



Oppilaitoksen yksiköiden yhteistyön kehittäminen

Länsirannikon
Koulutus Oy WinNovassa

Eero Hyvärinen
Hannele Laaksonen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi (AMK)

TIIVISTELMÄ
Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

EERO HYVÄRINEN & HANNELE LAAKSONEN:
Oppilaitoksen yksiköiden yhteistyön kehittäminen
Länsirannikon koulutus Oy WinNovassa

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Marraskuu 2023

Ammatillisen opettajan työ on palkitsevaa, mutta se vaatii paljon erilaisten työtehtävien hallitsemista. Lisäksi omaa osaamista ja tietotaitoa tulisi pystyä kehittämään, jotta onnistuisi vastamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, nähdäänkö eri yksiköissä toimivien opettajien väliselle yhteistyölle tarvetta ja, miten mahdollista yhteistyötä tulisi toteuttaa yksiköiden välillä. Tarkoitus oli myös tutkia, mitä yhteistyöllä olisi mahdollista saavuttaa.

Tämä opinnäytetyön toimeksiantajani oli Länsirannikon koulutus Oy WinNovan Porin ja Rauman yksiköiden elintarvikealasta vastaavat esihenkilöt. Teoriaosuuden pääteemoina oli hajautetun organisaation yhteistyö sekä hiljainen tieto. Lisäksi teoriaosuudessa tutkittiin muutosjohtamista, sekä Lean-mallia palvelun ja kehittämisen näkökulmasta. Teoriatiedon pohjalta laadittiin elintarvikealan opettajille forms-kyselyn yhteistyön tarpeista. Kysely lähetettiin yhdeksälle elintarvikealan opettajalle, joista kahdeksalta saimme vastauksen.

Kyselyn vastauksista tuli selkeästi esille, että eri yksiköiden väliselle yhteistyölle on tarvetta. Yhteistyön avulla olisi mahdollista säästää aikaa, kehittää omaa ammattitaitoaan ja palvella asiakkaita tasalaatuisemmin organisaation sisällä. Yhteisten tapaamisten avulla olisi mahdollista rakentaa luottamusta eri yksiköissä toimivien opettajien välillä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä yhteistyö- ja vuorovaikutus yksiköiden välillä olisi avointa ja se mahdollistaisi uuden oppimista.

Asiasanat: koulutus, yhteistyö, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality management

EERO HYVÄRINEN & HANNELE LAAKSONEN:
Development of Cooperation between Units of the Educational Institutions,
Länsirannikon koulutus Oy WinNova

Thesis pages 43, appendices 6 pages
November 2023

This thesis was carried out together with the food industry teachers of the units of Oy WinNova in Pori and Rauma, as well as the supervisors responsible for the field. The aim of the thesis was to find out whether there was a need for cooperation between the units and how the potential cooperation should be implemented between the units.

The main themes of the theory section were the material related to cooperation between the units as well as the tacit knowledge. In addition, change management and the Lean model of service and development were studied in the theory section. Based on the theoretical knowledge, a questionnaire was prepared for food industry teachers on the needs of cooperation.

The answers to the questionnaire made it clear that there was a need for cooperation between the units. Collaboration would help save time, develop one's professional skills, and serve customers in a more consistent way within the organization. Through joint meetings, it would be possible to build trust between teachers in different departments. In a climate of trust, cooperation and interaction between the units would be open and would enable new learning.

Key words: cooperate, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LÄNSIRANNIKON KOULUTUS OY WINNOVA	7
3	HAJAUTETUN ORGANISAATION YHTEISTYÖ	10
	3.1 Hajautettu organisaatio	10
	3.2 Yksiköiden väliset kulttuurierot.....	11
	3.3 Hajautetun organisaation johtaminen.....	12
	3.4 Organisaatio uudistus	13
	3.5 Luottamuksen rakentaminen.....	13
	3.6 Ryhmäytyminen	14
	3.7 Osallistava uudistus	15
4	LEAN	16
	4.1 Lean-ajattelu palvelun tuottamisessa.....	16
	4.2 Lean osana kehittämistä	16
5	MUUTOSJOHTAMINEN	17
	5.1 Organisaatioiden yhdistäminen	17
	5.2 Muutoksen vaiheet	17
	5.3 Kahdeksan askeleen muutosjohtaminen.....	19
6	HILJAINEN TIETO	21
	6.1 Mitä on hiljainen tieto?	21
	6.2 Jäävuoriteoria.....	22
	6.3 Hiljaisen tiedon tärkeys	22
	6.4 Ba-tila	23
	6.5 Ongelmia hiljaisen tiedon jakamisessa	23
	6.6 Organisaation hiljainen tieto	24
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	25
	7.1 Tutkimuksen lähtökohdat	25
	7.2 Tutkimuksen toteutus	25
	7.3 Yhteistyön kehittämisen tarve	26
	7.4 Onnistumiset ja haasteet.....	27
	7.5 Opetusmateriaali	28
	7.6 Kanava materiaalin jakamiseen	30
	7.7 Työuran pituus	32
8	POHDINTA	34
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET	38
	Liite 1. Sähköpostin saateteksti forms-kyselyyn.....	38

Liite 2. Kysely elintarvikealan opettajille	39
---	----

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten eri yksiköissä toimivat elintarvikealan opettajat näkevät yhteistyön tarpeellisuuden ja millä tavoilla se mahdollisesti tulisi toteuttaa. Tarkoituksena on myös tutkia, miten yhteistyön avulla saataisiin uudistettua elintarvikealan perustutkinnon valmistavan koulutuksen toteuttamista hajautetussa organisaatiossa. Kehittävän tutkimustyön päämääränä on löytää keinot, jotka palvelisivat organisaatiota, henkilöstöä ja asiakkaitamme eli opiskelijoita.

Toimeksiantajina ovat Länsirannikon koulutus Oy WinNovan Porin ja Rauman yksiköiden palvelualuejen koulutuspäälliköt. WinNova järjestää toisen asteen ammatillista perus-, ammatti- ja erikoisammatti-tutkintoihin johtavaa koulutusta sekä laaja-alaisesti täydennyskoulutuksia eri aloille. WinNovalla on koulutuksia tarjoavia yksiköitä Porissa, Raumalla, Laitilassa, Ulvilassa ja Uudessakaupungissa. Elintarvikealan perustutkinnon koulutusta järjestetään Porissa ja Raumalla.

Ammatillisen opettajan työssä muutoksia tulee nopealla aikataululla. Tutkinnon perusteet, jotka määrittelevät opetuksen sisällön, kokevat päivitystä säännöllisin väliajoin. Opetuksessa käytettävä koulutusteknologia kehittyy ja lisäksi uudistuvia digitaalisia alustoja on niin paljon, että opettajilla on haasteita pysyä kehityksen perässä. Myös opiskelijoiden tarpeet ja vaatimukset opetuksen sisältöä kohtaan muuttuvat.

Kehitystyön avulla pyritään selvittämään, miten yhteistyön avulla saataisiin säästettyä henkilöstön aikaa itse opetukselle sekä aikaa myös oman osaamisen kehittämiseksi. Yksiköiden välisen yhteistyön tavoitteena on tuoda näkyväksi organisaation sisäiset voimavarat. Miten opettajien opetusmateriaalit, osaaminen, kokemukset ja hiljainen tieto saataisiin valjastettua kaikkien hyödynnettäväksi. Näin olisi mahdollista toteuttaa kehittyvää ja laadukasta opetusta. Millä tavoin yhteistyö tulisi toteuttaa, jotta eri kulttuurin omaavat yksiköt onnistuisivat yhteistyön avulla kehittämään yksilöitä, yksiköitä ja organisaatiota.

2 LÄNSIRANNIKON KOULUTUS OY WINNOVA

Toimeksiantajana on Länsirannikon Koulutus Oy, aputoiminimenä on WinNova. WinNova järjestää toisen asteen ammatillista perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin johtavaa koulutusta sekä laaja-alaisesti täydennyskoulutuksia eri aloille. Koulutuksia järjestetään omaehtoisina koulutuksina, oppisopimuksilla ja työvoimakoulutuksina sekä tarpeen mukaan yritysten tarpeiden mukaisesti räätälöityinä koulutuksina. (WinNova n.d.)

Työelämän kehittäminen on ammatillisen koulutuksen ohella yksi tärkeimmistä tehtävistä. WinNovan työelämälle suunnatuissa palveluissa yhdistyvät ammatillisen koulutuksen vahva osaaminen sekä pitkäaikainen kokemus yrityksille ja julkisen sektorin työyhteisöille tarjottavista koulutus- ja kehittämispalveluista. (WinNova n.d.)

Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan omistavat Porin-, Rauman-, ja Laitilan kaupunki sekä Porin Aikuiskoulutussäätiö. Yhtiö kuuluu Porin kaupunkikonserniin ja yhtiön kotipaikkana toimii Rauma. Henkilökuntaa WinNovassa on n.600 (12/2022) ja opiskelijoita on vuositasolla noin 5000 henkilöä. (WinNova n.d.)

Länsirannikon Koulutus Oy Winnovan arvot ovat yhteistyö, kehittäminen, turvallisuus, ihmisläheisyys ja palvelu, jotka muodostavat winnovalaisen kulttuurin perustan ja menestyksen kulmakivet. Sitoutunut henkilöstö luo perustan terveelliselle, turvalliselle sekä viihtyisälle opiskelu-, työ- ja elinympäristöllemme (WinNova n.d.)

Yhteistyö WinNovan sisällä ja ulospäin perustuvat vastavuoroisuuteen. On halu jakaa osaamista, auttaa ja tukea muita. WinNova on aloitteellinen yhteistyökumppaneita kohtaan ja verkostoituu aktiivisesti organisaation sisällä, työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa. WinNovassa pidetään erilaisuutta rikkautena (WinNova n.d.)

Kehittäminen on pyrkimystä aina erinomaiseen laatuun kaikessa tekemisessä sekä panostus opetukseen ja oppimisympäristöjen laatuun. Jatkuva toiminnan kehittäminen, asiakkaidemme tarpeista, sekä oman itsensä kehittäminen ovat WinNovassa tärkeässä asemassa. (WinNova n.d.)

Turvallisuus on noudattaa turvallista ajattelu- ja toimintatapaa kaikessa tekemisessä sekä turvallisuus on jokaisen asia. Näyttämällä hyvää esimerkkiä, käyttämällä vaadittavia suojaimia sekä huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä WinNovassa on turvallista työskennellä ja opiskella. (WinNova n.d.)

Ihmisläheisyys on arvostamista työtovereita, opiskelijoita ja muita yhteistyökumppaneita sellaisina kuin he ovat. Kohtelemalla toinen toisiaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä olemalla kanssakäymisissä avoimia ja rehellisiä, unohtamatta hienovaraisuutta ja hyviä käytöstapoja. (WinNova n.d.)

Palvelu on vastaamista henkilökohtaisesti siitä, että tulleet palvelupyynnöt tulee hoidettua. Kohtelemalla opiskelijoita, työtovereitamme ja muita yhteistyökumppaneita kuin asiakkaita ja pitämällä asiakkaat ajan tasalla ja reagoimalla asiakaspalautteisiin nopeasti. (WinNova n.d.)

WinNovan arvo on pitää lupauksensa strategisen kehitysohjelman tavoitetila vuonna 2025 on työelämän tarpeista johdettu koulutustarjonnan toteutuminen laadukkaasti opintotarjotinmallissa ja tarjonta on jatkuvasti läpinäkyvää sekä mahdollistaa jatkuvan haun opintoihin. Koulutustarjonnan on vastattava ketterästi työelämän osaamistarpeisiin. (WinNova n.d.)

Ammatillisen opettajan työtehtävät ovat moninaisia. Substanssiosaamisen lisäksi hallittavia osa-alueita on monia, mutta pääasiallinen työtehtävä on tukea, ohjata ja auttaa asiakkaita oppimaan ammatillista osaamista.

Asiakkaiden osaamisen auttamiseksi on tehtävä organisaation sisäisen yhteistyön lisäksi eri sidosryhmien kanssa yhteistyötä, kuten huoltajien, työelämän edustajien ja itse asiakkaiden eli opiskelijoiden kanssa. Yhteistyö eri sidosryhmien on äärimmäisen tärkeää ammatillisen opettajan työssä. Sidosryhmien kanssa käytävä vuorovaikutus antaa avaimia toiminnan jatkuvalla kehittämiselle.

Kehittämällä toimintaa saadaan vastattua muuttuvien asiakkaiden tarpeisiin ketterämmin.

WinNovan yksi arvoista on kehittäminen. Esihenkilöt kannustavat henkilöstöä toiminnan kehittämiseen ja laadukkaan palvelun turvaamiseksi. Kehittämislle saataisiin enemmän resursseja, mikäli hyödynnettäisiin laajemmin organisaation sisällä oleva hiljainen tieto, työn toteuttamiseen. Työelämässä sukupolvien vaihdos on virtaava prosessi, joten tieto ja osaaminen tulisi olla näkyvillä kaikkien hyödynnettäväksi.

3 HAJAUTETUN ORGANISAATION YHTEISTYÖ

3.1 Hajautettu organisaatio

Organisaatio, jonka toimintaa suoritetaan eri yksiköissä, jotka eivät toimi samassa toimipisteessä, kutsutaan hajautetuksi organisaatioksi. Eri yksiköiden suorittaminen voi tapahtua hajautetussa organisaatiossa esimerkiksi eri paikkakunnilla. Yksiköiden toiminnan taustalla on kuitenkin samat toimintaperiaatteet (taulukko 1). Hajautetun organisaation sisällä eri yksiköissä toimivien tiimien yhteinen tarkoitus on kuitenkin palvella organisaatiota parhaalla mahdollisella tavallaan. (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018, 236–238.)

Organisaation on huolehdittava, että tiimien väliselle yhteydenpidolle mahdollistetaan oikeat viestintäkanavat sekä resursoidaan aikaa tiimien väliselle verkostoitumiselle. Avoimet viestintäkanavat ja yhteiset verkostoitumistilaisuudet eri yksiköissä samaa työtä tekevien tiimien välillä, luovat edellytyksiä kustannustehokalle työlle, tiedon jakamiselle ja uuden oppimiselle. (Ollila ym. 2018, 237–238.)

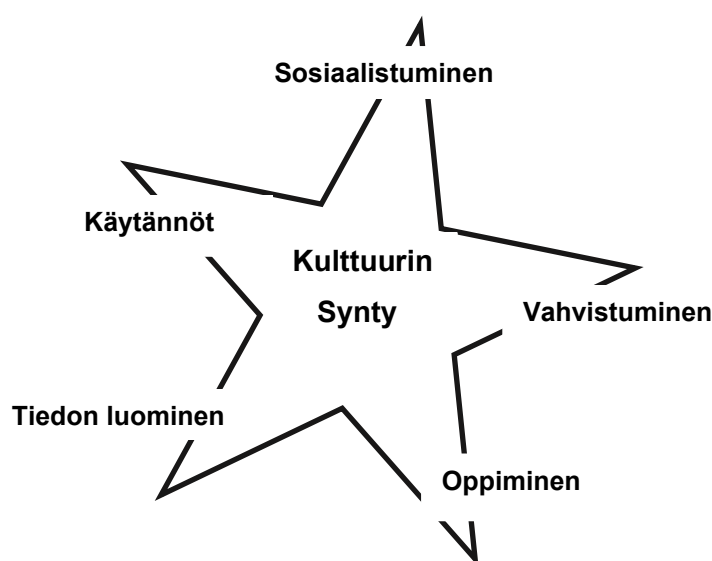
TAULUKKO 1. Keskeiset käsitteet ja niiden alustava määrittely (muokaten Ollila ym. 2018)

Toimintamalli	Periaatteet	Luonne
Hajautettu organisaatio	Organisaatio, jonka toiminnot on hajautettu eri yksiköissä toteutettavaksi.	Organisaation toimintaa muokkaavat tekijät, esimerkiksi muodostunut kulttuuri, sijainti ja esihenkilöiden tapa johtaa.
Hajautettu työ	Ryhmät, satelliittiyksiköt, verkostot ja hankkeet, joissa virtuaalisuus on keskeisessä roolissa.	Sosiaalinen kanssakäyminen, tiimityö ja muodostuneet toimintatavat korostavat itseohjautuvuutta ja informaation roolia sekä niiden vaikutusta yhteistoiminnalliseen toimintaan
Etätyö	Työ, joka toteutetaan työympäristön ulkopuolella, esimerkiksi kotona tai loma-asunnolla.	Usein yksilötyötä, jossa vuorovaikutus tapahtuu digitaalisten järjestelmien ja verkkoyhteyksien avulla.

Yhteiset viestintäkanavat ja tapaamiset mahdollistavat edellytyksiä tiedon, kokemusten, osaamisen ja toimintamallien jakamiselle eri yksiköissä toimivien tiimien väliselle kehittäväälle toiminnalle. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun uudistetaan aikaisemmin suoritettuja toimintamalleja organisaation sisällä. (Ollila, ym. 2018, 247.) Uudistuksessa on tärkeää, että saadaan jokaisen uudistusta koskevan yksilön tieto, osaaminen esille toiminnan kehittämiseksi (Kurtti 2020, 14). Yhdessä suoritettu tiedon ja osaamisen reflektointi vahvistaa yksilöiden ammattilista identiteettiä. Näin saadaan myös kehitettyä koko organisaatiota. (Kuusela 2015, 59.)

3.2 Yksiköiden väliset kulttuurierot

Yksiköissä toimivien tiimien taustalla on yhteneväinen toimintatapa, jossa yhteistyö ja vuorovaikutus, ovat hioutuneet yksikön sisällä ajan saatossa toimiviksi malleiksi. Yhteisöllisyyden tunne on vahva yksikössä, hioutuneiden toimintatapojen takia. On huomioitava, että eri yksiköissä työtä tekevät yksilöt ovat muodostaneet tiimejä, jotka ovat tuoneet erilaista toimintatapaa ja työkulttuuria omaa tiimensä. (Ollila, ym. 2018, 237.) Kulttuuri on muodostanut yhteisöön toimintatapoja, jotka on koettu yhteisössä toimiviksi. Muovautuneita toimintatapoja on mahdollista jakaa ja kehittää refleктоimalla omaa kulttuuria toisen yhteisön kanssa. Kulttuurin muodostuminen on monen tekijä summa (kuvio 1). (Kuusela 2015, 48.)



KUVIO 1. Miten kulttuuri syntyy? (muokaten Kuusela 2015, 48)

Omassa tiimissä on turvallista toimia, kun työympäristö, käytänteet ja henkilöt, joiden kanssa yhteistyötä tehdään ovat tuttuja. Yksilöt osaavat toimia erilaisissa yhteistyötä vaativissa tilanteissa useimmiten rohkeammin, kun ympäristö ja ympärillä olevat yksilöt ovat entuudestaan tuttuja. (Kuusela 2015, 177.) Näin ollen voidaan todeta, että yhteisöllisyys ja toimiva vuorovaikutus koetaan erilaisilla tavoilla eri yksiköissä organisaation sisällä. Erilaisten yksilöiden lisäksi yksiköiden toimintatapoihin organisaatiossa vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, yksiköiden toimintoja ohjaavat säännöt. (Ollila ym. 2018, 238–239.)

3.3 Hajautetun organisaation johtaminen

Johdon merkitystä yksikön toimintatapojen muodostumiseen tuleekin korostaa. Organisaation sisällä johtajilla on erilaiset näkemykset ja kokemukset toimivasta työyhteisöstä, kehittämisestä ja yksilöiden työnteon kokonaisuudesta, vaikka kaikilla on tavoitteena palvella organisaatiota laadukkaan ja kustannustehokkaan palvelun tuottamiseksi. Johdon vaikutus yhteistyöhön ei jää pelkästään edellä mainittuihin. (Kuusela 2015, 178–179.)

Johtajien vastuulla on myös näyttää organisaation sisällä esimerkkiä, miten esihenkilöstö pyrkii yhdessä luomaan ja uudistamaan organisaatiota yhteistyön avulla. Henkilöstön on helpompaa omaksua yhteistyö eri yksiköiden välillä, mikäli johtajat kulkevat yhteistyön eturintamassa. (Kuusela 2015, 179.)

Johtajien yhteinen tehtävä on painottaa organisaation sisällä toimivien yksikköjen välisen yhteistyön merkityksellisyys ja, miten yhdessä voidaan luoda koko organisaatiota palvelevia toimintatapoja- ja malleja. Se lisää yhteisöllisyyden tuntua koko organisaation sisällä. (Kuusela 2015, 184.) Erityisesti työelämän uudet sukupolvet arvostavat yhdessä kehittämistä ja työyhteisön yhteisöllisyyttä (Mellanen & Mellanen 2020, 28–30).

3.4 Organisaatio uudistus

Uudistuksen taustalta löytyy usein jokin pinnan alla oleva tarve tai ongelma, mitä uudistuksen avulla pyritään lähteä ratkaisemaan. Ne voi lähteä yksilöistä, mutta yhteisöllinen pohdinta ongelmasta avartaa mahdollisuuksia ongelman tai tarpeen kokonaisvaltaisempaan havainnointiin ja ymmärrykseen. Yhtä lailla ongelman ratkaisu on kokonaisvaltaisempaa, mikäli se tehdään yhteisöllisesti. (Stenberg 2019, 30.)

Taustalla on halu kehittää aikaisemmin organisaation sisällä suoritettuja toimintatapoja- tai malleja. Jotta uudistus olisi merkityksellistä, yhteistyöllä tehtävän uudistuksen ongelmat ja kehityksen kohteet tulisi olla yhteisesti havaittuja ja koettuja. Se antaa yhteistyölle paremmat lähtökohdat. Samankaltaisten ongelmien parissa toimivat yksilöt osaavat samaistua toistensa ongelmiin ja näkevät yhdessä tarpeen kehitykselle. Samaistuminen lisää osallisuuden tunnetta, kun lähdetään yhdessä rakentamaan uudistusta. (Ala-Mutka 2019, 40–46.)

Ei ole itsestään selvää, että erilaisiin toimintatapoihin sekä erilaisen kulttuuriperimän saaneet yksiköt onnistuvat yhteistyössä ilman ponnistuksia. Vaikka yksiköissä toimivien yksilöiden substanssi osaaminen olisikin vahvalla tasolla, voi taustalta löytyä epävarmuutta omaan osaamiseen tai toimintatapoihin. Ei uskalta hyväksyä, että uudistus voi kehittää omaa substanssiosaamista. Uudistuksen päämäärän visiointi voi rohkaista yksilöitä tuomaan rohkeammin esille omaa osaamistaan ja toimintatapoja. (Heiske 2005, 13.)

3.5 Luottamuksen rakentaminen

Valmentaja Jukka Jalosen (2012, 125) mukaan, luottamus on yksi tärkeimmistä elementeistä menestyvässä organisaatiossa. Yksiköiden välisen yhteistyön taustalla tuleekin olla hyvä luottamus. Molempien yksiköiden täytyy olla valmis jakamaan tietonsa avoimesti ja myös olla avoin uusille toimintatavoille. On osattava olla kriittinen omille aikeisemmin hyväiksi koetuille toimintatavoille. Yhteisöllinen

kehitystyö uudistuksen hyväksi edellyttää molempien yksiköiden yksilöiltä valmiutta avoimelle tiedon ja osaamisen jakamiselle, sekä vastaanottamaan toisten yksilöiden jakamaa tietoa ja osaamista. (Riivari 2009, 16–17.)

Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan, avoin vuorovaikutus ja tiedonjako ovat perusedellytyksiä luottamuksellisen ilmapiirin luomiselle (kuvio 2). Yksiköiden välinen luottamus lisää yhteisöllisyyden tunnetta organisaation sisällä (Riivari 2009, 20). Parhaimmillaan se mahdollistaa myös luottamuksen laajentumisen organisaation yksiköissä toimiviin muihin tiimeihin (Laine 2009, 137).



KUVIO 2. Luottamuksen ketju (muokaten Työturvallisuuskeskus 2017)

3.6 Ryhmäytyminen

Tiimin jäsenten yhteen saattamisen olennaisena osana on sen keskinäiset vuorovaikutus mahdollisuudet. Tiimissä tapahtuva yhteinen vuorovaikutus auttaa ryhmäytymisessä, mutta on annettava myös tilaa ja aikaa ryhmän jäsenten kahdenkeskiselle vuorovaikutukselle. Kahdenkeskinen vuorovaikutus syventää ryhmäytymistä ja vähentää ristiriitojen syntymistä ryhmän sisällä. Ryhmän toiminnan kannalta on myös tärkeää, että saadaan luotua ryhmän toiminnalle yhteinen päämäärä. (Laine & Salonen 2014, 29–30.)

Organisaation eri yksiköiden ryhmäytymisen haasteena voi olla yksinkertaisesti se, että toisen yksikön osaaminen ja toimintatavat ovat erilaisia, mitä oma yksikkö on tottunut hyödyntämään työssään. Tässä kohtaa voidaan palata takaisin luottamukseen. Eri Yksiköissä työtä suorittavien yksilöiden samanlainen työnkuva

edesauttaa luottamuksen rakentumista, joka vähentää haasteiden muodostumista ryhmäytymisessä. Luottamus lisää myös yksilöiden rohkeutta tuoda esille oma osaamistaan. (Laine & Salonen 2014, 36,39.)

3.7 Osallistava uudistus

Henkilöstön osallistaminen uudistuksen luomiseen lisää sitoutuneisuutta sen toteuttamiseen. Osallistamisen avulla tulee hyödynnettyä aikaisemmin hankittu tieto, kokemus ja osaaminen yhteisen päämäärän hyväksi. Osallistamisen avulla uudistus on ketterämpää. Vaikuttamisen kautta vahvistuu myös motivaatio omaan suorittamiseen organisaatiossa. (Heikkinen & Kurvinen 2022.)

Jos hajautetun organisaation uudistuksen parissa yhteistyötä tekevät työntekijät tulevat eri yksiköistä, joissa suoritettavien työtehtävien rutiinit ovat muodostuneet erilaisiksi, osallistavaan uudistukseen tulee laajemmin vaikutteita. Näin eri rutiineihin tottuneet kulttuurit voivat saada jotain uutta omiin toimintatapoihinsa. Tällöin uudistusta tapahtuu koko organisaation sisällä. (Kuusela 2015, 17.) Henkilöstön osallistaminen organisaation kehittämiseen mahdollistaa eri yksiköiden välillä yhteisöllistä oppimista, joka vahvistaa yksiköiden osaamista (Kurtti 2020, 13). Erityisesti työelämän uudet sukupolvet arvostavat työtä, jossa voi kehittää itseään ja tuntea yhteisöllisyyden tuntua (Mellanen & Mellanen 2020, 28).

4 LEAN

4.1 Lean-ajattelu palvelun tuottamisessa

Lean-ajattelun juuret ovat lähtöisin autoteollisuudesta, jonka toiminnan tavoitteena on ollut karsia turhat arvoja tuottamattomat työvaiheet valmistusprosessista. Turhilla työvaiheilla tarkoitetaan, niitä vaiheita, jotka eivät tuo arvoa valmistusprosessin kohteille. (Lean-ajattelu 2023.)

Lean-ajattelua pystyy hyödyntämään yhtä lailla palvelua tuottaessa. Molemmassa on sarja suoritettavia toimenpiteitä lopullisen tuotoksen aikaan saattamiseksi. Palvelua tuottavassa organisaatiossa kohteet ovat palvelua käyttävät asiakkaat. Lean-ajattelua hyödyntämällä organisaation tuottamista palveluista tulee arvokkaampia myös yritykselle, koska turhien arvoja tuottamattomien työvaiheiden poisto lisää esimerkiksi työn kustannustehokkuutta. (Lean palvelualoilla 2016.)

4.2 Lean osana kehittämistä

Kehittävässä organisaatiossa on usein erilaisia työryhmiä, joiden tavoitteena on saada muutosta parempaan. Työryhmillä on päämäärinä kehittäviä projekteja, joilla on alku ja loppu. Projektien päättyessä työryhmän rakentama muutos on voinut saada aikaan parannusta, mutta itse kehittäminen loppuu, kun projekti on päätöksessä. Eikä siitä voida olla varmoja, onko muutosta parempaan tapahtunut, ennen kuin työryhmien kehittämät muutoksien vaikutukset pystytään huomiomaan kokonaisvaltaisesti. (Mikkonen 2022, 194.)

Lean kehittäminen eroaa projektijohtoisesta kehittämisessä siinä, että sillä ei ole loppua. Lean on virtavaa kehittämistä, jossa reflektoidaan aikaansaatuja muutoksia ja opitaan uutta. (Mikkonen 2022, 194.) Asiantuntijatyössä työssä virtauksen ja uuden oppimisen yksistä tekijöistä ovat hiljaisen tiedon esille tuominen (Mikkonen 2022, 133).

5 MUUTOSJOHTAMINEN

5.1 Organisaatioiden yhdistäminen

Kahden organisaation yhdistäessä toimintatapoja sekä lisättäessä yhteistyötä muuttuu moni asia arkisessa työskentelyssä. Pitkään alalla työskennelleiden toimintatapoihin tulee muutoksia ja heidän on sopeuduttava sekä otettava käyttöön uusia tapoja. Toimintakulttuuri on ollut hyvin erilainen, oppimisympäristöt erilaiset sekä omat esihenkilöt toimipaikoissa. (Piha & Sutinen 2020, 141–142.)

Psykologista osaamista vaaditaan toimenkuvan muutoksen myötä toimeksiantajilta, kuten myös tarvitaan vahvaa muutoksen johtamista. Toimintatapojen yhtenäistämässä tulee muuttumaan totutut toimintatavat sekä osaamisen- ja ammattitaidon jakaminen. (Piha & Sutinen 2020, 143.)

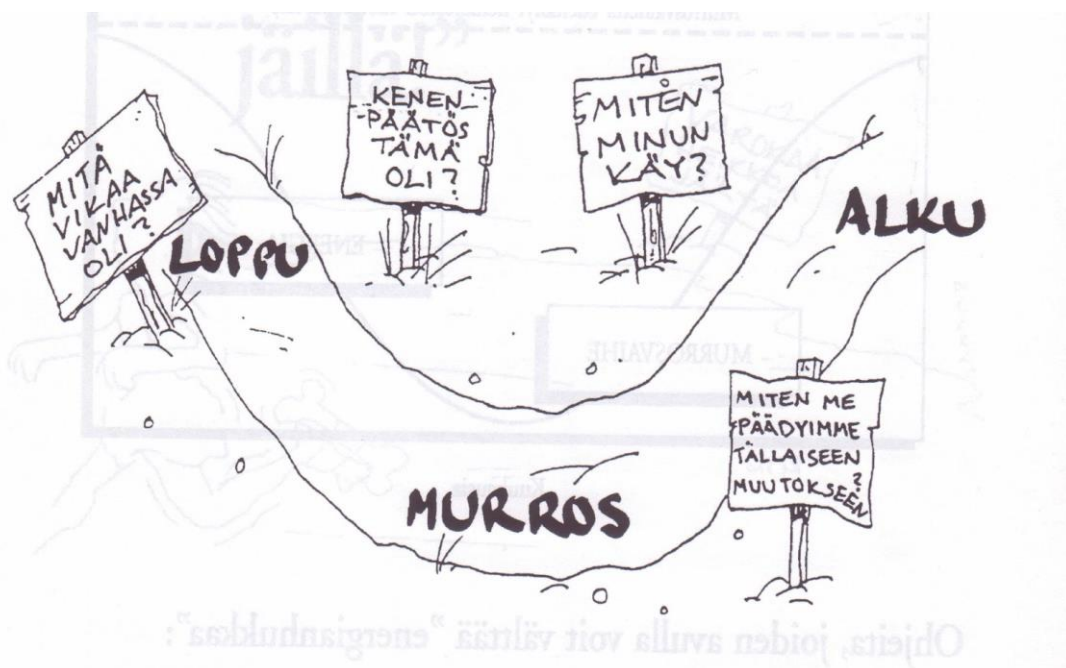
5.2 Muutoksen vaiheet

Kirsi Piha ja Mika Sutinen esittää kirjassaan Muutosvoima – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen Bridgesin huomion, kuinka toimintatapojen muutos on transitio, joka on suunniteltuja muutosprosesseja monimutkaisempi. Tällaisen muutoksen Bridges on jakanut kolmeen eri vaiheeseen. (Piha & Sutinen 2020, 143.)

Ensimmäinen vaihe on vanhan lopetus (Piha & Sutinen 2020, 144). Kahden eri toimipisteen toimintakulttuurin yhdistämisen myötä joutuu henkilöstö mukautumaan uudensuuntaisiin toimintatapoihin. Piha ja Sutinen esittää, että toimeksiantajien on myönnettävä avoimesti tulevat muutokset ja ennakoitava sekä ymmärrettävä niiden aiheuttamia reaktioita. Oleellista tässä vaiheessa on viestiä jatkuvasti siitä, mikä muuttuu. (Piha & Sutinen 2020, 144.)

Nylanderin (2015) ohjeet muutosjohtamiseen. Kun kohtaavat muutoksen, lisää vauhtia, älä jarruta. Toisena ohjeena on, että pidä pääsi kylmänä. Seuraavina,

ota aloite käsiisi - ei pelkkää suunnittelua vaan toimintaa, älä jää entisiin tapoihin, tottumuksiin, vaan yritä muutosta uusin keinoin. Sitten älä liity muutosvastarinnan porukoihin, vaan ohjaa energiasi ratkaisujen löytämiseen ja muista ottaa riskejä. Virheiden pelot on voitettava - pikemminkin pitäisi sallia enemmän virheitä (kuva 1). Tarvitaan systematiikkaa, jolla muutos otetaan systemaattiseksi osaksi organisaatioiden kehittämisstrategiaa ja jokapäiväistä johtamista. (Nylander 2015.)



KUVA 1. Muutoksen reaktiot (Nylander 2015)

Muutoksen hyväksymisen aika on seuraava vaihe, jota Bridges kuvaa neutraaliksi väliajaksi. Motivaatiotason laskeminen on tyypillistä tälle ajanjaksolle, hämmennys ja jopa ahdistus henkilöstössä tästä syystä työnantajan on ymmärrettävä, että tämäkin vaihe on osa prosessia. Onnistuneen transition johtaminen vaatii toimeksiantajilta kykyä kuunnella myös kritiikkiä ja varmistaa kaksisuuntainen viestintä henkilöstön ja toimeksiantajan välillä. (Piha & Sutinen 2020, 145.)

Toimintatavat organisaatiossa ovat hyvin erilaiset ja yhdistämällä toiminnan on tavoite on saada henkilöstö ymmärtämään, että muutoksilla pyritään löytämään keinot, joilla pystyy säästämään aikaa ja näin saadaan enemmän aikaa asiakkaille. Neutraalissa vaiheessa on osallistettava henkilöstö mukaan toiminnan

suunnitteluun. Se auttaa parhaiten uusien toimintatapojen hyväksymistä. (Piha & Sutinen 2020, 145)

Uusi alku on Bridgesin muutoksen johtamisenmallin viimeinen vaihe. Se saavutetaan, kun henkilökunta on valmis sitoutumaan uuteen toimintatapaan emotionaalaisella tasolla. Jatkuvan viestinnän tärkeyttä ei voi ylikorostaa muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. On myös varmistettava, että viestit ovat selkeitä ja hyvin perusteltuja. (Piha & Sutinen 2020, 145.)

5.3 Kahdeksan askeleen muutosjohtaminen

Muutoksessa voi hyödyntää myös kuviossa 3 kuvattua Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamisen mallia. Yhtenäisten toimintatapojen muuttuminen ensimmäinen suuri muutos. (Kotter & Rathgeber 2006, 130–131.) Kotterin muutosjohtamisen malli tukee sellaista muutosjohtamista, jota yrityksessä halutaan toteuttaa.

Tavoitteena on kehittää oppivan organisaation kulttuuria ja kannustaa työntekijöitä, tuomaan esiin uusia ideoita ja kokeilemaan rohkeasti uutta toimintatapaa. Yrityksen tavoite on pitää yllä henkilökunnan muutosvalmiutta toiminnassa. Työskenntelyn jatkuvan kehittämisen tarkoituksena on antaa asiakkaille enemmän tietoa ja osaamista. Sanotaan, että muuttuvassa maailmassa ei ole enää muunlaista johtamista kuin muutosjohtamista. (Piha & Sutinen 2020, 144.)



KUVIO 3. Mukailtu Kotterin kahdeksan askeleen muutosmallista. (Kotter & Rathberger 2006)

Onnistuneet toiminnankehittämishankkeet tehdään näkyviksi ja niistä arvostetaan. Muutokseen tarvitaan useita onnistumisia ja kokeilukulttuuria kannustetaan uusien voittojen saavuttamiseksi. Uusista toimintatavoista pidetään kiinni ja niistä poikkeamista ei sallita. (Kotter & Rathgerber 2006, 130–131.) Näin luodaan uusi toimintakulttuuri, joka on linjassa toimeksiantajien toimintaa ohjaavien arvojen kanssa.

6 HILJAINEN TIETO

6.1 Mitä on hiljainen tieto?

Hiljainen tieto on käsite hiljaiselle tietämykselle. Hiljainen tieto on monimuotoinen kokonaisuus, ja se kuvastaa ihmisen toiminnassa hiljaisuutta. Käsitteenä hiljainen tieto on monissa yrityksissä terminä tuttu, mutta sen ymmärtäminen ja hyödyntäminen on hyvin erilainen. Yrityksissä pitkään työskennelleet omaavat paljon hiljaista tietoa, sekä työn tekeminen on monesti automatisoitunut ja siksi onkin hiljaisen tiedon tunnistaminen hankalaa. Hiljaisen tiedon jakaminen onkin vaikeaa, sillä se tulee työntekijältä luonnostaan ja hän tekee sen tiedostamattaan. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 33; Virtainlahti 2009, 33–39.)

Hiljaisen tiedon luojana pidetään Amerikkalaista Michael Polanyita. Kun tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan, on Polanyitan teorian mukaan hiljaista tietoa. (Tietoraitti 2009.) Hiljaisesta tiedosta on vaikea puhua ja tiedostaa, sillä se on vain työntekijän tai työyhteisössä olevaa tietoa. Hiljaista tietoa havaitaan enimmäkseen taitavien ammattilaisten toiminnassa ja se on henkilökohtainen prosessi. (Toom ym. 2008, 48–52.)

Käytännössä hiljaista tietoa voidaan pitää osaamisena, joka sisältää tietoa sekä kokemuksia omasta ammattiosaamisesta. Hiljainen tieto on useasti näkymätöntä tietoa, siksi sen tunnistaminen ja jakaminen on vaikeaa, ja sen siirtäminen seuraaville sukupolville on vaikeaa. Eläköitymisen yhteydessä usein puhutaankin termistä ”hiljainen tieto”. Kuitenkaan sitä ei voi aina rinnastaa suoraan eläköitymiseen, vaan myös työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntyttyä on hiljaista tietoa menetetty. Eläköityvien ikäluokassa ei ole ollut koko työuraa tietotekniikka käytössä eikä tietoa ole kerätty, vaan tieto on siirretty seuraaville työntekijöille kokemuksen kautta ja perehdytettäessä uusi henkilö työhön. (Toom ym. 2008, 237; Virtainlahti 2009, 15.)

6.2 Jäävuoriteoria

Jäävuoriteorian avulla voidaan havainnollistaa hyvin näkyvää ja hiljaista tietoa (kuva 2). Jäävuoren pinnan yläpuolella oleva osa on vain pieni osa jäävuorta ja se kuvaa näkyvää tietoa. Pinnan alla oleva tieto on hiljaista tietoa, se on vaikeasti havaittavissa olevaa tietoa sekä tietoa, joka on vaikeasti siirrettävissä toisten työntekijöiden tietoon. Hiljaisen tiedon määrä voi olla yllättävän suuri. (Kolehmainen 2009.)



KUVA 2. Jäävuoriteoria (Thompson 2014)

6.3 Hiljaisen tiedon tärkeys

Yrityksen tärkeimmistä voimavaroista on hiljainen tieto. Hiljainen tieto vaikuttaa yrityksen palvelun laatuun ja näin voidaan varmistaa yrityksen laatu ja jatkuvuus. Yrityksen työntekijöiden osaamista ja tietämistä on hyvä kehittää, kun ne on tiedostettu ja pystytään jakamaan. Hiljainen tieto on erilaista eri toimialoilla ja organisaatioissa, tästä syystä sen käsitleminen onkin haasteellista. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan tehostaa työntekoa sekä välttää mahdolliset virheet. Yhteistyö ja työturvallisuus voivat parantua hiljaisen tiedon jakamisella työyhteisössä. (Helin 2006, 19; Virtainlahti 2009, 15–33, 108.)

6.4 Ba-tila

Ba-tilasta puhutaan hiljaisen tiedon yhteydessä. Haasteena on jakaa hiljaista tietoa ja saada yksittäisten henkilöiden tietämys kaikkien hyödynnettäväksi sekä näin luoda uudenlaista tietoa. Paikka, jossa hiljaista tietoa voidaan jakaa sekä paikka, jossa luodaan uutta tietoa, kutsutaan Ba-tilaksi. (Virtainlahti 2009, 170.)

Tila on joko fyysinen, henkinen tai virtuaalinen ja sen tarkoitus on luoda yhteys ihmisten välille. Fyysisellä ba-tilalla on tarkoitus luoda työpaikalle avointa vuorovaikutusta sekä hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisöön. (Virtainlahti 2009, 170.)

6.5 Ongelmia hiljaisen tiedon jakamisessa

Hiljaisen tiedon ongelmana on se, että tiedetään paljon enemmän, mitä tuodaan esille. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon siirtämisessä henkilöltä toiselle ja kirjaamisessa on haasteensa. Usein ikääntyvien ja pitkään työskennelleiden työntekijöiden keskuudessa huomaa, että hiljainen tieto on heidän omaa tietoaan eikä sitä välttämättä halua jakaa toisille, sekä ikääntyvä että nuori työntekijä saattavat molemmat tunnistaa hiljaisen tiedon, mutta he eivät tiedä, kuinka jakaisivat hiljaisen tiedon niin, että se siirtyisi kaikkien henkilöiden käyttöön. (Virtainlahti 2009, 54; Toom ym. 2008, 235.)

Hiljaisen tiedon jakamisen voi estää se, että koetaan uhkana oman aseman säilymisenä ja hiljaisen tiedon määrä toimii oman arvon mittaamisessa. Nämä ovat vain ennakkoluuloja, sillä oma tietämys ei katoa tai vähene sitä jaettaessa. Hiljaisen tiedon jakamisessa voi olla myös pelkotila, onko tieto jo vanhentunutta ja onko se oikeaan. (Virtainlahti 2009, 112; Kesti 2010, 68.) Hiljaisen tiedon kautta voidaan kehittää opetusta ja saada jaettua tietämystä sekä osaamista opiskelijoille.

6.6 Organisaation hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon johtamisessa pitää olla tietämyksen tunnistaminen ja tunnustaminen, sillä ilman tunnistamista, ei voi jakaa tietoa tai hyödyntää sitä edelleen. Arvostuksesta lähtee hiljaisen tiedon tunnustaminen. Suomalaisessa kulttuurissa melko usein vähätellään itseään ja osaamistaan. Syynä voi olla se, että omaa osaamista ei tunnusteta ja siksi sitä ei myös osata arvostaa. Ilmapiiritutkimusten, työtyytyväisyystutkimusten ja erilaisten kartoitusten avulla voidaan hiljaista tietoa tunnustaa. Näillä pystytään myös arvioimaan hiljaisen tiedon johtamista. (Virtainlahti 2009, 81—82, 194.)

Esihenkilö voi käyttää kannustusta keinona tietämyksen tunnistamiseen ja esille tuomiseen. Organisaation johto keskittyy usein numeroihin ja tiedon mittaamiseen, hiljaisen tiedon arvostus jää vähäisemmälle. (Kolehmainen 2009; Virtainlahti 2009, 90.) Esimerkiksi työntekijöiden hiljaista tietoa voidaan käyttää osaksi opetuksen kehittämiseksi heidän jaettuaan hiljaista tietoaan työpaikalla.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

7.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksemme lähtökohtana oli omat kokemuksemme ja tulkintamme siitä, miten yhteistyön avulla olisi mahdollista kehittää elintarvikealan koulutuksen toteuttamista organisaatiossa. Tarkoituksena oli selvittää, onko yhteistyölle tarvetta. Miten yhteistyö mahdollisesti palvelisi eri yksiköissä toimivia opettajia, ja millä tavoin yhteistyö hyödyttäisi työn toteuttamista. Lisäksi halusimme saada selville, millä tavoin mahdollista yhteistyötä tulisi toteuttaa. Tutkisimme yksiköiden välisen yhteistyöhön liittyvää teorian tietoa. Itse kehittävän tutkimustyön toteutimme kyselyn muodossa, kaikille WinNovan tämänhetkisille elintarvikealan opettajille, meidät pois lukien.

7.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseen liittyvät kysymykset lähetettiin sähköpostitse marraskuun 2023 aikana, kaikille Porin ja Rauman elintarvikealan opettajille saatetekstin saattelemana (Liite 1). Vastaus aikaa kyselyyn annettiin yksi viikko. Kysely toteutettiin forms-kyselyn muodossa (Liite 2). Meidän lisäksi yksiköissä toimii yhteensä yhdeksän elintarvikealan opettajaa.

Kyselyyn saimme vastauksen kahdeksalta opettajalta, joten vastausprosentti oli 88,9 %. Kyselyssä oli kuusi monivalintakysymystä, ja viisi sanallista vastausta vaativaa kysymystä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti. Itse emme vastanneet kyselyyn.

7.3 Yhteistyön kehittämisen tarve

Kaksi ensimmäistä kysymystä liittyivät eri yksiköiden välisen yhteistyön tarpeellisuuteen. Ensimmäisenä selvitimme, nähdäänkö yhteistyölle hyötyä koulutuksen toteutuksessa. Kaikki vastanneet ovat yhtä mieltä siitä, että yhteistyöstä olisi hyötyä (kuvio 5).

1. Koetko, että olisi hyötyä, jos Rauman ja Porin yksiköt tekisivät yhteistyötä elintarvikealan perustutkinnon opetuksen toteutuksessa?

[Lisätietoja](#)

● Kyllä	8
● En	0



Kuvio 5. Onko yhteistyöstä hyötyä? (n=8)

Toiseksi kysyimme, tulisiko elintarvikealan opetuksen toteutus olla yhteneväistä ja yhteisesti suunniteltua eri yksiköiden välillä. Elintarvikealan tutkinnon perusteet ohjaavat opetuksen suunnittelua sekä ammattitaitovaatimuksia, mutta niiden toteuttaminen opetuksessa on opettajalla. Yhtä lukuun ottamatta, opetuksen toteutus tulisi olla yhteisesti suunniteltua, sekä samoja toteutustapoja noudattavaa (kuvio 6).

2. Pitäisikö mielestäsi molemmissa yksiköissä olla yhteneväinen opetus eli opetettaisiin samoja asioita yhteisten suunnitelmien mukaisesti?

[Lisätietoja](#)

● Kyllä	8
● Ei	1



Kuvio 6. Yhteneväinen opetus (n=9)

7.4 Onnistumiset ja haasteet

Kolmannen kysymyksen avulla halusimme saada selville onnistuneista yhteistyökokemuksista. Tähän kysymykseen vastaajia pyydettiin antamaan sanallinen vastaus kokemuksistaan.

Onnistuneita yhteistyökokemuksia oli vastausten perusteella laajasti. Kahdella kyselyyn vastanneesta oli runsaasti aikaisemmin koettuja positiivisia kokemuksia yhteistyöstä. Toinen heistä vastasi, miten yhteistyön avulla on saatu kehitettyä opetuksen sisältöä, suunnittelua ja sen toteutusta. Toinen vastasi, että juuri yksiköiden välisestä yhteistyöstä oli positiivisia kokemuksia. Yhteistyön avulla opetus on ollut yhteneväistä ja sen avulla opetus on ollut myös laadukkaampaa. Lisäksi yhteistyötä tekemällä on varmistettu, että opiskelijat ovat saaneet sisällöltään yhteneväistä opetusta.

Vastausten perusteella tuli myös selville, että yhteistyön avulla on saatu kehitettyä, ja jakaa omaa ammatillista osaamistaan. Positiivisia yhteistyökokemuksia on myös saatu verkostoitumalla eri toimijoiden kanssa, jossa uusia ideoita ja toimintatapoja on voitu jakaa keskenään. Mainittavaa on myös se, että yksi vastaajista mainitsi onnistuneena kokemuksena tutkittavien yksiköiden välillä tapahtuneen yhteistyön.

Kun itse on avoin, toiselta oppii aina jotain.

Kaksi vastaajista ei ollut aikaisemmin saanut kokemuksia onnistuneesta yhteistyöstä. Toinen heistä otti kuitenkin esille, että yhteistyötä tulisi kuitenkin tehdä.

Neljäntenä kysymyksenä oli, mitä haasteita vastaajat näkevät yhteistyössä. Tähän kysymykseen olivat kaikki vastanneet ja myös tuoneet esille omia mielipiteitään hyvinkin laajasti. Yksi vastaajista koki yksiköiden välisen välimatkan tuovan haasteita yhteistyön toteuttamiseen. Lisäksi ammatillisen opettajan kiireinen arki vaikeuttaa yhteisten tapaamisten järjestämisen. Yhteistyöpäiviä pitäisi aikataulut-

taa yksiköiden välillä. Hyvällä suunnittelulla, vetovastuun antamisella sekä johdon sitoutumisella todetaan haasteiden olevan voitettavissa. Erään opettajan kommentissa tuotiin esille oppimisympäristöjen erot. Yksiköiden oppimisympäristöt ovat hyvin erilaiset.

7.5 Opetusmateriaali

Seuraavat kolme kysymystä liittyivät opetusmateriaaleihin. Selvitimme, ovatko eri yksiköissä toimivat opettajat valmiita jakamaan omaa opetusmateriaaliaan toisten hyödynnettäväksi. Lisäksi kysyimme, onko opettajilla materiaalia jo valmiina jaettavaksi ja nähdäänkö hyödyllisenä, jos muiden materiaalia saisi käyttää oman työn toteuttamisessa. Kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat näihin kysymyksiin.

Viidenteen kysymykseen vastanneista seitsemän oli halukkaita hyödyntämään toisten tekemiä opetusmateriaaleja opetuksessaan (kuvio 7). Yksi vastaaja ei osannut sanoa varmaksi hyödyntäisikö muiden tekemää materiaalia. Yksikään opettajaa ei ollut sitä mieltä että, ei käyttäisi valmista opetusmateriaalia, vaikka sitä olisi käytössä.

5. Hyödyntäisitkö muiden tekemää opetusmateriaalia, jos sitä olisi käytössä?

[Lisätietoja](#)

● Kyllä	7
● En	0
● Ehkä käyttäisin	1



Kuvio 7. Opetusmateriaalin hyödyntäminen (n=8)

Kuudentena kysyttiin, onko mahdollisesti valmis jakamaan omaa opetusmateriaaliaan muiden opettajien käytettäväksi (kuvio 8). Tämä noudattaa edeltävän kysymyksen vastausten pohjalta samaa linjaa. Seitsemän opettajaa oli valmis jakamaan materiaalia ja yksi oli sitä mieltä, että ehkä olisi siihen valmis. Kukaan vastanneista ei siis ollut sitä mieltä suoraan, ettei jakaisi materiaaliaan toisten opettajien käytettäväksi.

6. Olisiko sinusta mahdollista, että jakaisit tekemääsi opetusmateriaalia elintarvikealan opettajien kesken?

Lisätietoja

● Kyllä	7
● En	0
● Ehkä	1



Kuvio 8. Opetusmateriaalin jakaminen (n=8)

Seitsemännen kysymyksen avulla selvitimme, löytyykö opetusmateriaalia jo valmiina jaettavaksi. Tässä kohtaa saatiin hieman enemmän hajontaa, sillä kaksi opettajaa koki, ettei materiaalia ole valmiina toisten hyödynnettäväksi. Kuudella vastaajista kuitenkin olisi jo materiaalia valmiina (kuvio 9).

7. Onko sinulla jo valmiina materiaalia, jota voisit jakaa toisille opettajille?

Lisätietoja

● Kyllä	6
● Ei	2



Kuvio 9. Onko opetusmateriaalia valmiina jaettavaksi (n=8)

7.6 Kanava materiaalin jakamiseen

Kahdeksanteen kysymykseen vastaus pyydettiin kirjallisena. Sen avulla haluttiin selvittää, mikä olisi oikea kanava jakaa materiaalia toisten kesken. Vastauksissa oli erittäin paljon hajontaa ja lisäksi vastauksista löytyi perusteluja, miksi on oman ehdottamansa kanavan kannalla. Kaikki vastanneet ovat samaa mieltä, että materiaali pitäisi jakaa sähköisesti ja sen pitäisi olla sellainen, joka tavoittaa jokaisen opettajan. Yksi oli sitä mieltä, että perustettaisiin materiaalipankki tutkinnon osittain ja sieltä voisi jokainen käydä hakemassa halutessaan materiaalia sekä lisäämässä omaa opetusmateriaalin. Myös yhteisesti sovittua tapaa jakaa materiaalia ehdotti yksi kyselyyn vastanneista.

*Se pitäisi varmaan sopia yhteisesti, mikä kanava olisi järkevä,
helppo ja joustava...
vaihtoehtoja on monia...*

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, mitä digialustaa käyttää mieluiten opetuksessa (kuvio 10). It's Learningia mieluiten käyttää kolme vastanneista. Kysymyksessä kahdeksan oli kommentoitu It's Learningista, että se toimisi hyvänä oppimisalustana, koska sinne voisi liittää myös opiskelijat ja tehdä valmiita kursseja jokaiselle tutkinnon osalle.

Vain yksi oli Teamsin kannalla, vaikka tähän oli edellisessä kyselyssä kommentoitu, että se olisi hyvä kanava kerätä oppimateriaalia. Teamsin käyttö etäopetuksessa on todettu hyväksi, mutta ei lähiopetuksessa. Vastaajista kaksi käyttää mieluiten opetuksessaan hyödyksi OneDriveä. Kahdella oli vastauksen ”jokin muu”, tähän vastaukseen pyysimmekin kommentoimaan seuraavaan kysymykseen lisätietoja.

9. Mitä digialustaa käytät mieluiten opetuksessa?

Lisätietoja

● It's Learning	3
● Teams	1
● OneDrive	2
● En mitään	0
● Jokin muu, jos vastasit "jokin m...	2



Kuvio 10. digiopetuksen alusta (n=8)

Kysymys 10. pyysimme kommentoimaan edellisen kysymyksen, vastaukseen ”jokin muu”, että miksi et käytä jotain edellä olevista digialustoista tai käytätkö jotain muuta. Vaikka kaksi oli vastannut ”jokin muu” niin siltin saimme neljä vastusta.

Vastuksista ei kuitenkaan tullut esille yhtään yksinään uutta käytettävää digialustaa, vaan yksi oli kommentoinut käyttävänsä kaikki oppilaitoksen käytössä olevia digialustoja sekä vielä opetuksessa yleisempiä sovelluksia kuten, power point, menti, paddle, canvas sekä googlen työkalut. Yksi vastaajista oli ilmaissut mielihiteensä It's Learningin olevan huono, tähän emme saaneet enempää perusteita, mikä tekee ohjelmasta huonon tai mikä olisi hänen mielestään parempi vaihtoehto. Yksi oli ilmaissut haluavansa oppia lisää It's Learningin käyttöä.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin mikä helpottuisi yhteistyön kehittämisellä. Jokaisen vastauksesta kävi ilmi, että halutaan tehdä yhteistyötä eikä jokaisen pidä yksinään tehdä omaa materiaalia, näin säästettäisiin aikaa ja pystyttäisiin keskittymään enemmän opetukseen ja opetuksen laatu olisi tasalaatuista yksiköiden välillä. Yhteistyö antaa voimaa ja voi reflektoida omia ajatuksia, tämä oli kirjattu useaan kommenttiin.

Materiaalien teko ei veisi niin tuhottomasti aikaa.

*Hyväksi havaitut käytänteet helpottaisivat varmasti
suunnittelua ja toteutusta.*

Jatkuva oppiminen kollegoiden kesken oli koettu positiiviseksi mahdollisuudeksi yhteistyö kehittyessä. Yhteenvetona kaikista kommentteista tuli esille yhteistyön keittämislle olisi tarvetta ja halua osallistua tekemään yhteistyötä. Yhteistyöllä säästetään aikaa, koska ei tarvitse tehdä kaikkea opetusmateriaali itse vaan voi hyödyntää toisten tekemää materiaalia.

7.7 Työuran pituus

Työuran pituudella elintarvikealalla ja opettajan halusimme selvittää kuin laaja on työkokemus alalta ja onko pitkään toiminut opettajana (kuvio 11). Elintarvikealalla on kaksi henkilöä työskennellyt 1–5 vuotta, 5–10 vuotta on työskennellyt yksi henkilö sekä myös 10–15 v. on työskennellyt yksi henkilö. Vastaajista neljä on työskennellyt yli 15 vuotta. Yksi vastaajista ei halunnut vastata kysymykseen. Koska hajonta on niin suuri elintarvikealla työuran pituudessa, olisi tärkeää kehittää yhteistyötä. Pitkän työuran aikana on kertynyt erittäin paljon hiljaista tietoa, jota olisi hyvä jakaa yksiköissä.

Opettaja työskentelyn jakautui kolmeen osaan. 1–5 vuotta opettajana oli työskennellyt kolme henkilöä, 10–15 vuotta yksi henkilö ja viisi henkilöä oli työskennellyt opettajana yli 15 vuotta.

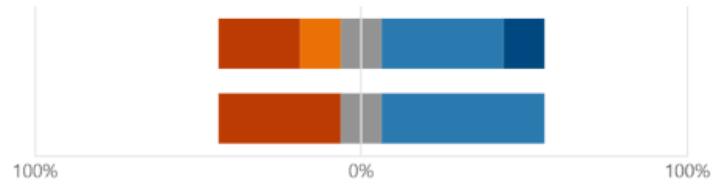
12. Työurani pituus

[Lisätietoja](#)

■ 1-5 v. ■ 5-10 v. ■ 10-15 v. ■ yli 15 vuotta ■ En halua vastata

Olen työskennellyt elintarvikealalla

Työskennellyt opettajana



Kuvio 11. Työuran pituus (n=8)

8 POHDINTA

Pohtiessamme opinnäytetyön aihetta meillä molemmilla oli hyvin samanlainen tausta ammatillisena opettajana toimimisesta. Kummatkin olimme uusina opettajina aloittaneen puhtaalta pöydältä eli meillä ei ollut valmiina omaa opetusmateriaalia, mitä olisi voinut hyödyntää opettajan uran alussa. Kaipasimme selkeää opetusmateriaalia, mitä olisi voinut hyödyntää opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Kyselyyn vastasivat yhtä vaille kaikki elintarvikealan opettajat. Suoritimme kyselyn anonyymisti, jotta kaikki toisivat avoimesti esille omat mielipiteensä. Vastaukset vahvistivat meidän omia pohdintojamme, miten yhteistyön avulla saataisiin kehitettyä opetusta.

Rauman yksikössä opettajat antoivat omaa materiaaliaan avoimesti hyödynnettäväksi, mutta opettajien oli välillä hankalaa löytää tarvittavaa materiaalia omista tiedostoistaan. Porin yksikössä oli tapahtunut opettajan vaihdos, joten siellä ei ollut materiaalia saatavilla. Vaikka yksiköiden vastaanotto on ollut ystävällistä ja auttavaista, silti välillä oli tunne, että ollaan tyhjän päällä. Olimme molemmat pohjineet, että uuden opettajan olisi helpompi aloittaa työt, mikäli osaaminen ja tieto olisi avoimesti saatavilla.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että yhteistyötä tulisi tehdä. Esihenkilöiden tulisi mahdollistaa- ja kannustaa yksiköiden työntekijöitä yhteistyöhön. Sen avulla molemmat yksiköt saavat vahvistettua työntekijöitään. Yhteistyö ei lähde liikkeelle pelkästään päättämällä. Ennen yhteistyön aloittamista on mahdollistettava tiimin jäsenille aikaa tutustua toisen yksiköiden opettajiin.

Tutustumisen kautta olisi tiimin sisäistä luottamusta helpompi lähteä rakentamaan. Avoin- ja luottavainen ilmapiiri mahdollistaa hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisen. Reflektointi on myös tehokkaampaa, mikäli ilmapiiri on kunnossa. Teoria osuuden kolmannen otsikon alla näitä asioita olimmekin jo tutkineet. Yhteistyöhön ollaan halukkaita ja sille tulisi antaa riittävästi aikaa, jotta se olisi tuloksellista.

Opetusmateriaalien jakaminen yllätti meidät, sillä olimme ennakkoon pohtineet, etteivät kaikki olisi siihen välttämättä valmiita. Suurimmalla osalla sitä oli valmiina ja se tulisikin olla selkeästi kaikkien saavutettavissa. Näin saataisiin hyödynnettyä hiljaista tietoa yksilöiden osaamisen kehittämiseksi.

Digitaalisia järjestelmiä materiaaliin jakamiseen on organisaation sisällä monia. Vastausten perusteella ei oltu yksimielisiä siitä, mikä olisi oikea kanava jakaa materiaalia muiden kanssa. Yksi vastaajista kommentoi, että materiaalin jako tavasta tulisi keskustella yhdessä. Yhteistyön avulla rakennettu materiaalipankki säästäisi kyselyyn vastanneiden mukaan resursseja. Näin saataisiin mahdollistettua lisää läsnäoloa opiskelijoille.

Molemmat koettiin, että tutkimus oli onnistunut. Haasteita tutkimustulosten analysointiin toi se, että emme anna omien vahvojen tunteuksiemme vaikuttaa tutkimustuloksien raportointiin. Tuloksien raportoinnissa olimme tarkkoja siitä, ettei tunteemme vaikuttaneet siihen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja yhteistyölle. Yhteistyön kehittämiseksi ehdottamme, että elintarvikealan yksiköiden välinen yhteistyö olisi resursoitu vuosikelloon sekä syys- että kevätkaudelle. Yhteistyön aloittamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta ryhmäytyminen sujuisi luontevasti ja ryhmä sitoutuisi yhteiseen toimintaan. Jotta kehittäminen olisi jatkuvaa, yhteistyö vaatii esihenkilöiltä seuranta- ja kannustusta.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Helsinki. Growman Oy.

Heikkinen, S. & Kurvinen, A. 2022. Henkilöstön osallistaminen osana innovaatioprosessia 2022. Luettu 03.11.2023. <https://blogit.lab.fi/labfocus/henkiloston-osallistaminen-osana-innovaatioprosessia/>

Heiske, P. 2005. Vaativat ratkaisut työyhteisössä. Helsinki. Yrityskirjat Oy.

Helin, K. 2006. Kun tiedostaminen ja osaaminen kohtaavat. Työkirja pk-yrityksen hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tampere: PIRAMK HyNä-hanke.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä. Docendo.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kolehmainen, I. 2009. Johda osaamista. Osallistava osaamisen johtamismalli. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinäytetyö.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2006. Our Iceberg is Melting. Changing and Succeeding Under Any Conditions. London: Pan Macmillan Ltd.

Kurtti, E. 2020. Ongelmista ratkaisuihin. Päätöksentekovuorovaikutus opetushenkilöstön tiimitapaamisissa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 13.11.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123771/KurttiElisa.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Alma talent.

Laine, N. 2009. Luja Luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. Tampere: Taurus Media.

Laine, N. & Salonen, M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. Tampere: Taurus Media.

Lean-ajattelu. 2023. Logistiikan maailma. Luettu 05.11.2023. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>

Lean palvelualoilla. 2016. Lean Lion. Luettu 02.11.2023. <https://www.lean-lion.com/caset/lean-palvelualoilla>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä. Atena.

Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Viro. Meedia Zone OÜ.

Nylander, O. 26.10.2015. Ollin tuumailut. Luettu 13.11.2023. <https://ollintuumailut.blogspot.com/2015/10/muutosjohtaminen-ja-sahkoinen-sote.html>

Ollila, S., Raisio, H., Vartianen, P., Lindell, J., Pernaa, H. & Niemi, T. Organisaatio muutoksen pyörteissä. Hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämä tutkimus 2018. Viitattu 09.11.2023. <https://web-s-ebsohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bf32c0a0-5a78-4932-92e9-1612350f9ddf%40redis>

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutostojohtamiseen. Liettua: BALTO Print.

Riivari, M. 2009. Luottamuksen rooli ja rakentuminen organisaation sisäisten yksiköiden välisessä yhteistyössä. Kauppatieteellinen tutkinto-ohjelma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 08.11.2023. <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/45122/nbnfi-fe200905181494.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Stenberg, P. 2019. Osallistavan draamaprosessin yhteisöllinen suunnittelu. Jyväskylä. Grano Oy.

Thompson, S. 2014. How to Apply Hemingway’s “Iceberg Theory” to Content Marketing. Julkaistu 11.11.2014. Luettu 24.10.2023.

Tietoraitti. (2009). <https://tietoraitti.fi/hiljainen-tieto/> Luettu 24.10.2023

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. 1.–2. painos. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luettu 04.11.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

WinNova Länsirannikon Koulutus Oy. 2023. Johtaminen. Viitattu 19.10.2023. <https://www.winnova.fi/tietoa-meista/strategia-ja-vastuullisuus/>

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostin saateteksti forms-kyselyyn

Hei,

Restonomien opintomme Tampereen ammattikorkeakoulussa alkavat olemaan opinnäytetyötä vaille valmis .

Opinnäytetyömme tarkoitus on tutkia miten yksiköiden välistä yhteistyötä voisi kehittää Porin ja Rauman yksiköiden välillä elintarvikealan opetuksessa, toimeksiantajina toimivat WinNovan koulutuspäälliköt Marjaana Vihottula ja Päivi Yli-Karro.

Haluaisimme nyt saada teiltä mielipiteitä minkälaiselle yhteistyölle te näette tarvetta vastaamalla alla olevaan forms-kyselyyn 12.11.2023 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n.20 min.

*Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti.
Saatuja tietoja käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseen.
Saadut vastaukset tuhoetaan tietosuojan vaatimuksien mukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.*

Jos haluatte saada lisätietoa kyselystä, olettehan meihin yhteydessä, kiitos 😊

<https://forms.office.com/e/LfgYNPKeq2>

Ystävällisin terveisin,
Hannele & Eero

Liite 2. Kysely elintarvikealan opettajille

1 (5)

Kysely liittyen opinnäytetyöhömmе

8. marrask. 2023

Opinnäytetyömmе tavoitteena on kehittää elintarvikealan tutkintojen valmistavaa koulutusta kehittämällä eri yksiköissä toimivien henkilöstön välistä yhteistyötä elintarvikealan opetuksessa.

Kysely liittyen opinnäytetyöhömmе

* Pakollinen

1

Koetko, että olisi hyötyä, jos Rauman ja Porin yksiköt tekisivät yhteistyötä elintarvikealan perustutkinnon opetuksen toteutuksessa?


*



Kyllä


En

2

Pitäisikö mielestäsi molemmissa yksiköissä olla yhteneväinen opetus eli opetettaisiin samoja asioita yhteisten suunnitelmien mukaisesti? * 

 Kyllä Ei

3

Mitä onnistuneita kokemuksia olet saanut yhteistyöstä työurasi aikana? * 

Kirjoita vastaus

4

Mitä haasteita näet yhteistyössä? * 



Kirjoita vastaus

5

Hyödyntäisitkö muiden tekemää opetusmateriaalia, jos sitä olisi käytössä? *



- Kyllä
- En
- Ehkä käyttäisin

6

Olisiko sinusta mahdollista, että jakaisit tekemääsi opetusmateriaalia elintarvikealan opettajien kesken? *


- Kyllä
- En
- Ehkä

7

Onko sinulla jo valmiina materiaalia, jota voisit jakaa toisille opettajille? *

- Kyllä
- Ei

8

Mikä olisi oikea kanava jakaa materiaalia muiden kanssa? * 



Kirjoita vastaus

9


Mitä digialustaa käytät mieluiten opetuksessa? *






- It's Learning
- Teams
- OneDrive
- En mitään
- Jokin muu, jos vastasit "jokin muu" kommentoi seuraavaan kysymykseen.

10

Jos vastasit edelliseen kysymykseen en käytä tai jokin muu, niin kommentoi miksi et tai mitä digialustaa käytät 

Kirjoita vastaus


11

Mikä omassa työssä helpottuisi yhteistyötä kehittämällä * 

Kirjoita vastaus

5(5)

12

Työurani pituus * 

	1-5 v.	5-10 v.	10-15 v.	yli 15 vuotta	En halua vastata
Olen työskennellyt elintarvikealalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskennellyt opettajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähetä

Tämä on lomakkeen omistajan luomaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle. Microsoft ei ole vastuussa asiakkaidensa suojaus- tai tietosuojakäytännöistä, mukaan lukien tämän lomakkeen omistajan käytännöistä. Älä koskaan luovuta salasanaa kenellekään.

Palvelun tarjoaa Microsoft Forms | [Tietosuoja ja evästeet](#) | [Käyttöehdot](#)

