarkasteltiin muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa toimeksiantajalle konkreettisia ehdotuksia hallintohenkilöstön osaamisen ylläpitämisen, kehittämisen ja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tuloksena syntyneet kehittämis ehdotukset palvelevat Karelian työhyvinvointiryhmän tarpeita henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä tukevat muutoksen johtamista Karelia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön keskeisiä tutkimuskysymyksiä olivat

1. Miten työnantaja voisi tukea hallintohenkilöstön osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä ja siten kehittää hallintohenkilöstön koettua työhyvinvointia?
2. Millä tavoin organisaatiossa tapahtuneet muutokset, esimerkiksi digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi, vaikuttavat omaan osaamiseen ja koettuun työhyvinvointiin?

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö ja kohderyhmä

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa, joka on hyvin sovellettavissa käytäntöön ja tuotettua tietoa voidaan hyödyntää kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on pyrkimys vastata sille esitettyihin vaatimuksiin, esimerkiksi toimeksiantajan näkökulmasta tarkasteltuna. Usein tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään luomaan käytännön työelämään uusia tuloksia ja käytänteitä, jotka olisivat helposti siirrettävissä ja käytettävissä toimeksiantajan lisäksi myös muissa työyhteisöissä. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.) Heikkilän, Jokisen ja Nurmelen (2008, 21) mukaan kehittäminen ei onnistuakseen vaadi tutkimusta, mutta tutkimuksen liittäminen osaksi kehittämistä lisää kehittämisen onnistumismahdollisuuksia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön etenemistä voidaan kuvata prosessina, joka sisältää erilaisia vaiheita. Ensimmäisenä näistä vaiheista on perusteluvaihe, joka auttaa orientoitumaan käsiteltävään aiheeseen. Toisena vaiheena prosessissa on organisointi, joka luo pohjan kehittämistyön suunnittelulle ja antaa raamit kehittämistyön etenemiselle. Prosessin kolmantena vaiheena seuraa varsinainen tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus, jonka aikana syvennyttään tarkastelemaan käsiteltävää aihetta, hankitaan tietoa ja pyritään soveltamaan sitä käytännön kannalta toimivaksi. Prosessin neljännestä vaiheesta voidaan käyttää nimitystä arviointi. Arvioinnin aikana tarkastellaan prosessin etenemistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Prosessin viidentenä ja viimeisenä vaiheena on tulosten levittäminen. Tämän vaiheen aikana tutkimuksellinen kehittämistyö tuodaan konkreettisesti käytäntöön esimerkiksi laaditun työmenetelmän tai työmallin avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)

Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Karelia ammattikorkeakoulun hallinto henkilöstö, jossa työskenteli tutkimushetkellä yhteensä 77 henkilöä. Hallinto henkilöstön ikäjakauma vaihteli 19 ja 63 ikävuoden välillä. Yli 20 vuotta palveluksessa olleita oli tutkimushetkellä yli kolmasosa hallinto henkilöstöstä, viidestä kymmeneen vuotta palveluksessa olleita oli hallinto henkilöstössä noin viidesosa. Etätyösopimuksen olivat vuonna 2020 tehneet lähes kaikki työntekijät. Täydennyskoulutusta oli toteutunut 903 tuntia eli yhteensä 70 päivää. Esimiesten osuus hallinto henkilöstöstä oli tutkimushetkellä viidesosa. Kehityskeskusteluja oli toteutunut kuusi kappaletta ajanjaksolla 4.3.–5.8.2020. (Tolkki 2020, a; 2020, b).

7.2 Menetelmälliset valinnat

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin Webropol-verkkokyselyllä. Kysely tutkimusaineiston keräämisen pohjana on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 190) mukaan varsin tehokas keino saada laajaa ja monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta, eikä vaadi tutkijalta aineiston keräämistä ajatellen paljon aikaa. Aineiston keruutapaan sähköisen kyselyn avulla päädyttiin tässä opinnäytetyössä siksi, että verkkokysely oli toteutustapana edullinen ja nopea keino saada vastauksia laajalta vastaajajoukolta. Valli ja Perkkilä (2015, 109–110) esittävät verkkokyselyn olevan varsin kustannustehokas menetelmä aineiston keruuta ajatellen ja usein myös tehokas ja nopea toteuttaa sekä saada vastauksia. Verkkokysely vähentää lisäksi tutkijan omia työvaiheita aineiston hankintavaiheessa.

Vilkka (2015, 94) toteaa kyselylomakkeen merkittävänä etuna olevan anonymiteetin, eli vastaajien henkilöllisyys jää kyselylomaketta käytettäessä tuntemattomaksi. Haittana kyselylomakkeen käytössä taas voi olla vastausprosentin jääminen alhaiseksi, mikä vaikuttaa oleellisesti tutkimusaineiston määrään ja tutkimustulosten yleistettävyyteen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2015, 195) nimeävät lisäksi kyselyn mahdolliseksi haittoiksi myös sen, ettei kyselyn tekijä voi olla varma siitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet esitetyt kysymykset oikein tai onko kyselyyn vastattu rehellisesti ja huolellisesti. Aineistonkeruumenetelmänä käytetty kysely mielletään usein määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, mutta opinnäytetyössä käytetty kysely (liite 1) sisälsi viisi avointa kysymystä, jolloin voidaan puhua puolistrukturoidusta kyselystä. Puolistrukturoitu kysely on puolestaan yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. (Kananen 2010, 81.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin siis sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen elementtejä. Opinnäytetyön palautetilaisuus henkilöstölle toteutettiin pienryhmämuotoisia keskusteluja hyödyntäen, jolloin opinnäytetyöprosessiin saatiin mukaan myös toiminnallisia piirteitä.

7.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tämän opinnäytetyön vastausten läpikäynti suoritettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin menetelmiä käytetään silloin, kun tutkimusaineistosta halutaan saada tiivistetty, sanallinen ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Menetelmät eivät tuota valmiita tuloksia, vaan niiden avulla kerätty aineisto saadaan järjestettyä johtopäätösten tekoa varten. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineiston, esimerkiksi kyselyssä saatujen vastausten alkuperäisilmaukset pelkistetään ja jaetaan alaluokkiin. Alaluokista muodostetaan yläluokkia, joita yhdistämällä saadaan pääluokkia, joiden avulla tutkimusaineistosta kyetään tekemään johtopäätöksiä ja tulkitsemaan aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119, 126.)

Sisällön analyysi voi tapahtua joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisen sisällönanalyysin pohjana on jokin valittu teoria ja tutkimusaineiston tarkastelu tapahtuu valitun teorian pohjalta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ei pohjata valmiiseen teoriaan, vaan tutkimusaineistoa analysoidaan tutkijan ennen analyysin tekemistä

päättämällään logiikalla. (Vilkkä 2015, 163, 170.) Tässä opinnäytetyössä verkkokyselyn vastaukset päätettiin käsitellä aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

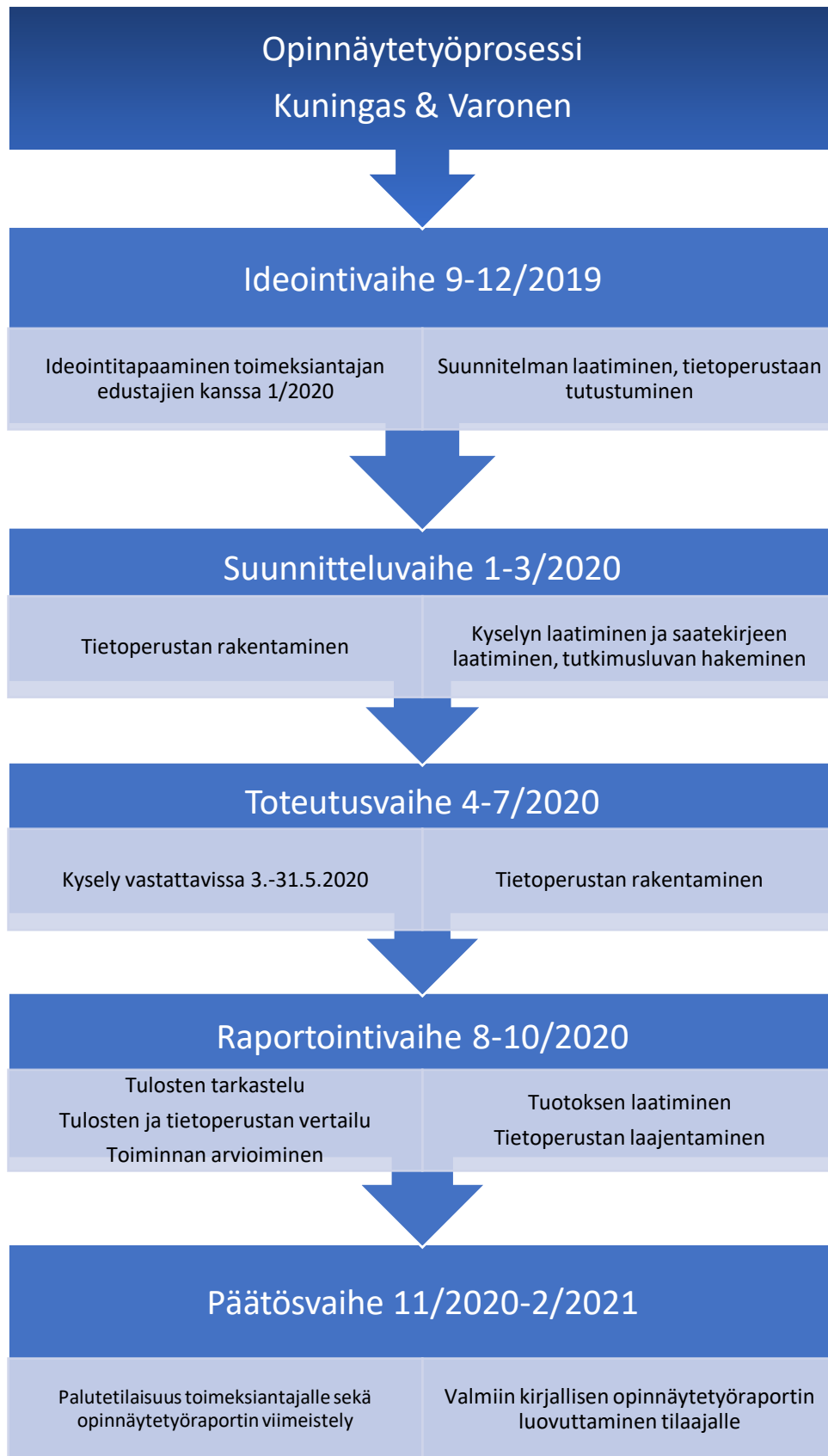
Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmessa vaiheessa. Ensin tapahtuu aineiston pelkistäminen eli redusointi, jolloin analysoitava data pelkistetään karsimalla siitä pois kaikki turha ja epäolennainen joko tiivistämällä tai pilkkomalla aineistoa osiksi. Pelkistetyt ilmaukset usein listataan ja yhdistetään omiksi ryhmikseen. Tämän jälkeen analyysissä edetään sen toiseen vaiheeseen eli aineiston klusterointiin. Klusteroinnin eli ryhmitelyn avulla aineistosta löydetyistä ilmauksista aletaan etsiä sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia, jotka sitten eri tavoin ryhmitellään. Ryhmitellyt käsitteet muodostavat edelleen alaluokkia, joiden tarkoituksena on tiivistää saatua tietoa entisestään. Ryhmitelyn jälkeen edetään aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmanteen ja viimeiseen vaiheeseen, eli abstrahointiin. Abstrahoinnin eli käsitteellistämisen tarkoituksena on luoda alussa käytetyistä ilmaisuista teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, joiden avulla pystytään rakentamaan tietynlainen kuvaus tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä avoimen kysymyksen vastausten läpikäynnissä on tuotu esille taulukossa 2.

Taulukko 2. Esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"Olen voinut osallistua seminaareihin ja webinaareihin työajalla"</i>	Työajan käyttäminen seminaari- ja webinaarityöskentelyyn.	Seminaari- ja webinaarityöskentely työajalla.	Osallistuminen.
<i>"Saan olla mukana hankkeissa, jossa koko ajan kehittyy oma osaaminen, lisäksi kouluttaudun koko ajan työn ohella yliopistossa, johon saan opintovapaata"</i>	Omaa osaamista kehittäviin hankkeisiin osallistuminen. Työn ohella opiskeleminen opintovapaata hyödyntämällä.	Hanketyöskentely. Opiskelu työn ohella.	Osaamisen kehittäminen. Opiskelu.
<i>"Työhöni liittyy paljon erilaisia kehittämistehtäviä & verkostoja ja opin sitä kautta uutta, mahdollisuus osallistua erilaisiin tapahtumiin ja koulutuksiin (maksuttomiin) mikäli vain mahtuu kalenteriin, mentorointiohjelma"</i>	Kehittämistehtäviin osallistuminen ja verkostoituminen. Koulutuksiin ja tapahtumiin osallistuminen. Mentorointiohjelmaan osallistuminen.	Kehittämistehtävät. Koulutukset. Mentorointi.	Itsensä kehittäminen. Kouluttautuminen. Verkostoituminen.
<i>"Työnantaja on antanut käyttää työaikaansa osaamisen kehittämiseen erittäin hyvin. Nykyään on paljon erilaisia webinaareja, jotka ovat maksuttomia. Työnantaja on myös antanut mahdollisuuden osallistua myös maksullisiin koulutuksiin."</i>	Oman osaamisen kehittäminen työajalla. Osallistuminen sekä maksullisiin että maksuttomiin koulutuksiin.	Osaamisen kehittäminen työajalla. Itsensä kouluttaminen.	Opiskelu.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitettiin purkamalla kyselystä saadut vastaukset Webropolista. Alkuperäiset ilmaukset siirrettiin ensimmäisenä sekä Word-tiedostoon että Excel- taulukkoon. Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaukset pilkottiin ja pelkistettiin eli redusointiin. Pelkistetyt ilmaukset tiivistettiin edelleen. Nämä pelkistetyt ja tiivistetyt vastaukset kirjoitettiin muistilapuille ja muistilaput koottiin pöydälle ryhmittäin. Näistä ryhmistä muodostettiin omia pienempiä ryhmiään eli tehtiin aineiston klusterointia ja syntyneet ryhmät nimettiin niille sopivilla termeillä eli abstrahointia. Kaikki kyselyn avoimet vastaukset käytiin läpi samanlaista toimintatapaa noudattaen. Lisäksi nämä vaiheet ja aineiston analysointi kokonaisuudessaan kirjattiin sekä Word-tiedostoon, että Excel-taulukkoon. Taulukoista muodostettiin vielä erilliset pelkistetyt taulukot kunkin käsiteltävän kysymyksen alle havainnollistamaan vastauksissa esiin nousseita asioita.

7.4 Opinnäytetyöprosessi



Kuvio 6. Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen.

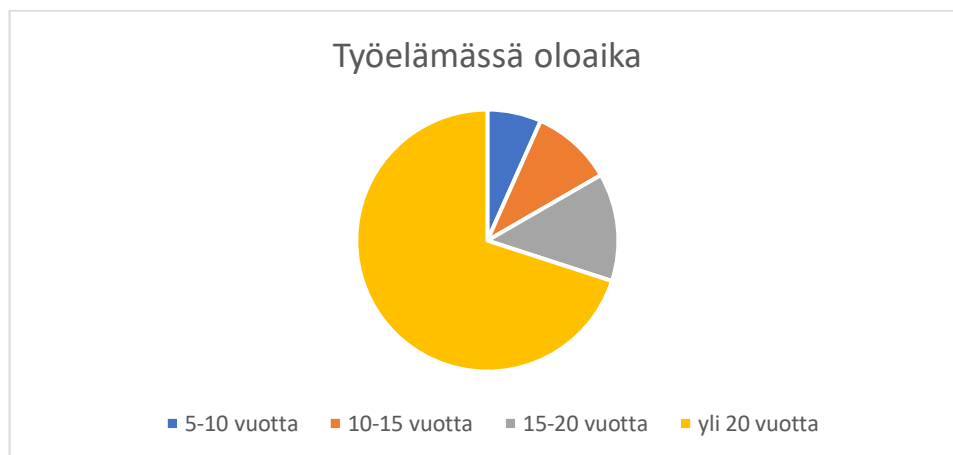
Opinnäytetyön toimeksiannosta saatiin tieto työn ohjaavalta opettajalta syksyllä 2019. Opinnäytetyöprosessi (kuvio 6) alkoi ideointivaiheella, johon liittyen tavattiin toimeksiantajan edustajien kanssa kerran tammikuussa 2020. Kolmikantatapaamisessa hahmotettiin yhteisesti keskustellen toimeksiannosta johdettu tavoite opinnäytetyölle ja sovittiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja opinnäytetyöprosessin keskeisimmistä käsitteistä, jotka myöhemmin muodostivat opinnäytetyön tietoperustan. Opinnäytetyöprosessin suunnitteluvaiheessa laadittiin kyselylomake (liite 1), sekä haettiin tutkimuslupa opinnäytetyön toteuttamiseksi. Toteutusvaiheessa kyselylomake lähetettiin Karelian toimistopalveluihin, josta se välitettiin sähköpostitse vastattavaksi hallintohenkilöstölle. Opinnäytetyöprosessin raportointivaiheessa tarkasteltiin kyselyn tuloksia ja verrattiin tuloksia tietoperustaan. Toiminnan arviointi ja luotettavuuden arviointi oli jatkuvaa toimintaa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Raportointivaiheessa laadittiin myös kehittämisehdotuksia (liite 2) opinnäytetyön toimeksiannon mukaisesti Karelian työhyvinvointiryhmälle opinnäytetyön tietoperustan ja toteutetun kyselyn vastausten perusteella. Tietoperustan rakentaminen ja rajaaminen on ollut jatkuvaa toimintaa opinnäytetyön prosessia ajatellen. Materiaalia kerätessä esille nousi sellaisia aihealueita, jotka sisällytettiin työhön tietoperustan rakentuessa, vaikka niin ei ollut alussa ajateltu tehtävän.

Opinnäytetyöprosessin päätösvaiheeseen kuului Teamsin välityksellä toteutettu palautetilaisuus Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmälle marraskuussa 2020. Työhyvinvointiryhmälle pidetyn palautetilaisuuden yhteydessä sovittiin, kuinka opinnäytetyön tulokset käsiteltäisiin Karelian hallintohenkilöstön kanssa. Yhteistuumin työhyvinvointiryhmän kanssa päädyttiin suunnittelemaan toiminnallinen palautetilaisuus hallintohenkilöstölle tammikuussa 2021. Toiminnallisen palautetilaisuuden piti käsittää hallintohenkilöstön jakamisen pienryhmiin, joissa käsiteltäisiin tässä opinnäytetyössä tehdyssä kyselyssä saatuja kehittämisehdotuksia. Saatuja vastauksia oltaisiin tarkennettu hyvinvointityöryhmän jäsenten johdolla edelleen organisaation johdolle eteenpäin vietäväksi ja koko organisaatiota hyödyttäväksi kokonaisuuksiksi. Kuitenkin opinnäytetyöntekijöiden ja tilaajan aikataulujen yhteensovittamisen haasteiden vuoksi tuo hallintohenkilöstölle suunnattu toiminnallinen palautetilaisuus jäi toteutumatta. Opinnäytetyöprosessin päätösvaihe sisälsi lisäksi opinnäytetyönraportin kirjallisen ulkoasun viimeistelyn ja kirjallisen tuotoksen luovuttamisen toimeksiantajalle.

8 Kyselyn tulokset

8.1 Taustatiedot

Opinnäytetyössä käytetty Webpropol-verkkokysely (liite 1) käsitti yhteensä 15 kysymystä, joissa oli sekä suljettuja että avoimia vastausvaihtoehtoja. Hallintohenkilöstössä työskenteli kyselyhetkellä 77 henkilöä. Verkkokyselyyn vastanneiden kokonaismäärä oli 30. Kyselyyn vastasi 39 % hallintohenkilöstöstä. Kyselyn kysymykset on jaettavissa kolmeen eri kategoriaan: yksilön työhyvinvointi, osaaminen työssä, työelämän muutokset ja muutoksen johtaminen. Kyselylomaketta laatiessa tehtiin virhe, sillä vastausvaihtoehdot työelämässä oloaika kartoittaessa ovat 1-5, 5-10 ja 10–15 vuotta, jolloin on ollut mahdollista kyetä vastaamaan oikein kahteen eri vastausvaihtoehtoon.



Kuvio 7. Vastaajien työelämässä oloaika.

Vastaajien työssäoloaika vuosina on esitetty yllä olevassa kuviossa (kuvio 7). Alle viisi vuotta työelämässä olleita ei vastausten perusteella ollut. Viidestä kymmeneen vuotta työelämässä olleita oli vastaajajoukosta kaksi, 10–15 vuotta kolme vastaajista, 15–20 vuotta neljä vastaajista ja yli 20 vuotta työelämässä olleita oli kaksi kolmasosaa eli 21 vastaajaa. Vaikka tämän kysymyksen vastausvaihtoehdoissa oli virhe, voidaan vastauksista kuitenkin selkeästi oikeaksi osoittaa tuo yli 20 vuotta työelämässä olleiden määrä.

8. 2 Yksilön työhyvinvointi

Yksilön työhyvinvointia kartoitettiin viidellä eri kysymyksellä, joista yksi kysymys oli avoin ja muut neljä kysymystä sisälsivät valmiit vastausvaihtoehdot. Vastauksista kävi ilmi, että erittäin hyväksi tai melko hyväksi työhyvinvointinsa koki tutkimushetkellä vastaajista 28. Ainoastaan yksi vastaajista koki työhyvinvointinsa melko huonoksi.

Vastaajista suurin osa (23) koki tutkimushetkellä vallitsevan työhyvinvointinsa tukevan jatkuvaa uuden oppimista erittäin hyvin tai melko hyvin. Osa vastaajista (7) oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän tutkimushetkellä vallitseva työhyvinvointinsa ei juurikaan tukenut uuden oppimista. Oman tämänhetkisen työhyvinvointinsa oman osaamisen kehittämistä tukevana koki erittäin hyväksi tai melko hyväksi 25 vastaajaa. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei oma työhyvinvointi ole sillä tasolla, että se tukisi oman osaamisen kehittämistä vastaushetkellä. Etätyöskentelyn vaikutus koettuun työhyvinvointiin oli enemmistön (21) mielestä positiivinen. Viidesosa vastaajista sen sijaan koki, ettei etätyöhön siirtymisellä ollut vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Etätyö nähtiin toisaalta myös yhtenä oman työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinona.

Oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvässä kysymyksessä ei ollut suljettuja vastausvaihtoehtoja, vaan siihen vastaaminen tapahtui avoimesti. Työhyvinvointia ylläpitävinä asioina vastauksista korostuneena esille nousivat terveelliset elintavat, työn rajaaminen ja vapaa-ajasta nauttiminen (taulukko 3). Elintavoista tuotiin esille liikunnan ja ulkoilun merkitys oman jaksamisen ylläpitämisessä ja työstä palautumisen tukemisessa. Useassa vastauksista todettiin myös terveellisen ja monipuolisen ravinnon, riittävän levon ja unen olevan merkityksellisiä tekijöitä oman työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työn rajaamisen keinot toistuivat vastauksissa usein. Erityisesti työn ja vapaa-ajan rajaaminen, työajasta kiinnipitäminen ja työasioiden jättäminen työpaikalle koettiin keinoina ylläpitää omaa työhyvinvointia. Vapaa-ajalla oli myös vastausten perusteella iso merkitys koetun työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, kuten myös harrastuksilla ja sosiaalisella verkostolla.

Vastauksista ilmeni, että työhyvinvointia voidaan ylläpitää myös työhön ja kouluttautumiseen panostamalla. Hyvä työergonomia, itsensä kouluttaminen ja hyvä työilmapiiri koettiin työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi. Myös kyky itsensä

johtamiseen nähtiin merkityksellisenä asiana työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on tuotu esille kyselyn perusteella saatuja vastauksia oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvistä tekijöistä ja asioista.

Taulukko 3. Keinoja oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen

Elintapoihin liittyvät keinot	Työn rajaamiseen liittyvät keinot	Muut keinot
Liikunta	Työajan noudattaminen	Etätyö
Ulkoilu	Työ- ja vapaa-ajan rajaaminen	Työergonomia
Kuntoilu	Ei työasioita kotiin	Työtehtävien vaihtaminen
Terveellinen ravitsemus	Työn rytmittäminen ja tauotus	Omaehtoinen kouluttautuminen
Lepo	Itsensä johtaminen	Green care- menetelmät
Riittävä uni	Ennakointi ja aikataulutus	Yhteiseen toimintaan osallistuminen töissä
Työpaikkaruokailu	Työaikajoustot	

8.3 Osaaminen työssä

Työhön liittyvää osaamista kartoitettiin kyselyssä neljällä eri kysymyksellä, joista osa yksi kysymys sisälsi valmiit vastausvaihtoehdot ja kolme kysymyksistä oli avoimia. Kysymyksillä kartoitettiin vastaajien omaa näkemystä heidän vastaushetkellä vallitsevasta kokemuksesta omasta osaamisesta sekä sen ylläpitämisestä. Lisäksi kartoitettiin sitä, kuinka työnantaja on tukenut vastaajien oman osaamisen ylläpitämistä ja minkälaista tukea vastaajat toivoisivat työnantajalta oman osaamisensa ylläpitämiseen ja jatkuvan oppimisen tukemiseksi. Vastaajista 29 koki oman tutkimushetkellä vallitsevan työhönsä liittyvän osaamisen olevan joko erittäin hyvää tai melko hyvää.

Oman osaamisen ylläpitämisessä vastauksissa (taulukko 4) korostuivat omaehtoinen kouluttautuminen, itsenäinen tiedon hankinta sekä oman asenteen merkitys omaan osaamiseen ja sen ylläpitämiseen. Itsenäistä tiedon hankintaa voitiin vastausten perusteella suorittaa seuraamalla oman alan julkaisuja ja verkostoitumalla samaa työtä tekevien kollegojen kanssa. Myös työpaikan ulkopuolisiin kursseihin ja koulutuksiin osallistuminen nähtiin tärkeänä. Osassa vastauksissa todettiin, että oma asenne uuden kokeilemiseen ja osallistumiseen on merkittävä tekijä osaamisen kehittämisen ja sen ylläpitämisen kannalta. Uusien asioiden kokeileminen sekä ylipäätään uuden tiedon hankkiminen olivat vastausten perusteella tärkeitä tekijöistä osaamisen kehittämiseen liittyen.

Taulukko 4. Oman osaamisen ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä.

Itsenäinen tiedonhankinta	Omaehtoinen kouluttautuminen	Oma asenne
Oman alan julkaisujen seuraaminen	Kursseille osallistuminen	Uusien asioiden kokeileminen
Verkostoituminen	Itsenäinen kouluttautuminen	Uuden etsiminen
Keskustelut kollegojen kanssa	Seminaareihin osallistuminen	

Työnantajan panos vastaajien oman osaamisen ylläpitämiseen näkyy vastausten perusteella monin eri tavoin. Vastauksissa korostui mahdollisuus kouluttautua ja opiskella työnantajan kustantamana. Kouluttautumisella tarkoitettiin työnantajan tarjoamaa mahdollisuutta osallistua esimerkiksi erilaisiin seminaareihin, koulutuksiin sekä webinaareihin. Työnantaja oli mahdollistanut osaamisen kehittämistä ja opiskelemista muun muassa myöntämällä opintovapaata tai palkallista työlomaa. Osalle vastaajista oli ollut mahdollista opiskella myös työajalla. Työnantajan panos osaamisen ylläpitämiseen näkyi vastauksissa työntekijän mahdollisuutena osallistua erilaisiin projekteihin sekä kokouksiin, toisaalta myös mahdollisuutena saada tehdä omaa osaamista vastaavia työtehtäviä.

Osassa vastauksista ilmeni, että oman osaamisen ylläpitämisen koettiin olevan vain työntekijän itsensä vastuulla; koulutuksia kyllä järjestetään, mutta niiden ei välttämättä koettu olleen tarvetta vastaavia. Toisaalta yhdessä vastauksista myös todettiin, ettei oman osaamisen ylläpitäminen voi olla vain työnantajan vastuulla, sillä työntekijän täytyy itsekin olla aktiivinen itsensä kehittämisessä ja itsensä kehittämistä voi tehdä varsinaisen työajan ulkopuolella. Vastauksissa tuotiin esille myös kehityskeskustelujen merkitys osaamista ylläpitävänä, sekä osaamisen kehittämisen kohteita määrittävänä tekijänä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) on esitetty pelkistettyjä vastauksia siitä, kuinka työnantaja on vastaajien mukaan tukenut osaamisen ylläpitämistä.

Taulukko 5. Kuinka työnantaja on tukenut oman osaamisesi ylläpitämistä.

Kouluttautuminen	Opiskelu	Työhön vaikuttaminen
Seminaarit, webinaarit	Opiskelu työajalla	Osaamista vastaavat työtehtävät
Koulutukset	Palkallinen työloma	Kokouksiin ja projekteihin osallistuminen
Kurssit	Opintovapaa	Kehityskeskustelut
Valmennukset		Mentorointi
Mentorointiohjelma		Verkostoituminen

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille runsaasti erilaisia konkreettisia asioita, joita vastaajat toivoivat omalta työnantajaltaan sekä oman osaamisensa ylläpitämiseksi että jatkuvan oppimisen tukemiseksi (taulukko 6). Tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat koulutus, esimiehen tuki sekä palkitseminen. Vastauksissa toivottiin kaikille avoimia oppimisaineistoja sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman osaamisen kehittämiseen ja koulutuksien sisältöön. Esimiehen antama kannustus kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Osassa vastauksista toivottiin mahdollisuutta kouluttautua työajalla, ja osa vastaajista taas koki tärkeänä mahdollisuuden opintovapaan saamiseen. Vastauksista nousi esille myös tärkeäksi koettu osaamisen tunnustaminen ja tunnistaminen, joka näkyisi saadun palautteen lisäksi myös palkkauksessa.

Taulukko 6. Toiveet oman osaamisen kehittämiseksi ja jatkuvan oppimisen tukemiseksi.

Koulutus	Esimiehen tuki	Palkitseminen
Avoimet oppimisaineistot	Kannustaminen	Palkkaus
Mahdollisuus vaikuttaa koulutuksen sisältöön	Kehittämistarpeen tunnistaminen	Osaamisen tunnustaminen ja tunnistaminen
Opintovapaa	Resursointi ja priorisointi	
Koulutus työaikana	Riittävä perehdytys	

8.4 Työelämän muutokset ja muutoksen johtaminen

Suurin osa vastaajista koki, että digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi oli muuttanut työtä erittäin tai melko paljon. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että näillä muutoksilla, mitä digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi oli tuonut mukanaan, oli ollut koettua työhyvinvointia lisäävä merkitys. Toisaalta vastauksissa nousi esille myös huoli henkilökunnan pysymisestä kärryillä lisääntyvien muutoksien vuoksi. Toivottiin lisää aikaa ja resursseja perehtyä esimerkiksi uusien sovelluksien käyttöön. Vastauksissa toivottiin myös ikääntyvän henkilökunnan tarpeiden huomioimista muutoksessa mukana pysymisessä; alla on suora lainaus kahden kyselyyn vastanneen kommentista muutosjohtamiseen liittyen:

”Sovelluksia ja välineitä tulee, mutta kukaan ei ehdi huomioimaan hallinto-henkilökunnan pysymistä kärryillä.”

”Huku tai ui -menetelmällä kyllä oppii, ja se on meillä ollut aina tehokäytössä uusiin asioihin perehdyttämisessä. Erityisen turvallinen tapa oppia se ei kuitenkaan ole ja ikääntyvän henkilökunnan kyseessä ollen hidas.”

Enemmistö vastaajista (19) koki muutoksen johtamisen Karelia ammattikorkeakoulussa olevan joko erittäin hyvää tai melko hyvää. Neljäsosa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että muutoksen johtaminen on ollut melko huonoa tai erittäin huonoa. Vastaajilta kysyttiin avoimessa kysymyksessä, kuinka he kehittäisivät muutoksen johtamista Karelia ammattikorkeakoulussa. Vastauksissa erottuivat selkeimmin viestintä, resursointi, vuorovaikutus ja esimiestyö, sekä näiden tekijöiden kehittäminen. Henkilökunnan tiedottaminen

muutoksista oli vastaajien mielestä tärkeä asia muutosjohtamisen kehittämisessä. Viestintään toivottiin lisää selkeyttä ja avoimuutta, sekä sisäisen tiedottamisen vahvistamista. Vuorovaikutukselta toivottiin myös avoimuutta ja säännöllisyyttä sekä vastavuoroisuutta.

Resursointia tuotiin esille usein; eri henkilöstöryhmien tasapuolisempaa huomioimista muutoksissa toivottiin ja toisaalta myös hallintohenkilökunnan erityistarpeiden huomioimista verraten esimerkiksi opetushenkilöstöön. Osassa vastauksissa toivottiin myös yhtäaikaaisesti käynnissä olevien kehittämisprosessien määrän vähentämistä. Esimiehen toiminta ja rooli muutoksessa ja sen johtamisessa oli vastausten perusteella todella merkittävä tekijä. Lähiesimiehiltä toivottiin muutosjohtamisen kehittämiseksi asioihin paneutumista, puhumisen sijaan tekemistä ja selkeää mallia muutoksen jalkauttamisesta organisaatiossa eli muutoksen johtamisesta ja työntekijöiden osallistamisesta muutoksen läpiviemiseen. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 7) on koottu kyselyn vastausten perusteella koottuja kehittämis ehdotuksia muutosjohtamisen kehittämiseksi Karelia ammattikorkeakoulussa.

Taulukko 7. Ehdotukset muutosjohtamisen kehittämiseksi

Viestintä	Esimiestyö	Resursointi	Vuorovaikutus
Säännöllinen tiedottaminen	Muutoksen jalkauttaminen	Muutoksen johtamisen tukeminen	Avoimuus
Sisäisen tiedottamisen vahvistaminen	Henkilökunnan osallistaminen	Tasapuolinen huomioiminen	Selkeys
Viestinnän selkeys	Yhteinen skenaariotyöskentely	Uuden innovointi	Reflektiivisyys
	Muutoksen tarpeiden tunnistaminen	Kehittämisprojektien määrän vähentäminen	Kyseenalaistaminen

Eräs vastaajista ilmaisi asian hyvin ytimekkäästi:

”muutosjohtamisessa pitää muistaa johtaa ihmisiä, ei vain asioita”.

Kyselyssä haluttiin kartoittaa myös sitä, oliko kyselylomakkeessa käsittelyistä asioista käyty keskustelua esimiehen ja työntekijän kesken. Esimiehensä kanssa työhyvinvoinnista, oman osaamisen kehittämisestä ja muutoksen johtamisesta Karelia-ammattikorkeakoulussa oli keskustellut 16 vastaajaa, kun taas 13 vastaajista ei ollut keskustellut edellä mainituista asioista esimiehensä kanssa. Osa vastaajista koki hyödyttömänä käydä asioita läpi oman esimiehensä kanssa, koska mahdollisuutta asioihin vaikuttamiseen tai varsinaista hyötyä kahdenkeskisestä keskustelusta ei nähty olevan:

”mitä se hyödyttää, kun asiat eivät koskaan muutu” ja

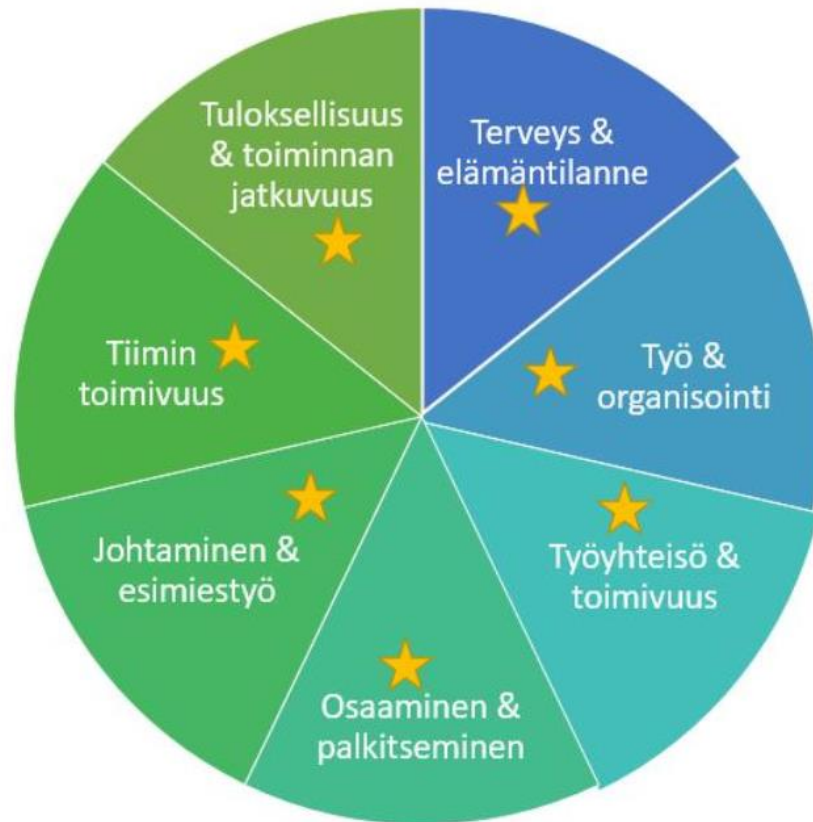
”kaikki yhteisissä kokouksissa sovitut asiat unohdetaan, eikä niihin enää palata”.

9 Opinnäytetyön tuotos

Tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselyn avulla saaduista vastauksista ilmeni, että Karelia ammattikorkeakoulun hallinto henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Ihmiset viihtyvät työssään hyvin ja he ovat vastausten perusteella pääsääntöisesti tyytyväisiä esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen organisaatiossa. Vastauksissa nousi myös esille selkeitä, konkreettisia asioita, joihin kaivattiin muutosta. Toimeksiantajalle, eli Karelian työhyvinvointiryhmälle laaditut työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset koottiin PowerPoint-esitykseksi (liite 2), jossa esiteltiin opinnäytetyönä tehdyn kyselytutkimuksen taustatiedot, toteuttaminen, keskeisimmät tulokset ja jatkotutkimusehdotukset. Esityksen loppuun lisättiin neljän dian verran lukusuosituksia kaikille oman ja työyhteisön osaamisen ja yleisemmin työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille.

Työhyvinvoinnin kehittämisen perusta on organisaation henkilöstön lähtötilanteen selvittäminen. Organisaation kulttuurin ja strategian lisäksi tulee tarkastella myös henkilöstörakennetta, työhyvinvoinnin nykytilaa ja minkälaisia suunnitelmia ja toimenpideohjelmia lainsäädäntö organisaatiolta edellyttää. Henkilöstöön liittyviä piirteitä ovat ikäjakauman lisäksi koulutusjakauma, kertyneet tiedot ja taidot, henkilöstön motivaatio- ja suoritus-taso, arvot ja asenteet ja henkilöstön vaihtuvuus. Nykytilan analysoinnissa huomioidaan työtyytyväisyyden taso, poissaolojen jakautuminen organisaatiossa, työtapaturmien ja

työstä poissaolojen kustannukset, eläköitymisiät ja kustannukset, jotka ovat syntyneet enenaikaisista eläköitymisistä ja työkykyindeksi. (Kauhanen 2016, 63–75.)



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tikkataulu (Mukaillen Manka & Manka 2018, 200,220).

Marja-Liisa Mankan kehittämä työhyvinvoinnin tikkataulu (kuvio 8) on työkalu, jota voi soveltaa yksilö- ja työyhteisötasolla. Se on kehitetty työhyvinvoinnin kehittämistä koskevan keskustelun pohjaksi. Työhyvinvoinnin tikkataulu on visuaalinen ja havainnollistava työkalu, josta näkee monipuolisesti vahvuudet ja kehittämiskohteet työhyvinvoinnin seitsemän eri osa-alueen osalta: terveys ja elämäntilanne, työn tavoitteet ja – organisointi, työyhteisön toiminta, osaaminen, palkitseminen ja kehityskeskustelut. Työhyvinvoinnin tikkataulussa arvioidaan myös johtamista, lähityöyhteisön tai tiimin toimivuutta ja toiminnan tuloksellisuutta. (Manka & Manka 2018, 200, 219–221.) Työhyvinvoinnin tikkataulu on suositeltava menetelmä niin yksilö- kuin yhteisötasolla työhyvinvoinnin lähtötilanteen kartoittamiseksi ja tärkeimpien kehityskohteiden selvittämiseksi.

Opinnäytetyön tuotos esiteltiin ja luovutettiin Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmälle marraskuussa 2020. Tuotoksessa päädyttiin suosittelemaan Karelia ammattikorkeakoulun hyvinvointiryhmälle työhyvinvoinnin nykytilan analysointia (Kauhanen 2016, 63–75) ja työhyvinvoinnin tikkataulua (Manka & Manka 2018, 200, 219–221). Toimeksiantaja toivoi toteutettavan toiminnallinen palautetilaisuus etäyhteyksien välityksellä tutkimuksen kohderyhmälle, eli Karelia ammattikorkeakoulun hallinto henkilöstölle tammikuussa 2021. Palautetilaisuuden tavoitteena olisi ollut jakaa osallistujat pienryhmiin ja yhdessä työhyvinvointiryhmän edustajien kanssa koota pienryhmien keskusteluissa esille nousseita konkreettisia kehittämisideoita kyselyssä esille nousseisiin kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. Esimerkiksi jos kyselyssä ilmeni tarve viestinnän selkiyttämiseksi, palautetilaisuuden pienryhmäkeskusteluissa koottaisiin yhteen ehdotuksia konkreettisista tavoista ja menetelmistä viestinnän selkiyttämiseksi. Kutenkin tilaajan ja opinnäytetyön tekijöiden aikataulujen yhteensovittamisen haasteiden vuoksi tuo toinen palautetilaisuus ei toteutunut tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

10 Pohdinta

10.1 Tulosten tarkastelu

Kyselyssä saatujen vastausten perusteella on todettavissa, että työhyvinvointi on Karelia ammattikorkeakoulun hallinto henkilöstön keskuudessa hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin ylläpitämisestä huolehditaan itse, mutta siihen kaivataan myös työnantajan panosta. Koettua työhyvinvointia edistää Lehdon ja Soinisen (2018, 61) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön mukaan yksilötasolla tunne työn hallinnasta, jatkuvan kehittymisen mahdollisuus työssä, tasapainoinen suhde työn ja vapaa-ajan välillä ja riittävä lepo ja liikunta, jotka mahdollistavat palautumisen työstä. Myös tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että liikunnan ja ulkoilun merkitys oman jaksamisen ja työstä palautumisen tukemisessa korostui. Terveellisen ravinnon, levon ja riittävän unen koettiin olevan merkityksellisiä tekijöitä oman työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Työn ja vapaa-ajan rajaaminen, työajasta kiinnipitäminen ja työasioiden jättäminen kotiin nähtiin vastausten perusteella keinoina ylläpitää ja lisätä omaa työhyvinvointia. Näitä organisaatioon liittyviä työhyvinvointia tukevia tekijöitä tuo esille myös Kauhanen (2016, 29), jonka mukaan juuri työajalla ja joustavilla työaikajärjestelyillä voidaan oleellisesti vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Kyselyn vastausten perusteella myös vapaa-ajalla oli suuri merkitys koetun työhyvinvoinnin ylläpitämiseen; harrastukset ja sosiaalinen verkosto koettiin merkitykselliseksi. Merkitykselliseksi koetaan myös vapaa-aika, perhe, ystävät, lepo ja loma-ajat. Nämä osa-alueet tuotiin avoimissa vastauksissa esille hyvin selkeästi. Kyselyn vastauksien perusteella voidaan todeta, että Karelia ammattikorkeakoulun hallinto henkilöstö koostuu työntekijöistä, jotka tunnistavat hyvin ja monipuolisesti keinoja, joilla voivat itse ylläpitää omaa työhyvinvointiaan.

Psykologisilla perustarpeilla, hyväntahtoisuudella ja työn merkityksellisyyden kokemuksella on selkeä yhteys koettuun työtyytyväisyyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Työssä on merkityksellistä saada kokea työn hallinnan tunnetta, hyödyntää omaa osaamistaan ja kokea yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä hyväntekemistä muille. (Sahimaa 2017, 50.) Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunne on myös tekijä, joka lisää yksilön sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. Yhteenkuuluvuus on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. (Saari & Pyöriä 2012, 41–43). Tehdyn kyselyn vastauksissa tuotiin esille, että työpaikan yhteiseen toimintaan osallistuminen ja kollegoiden kanssa käydyt keskustelut nähtiin työhyvinvointia ylläpitävinä tekijöinä.

Suomalaisten työhyvinvointia tutkiessaan Puttonen, Hasu ja Pahkin (2016, 26) ovat nostaneet työhyvinvointia kehittävinä tekijöinä esiin muun muassa osaamisen ja sen kehittämisen. Tässä opinnäytetyön kyselyssä kävi ilmi, että hallinto henkilöstön kokemus omasta osaamisesta oli hyvällä tasolla. Omaa osaamista ylläpidetään ja kehitetään sekä itsenäisellä tiedon hankinnalla että työnantajan järjestämiin koulutuksiin ja kehittämistehtäviin osallistumalla, sekä verkostoitumalla samaa työtä tekevien kollegojen kanssa. Verkostoitumisen merkitys tuotiin myös vastauksissa esille omaan osaamisen ja sen ylläpitämiseen liittyen. Salojärvi (2009, 146) toteaa verkostoitumisen olevan merkittävä tekijä osaamisen kehittämisen kannalta. Osaamista voidaan lisätä sitä jakamalla, jolloin verkostoituminen ja ryhmissä tapahtuva työskentely voidaan nähdä osaamisen kehittämisen kannalta positiivisena asiana.

Vastauksissa todettiin myös omalla asenteella olevan merkitystä uuden oppimiseen. Uuden oppiminen ei ole vain työnantajan vastuulla, vaan siitä vastaa myös yksilö itse. Ojala (2008, 72) toteaaakin juuri oman asenteen olevan ratkaisevassa asemassa osaamisen kehittämistä ajatellen. Yksilö, joka on motivoitunut ja innokas oppimaan, on aktiivinen opettelemaan uusia asioita. Myös Kamensky (2015, 185–186) esittää saman havainnon; vastuu omasta kehittämisestä on yksilöllä itsellään, mutta työnantajan panos osaamisen ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen on kuitenkin merkittävä. Osaamisen oikeanlainen sijoittelu on tärkeää, sillä kaikki työtehtävät eivät sovi kaikille. Juuri tämä osaamisen tunnistaminen sekä osaamista vastaavien työtehtävien saaminen tuotiin esille myös tehdyn kyselyn vastauksissa. Työnantajalta toivottiin lisäksi panostusta osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen muun muassa avoimien oppimisaineistojen, kannustuksen sekä työajalla tapahtuvan opiskelemisen muodossa. Rauramon (2012, 146–147) ja Salojärven (2009, 168) mukaan organisaation tulisikin panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen pärjätäkseen paremmin. Mitä parempaa organisaation osaaminen on, sen varmempaa on sen toiminta tulevaisuudessakin.

Hallintohenkilöstön työelämässä oloaika kysyttäessä kävi ilmi, että valtaosalla kyselyyn vastanneista oli kertynyt työkokemusta yli 20 vuotta. Kyselyn vastauksissa ilmenikin tarve huomioida eri-ikäiset työntekijät ja antaa riittävästi aikaa uuden oppimiselle. Österbergin (2014, 186) mukaan eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen lisää työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Iäkkäät työntekijät osaavat yhdistellä eri tietoja ja kykenevät toimimaan yllätyksellisissä tilanteissa sekä hahmottamaan ongelmia kokonaisvaltaisesti. Lisäksi iäkkäät työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja uskollisia työnantajansa kohtaan. Nuorien työntekijöiden vahvuuksia ovat puolestaan innostus, hyvät teknologiataidot, kiinnostus kansainvälisyyteen ja hyvä fyysinen suoriutumiskyky. Yhdistämällä nuorempien rohkeuden ja ennakkoluulottomuuden ikääntyneiden viisauteen ja kokemukseen työyhteisöissä syntyy yhtälö, joka pystyy vastaamaan tämän päivän työelämän haasteisiin. (Österberg 2014, 186.)

Digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi ovat vastausten perusteella muuttaneet Karelialan hallintohenkilöstön tapaa tehdä työtä. Vastauksissa tuotiin esille, että digitalisaatio on näkyvästi läsnä arjessa, muun muassa erilaisten sovellusten ja ohjelmien muodossa. Hallintohenkilöstössä työskentelevistä enemmistö on ollut työelämässä jo kauan ja osassa

vastauksista tuotiinkin esille huoli ikääntyvän henkilöstön pysymisestä mukana muutoksissa. Toivottiin lisää aikaa ja resursseja perehtyä uusiin asioihin. Vastuu riittävän perehdytyksen ja tarvittavien resurssien järjestämisestä on Vehkon ym. (2019, 5–6) mukaan organisaation johdolla. Johdon tulisi kyetä oikeanlaisella resursoinnilla huolehtimaan henkilöstön riittävästä osaamisesta ja perehdyttämisestä, onhan perehtyneisyydellä myös selkeä yhteys koettuun työhyvinvointiin. Vaikka digitalisaation ja työtehtävien automatisoinnin suhteen oli huolta, nähtiin se toisaalta myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Muutosjohtamiseen liittyen kartoitettiin hallintohenkilöstön ajatuksia muutoksesta sekä muutosjohtamisen kehittämisestä. Vastauksissa nousi esille huoli henkilöstön pysymisestä mukana muutoksissa. Kuten digitalisaation ja työtehtävien automatisoinnin suhteen, myös muutoksessa toimimiseen toivottiin lisää aikaa ja resursseja, sekä mahdollisuutta perehtyä uuteen. Hyvin samansuuntaisiin huomioihin on päätynyt Laurila (2017) akateemisessa väitöskirjassaan, jossa kartoitettiin henkilöstön ja esimiesten kokemuksia hyvästä muutosjohtajuudesta. Hyvä muutosjohtajuus koostuu Laurilan mukaan selkeistä tavoitteista, tarvittavista resursseista huolehtimisesta ja yhdenmukaisesta tiedottamisesta. Tarvittavilla resursseilla tarkoitetaan riittävän ajan käyttöä, tehtävä- ja vastuujaon selkiyttämistä sekä osaamisen kehittämistä. (Laurila 2017, 138–139.)

Vanharannan (2012) mukaan muutos on hyvin konkreettinen osa esimiestyötä ja se on läsnä päivittäisessä toiminnassa. Esimiehet tarvitsevat tietoa ihmisten johtamisesta muutoksessa kyetäkseen kehittämään omia muutosjohtamisvalmiuksiaan. Avoin ja toimiva vuorovaikutus, kollegoilta saatu tuki sekä oman esimerkin näyttämisen merkitys korostuvat muutoksen läpiviemisessä. (Vanharanta 2012, 35.) Myös saaduissa vastauksissa lähesimieheltä toivottiin asioihin paneutumista ja puhumisen sijaan myös tekemistä. Vastauksissa tuotiin esille toive selkeästä mallista muutoksen jalkauttamisesta ja työntekijöiden osallistamisesta muutoksiin. Kokon (2019, 54–55) mukaan henkilöstön osallistaminen muutokseen auttaa sekä muutosjohtajana toimimista että itse muutoksen toteuttamista. Omalta esimieheltä saatu tuki, kollegiaalinen tuki, hyväksi koettu työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työskentelyyn ja työn hallinnan tunne ovat tärkeitä asioita. Pirinen (2017, 90–91) korostaa esimiehen aktiivisuutta yhteistyöhön työntekijöiden kanssa muutoksen läpiviennin onnistumiseksi; osallistuva esimies osallistuu itsekin henkilöstön osallistamisen lisäksi, yhdessä muun työyhteisön rinnalla.

Muutosjohtamiseen liittyvissä kehittämisehdotuksissa nousi korostuneena esille viestinnän kehittäminen. Viestinnältä toivottiin enemmän avoimuutta, säännöllisyyttä ja selkeyttä, lisäksi esille tuotiin sisäisen viestinnän ja tiedottamisen vahvistaminen. Viestinnän merkityksestä muutosjohtamisen onnistumisen kannalta tuo esille myös Rannankari (2019, 123), joka korostaa muutosviestinnän olevan erityisen tärkeää muutosprosessin alkuvaiheessa. Muutosprosessin alkuvaiheessa tiedontarve on suurimmillaan ja väärinymmärrysten vähentämiseksi ja muutoksen tarpeen selkeyttämiseksi asianmukainen viestintä on merkityksellistä. Pirinen (2017, 117) tuo esille, että muutosprosessiin liittyy paljon informaatiota ja yksittäisen työntekijän voi olla hankala löytää kaiken tiedon seasta itselle oleellisia ja merkityksellisiä asioita. Työntekijä myös tulkitsee saamaansa tietoa omaan kokemukseensa perustuen. Muutosviestinnässä esimiehen tulisikin kyetä muodostamaan yhteinen ymmärrys asioista ja poimia kaikesta olemassa olevasta informaatiosta työntekijöiden kannalta oleelliset asiat.

Organisaatioiden suurimmat haasteet muutoksen johtamisessa liittyvät toimintaympäristön muutokseen (Makkonen 2018, 76; Kauhanen 2016, 43). Muutoksesta selviäminen edellyttää epävarmuuden- ja paineensietokykyä, yhteistyötaitoja, päätöksentekoa, tavoitteiden asettamista ja toisten innostamista. Kyselyn vastauksissa muutosjohtamisen kehittämiseksi toivottiin ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan, jolloin management tulisi esimiestyötä ajatellen kääntää leadershipiksi. Muutostilanteissa tulee Makkosen (2018, 76) mukaan keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen etenkin vision ja tavoitteiden selkiyttämisen näkökulmasta ja valmentavaan johtamiseen autoritäärisen johtamisen sijaan. Henkilöstö tarvitsee todenmukaista ja ajantasaista tietoa muutoksesta keskustelun mahdollistavissa ympäristöissä ja tilanteissa, jotta organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa avoimempaan ja luottamusta lisäävään suuntaan. (Makkonen 2018, 76; Kallankari 2019, 24.)

Esimiestyöhön kohdistuu paljon erilaisia odotuksia ja esimiestyön rooli on merkittävä työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja muutosjohtamisen kannalta. Järvisen (2009, 13) mukaan esimiehellä tulisi olla kykyä sekä hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja näkemystä, mutta myös halua toimia työyhteisön parhaaksi. Hyvän esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, hyvät vuorovaikutustaidot, rohkeus tehdä päätöksiä ja pysyä niissä, riittävien resurssien varmistaminen, hyvän työn tekemisen mahdollistaminen, hyvä itseluottamus ja itsensä tunteminen. Työelämän erilaiset

muutostilanteet, monikulttuurisuus, tietotekninen kehitys ja työhyvinvointi haastavat esimiestyötä myös tulevaisuudessa. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin tarkkailijana ja uupumuksen ja väsymyksen huomaajana korostuu, joten tuki ja koulutus hyvinvointiin liittyvien tekijöiden havaitsemiseksi on tärkeää esimiestyön kehittämiseksi. (Vahala 2014, 38, 54, 59.)

Esimiestyöhön on saatavilla työkaluja linjajohdon ja johtamisen antaman tuen lisäksi myös työterveyshuollosta (Jeskanen 2014, 39; Saaranen ym. 2014, 10; Räfsten 2019, 5-6). Muutosjohtamista ajatellen esimiehet tarvitsevat tukea ja koulutusta myös muutoksen suunnittelussa, -valmistelussa, muutosvastarinnan kohtaamisessa ja muutokseen motivoimisessa. (Pakkanen 2011, 62–63, 66–70; Lonka 2018, 39.) Myös opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselyn vastauksissa esimiehen toiminta ja odotukset esimiestyöltä ilmenivät monin eri tavoin sekä osaamisen kehittämiseen että muutosjohtamiseen liittyen. Lisäksi organisaatiolta toivottiin enemmän tukea esimiestyölle.

Tavoitteellinen työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelman laadinta voi aktivoida alkuperäisiä tavoitteita laajempaan työhyvinvoinnin kehittämiseen (Saaranen ym. 2014, 22). Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen on hyvä huomioida myös se, että työhyvinvointi on lähestulkoon abstrakti käsite (Vesa 2011, 17). Voidaanko olettaa, että työhyvinvoinnin tilanne, kehittämistoimenpiteiden koettu tärkeys ja oman roolin merkitys on jokaiselle työhyvinvoinnin tuottamiseen osallistuvalle osapuolelle selkeä, ilman, että on keskustelussa muodostunut yhteinen käsitys siitä, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja mitä organisaatiossa on jo tehty työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Organisaatio voi valita monista erilaisista työhyvinvoinnin malleista sen, minkä pohjalle itse rakentaa oman yhteisen käsityksen työhyvinvoinnista ja mitä työhyvinvoinnilla, sen kehittämisellä ja työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan.

Henkilöstön ajatusten kartoittaminen on tärkeää muutosten läpiviemisen onnistumisen kannalta, työhyvinvoinnin, osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen näkökulmasta. Henkilöstön kokemaa tarvetta oman osaamisen kehittämiseen liittyen antaa organisaation johdolle ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, minkälaista koulutusta ja tukea tarvittaisiin, jotta muutoksessa kyettäisiin toimimaan täysipainoisesti. Osaamisen kehittämisen lopputuotteena työhyvinvointikin tulee kehitetyksi. Opinnäytetyön lopputuloksena tuotiin esille

konkreettisia kehittämis ehdotuksia Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmälle hallintohenkilöstön osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja muutosjohtamisen tueksi (liite 2). Kehittämis ehdotuksien määrä rajattiin tarkoituksella muutamiaan kappaleeseen.

Voi olla helpompaa asettaa yhteisiä tavoitteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä motivoida jokainen organisaation jäsen mukaan jatkuvaan prosessiin, kun kaikki käsittävät työhyvinvoinnin samansuuntaisesti ja sen reunaehdot ovat kaikkien tiedossa. Kehittämis työssä on tuloksellisinta viedä yhtäaikaaisesti 1-3 asiaa eteenpäin kerrallaan (Pohjanheimo 2015, 105) jolloin ei ole liian montaa kehitettävää asiaa yhtäaikaisesti tehtävänä.

Muuttuvat tilanteet ja käytännöt luovat painetta uuden oppimiseen ja samalla myös vanhasta pois oppimiselle. Palveluja yhteen sovitetaan yli rajojen, sähköisten palvelujen määrä lisääntyy ja organisaatioita sekä näiden hallintoa hajautetaan. Tämä kaikki vaatii jokaiselta työelämässä olevalta sekä uudenlaista osaamista että kykyä muuttua toimintaympäristön muutosten mukana. Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on välttämätöntä työelämässä selviytymiseksi. Muutokset ja osaamisen jatkuva päivittäminen vaikuttavat kokemukseen työnhallinnasta ja vaikuttavat oleellisesti jokaisen yksilön kokemukseen omasta työhyvinvoinnista. Työelämän muutokset vaativat myös johtamiselta uudistuvaa näkökulmaa. Henkilöstön kokemukset muutoksesta ja oman osaamisen tarpeen arvioinnista ja näiden yhteys henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin ovat huomion arvoisia asioita onnistuneen muutoksen johtamisen kannalta. Ilmarisen (2006, 79–80) työkykytalo oli aluksi melko yksikertainen rintamamiestalo - matkan varrella se on laajentunut kerrostaloksi. Kuka tietää, minkälaisena pilvenpiirtäjäkompleksina työkykytalo kuvautuu kaan tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöprosessin aloitusvaiheessa maailmalla ei ollut vielä levinnyt COVID-19-pandemia ja suomalaisessa työelämässä etätyöskentely nähtiin käsityksemme mukaan pääsääntöisesti työhyvinvointia lisäävänä ja yksilön valinnanvapauksia tukevana asiana. Vuoden mittaisen opinnäytetyöprosessin aikana vallitseva käsitys koronaepidemian aiheuttamasta äkillisestä massiivisesta siirtymisestä etätyöskentelyyn kuitenkin muuttui siten, että myös etätyön kuormitustekijöitä ja haittapuolia alettiin tunnistamaan aiempaa enemmän. Etätyöskentelyn rajoituksia on jo suositeltu ja kiinnitetty erityistä huomiota etätyön johtamiseen sekä tunnistettu etätyön aiheuttaman ”etätyöapatian” (Hakanen

2020) ja sosiaalisen eristymisen kokemuksia ja annettu erilaisia suosituksia sosiaalisuuden lisäämiseksi, kaksisuuntaisen palautteen keräämiseksi ja oman työn merkityksen terävöittämiseksi. Arviomme mukaan koronaepidemian aiheuttaman äkillisen etätyöilmiön merkitys koetulle työhyvinvoinnille tulee olemaan suuri, mutta etätyöhön siirtymisen vaikutuksia päästään tutkimaan luotettavasti vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Karelia ammattikorkeakoulun hallintohenkilöstö oli siirtynyt lähes 100 % etätyöhön keväällä 2020 ja tämän opinnäytetyön kyselytutkimus suoritettiin toukokuussa, kun kokoaikaista etätyöskentelyä oli toteutunut vasta muutaman kuukauden ajan. Olemme varmoja siitä, että etätyö ja sen vaikutus työhyvinvointiin nähtäisiin uudessa valossa, jos kyselytutkimus toistettaisiin uudestaan.

10.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön toimeksianto saatiin Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmältä. Toimeksiannon perusteella kerättiin ensin tietoa käsiteltävistä aiheista ja rajattiin opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. Tiedon haussa hyödynnettiin sekä verkossa tapahtuvaa tiedon hankkimista että kirjallisuutta. Verkossa tietoa haettiin erilaisia hakukoneita hyödyntäen, joiden avulla päästiin perehtymään esimerkiksi yliopistojen julkaisuihin. Kirjallisuuden hankinnassa hyödynnettiin Vaarakirjastoja, yliopiston ja ammattikorkeakoulun kirjastoja sekä keskussairaalan tieteellistä kirjastoa. Keskussairaalan tieteellisen kirjaston tunnuksilla päästiin myös lukemaan erilaisia tieteellisiä julkaisuja opinnäytetyön keskeisistä aiheista.

Keskeisimpiä käsitteitä pohtiessa päädyttiin tarkastelemaan työelämän muutoksia nimenomaan digitalisaatioon pohjaten, koska se yksittäisenä aiheena oli selkeä ja yleinen. Osaamisen ja työhyvinvoinnin käsitteistä sekä niihin liittyvistä osatekijöistä muodostui varsin selkeä kuva jo heti prosessin alussa. Johtamisen näkökulmasta haluttiin korostaa muutostoimintaa, koska se on kiinteästi kytköksissä sekä työelämän muutokseen että muutosten mukanaan tuomaan osaamisen kehittämisen tarpeeseen. Kaikki nämä asiat vaikuttavat oleellisesti sekä yksilön että yhteisön työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tietoperustan osa-alueet eli osaaminen, työhyvinvointi, digitalisaatio ja muutoksen johtaminen ovat ajattomia ja yleishyödyllisiä aiheita työelämässä ja ne kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Opinnäytetyön tietoperustaa rakennettaessa törmättiin, aikaisemmasta substanssiosaamisesta huolimatta, täysin uusiin näkökulmiin työhyvinvointiin liittyen; työhyvinvoinnin määrittelemisen on aina tekijäkohtaista joten sama käsite saattaa synnyttää hyvin erilaisia tulkintoja ja mielikuvia asiaan liittyen. Esimerkiksi Rauramon (2012, 12–16) työhyvinvoinnin portaatt-mallissa hyvinvointia käsitellään yksilön ja lähityöyhteisön näkökulmasta, eikä johtamista ole käsitelty lainkaan, vaikka useimmiten opinnäytetyön tietoperustan lähdekirjallisuudessa johtaminen on työhyvinvointiin oleellisesti liitetty osatekijä. Myös työhyvinvoinnin määritelmiä on useita erilaisia, ja lisäksi työnantajan edustajat ja työntekijät tulkitsevat työhyvinvointi-käsitettä hyvin erilaisista näkökulmista. Opinnäytetyöprosessin aikana käsitys etätyöskentelyn merkityksestä koettua työhyvinvointia lisäävänä tekijänä vaihteli. Valtakunnallisessa keskustelussa etätyö nähtiin aluksi työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, mutta ajan kuluessa jopa työpahoinvointia ja sosiaalista eristäytymistä aiheuttavana.

Opinnäytetyöprosessin edetessä luettiin laajasti monipuolista lähdemateriaalia ja haasteena oli aiheen rajaaminen valitun keskeisen käsitteen sisällä ja toisaalta porautuminen riittävän monipuolisesti jonkin valitun avainsanan sisälle huomioiden kuitenkin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöprosessille suunniteltu kesto ja laajuus. Välillä tietoperustan sisältö uhkasi poiketa liian kauaksi käsiteltävistä aiheista, välillä taas vaikutti siltä, että osa aihealueista jäisi liian suppeiksi. Opinnäytetyöprosessi kesti noin vuoden verran ja opinnäytetyön tekeminen oli paikoin haastavaa suunnitellussa aikataulussa pysymiseksi.

COVID-19 pandemian aiheuttamat poikkeusolot ja niiden mukanaan tuomat muutokset ja rajoitukset sekä työ- että perhe-elämään loivat oman paineensa opinnäytetyön tekemiseen. Aikataulujen yhteensovittaminen äkillisesti muuttuneen työelämän ja perhe-elämän ruuhkavuosien keskellä vaati välillä veronsa, mutta tästä huolimatta pysyttiin kohtalaisen hyvin opinnäytetyöprosessille itse asetetussa aikataulussa ja -tavoitteissa. Virheitäkin on tämän opinnäytetyöprosessin aikana tehty, mutta ne on osattu kääntää oppimiskokemuksiksi. Tulevia jatko-opintoja ajatellen tämä opinnäytetyöprosessi on syventänyt ja laajentanut aikaisempaa osaamista tutkimukselliseen toimintaan sekä tiedon hankinnan moninaisuuteen ja lähdekriittisyyteen liittyen.

10.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusprosessia ja luotettavuuden arvioinnin tulisi oleellisesti käsittää koko tutkimuksen kulkua. Luotettavuutta lisää oleellisesti tarkka ja totuudenmukainen kerronta tutkimusprosessin vaiheista sekä eri vaiheissa vallinneista olosuhteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 232–233.) Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää useat erilaiset osatekijät, minkä vuoksi tutkijan on tärkeää kyetä ottamaan kantaa näihin mahdollisiin virheisiin lisääviin osatekijöihin. Näiden huomioiminen ja arvioiminen lisää prosessin luotettavuutta. (Vilkkä 2015, 193–194.) Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta opinnäytetyön eteneminen pyrittiin tuomaan tässä raportissa esille tarkasti ja läpinäkyvästi. Tutkimuksellisen kehittämistyön kohderyhmää kuvattiin yleisellä tasolla ja kyselyssä saadut vastaukset säilytettiin ja käytiin läpi luottamuksellisesti ja erityistä tarkkuutta ja huolellisuutta noudattaen.

Kyselytutkimuksessa piilee myös tutkimustuloksen luotettavuutta heikentäviä tekijöitä. Näistä Hirsjärvi ym. (2009, 190) tuovat esille kyselylomakkeen laatimiseen, saatuihin vastauksiin sekä vastaamattomuuteen liittyviä asioita. Saatujen vastausten sisältöön vaikuttavat oleellisesti vastaajien oma halukkuus ja motivaatio osallistua ja vastata kyselyyn sekä vastaajien perehtyneisyys kysyttyihin asioihin. Vastaamattomuus eli kato voi heikentää tutkimustulosten luotettavuutta, jos vastanneiden määrä jää selkeästi oletettua pienemmäksi. Kyselylomaketta laatiessa kiinnitettiin huomiota siihen, että kysymykset olisivat riittävän selkeitä ymmärtää, jotta niihin saadut vastaukset olisivat näin ollen mahdollisimman luotettavia. Kyselyyn vastaamisesta haluttiin tehdä nopeaa ja mahdollisimman helppoa mahdollisimman suuren vastausmäärän takaamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeen laatimisessa tapahtui virhe. Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen vastausvaihtoehdot laadittiin virheellisiksi. Työssäoloaikaa kartoitettiin esimerkiksi vaihtoehdoilla 5-10 vuotta tai 10–15 vuotta, kun vaihtoehtojen olisi pitänyt olla esimerkiksi 0-4-, 5-9- ja 10–14 vuotta. Kyselylomaketta esiteltiin ulkopuolisilla vastaajilla, mutta vastausvaihtoehdoissa olevat virheet jäivät huomaamatta sekä lomakkeen laatijoilta että testivastaajilta. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdoissa tapahtunut virhe heikentää vastaajien työssäoloaikaan liittyvien johtopäätösten tekemistä ja luotettavuutta. Vastausvaihtoehtojen laatimisessa tehty virhe opetti kuitenkin sen, että

mahdollista seuraavaa kyselyä tehdessä tulee kiinnittää tarkkuutta kyselylomakkeen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen laatimiseen.

Tutkimustulosten luottavuuteen vaikuttavat oleellisesti tutkimuksessa ja aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät, onko niiden valinta ja käyttäminen ollut asianmukaista ja tutkimuksen kannalta oleellista. Tutkimusta eettisesti tarkastellen huomio kiinnittyy oleellisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2020). Eettisesti hyvä tutkimus on rehellisesti ja läpinäkyvästi tehty, niin suunnitelmavaiheessa, aineiston keruussa kuin johtopäätöksiä laadittaessa ja niitä esitettäessä. Tässä tutkimuksessa raportointi tehtiin tarkasti ja avoimesti ja asiat kirjoitettiin auki mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Hyvään eettiseen käytäntöön kuuluu tutkittavien valinnanvapaus tutkimukseen osallistumisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Tehtyyn kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastanneiden anonymiteetti säilyi, kun opinnäytetyön tekijöiden tietoon ei tullut vastaajien henkilöllisyyteen liittyviä tietoja, tai sitä, kenelle vastauslinkki lähetettiin, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta osaltaan. Tutkimuksen eettisyyttä tarkastellessa voidaan todeta, että tutkimuksen kulku on kirjattu opinnäytetyön raporttiin läpinäkyväksi ja vastaukset on avattu rehellisesti ja niitä mihinkään suuntaan johdattelematta.

Hyvien tutkimuseettisten käytäntöjen noudattaminen vaati sitä, että opinnäytetyön kirjallista tuotosta laadittaessa kiinnitettiin huomiota käytettyihin lähteisiin, asianmukaisiin viittauksiin sekä näiden merkitsemiseen vaaditulla tavalla. Lähteet valittiin huolellisesti ja lähdekriittisyyttä noudattaen. Tutkimusaineiston keräämiseen, säilytykseen ja käsittelyyn kiinnitettiin erityistä huomiota. Raportoinnissa pyrittiin yksityiskohtaisuuteen, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, eli tuomaan tutkimusprosessin vaiheet ja käytetyt menetelmät riittävän tarkasti esille. Tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä laatiessa oltiin erittäin huolellisia siinä, että johtopäätökset laadittiin täysin saatujen vastausten ja aineiston perusteella lisäämättä niihin omia näkemyksiä tai johdattelematta tuloksia mihinkään suuntaan. Vastauksien redusoinnissa, klusteroinnissa ja abstrahoinnissa pyrittiin objektiivisuuteen sekä välttämään omaa tulkintaa sekä omien kokemusten ja näkemyksien vaikutusta kyselyn tuloksien käsittelyyn ja johtopäätösten tekemiseen.

Opinnäytetyö tehtiin parityönä, mikä toi kehittämistyön suunnitteluun ja tekemiseen sekä raportointiin kahden eri ihmisen aikaisemmat kokemukset ja työ- ja elämäkokemuksesta johtuvat lähestymistavat ja näkökulmat. Parityönä toteutettu kyselytutkimus tarkoittaa sitä, että jokainen tehty päätös on yhteisesti sovittu ja erilaisista vaihtoehdoista on käyty keskustelua. Omia mielipiteitä on joutunut perustelemaan työparille ja lähdeaineiston käsittelemisessä syntynyt lopputulos on kulkeutunut kaksinkertaisen seulan läpi ennen päätymistään opinnäytetyön raporttiin tai toimeksiantajalle luovutettuun materiaaliin.

10.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kehitysehdotuksena ja jatkotutkimusaiheena tehty kysely (liite 1) voitaisiin toistaa samalle kohderyhmälle esimerkiksi vuoden kuluttua, jolloin tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin testata. Olisi mielenkiintoista havainnoida, onko henkilöstön tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin säilynyt ennallaan. Toisena opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena on syvähaastattelut esimerkiksi viidelle tai kymmenelle hallintohenkilökunnan työntekijälle, jolloin voisi tutkia syvemmin koetun työhyvinvoinnin tilaa ja saada tarkennuksia henkilöstön kokemuksiin ja kehittämisehdotuksiin. On tärkeää myös tunnistaa aiemmat onnistumiset ja ottaa onnistuneet asiat osaksi työhyvinvoinnin kehittämistä jatkossakin. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on toiminnalliset ryhmähaastattelut, joiden perusteella voi analysoida niitä tekijöitä, joiden seurauksena hyvä työhyvinvoinnin taso on saavutettu organisaatiossa. Olisi mielenkiintoista myös verrata eri ammattikorkeakoulujen työhyvinvoinnin tilaa eri henkilöstöryhmien kesken. Tutkimuksen monivaiheisuuden avulla voisi kartoittaa lähtötilanteen, seurata työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden toteutumista ja arvioida tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta toistamalla lähtötilanteen kyselytutkimus.

Lähteet

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki.
- Ajmal, S., Farooq, M., Sajid, N. & Awan, S. 2012. Role of Leadership in Change Management Process. Abasyn Journal of Social Sciences. Volume 5 Issue 2. <http://ajss.abasyn.edu.pk/volume?volume=5&issue=2>. 2.6.2020.
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle- Johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Avery, G. 2011. Understanding leadership. Sage Publications Ltd.
- Carnall, Colin. 2007. Managing change in organizations. Fifth edition. Warwick Business School. The University of Warwick. <http://mim.ac.mw/books/Managing%20Change%20in%20Organisations.pdf>. 3.2.2020.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Crawford, L.H. & Hassner-Nahmias, A. 2010. Competencies for Managing Change. International Journal of Project Management. Bond University. https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/29059103/Competencies_for_managing_change.pdf. 5.2.2020.
- Grieves, J. 2000. Introduction: the origins of organizational development. Journal of Management Development. Vol. 19, No.5. 345–447.
- Hakanen, J. 2020. Torju etätyöapatia, tuunaa työsi paremmaksi. <https://www.ttl.fi/tyopiste/torju-etatyoapatia-tuunaa-tyotasi-paremmaksi/>. 20.1.2021.
- Hanhinen, T. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen Yliopisto.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. ja Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY Oppimateriaalit.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly - opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hilden, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. Painos. Porvoo: Tammi.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jeskanen, J. 2014. Työterveyshuolto esimiestyön psykososiaalisen työhyvinvoinnin tukena. YAMK. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOYpro.

- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tallinna: Duodecim.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Jyväskylän yliopistopaino 2010. URN:ISBN:978-951-39-3977-9. 3.6.2020.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kokko, H. 2019. Esimiehen tuen tarve ja sitoutumista edistävät tekijät. YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Uudistava johtaminen. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202001281678>. 3.6.2020
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ- Työhyvinvointi liikkuvassa tietotyössä. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. Helsinki.
- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Teoksessa Harvard Business Review On Change. Harvard Business School Press. 1-20. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>. 10.6.2020.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Kotter, J. & Cohen, D. 2002. The Heart of Change. Real-life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business School Press.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1215-2>.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 954/1973.
- Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” – Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, Liiketaloustiede. Acta Wasaensia 286.
- Lehto, A. & Soininen, S. 2018. Osaajayhteisö työhyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysalalla luotu työhyvinvointia edistävä yhteisöllinen malli. YAMK. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.
- Lonka, A. 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa: lähijohtajien haastattelututkimus. Pro gradu tutkimus. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20180898>.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Liettua: Alma Talent Oy.
- Lyly-Yrjänäinen, M., Haltia, P. & Packalen, P. 2015. Osaamisen ja elinikäisen oppimisen Suomi – riittävätkö kaikkien perustaidot? Teoksessa Työpoliittinen aikakauskirja 3/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy. <https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak32015.pdf>. 25.5.2020.
- Makkonen, O. 2018. Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta. Pro gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppakorkeakoulu Strateginen johtaminen. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018123151758>. 2.6.2020.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Alma Talent.

- Maslow, A. H. 1970. Motivation and personality. Second edition. USA: Harper & Row.
- Mayhew, E. 2012. Organizational Change Process. Teoksessa Jones, B. & Brazzel, M. The NTL Handbook of Organizational Development and Change. The NTL Institute. E-kirja. 111.
- McGuire, D. & Hutchings, K. 2006. “ A Machiavellian analysis of Organizational Change”, Journal of Organizational Change Management. Vol. 19. Iss. 2. 192-209. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810610648906>. 10.6.2020.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Juva: PS-Kustannus.
- Mäkinen, M., Saikkonen, L., Muhonen, M. & Sihvonen, M. 2017. Päivittämättömät digitaidot jarruttavat ikääntyvien työuraa. Työelämäntutkimus - Arbetslivsforskning 15(2). Digijulkaisu. 172-179.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 93-106.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn- varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2018. Ketterä Oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Media Zone OU.
- Otala, M. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä-osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen Yliopisto.
- Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. Liettua: BALTO print.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi – sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Liettua: Talentum Oy.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Tampere: Juvenes Print.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: Books On Demand.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.
- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. 19.11.2020.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos Helsinki. [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-494-0%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-494-0%20(PDF)). 2.6.2020
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Räfsen, K. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen osana esimiestyötä – esimiesten ryhmähaastattelu. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Hoitotiede. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20200045/urn_nbn_fi_uef-20200045.pdf. 3.6.2020.
- Saaranen, T., Pertel, T., Streimann K., Laine, S. & Tossavainen, K. 2014. Koulun henkilöstön työhyvinvointi – kokemuksia ja tutkimustuloksia toimintatutkimushankkeesta Suomessa ja Virossa 2009-2014. Itä-Suomen Yliopisto. Kuopio: Grano. Luettavissa: https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1569-6/urn_isbn_978-952-61-1569-6.pdf. 3.6.2020.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41-60.

- Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjänä? Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201710235575>. 2.6.2020.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Porvoo: WSOY.
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 143-172.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. 117-141.
- Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntija-haastatteluista. Oulun Yliopisto. Tampere. Juvenes print. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>. 3.6.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018. Ehea yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi. Valtioneuvoston tulevaisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus. Helsinki. Valtioneuvoston julkaisusarja 2018:22. 11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-596-9>. 1.6.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. 10–11,15-16, 22) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044->. 1.6.2020.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338->. 17.10.2020.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Suositukset organisaatioille: digitalisaation hyödyt ja henkilöstöystävällisyys. <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus/sote-digitalisaation-seuranta/suositukset-organisaatioille-digitalisaation-hallintaan>. 1.6.2020.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tolkki, J. 2020 a. Henkilöstöpäällikkö. Kysymykset henkilöstörakenteesta. outi.kuningas@edu.karelia.fi, marjukka.varonen@edu.karelia.fi. 8.9.2020.
- Tolkki, J. 2020 b. Henkilöstöpäällikkö. Kysymykset henkilöstörakenteesta. outi.kuningas@edu.karelia.fi, marjukka.varonen@edu.karelia.fi. 14.9.2020.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2020. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>. 15.11.2020.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Työntekijän eläkelaki 81/2016.

- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Toim. Anttonen, H. & Räsänen, T. Multiprint Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>. 2.6.2020
- Työterveyslaitos. 2020. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo>. 25.9.2020.
- Työterveyslaitos. 2020. Ohje etätöön tekemisen tueksi. <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>. 29.9.2020.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Vahala, H. 2014. Hyvän esimiehen ominaisuudet. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-20141216201142>. 6.2020.
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-Kustannus.
- Valpola, A. 2017. Toimiva johtoryhmä – aikaansaamisen aallot. Turenki: HansaPrint Kustannus Oy.
- Vanharanta, T. 2012. Tukea muutosjohtamiseen. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205148005>. 1.2.2020.
- Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen-Tompuri, M. & Heponiemi, T. 2019. Miten tietojärjestelmät palvelevat terveydenhuollon ammattilaisten työtä? Vaikutukset työhön ja työhyvinvointiin. Digityö ja stressi-hankkeen loppuraportti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-279-6>. 24.5.2020.
- Vesa, S. 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointitietointensiivisessä työssä -tutkimushanke (Suomen Akatemia 2008–2011). e-julkaisu. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 3.6.2020.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Waddell, D. & Sohal, A. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. Management decision. 543-548. <http://doi.org/10.1108/00251749810232628>. 10.6.2020.
- Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Helsingfors: Oy Nordic Print Ab. 25.2.2020.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsingin kamari Oy.

Liite 1

SAATE

Olemme kaksi sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opiskelijaa Karelia ammattikorkeakoulusta. Teemme ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon mukaista opinnäytetyötä Karelia ammattikorkeakoululle.

Työelämän muutokset tuovat jatkuvaa haastetta oman osaamisen ylläpitämiseen ja sen kehittämisen tarpeeseen. Muutokset voivat myös oleellisesti vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin ja työkykyyn. Digitalisaatio lisääntyy jatkuvasti ja sen merkitys työtehtävien muutokseen korostuu. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Karelia ammattikorkeakoulun hallinto henkilöstön kokemuksia oman osaamisen riittävyydestä työelämän muutoksissa. Selvitämme opinnäytetyössä, minkälaista osaamisen vahvistamista ja kehittämistä hallinto henkilöstö haluaisi saada muutoksen hallitsemiseksi omassa työssään ja kuinka jo tapahtuneet muutokset vaikuttavat hallinto henkilöstön työhyvinvointiin. Edellä mainittuja asioita tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmasta: mitkä ovat hallinto henkilöstön kokemukset muutosjohtamisesta Kareliassa. Kysely sisältää sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastaukset käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti.

Vastausaikaa verkkokyselyssä on xx.xx.xxxx saakka- toivomme runsasta osallistumista!

Yhteistyöterveisin,

Outi Kuningas

outi.kuningas@edu.karelia.fi

xxxxxxxxxx

Marjukka Varonen

marjukka.varonen@edu.karelia.fi

xxxxxxxxxx

Verkkokysely

1. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

- a. alle 5 vuotta
- b. 5–10 vuotta
- c. 10–15 vuotta
- d. 15–20 vuotta
- e. yli 20 vuotta

2. Mikä kuvaa tämänhetkistä työhyvinvointiasi parhaiten?

- a. erittäin hyvä
- b. melko hyvä
- c. melko huono
- d. huono
- e. joku muu, mikä?

3. Koetko, että tämänhetkinen työhyvinvointisi tukee jatkuvaa uuden oppimista?

- a. erittäin hyvin
- b. melko hyvin
- c. melko huonosti
- d. huonosti
- e. joku muu, mikä?

4. Koetko, että tämänhetkinen työhyvinvointisi tukee oman osaamisesi kehittämistä?

- a. erittäin hyvin
- b. melko hyvin
- c. melko huonosti
- d. huonosti
- e. joku muu, mikä?

5. Miten ylläpidät omaa työhyvinvointiasi?

-avoin

6. Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten tämänhetkistä työhösi liittyvää osaamista?

- a. erittäin hyvä
- b. melko hyvä
- c. melko huono
- d. huono
- e. joku muu, mikä?

7. Miten työnantaja on tukenut oman osaamisesi ylläpitämistä?

-avoin

8. Miten ylläpidät omaa osaamistasi?

- -avoin

9. Digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi on muuttanut työtäni

- a. erittäin paljon
- b. melko paljon
- c. melko vähän
- d. erittäin vähän
- e. ei lainkaan

10. Digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi on lisännyt työhyvinvointiani

- a. erittäin paljon
- b. melko paljon
- c. melko vähän
- d. erittäin vähän
- e. ei lainkaan

11. Minkälaista tukea toivoisit saavasi oman osaamisesi kehittämiseksi ja jatkuvan oppimisen tukemiseksi?

- avoin

12. Mikä vaihtoehtoista kuvaa parhaiten muutoksen johtamista Karelia ammattikorkeakoulussa?

- a. erittäin hyvä
- b. melko hyvä
- c. melko huono
- d. huono

- e. avoin, perustele halutessasi

13. Miten kehittäisit muutoksen johtamista Karelia ammattikorkeakoulussa?

-avoin

14. Millainen vaikutus etätyöskentelyllä on ollut työhyvinvointiisi?

- a. erittäin positiivinen
- b. melko positiivinen
- c. melko negatiivinen
- d. negatiivinen
- e. ei vaikutusta

15. Oletko keskustellut edellä mainituista asioista lähiesimiehesi kanssa?

- a. kyllä
- b. ei
- c. avoin, perustele halutessasi

Työhyvinvointi muutoksen keskellä

-kysely Karelian hallintohenkilöstölle

Outi Kuningas & Marjukka Varonen

Palautteellisuus Karelia ammattikorkeakoulun työhyvinvointityöryhmälle 27.11.2020 ja hallintohenkilöstölle 1/2020

Työhyvinvointikyselyn tausta

- Opinnäytetyö liittyi sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamiseen. Toimeksianto saatiin Karelia-ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmältä.
- Tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutetun kyselytutkimuksen kohderyhmänä oli Karelia-ammattikorkeakoulun hallintohenkilöstö.
- Tutkimuksen lähtökohtana olivat hallinnon henkilöstön työtehtävien muutokset, digitalisaation mukanaan tuomat osaamisen kehittämisen tarpeet, sekä edellä mainittujen muutosten vaikutus koettuun työhyvinvointiin.
- Opinnäytetyössä selvitettiin, minkälaista osaamisen vahvistamista ja -kehittämistä haluttiin saada muutoksen hallitsemiseksi omassa työssä ja kuinka työssä tapahtuneet erilaiset muutokset vaikuttavat hallintohenkilöstön työhyvinvointiin.

Työhyvinvointikyselyn tausta

- Opinnäytetyöstä sovittiin tilaajan edustajien kanssa tammikuussa 2020 ja linkki Webropol-kyselyyn lähetettiin opiskelijapalvelusta Karelian hallintohenkilöstölle sähköpostitse. Kyselyyn oli mahdollista vastata 3.5.-31.5.2020 välisenä aikana.
- Kysely lähetettiin 77 työntekijälle ja vastauksia saatiin 30kpl → vastausprosentti oli 39.
- Tutkimusaineiston käsittelymenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi.
- Opinnäytetyöraportin tietoperustassa on käsitelty työhyvinvointia, osaamisen johtamista, digitalisaatiota ja muutosjohtamista.
- Kyselylomakkeen kysymykset on jaettavissa kolmeen eri kategoriaan:
yksilön työhyvinvointi, osaaminen työssä, sekä työelämän muutokset & muutoksen johtaminen

Kuningas & Varonen 2020

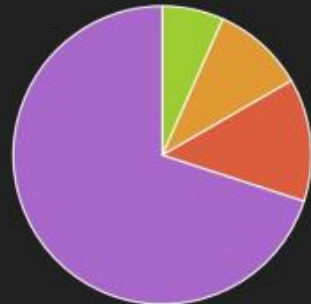
Opinnäytetyön tietoperusta



Kuningas & Varonen 2020

Kyselyn tulokset

Työelämässä oloaika



■ 5-10 vuotta ■ 10-15 vuotta ■ 15-20 vuotta ■ yli 20 vuotta

Kuningas & Varonen 2020

Toiveet oman osaamisen ylläpitämiseksi

Koulutus	Esimiehen tuki	Palkitseminen
Avoimet oppimisalustat	Kannustaminen	Palkkaus
Mahdollisuus vaikuttaa koulutuksen sisältöön	Kehittämistarpeen tunnistaminen	Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen
Opintovapaa	Resursointi ja priorisointi	
Koulutus työaikana	Riittävä perehdytys	

Kuningas & Varonen 2020

Tulokset

- Työhyvinvointinsa koki erittäin hyväksi tai melko hyväksi 28/30. **Hieno!**
- Suurin osa vastaajista koki työhyvinvointinsa tukevan jatkuvaa uuden oppimista erittäin hyvin tai melko hyvin. Neljännes vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän työhyvinvointinsa ei juurikaan tukenut uuden oppimista.
- Oman työhyvinvointinsa oman osaamisen kehittämistä tukevana koki erittäin hyväksi tai melko hyväksi 25/30 vastaajaa. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei oma työhyvinvointi ole sillä tasolla, että se tukisi oman osaamisen kehittämistä.
- Etätyöskentelyn vaikutus työhyvinvointiin oli enemmistön mielestä positiivinen. Viidesosa vastaajista sen sijaan koki, ettei etätyöhön siirtymisellä ollut vaikutusta koettuun työhyvinvointiin.
- Etätyö nähtiin yhtenä oman työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinona.

Kuningas & Varonen 2020

Keinot oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen

Elintapoihin liittyvät keinot	Työn rajaamiseen liittyvät keinot	Muut keinot
Ulkunta	Työajan noudattaminen	Etätyö
Ulkoliu	Työ- ja vapaa-ajan rajaaminen	Työergonomia
Kuntoliu	Elätyöasioita kotiin	Työtehtävien vaihtaminen
Terveellinen ravitsemus	Työn rytmittäminen ja tauotus	Omaehtoinen kouluttautuminen
Lepo	Itsensä johtaminen	Green care- menetelmät
Riittävä uni	Ennakointi ja aikataulutus	Työtehtävien vaihtaminen
Työpaikkaruokailu	Työpaikajoukot	Yhteiseen toimintaan osallistuminen töissä

Kuningas & Varonen 2020

Keinot oman osaamisen ylläpitämiseksi

Itsenäinen tiedonhankinta	Omaehtoinen kouluttautuminen	Oma asenne
Oman alan julkaisujen seuraaminen	Kursseille osallistuminen	Uusien asioiden kokeileminen
Verkostoituminen	Itsenäinen kouluttautuminen	Uuden etsiminen
Keskustelut kollegojen kanssa	Seminaareihin osallistuminen	

- Vastaajista 29 koki oman tutkimushetkellä vallitsevan työhönsä liittyvän osaamisen olevan joko erittäin hyvää tai melko hyvää.

Kuningas & Varonen 2020

Osaamisen ylläpitämisestä

- Kehityskeskustelujen merkitys osaamista ylläpitävänä tekijänä koettiin vahvaksi
- Osassa vastauksista ilmeni, että oman osaamisen ylläpitämisen koettiin olevan vain työntekijän itsensä vastuulla; työnantaja järjestää koulutuksia, mutta niiden ei koettu olleen tarvetta vastaavia.
- Vastauksissa todettiin myös, ettei osaamisen ylläpitäminen voi olla vain työnantajan vastuulla, sillä työntekijän täytyy itsekkin olla aktiivinen ja itsensä kehittämistä voi tehdä myös varsinaisen työajan ulkopuolella.

Kuningas & Varonen 2020

Työelämän muutokset ja muutoksen johtaminen

- Suurin osa vastaajista koki, että digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi oli muuttanut työtä erittäin paljon tai melko paljon.
- Lähes puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että näillä muutoksilla, mitä digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi oli tuonut mukanaan, oli ollut koettua **työhyvinvointia lisäävä** merkitys.
- Vastauksista nousi esille huoli henkilökunnan pysymisestä kärryillä lisääntyvien muutoksien vuoksi. Toivottiin lisää aikaa ja resursseja perehtyä esimerkiksi uusien sovelluksien käyttöön.
- Vastauksissa toivottiin myös ikääntyvän henkilökunnan tarpeiden huomioimista muutoksessa mukana pysymisessä:
"Sovelluksia ja välineitä tulee, mutta kukaan ei ehdi huomioidaan hallintohenkilökunnan pysymistä kärryillä."
"Huku tai ui -menetelmällä kyllä oppii, ja se on meillä ollut aina tehokäytössä uusiin asioihin perehdyttämisessä..."

Kuningas & Varonen 2020

Toiveita muutosjohtamisen kehittämiseksi

Viestintä	Esimiestyö	Resurssit	Vuorovaikutus
Säännöllinen tiedottaminen	Muutoksen jalkauttaminen	Muutoksen johtamisen tukeminen	Avolisuus
Sisäisen tiedottamisen vahvistaminen	Henkilökunnan osallistaminen	Tasapuolinen huomioiminen	Selkeys
Viestinnän selkeys	Yhteinen skenaariotyöskentely	Uuden innovointi	Reflektivisyys
	Muutoksen tarpeiden tunnistaminen	Kehittämisprojektien määrän vähentäminen	Kyseenalaistaminen

- Enemmistö vastaajista koki muutoksen johtamisen olevan erittäin hyvää tai melko hyvää. Neljäsosa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että muutoksen johtaminen on ollut melko huonoa tai erittäin huonoa.

Kuningas & Varonen 2020

Keskustelut oman esimiehen kanssa

- Kyselyssä haluttiin kartoittaa myös sitä, oliko kyselylomakkeessa käsittelyistä asioista käyty keskustelua esimiehen ja työntekijän kesken.
- Esimiehensä kanssa työhyvinvoinnista, oman osaamisen kehittämisestä ja muutoksen johtamisesta Karella-ammattikorkeakoulussa oli keskustellut 16 vastaajaa, kun taas 13 vastaajista ei ollut keskustellut edellä mainituista asioista lähiesimiehensä kanssa.
- Osa vastaajista koki hyödyttömänä käydä asioita läpi oman esimiehensä kanssa, koska mahdollisuutta asioihin vaikuttamiseen ei nähty olevan;

"mitä se hyödyttää, kun asiat eivät koskaan muutu"

"kaikki yhteisissä kokouksissa sovitut asiat unohdetaan, eikä niihin enää palata"

Kuningas & Varonen 2020

Yhteenveto kyselyn vastauksista

- ✓ Kyselyn avulla saaduista vastauksista kävi ilmi, että Karellan hallinto henkilöstön työhyvinvointi on kaiken kaikkiaan varsin hyvällä mallilla!
- ✓ Työntekijät tunnistavat hyvin keinot, joilla yksilö voi ylläpitää omaa työhyvinvointiaan.
- ✓ Osaamisen koetaan olevan riittävän hyvällä tasolla.
- ✓ Kyselyyn vastanneet henkilöt vaikuttavat vilpittömästi työssään hyvin ja ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä esimiestyöhön.
- ✓ Vastauksissa tuotiin esille selkeitä, konkreettisia asioita, joihin kaivattiin muutosta.
- ✓ Noin puolet vastaajista oli keskustellut oman esimiehensä kanssa työhyvinvoinnistaan, osaamisensa kehittämisestä, työn muutoksista ja muutosjohtamisesta.

Kuningas & Varonen 2020

Kehittämisehdotukset Karelian työhyvinvointiryhmälle



Kuningas & Varonen 2020

Henkilöstön piirteiden kartoittaminen

(Kauhanen 2016, 63-75)

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus:

- ☐ Organisaation strategian ja kulttuurin tarkasteleminen
- ☐ Henkilöstörakenne
- ☐ Henkilöstön koulutusjakauma, tiedot ja taidot, motivaatio- ja suoritustaso, arvot ja asenteet, kehittymiskyvykyys, sitoutuneisuus ja vaihtuvuus.
- ☐ Työtyytyväisyyden taso, henkilöstön motivaatiotaustat, pössaolojen jakautuminen aiheittain ja organisaation sisällä, työtapaturmien ja pössaolojen kustannukset, työkykyindeksi, eläköitymisiät ja kustannukset, jotka ovat syntyneet ennen aikaisista eläköitymisistä.

Kuningas & Varonen 2020

Työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka & Manka 2018, 200, 219-221)

- Marja-Liisa Mankan kehittämä työhyvinvoinnin tikkataulu on työkalu, jonka voi tehdä yksilö- ja työyhteisötasolla. Se on kehitetty työhyvinvoinnin kehittämistä koskevan keskustelun pohjaksi. Mittari on visuaalinen ja havainnollistaa monipuolisesti vahvuudet ja kehittämiskohteet seitsemän eri osa-alueen osalta;
 - Terveys ja elämäntilanne
 - Työn tavoitteet ja -organisointi
 - Työyhteisön toiminta
 - Osaaminen, palkitseminen ja kehityskeskustelut
 - Johtaminen
 - Lähityöyhteisön tai tiimin toimivuus
 - Toiminnan tuloksellisuus

Kuningas & Varonen 2020

Lopuksi

- Kiitos yhteistyöstä!
- Työhyvinvointia ei esiinny sattumalta – monia asioita tehdään jo parhallaan hyvin ja oikein!
- Onnistumisen tunnistaminen ja positiivinen palaute on varmasti palkallaan
- Lopuksi muutamia diioja, joihin on koottu monipuolisesti kirjallisuutta työhyvinvoinnin, muutosjohtamisen ja osaamisen kehittämiseen liittyen työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille.
- Opinnäytetyöraportti on luettavissa Theseuksessa alkuvuodesta 2021.

Työniloal
MARJURRA & Oul

Kuningas & Varonen 2020

Lähteitä & lukusuosituksia

- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hilla, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly - opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.

Kuningas & Varonen 2020

Lähteitä & lukusuosituksia

- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Teoksessa Harvard Business Review On Change. Harvard Business School Press. 1-20. Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto.
- Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" – Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, Liiketaloustiede. Acta Wasaensia 286. Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Liettua: Alma Talent Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Alma Talent.
- Ojala, L. 2018. Ketterä Oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OU.

Kuningas & Varonen 2020

Lähteitä & lukusuosituksia

- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Tampere: Juvenes Print.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digilajan johtajan käsikirja. Books On Demand. Helsinki: Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastattelusta. Oulun Yliopisto. Tampere. Juvenes print.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2020. Suositukset organisaatioille: digitalisaation hyödyt ja henkilöstöystävällisyys.

Kuningas & Varonen 2020

Lähteitä & lukusuosituksia

- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Työterveyslaitos. 2020. Työkykytalo.
- Työterveyslaitos. 2020. Ohje etätyön tekemisen tueksi.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy. e-kirja.
- Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Helsingfors: Oy Nordic Print Ab.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsingin kamari Oy.

Kuningas & Varonen 2020