



Merja Koikkalainen (toim.)

Organisaation vastuullisuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista 2023



Kuva: Roosa Seppälä Aavikko

Toimitus ja esipuhe:

Merja Koikkalainen, FT, yliopettaja, Vastuulliset palvelut -osaamisryhmä, Lapin ammattikorkeakoulu

Artikkelien kirjoittajat:

Saija Hyttinen, agrologi, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Merja Ihamäki, restonomi, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Sampo Koivukangas, insinööri, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Anne Malinen, restonomi, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Raisa Pesonen, tradenomi, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Kirsi Puuronen, sosionomi, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Roosa Seppälä Aavikko, insinööri, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Anna Sormunen, tradenomi, YAMK-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

Metatiedot

Tyyppi: Kokoomajulkaisu

Julkaisija: Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisuvuosi: 2024

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 2/2024

ISBN 978-952-316-513-7 (pdf)

ISSN 2954-1654 (verkkajulkaisu)

URL-linkki: <https://pohjoisentekijat.fi/2024/02/23/organisaation-vastuullisuus-muuttuvassa-toimintaymparistossa/>

Oikeudet: CC BY 4.0

Kieli: suomi

©Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

Tiivistelmä

Monialainen opinnäytetyö (MONT) on keskeinen osa Lapin ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulutuksen monialaista ja työelämälähtöistä opiskelua. MONT-prosessissa opiskelijat tutkivat ja prosessoivat työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita. Opinnäytetyöprosessi etenee sekä monialaisissa teemaryhmissä että jakaantuen teemaryhmän sisällä pienryhmiin ja työpareihin.

Syksyllä 2022 digiajan palvelujohtamisen koulutuksessa monialaisen opinnäytetyön aloitti yhteensä 35 opiskelijaa. Opiskelijoiden aiheideiden pohjalta muodostettiin kolme teemaryhmää: Itseohjautuvat tiimit, digitaaliset palvelut & asiakaskokemus ja vastuullisuus. Nämä teemaryhmät jakaantuivat pienryhmiin niin, että prosessin aikana syntyi yhteensä 12 opinnäytetyötä.

Vastuullisuusteema jalostui puolen toista vuoden aikana otsikon Organisaation vastuullisuus muuttuvassa toimintaympäristössä alle. Teemaryhmässä opiskelijoiden mielenkiinto kohdistui vastuullisen ajattelun kautta digitalisaation johtamiseen, valmentavaan johtamiseen ja hybridityöhön liitettyyn työhyvinvointiin. Julkaisussa esitellään kolme opinnäytetyötä ja niitä yhdistävä tietoperusta.

Esipuhe

Organisaation vastuullisuuden edistämisen tiellä ollaan tässä kokoomajulkaisussa, johon on koottu syksyllä 2022 digiajan palvelujohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon aloittaneiden kahdeksan opiskelijan opinnäytetyöt ja niitä pohjustava tietoperusta. Vastuullisuusteema herätti opiskelijoissa kiinnostusta ja se koettiin ajankohtaiseksi ja toimeksiantajia kiinnostavaksi kehittämisteemaksi. Vastuullisuuden käsite liittyy mielikuvaan yrityksen ja organisaation arvoista ja toimintamalleista. Vastuullisuuden toteutuminen vaatii aina johtamista niin, että johtaminen on vastuullista ja samalla johdetaan vastuullista toimintaa organisaatiossa. Tämän kokoomajulkaisun opinnäytetyöartikkeleissa ja tietoperustassa on paneuduttu erityisesti vastuulliseen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Valmentava johtaminen on valittu tarkemmaksi johtamisen tarkastelukulmaksi yhdessä opinnäytetyössä.

Vastuullinen organisaatio tarvitsee myös vastuullisia työntekijöitä. Tämä edellyttää tietoisuutta oman organisaation vastuullisuudesta ja hyvin johdettuja keinoja toteuttaa vastuullisuutta omassa työssä. Työntekijän vastuullisuus esim. omasta työhyvinvoinnista tuo mukanaan myös resilienssin ja työn intensifikaation käsitteet. Julkaisussa on myös sivuttu tätä teemaa hybridityön tekemiseen liittyvien haasteiden kautta.

Opinnäytetyöaiheiden työstämistä ja kehittämisenäkökulmien valintaa ovat ohjanneet digiajan palvelujohtamisen -koulutuksen kompetenssit, jotka kohdistuvat hajautettujen työympäristöjen johtamiseen ja monialaisen palvelutalouden kehittämiseen. Monialaisen opinnäytetyön kautta opiskelijat ovat saaneet valmiuksia edistää omaa ja yhteisönsä jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä. Heidän osaamisensa käyttää eri alojen tietoa, kehittää ja johtaa työyhteisöä sekä uudistaa työelämää on lisääntynyt. Opiskelijat ovat saaneet valmiuksia tulevaisuutta ennakoivien ratkaisujen kehittämiseen ja uuden tiedon tuottamiseen erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen.

Opiskelijoiden toimeksiantoina saamat aiheideat saatiin nivottua vastuullisuusteemaan, vaikka teeman laajuus aiheuttikin aluksi hieman hämmennystä. Mukaan saatiin myös koulutuksen ydinteemana oleva digitalisaatio. Teemaryhmän keskusteluissa tuli esille, että toimeksianto-organisaatiot ovat jo pitkällä vastuullisuuden tiellä ja opinnäytetöiden avulla organisaation vastuullisuusajatteluun saatiin lisää tarkennuksia ja työkaluja. Toimeksiantajina kehittämistöissä ovat olleet suuri, kotimainen terveystalan toimija, Oulun Seudun ammattiopisto ja Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi.

Organisaation vastuullisuus muuttuvassa toimintaympäristössä -julkaisussa on kolme opinnäytetyötä, joita on ollut tekemässä kahdeksan opiskelijaa sekä teemaa kokoava, kaikkien tekijöiden yhdessä kirjoittama tietoperusta. Monialaisessa teemaryhmässä ovat työskennelleet Saija Hyttinen (agrologi), Merja Ihamäki (restonomi), Sampo Koivukangas (insinööri), Anne Malinen (restonomi), Raisa Pesonen (tradenomi), Kirsi Puuronen (sosionomi), Roosa Seppälä Aavikko (insinööri) ja Anna Sormunen (tradenomi).

Teemaryhmän tiivis työskentely eteni aikataulussa puolen toista vuoden ajan muiden opintojen ohella. Opiskelijat osallistuivat hyvin yhteisiin ryhmätapaamisiin ja tapasivat toisiaan myös pienryhmissä ja yhteisen tietoperustan kirjoittamisen aikaan. Kiitos koko ryhmälle opettavaisesta prosessista ja ahkerasta työskentelystä. Lämpimät kiitokset myös viestinnän opettaja Tanja Kyykälle opinnäytetöiden kirjoittamisprosessin ohjauksesta. Kiitokset myös toimeksiantoja antaneille organisaatioille ja siellä kehittämistöiden ohjauksesta vastanneille henkilöille.

Rovaniemellä 14.12.2023

FT Merja Koikkalainen

YAMK-yliopettaja

Lapin ammattikorkeakoulu

Sisällysluettelo

Esipuhe	4
Organisaation vastuullisuus muuttuvassa toimintaympäristössä	7
Saija Hyttinen, Merja Ihamäki, Sampo Koivukangas, Anne Malinen, Raisa Pesonen, Kirsi Puuronen, Roosa Seppälä Aavikko ja Anna Sormunen	
Digiosaaminen ammatillisen koulutuksen opetuksessa	42
Sampo Koivukangas	
Johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta	82
Kirsi Puuronen, Roosa Seppälä Aavikko ja Merja Ihamäki	
Hybridityö – uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille	130
Saija Hyttinen, Anne Malinen, Raisa Pesonen ja Anna Sormunen	

Organisaation vastuullisuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Saija Hyttinen, Merja Ihamäki, Sampo Koivukangas, Anne Malinen, Raisa Pesonen, Kirsi Puuronen, Roosa Seppälä Aavikko ja Anna Sormunen

JOHDANTO

Vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen ovat kantavia teemoja tälle kahdeksan opiskelijan muodostaman ryhmän opinnäytetöiden artikkelikokoelmalle. Vastuullisuus arvona yhdistää myös näiden kaikkien opinnäytetöiden tilaajaorganisaatioita. Tämä kokoelman alussa oleva yhteinen tietoperusta muodostaa artikkeleille yhteisen teoreettisen ja menetelmällisen viitekehyksen, jonka kautta artikkeleissa esitellään syvempiä aiheisiin liittyviä näkökulmia ja tutkimustuloksia. Lapin korkeakoulukonsernin visiossa 2030 mainitaan korkeakoulujen erityisenä tehtävänä toimijoiden ja yhteisöjen vastuullisuuden vahvistaminen (Lapin ammattikorkeakoulu 2023).

Vastuullisuus on moniulotteinen, mutta selkeästi vahvistuva trendi, joka näkyy laadukkuutena oppivien organisaatioiden toiminnassa. (Hellström & Parkkonen 2022, 13, 38, 43.) Teknologiavälitteisen toimintaympäristön kehittyessä myös työn tekemisen tavat muuttuvat. Muutokset tuottavat uusia toimintamalleja, jotka puolestaan aktivoivat kehittämään luovia ideoita digitaalisuutta hyödyntäen, sekä kehittämään ekologisesti kestäviä ratkaisuja työn ja palvelujen toteutukseen (Humala 2019, 9–10). Vastuullisesti johdettu ja toteutettu työ edellyttää digiaikana tarkkaa pohdintaa ja eettistä arviointia esimerkiksi siitä, miten teknologiaa ja digitaalisia alustoja voidaan hyödyntää. (Ala-Laurinaho 2021; Tuomivaara 2021).

Tavoitteellinen oman osaamisen ja kestävän työelämän sekä vastuullisen johtamisen kehittäminen on tuonut eri alojen ammattilaiset tämän koulutuksen pariin. Tässä täysin etänä toteutetussa Digiajan palvelujohtamisen

koulutuskokonaisuudessa korostui vahvasti itseohjautuvuus, jolla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia motivaatioon ja hyvinvointiin (Hakanen, Hoang, Martela & Vuori 2021). Artikkelien kirjoittajilla on asiantuntemusta sekä kokemuksia laajasti yhteiskunnan eri sektoreilta, kuten toisen asteen koulutuksen suunnittelu- ja opetustehtävistä, sosiaali- ja terveydenhuollosta, kolmannen sektorin lapsi- ja nuorisotyöstä, ravitsemis- ja majoitusosalta, elintarvike- ja metalliteollisuudesta, maataloudesta, maaseudun kehittämisestä, liiketalouden alalta, tapahtumien järjestämisestä, rahoitusmarkkinoista sekä sijoitustuotteiden kehittämisestä.

Tämä julkaisu sisältää kolme tutkimusartikkelia, joihin vastuullisuus linkittyy, sosiaalisena, taloudellisena ja ekologisena ulottuvuutena artikkelikokoelman pääteeman mukaisesti (Valtioneuvoston kanslia 2023). Koivukangas on käsitellyt artikkelissaan toisen asteen koulutustyötä tekevien opettajien digiosaamista ja digitaitojen hyödyntämistä oppijoiden oppimisprosessin tukena. Ihamäki, Puuronen ja Seppälä Aavikko ovat tarkastelleet vastuullista johtamisviestintää valmentavan johtamisen näkökulma. Hyttinen, Malinen, Pesonen ja Sormunen ovat puolestaan tutkineet julkisen organisaation henkilöstön kokemuksia hybridityöstä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Hybridityön johtamisessa ja toteuttamisessa korostuvat vastuullisuuden näkökulmasta sosiaalisen kestävyuden huomioiminen. Onnistuneessa hybridityön toteuttamisessa mahdollistuu ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Valtioneuvoston kanslia 2023.) Kaikki tämän artikkelikokoelman opinnäytetyöt on toteutettu laadullisina tutkimuksina kevään ja kesän 2023 aikana ja artikkelit ovat syntyneet MONT-opinnäytetyöprosessin kehittämistehtävien kautta. Koivukankaan sekä Ihamäen ym. artikkeleiden tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta ja Hyttisen ym. artikkeli on toteutettu palvelumuotoilun keinoin.

VASTUULLISUUS TYÖELÄMÄSSÄ JA YHTEISKUNNASSA

Sovitun asian vastaamisesta henkilön tai toiminnan suhteen nimitetään vastuullisuudeksi (Nykysuomen sanakirja 2002). Työelämässä kestävä ja vastuullinen lähestymistapa edellyttää muutoskyvykkyyttä koko organisaatiolta. On tärkeää, että ihmisillä on mahdollisuus yksilötasolla kokea työpanoksensa olevan merkityksellinen ja tuottava. Sosiaalisesti kestävässä työyhteisössä vahvistetaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa, mikä edistää hyvinvointia ja taloudellista pääomaa. (Kasvio & Räikkönen 2010, 6, 17.) Kestävä työelämä huomioi vastuunkantamisen yksilöiden, organisaatioiden sekä yhteiskunnan tasolla. Yhteiskunta, jossa ihmiset ilman köyhyyttä, syrjintää ja eriarvoisuutta voivat kokea elävänsä hyvää ja tasavertaista elämää muiden kanssa, on kestävä. Sosiaalisesti kestävä yhteiskunta tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja pyrkii hyvinvoinnin turvaamisen myös tuleville sukupolville. (Kestilä, Karvonen, Jauhiainen & Mikkola 2023, 3.)

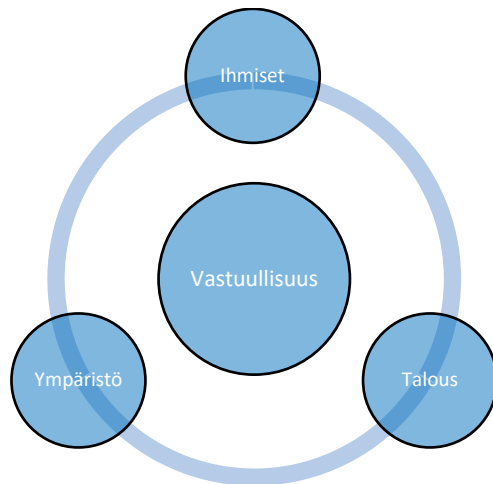
Kestävä yhteiskunta ja kestävä työelämä vahvistavat ihmisten osallisuutta, kyvykkyyttä ja kehittymistä sekä työssä että työn ja muun elämän rajapinnoilla. Järnlströmin, Sarun ja Pekkarisen (2023) mukaan vastuullinen johtaminen pyrkii edistämään sosiaalista hyvinvointia, ympäristön kestävyyttä sekä taloudellista kestävyyttä pidemmällä aikavälillä, kuten (kuviokuva 1) esitetään. Pehmeä näkökulma korostaa organisaation roolia laajempaan yhteiskunnalliseen tekijänä painottuen työntekijöihin ja kehittämiseen, huomioiden organisaation tehokkuutta, yksilön hyvinvointia ja yhteiskunnallista hyvinvointia. Tätä voidaan pitää yritysten ja organisaatioiden vastuullisuusstrategiana, joka sisältää yritystason tavoitteita kestävä kehityksen ja kestävä henkilöstöjohtamisen edistämiseksi. Yritystason tavoitteita ovat menestys pitkällä aikavälillä, yrityksen maineen parantaminen sekä työntekijöiden elämänlaadun parantaminen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteiksi nostetaan yrityksen houkuttelevuus haluttuna työnantajana, terveen ja tuottavan työvoiman ylläpitäminen, työvoiman osaamiseen panostaminen, sekä hyvien työsuhteiden luominen, työn ja perhe-elämän tasapaino sekä elinikäinen oppiminen ja kehittyminen uralla. (Järnlström ym. 2023.) sekä Tienari ja Meriläinen (2021,

406) huomauttavat, että keskeistä on huolehtia ihmisten hyvinvoinnista, eli sosiaalinen ja kulttuurinen ulottuvuus on tiedostettava ja otettava mukaan henkilöstöjohtamiseen. Vastuullisuutta määrittävät kulttuurissa, yhteiskunnassa ja työelämässä valloillaan olevat käsitykset ja odotukset hyväksyttävästä sekä toivotusta käyttäytymisestä. (Lämsä, Keränen & Savela 2015, 206.)

Maailmanlaajuisista haasteista ja vaatimuksista johtuen ovat yritykset ja organisaatiot joutuneet sisällyttämään kestävän kehityksen arvoja toimintaansa. Toiminnassa näyttäytyvät kestävän näkökulman mukaisesti sosiaalinen ja taloudellinen suorituskyky, sekä kestävän kehityksen ympäristönäkökulmat. (Järnlström ym. 2023.) Kasvio ym. kirjoittivat jo vuonna 2010 luonnonvarojen ehtymisestä ja liiallisesta kulutuksesta. (Kasvio ym. 2010, 5.) Voidaankin todeta, että viime vuosien ilmastokatastrofit ja ääri-ilmiöt, kuten sota ja Covid-19-pandemia ovat sysänneet luonnontilan ja yhteiskunnan siihen, että kansallinen huoltovarmuus on uhattuna. (Manner & Hasala 2022.) Nykyisin yritysten tulee kehittää toimintojaan siten, että toiminta on kestävä ja kantaa tulevaisuudessa. Keinoja ovat erilaisten digitaalisten välineiden ja alustojen käyttöönotto, etätyö ja työntekijöiden voimavarojen säästäminen ja tukeminen. Toimiakseen tehokkaammin yritysten tulee sopeutua erilaisiin olosuhteisiin ja muutokset ympäristössä tulee ottaa huomioon (Lapina, Mauräne & Leontjeva 2014).

Covid-19-pandemia ja sen tuoma muutos työn tekemiseen on mahdollistanut etä- ja hybridityön. Hybridityön käsite on vakiintumaton, mutta sillä tarkoitetaan lähinnä sellaista työn organisointitapaa, jossa voidaan yhdistää etätyötä ja päätyöpaikalla tehtävää läsnätyötä. (Lehto 2023, 3.) Etätyö toimivassa teknologiavälitteisessä toimintaympäristössä ja työntekijän työssäjaksamista tukeva henkilöstöjohtaminen mahdollistavat paikkariippumattoman työn tekemisen ja antaa mahdollisuuden joustavampaan työn- ja vapaa-ajan sovittamiseen. Pakonomainen työtavan muutos on ollut kaivattu vastaus siihen, miten luonnon kantokykyä voidaan turvata myös tulevaisuudessa. Mahdollistamalla etätyön tekeminen, työmatkaan käytettävä ajan säästö ja

työmatkaliikenteestä aiheutuvien päästöjen väheneminen ovat etätyön etuja ja ympäristövastuullista toimintaa (Saura, Ribeiro- Soriano & Saldana 2022, 243.) Organisaatioiden tuleekin miettiä, miten vastuullisuus voidaan linkittää omaan henkilöstöstrategiaan hybridityöaikana.



Kuvio 1. Organisaatioiden vastuullisuuden osa-alueet (mukaillen John Elkington 1994, Triple Bottom line)

Vastuullinen johtaminen

Vastuullisuuden nähdään ulottuvan johtamisessa yrityksen tulevaisuuden visioista ja arvoista aina uudistuksiin asti. Johtajana toimivan henkilön vastuullisuus perustuu yhteiskunnassa vallitsevan lainsäädännön noudattamiseen, sekä lisäksi tehtävän että aseman edellyttämiin muihin velvollisuuksiin. Vastuulliselta johtajalta vaaditaan syvällistä tietoa ja ymmärrystä organisaation toiminnasta, minkä lisäksi hänen on huolehdittava vastuullisuuden hallinnan velvollisuudesta. (Lämsä ym. 2015, 216.) Vastuullinen johtaminen, joka on korkeatasoista ja eettistä, johtaa positiivisiin henkilöstövaikutuksiin kuten organisaatioon sitoutumiseen ja osaavamman henkilöstön rekrytointeihin (Laine 2017, 157–158).

Vastuullisen johtamisen näkökulma voidaan määritellä Kaijalan ja Tolvasen (2020, 90–91) mukaan jopa asenteeksi. Asenne, johon perustuu yrityksen suunta, visio sekä tahtotila kohti kestävämpää toimintaa. Yritykset joutuvat kehittämään johtamiskäytäntöjään ja puhutaankin kestävästä johtajuudesta.

Tänä päivänä yrityksiltä edellytetään tarkkaa raportointia sekä kuluttajien että sijoittajien toimesta. Muutos ja vastuullinen johtaminen on koko yrityksen ja sen kaikkien sidosryhmien yhteistyön lopputulos. Vastuullisuutta voidaan kuvata positiivisena kehänä, jolloin yrityksessä onnistutaan luomaan menestymisen mahdollisuuksia tehokkaasti ja inhimillisesti.

Vastuullinen johtajuus tuottaa työyhteisölle lisäarvoa (Lämsä ym. 2015, 217). Vastuullinen ote johtajuudessa tuo toimintaan syvyyttä ja vapauttaa energiaa myös haasteiden selvittelyyn. On havaittu, että monilla myönteisillä asioilla kuten väärinkäytösten vähenemisellä, yhteistyön parantumisella ja eettisen organisaatiokulttuurin kehittymisellä on yhteys eettisesti vastuulliseen johtajuuteen. Vastuullisella johtamisella on tutkittu olevan merkitystä myös työhyvinvointiin. Marjala (2009, 199–201) nostaa työhyvinvoinnin osana esille yksilöllisen ja arvostavan esihenkilötyön. Tällä tarkoitetaan, että esimies tuntee alaisensa, kykenee tarvittaessa jämähäköyteen ja oikeudenmukaisiin päätöksiin. Johtotehtävissä työskentelevän henkilön toivottavista ominaisuuksista Marjala (2009, 201) on maininnut yksilöllisyyden huomioimisen, kannustavuuden ja organisaatiotason kehittämistyön osaamisen.

Organisaation hallinnosta vastaavien haasteena on yhdistää henkilöstön osaaminen organisaation käytössä olevaan tietoon tavalla, jossa jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman vastualueensa. Esihenkilöiden täytyy organisoida työtehtävien jatkuvuus myös häiriö- ja poikkeustilanteissa. (Lakkala & Ukskoski 2021, 17, 31.) Esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijöiden työkyvyn aktiivisesta tuesta. Digitaalisten välineiden avulla on muun muassa mahdollista tarkkailla henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyriskejä, mutta digitaalisen välineistön ja tehtävään resursoidun ajan puute ovat vielä rajoittavia tekijöitä useilla organisaatioilla (Pekkarinen & Heikinheimo 2022, 31).

Vastuullinen johtamisviestintä

Johtaminen on yksinkertaisemmillaan viestintää ja johtamisviestinnässä on kyse siitä, miten hyvin johtaja onnistuu vuorovaikutustilanteissa vaikuttamaan

toisiin ihmisiin saaden samalla välitettyä ajatuksensa henkilöstölle tehokkaasti. Johtamisviestintä voi olla puhtaasti informaation siirtämistä, mutta useimmiten viestinnän taustalla on ajatus siitä, miten saada henkilöstö ajattelemaan ja toimimaan organisaation kannalta hyödyllisellä tavalla. Johtamisen keskeisempiä tehtäviä on sitouttaa alaiset ja kannustaa heitä työn tekemisessä sekä saada heidät osallistumaan, uskomaan ja luottamaan omaan työhönsä. (Erikson 2018, 12.)

Vastuullisuuden sisäistäminen edistää avointa viestintää, joka tukee haasteiden rohkeaa käsittelyä ja paneutumista mahdollisten ongelmien ytimeen. Vastuullisuusviestintä määritellään usein viestinnäksi, jolla organisaatio viestii ja neuvottelee sidosryhmiensä ja laajemmin yhteiskunnan kanssa vastuistaan ja velvollisuuksistaan sekä organisoii vastuullisuuteen liittyvää toimintaansa. Vastuullisuusviestintä pitää sisällään sidosryhmien vaatimusten kartoittamista ja arviointia, organisaation vastuullisuuskäytäntöjen johtamista, toimeenpanoa ja tiedottamista. Nämä näkökulmat huomioiden, viestintä on osa kaikkia vastuullisuusprosesseja. (Penttilä & Eräranta 2021, 13–16.)

Käsitteinä on hyvä erottaa toisistaan vastuullisuusviestintä sekä vastuullinen viestintä. Vastuullisuusviestintä tarkastelee organisaatioiden vastuullisuuteen liittyvää vuorovaikutusta. Vastuullinen viestintä koetaan arvottavana terminä, jolloin sitä määrittävät asiayhteyteen asetetut vastuullisuuden normit. Vaikka viestintä organisaatioiden vastuullisuudesta on lisääntynyt, jää ymmärrys aiheesta usein vieläkin ohueksi ja vastuullisuusviestinnän voidaan ajatella tarkoittavan lähinnä organisaatioiden vastuullisuusraportteja tai markkinointiviestintää. Vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan yhteiskunnallista toimintaa, jonka kautta organisoidaan sekä neuvotellaan organisaation vastuita ja suhteita ympäröivään yhteiskuntaan sekä sidosryhmiin tietynlaiseksi. Vastuullisuusviestintää tarvitaan toiminnan organisoimiseen ja täytäntöönpanoon ennakoivasti, mutta myös toiminnasta raportointiin jälkikäteen. Lisäksi viestintä uusintaa jatkuvasti käsityksiä vastuullisuudesta. (Penttilä & Eräranta 2021, 13–16.)

Klassisen teorian mukaan organisaationjohto kontrolloi viestinnän suuntaa ja sisältöjä. Viestintä on nähty suunnitelmallisena ja yksisuuntaisena tapahtumaketjuna. Tänä päivänä viestintä on merkitysten johtamista, jossa johtajan keskeinen tehtävä on tuottaa viestinnällä sisältöä organisaation keskusteluun. (Juholin 2007, 8–9; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99.) Yleisesti ajatellaan vahvan eettisen perustan kuuluvan vastuulliseen johtamiseen ja vastuullisella johtamisella tavoiteltavan kestävästä kehitystä. Vastuullisuus ei kuitenkaan tarkoita samaa kaikille johtajille, joten sen tulkinnat voivat vaihdella. Siihen vaikuttavat sekä henkilökohtaiset piirteet että kulloinenkin johtamistilanne. (Lämsä ym. 2015, 208.) Voidaan ajatella, ettei ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa viestintää vaan kullekin organisaatiolle on löydettävä tietyissä olosuhteissa sopiva viestinnän tapa (Wiio 1994, 95).

Hybridityössä korostuu itsensä johtamisen taito

Muuttuneeseen työnteon ympäristöön ja huomioimiseen tarvitaan uudenlaista johtamistapaa, vastuullista johtamista. (Panteli, Nurse, Collins & Williams 2022, 13.) Kotona tehtävästä asiantuntijatyöstä työstä on tehty tutkimuksia joustavuudesta, digitalisoitumisesta ja arvojen muuttumisesta, mutta hybridityö tutkimuskohteena on vielä suhteellisen uusi (Kaiser, Suess, Cohen, Mikkelsen & Pedersen 2022). Hybridityötä voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla ja se antaa joustavuutta työnsuunnitteluun ja aikatauluttamiseen, eikä se ole paikkasidonnaista. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen 2021, 25, 84; Työterveyslaitos 2023.) Luottamuksen puute on haastanut etätyön laajentumista aikaisemmin (Koivunen & Ikonen 2020, 287). Työntekijöiden siirtyessä nopeasti etätyöhön työnantajan määräyksellä, Covid-19-pandemia loi erityistilanteen myös johtamiseen. Tämän kokoelman *Hybridityö - uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille* artikkelissa tarkasteltiin Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksen työntekotapaa (Hyttinen ym. 2023). Hybridityö mahdollisti työntekijöiden työnteon etänä sekä läsnä, ja osoitti ettei kaikilla esihenkilöillä ollut kokemusta etätyön johtamisesta. Lisäksi tilanteessa korostuivat työyhteisön toimivuus ja työhyvinvointi.

Digitaalisten välineiden kautta tehtävä etäjohtaminen on kohdentunut alaisten tukemiseen ja valmentamiseen ja itsensä johtamista odotetaan työntekijöiltä entistä enemmän, mikä korostuu hybridityössä (Koivunen & Ikonen 2020, 287). Hybridityön lisääntyminen tarkoittaa myös itsensä johtamisen taitojen parantamista. (Eklund ym. 2021, 75.) Itsensä johtaminen määritettiin aiemmin johtajien tarpeella ja halulla tulla hyväksi johtajaksi, mutta sittemmin käsite on laajentunut (Viitala & Jylhä 2019, 19–20). Sydänmaanlakka (2022, 25) toteaa, että itsensä johtamisen tarkoitus on huolehtia omasta hyvinvoinnista, osattava olla itsekäs huolehtiakseen jaksamisesta ja pystyäkseen hoitamaan työtehtävänsä sekä auttamaan läheisiään. Kehon, ajatusten, tunteiden ja arvojen maailmaa koetetaan ohjata kohti syvempää, laajempaa ja todentuntoisempaa olemusta (Sydänmaanlakka 2022, 169).

Viitalan ja Jylhän (2019, 19–20), Martelan, Hakasen, Hoangin ja Vuoren (2021, 4) mukaan itsensä johtaminen on tietoisuutta omista heikkouksista ja vahvuuksista. Tavoitteena on oman työn hallinta ja kehittäminen, henkisen minän vahvistaminen, sekä itsereflektio. Ihminen pystyy tavoiteasettelun ja harjoittelun avulla ohjaamaan elämäänsä haluamaansa suuntaan. Savaspuuron (2019, 25), Martelan ym. (2021, 4) mukaan itsensä johtamisen taito ja itseohjautuvuus voidaan määritellä samaksi asiaksi. Kummassakin on kyse siitä, miten pystytään toimimaan itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollointia ja ohjausta. Savaspuuro (2019, 173) lisää, että pitää ymmärtää, ettei kaikista työntekijöistä tule autonomisesti toimivia yksilöitä ja itseohjautuvuus vaatii paljon työntekijältä. Vastuuta on paljon ja näin ollen työntekijöillä on valtaa, joka ei sovi kaikille. Morikawa, Martela ja Hakanen (2022, 324–325) toteavat itseohjautuvuudessa olevan ala- ja sektorikohtaista vaihtelua. Julkisen sektorin organisaatioiden toimialojen lainsäädännöllisen hallinnoinnin takia itseohjautuvuus on maltillisempaa. Itseohjautuvuutta voidaan nähdä sekä organisaatio-, tiimi- että yksilötasolla (Morikawa ym. 2022, 312–313).

Hybridityössä työntekijältä edellytetään kykyä tehdä itsenäisesti omaa työtä koskevia päätöksiä eli itseohjautuvuutta. (Eklund ym. 2021, 84) Itseohjautuvuutta tulee kuitenkin johtaa kokonaisuutena, eli on määriteltävä

linja, asetettava tavoitteet sekä tärkeysjärjestys, ratkottava eteen tulevia ongelmia ja autettava koko tiimiä onnistumaan. Tutkimuksessaan Martela ym. (2021, 4) ovat osoittaneet, että työssäkävien suomalaisten joukossa koetaan vahvemman kokemuksen itseohjautuvuudesta olevan yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Tällöin työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi, eivätkä helposti vaihda työpaikkaa.

Hybridityön vapauksiin liittyy riskejä, joita on vaikea tunnistaa ajoissa, sillä työntekijän riittämätön taito johtaa itseään voi aiheuttaa loppuun palamisen. Asiantuntijatyössä tyypillistä on, että työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. Tämä ilmenee siten, että ajatellaan työhön liittyviä ajatuksia jatkuvasti, riippumatta ajasta ja paikasta. Lyhyellä aikavälillä toistuva omien voimavarojen ylittäminen ja ylityöt aiheuttavat ahdistusta, masennusta ja ennen pitkään se vaikuttaa fyysiseen terveyteen. (Eklund ym. 2021, 84.) Hybridityössä korostuu työntekijän oma vastuu työkyvystä. Verrattuna lähityöhön, esihenkilön tuki ja työyhteisön ohjaus on vähäisempää.

Lehtimäen (2023) mukaan päivittäisjohtamisessa tulee olla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, jolloin voidaan nopeammin havaita erilaisia kuormittuneisuuden uhkia. Työtä voidaan suunnitella ja muokata työntekijän voimavaroja huomioiden. Kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli työntekijän osaamisen, sekä terveyden ja toimintakyvyn kartoittamisessa. Työkykyyn vaikuttavat myös työntekijän perhesuhteet, arvot ja asenteet, motivaatio työtä kohtaan sekä työyhteisö, työolot ja johtaminen. Työuran suunnittelussa tulee huomioida fyysisesti kuormittavan työn vaikutukset, jotta työkuormaa osataan keventää riittävän aikaisin mahdollisimman pitkän työuran edistämiseksi, ettei työntekijä joudu ennenaikaisesti eläkkeelle. (Mannermaa 2022, 345.) Kaikenikäisiä työntekijöitä tulee johtaa hyvin, eri-ikäisyyden haasteet huomioiden. Koko yhteiskunnan suurena haasteena on ikääntyvä väestö ja työvoiman riittävyyden varmistaminen, mikä tarkoittaa työurien pidentymistä, koska eläköityvien määrä on suurempi kuin työelämään pyrkivien määrä. Organisaatioissa tulisi huomioida eri-ikäisyys voimavarana ja työuraa tulisi tukea alusta loppuun saakka. (Mannermaa 2022, 343.)

Digitalisaatio ja vastuullinen johtaminen

Valtiovarainministeriön toteuttamassa digitalisaatioajatusmalli- ja kehitystyöhankkeessa on nähty tarpeelliseksi tutkia ja kehittää julkishallinnon digikyvykkyyttä organisaatiotasoisesti. Hankkeen julkaisussa todetaan julkisen sektorin roolin ja mahdollistavan toiminnan digitalisaation kehittymisessä olevan merkittävää, kun toimintaympäristöissä havaitaan muutoksia ja uusien palveluntarpeiden syntymistä. Samassa yhteydessä muistutetaan, että digitaalisissa ratkaisuissa ihmisten on oltava muutoksen keskiössä, jotta voidaan keskittyä hyvinvoinnin huolehtimisen lisäksi todellisten palvelutarpeiden tunnistamiseen ja niiden kehitystyöhön hyvinvointi- ja oikeusvaltion periaatteiden mukaisesti. (Valtiolla 2023.) Digitalisaatiolle käsitteenä ei ole virallista määritelmää ja usein sitä joudutaan määrittelemään esimerkkien avulla (Marnewick & Marnewick 2022). Organisaatioille on kuitenkin merkityksellistä ymmärtää ilmiötä yhdenkaltaisesti (Valtiolla 2023). Tämän kokoomateoksen artikkelissa *Digiosaaminen ammatillisen koulutuksen opetuksessa* Koivukangas tuo esille, miten yhteisten näkemysten ja hyväksi koettujen digitaalisten toimintamallien integrointi osaksi tavoitteellista suunnitelmaa tukee organisaatiotasaisen digipedagogisen kehittymisen lisäksi yksilötasoisista digiosaamisen kehittymistä. Digitalisaation kehittyessä ja sen tuottamassa muutoksessa digikyvykkyyden tasoerot lisääntyvät ja se näkyy mahdollisuuksina käyttää ja hyödyntää digitaalisia sovellutuksia yksilö ja organisaatiotasolla Suomessa (Tuomivaara & Alasoini 2020, 3). Digitaaliseen muutokseen voidaan kuitenkin varautua kehittämällä osaamista ja siten pyrkiä hallitsemaan siihen liittyviä haasteita (Arola 2017, 4). Hyvä digikyvykyys ja digitalisaatiota tukeva osaamisen kehittäminen opetuslalla tukee monipuolisesti oppimisprosesseja ja lisää sovellusten käyttömahdollisuuksia (Koramo, Brauer & Jauhola 2018, 71).

Koli & Siljander (2002, 7) toteavat opettajuuden muuttuvan digitaalisuuden myötä enemmän tiedon jakamisesta oppimisprosessin ohjaamiseksi. Opetustyyli- ja teoriat voivat vaihdella, mutta digitaalisuuden myötä kontaktiopetus ja muulla tavoin etänä toteutuva koulutus ovat limittyneenä

toisiinsa. Tällaisessa opetuksessa, jossa oppimisympäristö koostuu moninaisista elementeistä, on pedagogisesti tärkeää ja vastuullista perehtyä, mitkä menetelmät ovat kulloinkin tarkoituksenmukaisia ja soveltuvia tapoja toteuttaa koulutusta (Ihanainen, Kalli & Kiviniemi 2009, 130–141). Kokemus ja kehittynyt pedagoginen ajattelu luo opettajalle edellytykset toteuttaa opetusta innovatiivisella ja tilanteisiin sopivalla tavalla (Jyrhämä, Hellström, Uusikylä & Kansanen 2016, 5). Digitaalinen muutos lisää opettajalle mahdollisuuksia toteuttaa monipuolisesti ja joustavasti opetusta, mikäli koulutuksen järjestäjän resurssit tukevat sitä. Samanaikaisesti on kuitenkin huomioitava, että se haastaa opiskelijoita lisääntyvällä itseohjautuvuuden vaatimuksella (Ruhalahti & Kentta 2017, 28).

ARTIKKELEISSA KÄYTETTÄVÄT KEHITTÄMISMENETELMÄT

Laadullisella tutkimuksella on tarkoitus saada ymmärrys ilmiöstä eli vastaus kysymykseen mistä tässä on kyse? Laadullista tutkimusta tehtäessä käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä käytetään lukuja. Sen avulla on mahdollista ymmärtää syvällisesti tutkittava ilmiö sekä antaa mahdollisuus ilmiön rikkaaseen ja syvälliseen kuvaamiseen ja selittämiseen. (Kananen 2017, 32–35.)

Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Merkitykset esiintyvät suhteina ja merkityskokonaisuuksina niiden välillä. Laadullista tutkimusta luonnehditaan usein prosessina, koska aineistonkeruun välineenä toimii tutkija itse, joten väline on inhimillinen. Sen voidaan katsoa vaikuttavan tutkijan tulkintoihin sekä näkökulmiin, jotka kehittyvät vähitellen tutkijan tietoisuudessa prosessin edistyessä. Tutkimustoimintaa ymmärretään myös oppimistapahtuman kautta. Laadullisen tutkimuksen prosessiajatus puoltaa sitä, että tutkimuksen vaiheet eivät ole ennalta jäseneltävissä erilaisiin vaiheisiin, vaan aineistonkeruu ja erilaiset tutkimustehtäviä koskevat päätökset muokkautuvat tutkimuksen edistyessä. (Valli & Aaltola 2015b, 74.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 98) korostavat, että laadulliseen tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä täytyy olla kokemuksia tai tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen piirre korostaa todellisuutta ja sen subjektiivisuutta. Se lähestyy kohdetta luonnollisissa olosuhteissa tarkastellen yksittäisiä tapauksia, jolloin osallistuvien henkilöiden näkökulma on olennainen. Merkittävää on sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa, että etäisyys tutkimuskohteeseen, joka tutkijan ja hänen tuottamansa aineiston välillä on yleensä pieni. Laadullinen ote sopii tutkimukseen, jossa perusteena ovat ihmisten vuorovaikutus, tajunta ja näiden välinen kieli. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä käyttäen useita lähestymistapoja suuntauksineen. (Juuti & Puusa 2020, kappale 4.)

Määrälliselle tutkimukselle tunnusomaista on Vilkan (2007, 13–14) mukaan aineiston numeraalinen ryhmittely tai, että tutkittava tieto saadaan numeroina. Tunnusomaisia piirteitä ovat myös tutkimukseen osallistujien suuri määrä, tiedon vakiointi ja tutkimuksen ja tulosten objektiivisuus. (Vilka 2007, 15–17.) Myös Heikkilä (2015, 8) toteaa, että määrällisessä tutkimuksessa tutkittavan joukon on oltava riittävän edustava ja suuri. Heikkilä (2015, 8) jatkaa, että tutkimukselle tunnusomaista on tutkia asioiden riippuvuussuhteita. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä määrällisessä tutkimuksessa systemaattisella havainnoinnilla, kyselylomakkeella tai hyödyntämällä valmiita olemassa olevia rekistereitä ja tilastoja (Vilka 2015, 94). Heikkilä (2015, 13) toteaa, että kyselylomake on laadittava huolellisesti, jotta saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Artikkelien tutkimukset ovat laadullisia, mutta niistä löytyy määrällisen tutkimuksen piirteitä, jotka tukevat laadullisen tutkimuksen aineistonanalysointia.

Toimintatutkimus

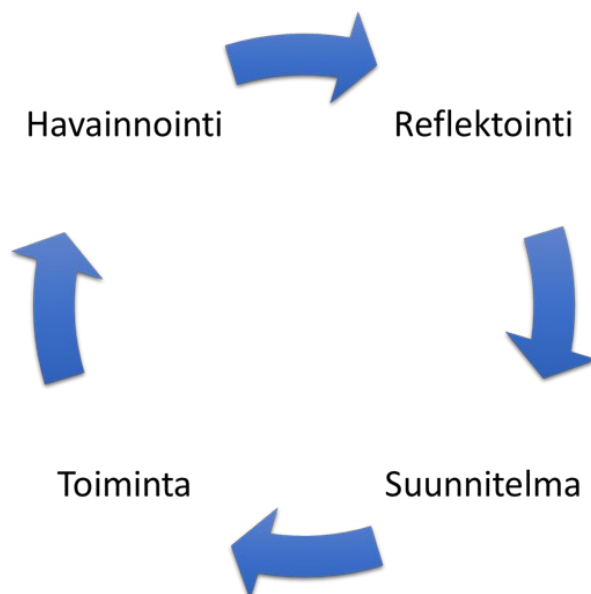
Eri toimintatutkimuksia yhdistävät yleensä suuntautuminen käytäntöihin, pyrkiminen muutokseen ja tutkittavien osallistuminen mukaan prosessiin. Kaikenlaisia ihmiselämään liittyviä piirteitä voidaan tutkia toimintatutkimuksen avulla. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, mutta myös edistää ja parantaa

reaaliajassa erilaisten asiaintilojen tuomaa muutosta tutkimuksen keinoin. (Kuula 1999, 10–11.) Ihamäki, Puuronen ja Seppälä Aavikko (2023) ovat artikkelissaan *Johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta* käyttäneet kehittämismenetelmänä toimintatutkimusta edistääkseen toimeksiantaja johtamisviestintää. Korhonen (2007) toteaa useiden toimintatutkimusmetodien edustajien korostavan toimintatutkimusmenetelmän käytettävyyttä työn- ja yhteisöjen kehittämisen välineenä. Kehittämistoiminnan seurauksena tapahtuvaan muutokseen liittyviä lähtökohtia, tavoitteita ja sitä kenen etuja tavoitellaan ja vaikutusmahdollisuuksien vaikuttavuutta muutoksen suunnille pidetään toimintatutkimuksessa tärkeänä (Korhonen 2007, 231–232).

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on nykytilan, organisaation tai toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimuksessa korostuu samanaikaisesti uuden tutkitun tiedon tuottaminen ja muutos käytännössä. Toimintatutkimuksen piirteitä ovat osallistuva ja vuorovaikutuksellinen organisaatio, tulosten testaaminen ja uudelleen arviointi. (Kananen 2012, 37; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 37.) Artikkelissa *Digiosaaminen ammatillisen koulutuksen opetuksessa* Koivukangas päätyi käyttämään kehittämistyön tutkimusstrategiana toimintatutkimusmenetelmää, sillä menetelmä mahdollisti digitalisaation käsitteellistämisen ja auttoi hahmottamaan opettajien digiosaamisen viitekehystä henkilökunnalle jo tutkimuksen aikana.

Kanasen (2012, 38) mukaan toimintatutkimus rakentuu suunnittelusta, toiminnasta, arvioinnista ja seurannasta, jota myös Ojasalo ym. (2021, 37) painottavat. Tutkimusta korostaa syklimäisyys (kuvio 2), jossa tutkijan tieto ja perehtyneisyys ilmiöön, sekä tutkijan osallisuus löytää ratkaisut ongelmiin ja mittarit muutoksen toteamiseen korostuvat. Toimintatutkimukselle oleellista on testata asioita käytännössä. (Kananen 2012, 38–39). Myös Kuula toteaa, että toimintatutkimuksessa on metodinen lähestymistapa, eli tapa tutkia, perustella, ymmärtää ja jossa myös tutkija on aktiivisessa roolissa tutkittavien kanssa (Kuula, 1999, 13). Kananen (2012, 38) korostaa myös tutkijan osallisuutta tutkimuksen suorittamiseen käytännössä, sekä tutkijan tietoa ja

perehtyneisyyttä tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimuksia tehdään paljon kasvatustieteen alueella, mutta eniten sitä käytetään työelämän tutkimuksissa (Kuula 1999, 13).



Kuvio 2. Syklimäisyys toimintatutkimuksessa (mukaillen Suojanen, U. 2004)

Toimintatutkimuksen piirteinä on hyödyntää ja käyttää monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Tästä voidaan käyttää nimeä aineisto- ja menetelmätriangulaatio. Tarkan määritelmän antaminen toimintatutkimuksesta on haasteellista, koska ei puhuta pelkästä tutkimusmenetelmästä, vaan joukosta tutkimusmenetelmiä. Riippuen tutkimuksen kohteesta ja tavoitteista tietoa voidaan kerätä niin laadullisesti kuin määrällisesti. Tämän takia toimintatutkimus ei kuulu suoraan laadullisen tai määrällisen tutkimuksen kategoriaan. Toimintatutkimus edellyttää tutkijoilta menetelmien suhteen moniosaamista ja sekä luovuutta. (Kuula 2000,11; Kananen 2014, 13.)

Palvelumuotoilu

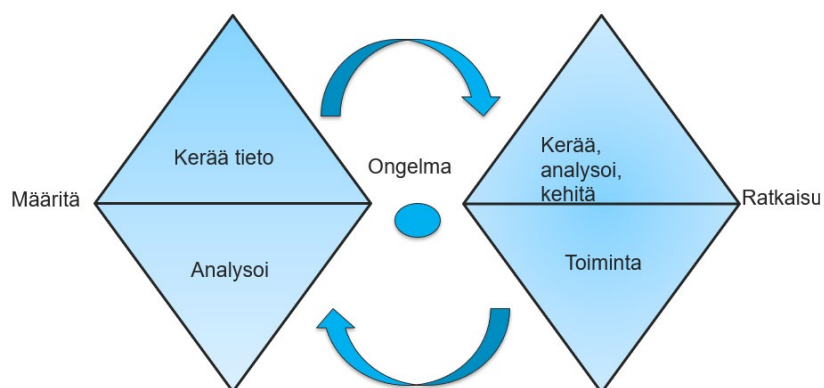
Palvelumuotoilu (service design) on käsitteenä tunnettu jo 1980-luvulta asti, mutta samankaltaisia kehittämistapoja on käytetty jo aiemmin (Wallin 2022, 30). Wallinin (2022, 31) mukaan palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä määritelmää, vaan hän kuvailee palvelumuotoilun olevan nykyään

osaamisalana ihmislähtöinen palveluinnovointi. Miettinen, Raulo & Ruuska (2011, 13) määrittelevät palvelumuotoilun lähtevän motivaation, tunteiden ja tarpeiden, sekä inhimillisen toiminnan kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Tuulaniemen (2011, 12, 25–26, 28) mukaan palvelumuotoilu -käsite on vaikea määrittellä. Se ei ole uusi keksintö, vaan siinä yhdistetään olemassa olevaa uudella tavalla. Artikkelissa *Hybridityö -uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille* päädyttiin käyttämään kehittämismenetelmänä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä mahdollisti henkilöstöä osallistavan tiedonkeruun ja lisäksi sen avulla pystyttiin löytämään hybridityön toteuttamiseen arvoa tuottavat asiat, jotka ovat merkityksellisiä henkilöstölle.

Palvelumuotoilun avulla yritykset pystyvät ideoimaan ja kehittämään nykyisiä sekä uusia palveluja että huomaamaan liiketoiminnalleen kannattavat palvelut. Palvelumuotoilun tavoitteena on konkreettiset palvelutuotteet yritykselle, jotka ovat ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestäviä. Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas, ja asiakkaalle tuotettava arvo. Tavoite ei ole kokemusten tai tunteiden suunnittelussa. Bertolotti, Di Norcian ja Vignolin (2018, 747) mielestä palvelumuotoilu on ketterä ja kustannustehokas tapa suunnitella, arvioida ja toteuttaa hyvinvointia organisaatiossa. Sen avulla saadaan myös arvokasta palautetta ei rahallisista eduista hyvinvointiin liittyen. Palvelumuotoilua kuvaa prosessimaisuus (kuvio 3), jossa selvitetään ensin lähtötilanne ja ymmärretään muutoksen tarve. (Rontti 2023; Humble 2023). Palvelumuotoilun prosessista on olemassa useita eri malleja, mutta tuplatimantti on ehkä tunnetuin malli (kuvio 3.) Tuplatimantti kuvastaa palvelumuotoilun prosessimaisuutta ja jokaisen muotoiluprojektin yksilöllisyyttä, mutta niille kaikille yhteistä on tiedonkerääminen, osallistava ideointi ja erilaisten prototyyppien luominen, sekä testaus ja toistettavuus. (Ojasalo ym. 2021, 74.) Myös Tuulaniemi (2011, 126) yhtyy Ojasalon ym. (2021, 74) näkemykseen siitä, että jokainen palvelumuotoiluprojekti on yksilöllinen ja ainutkertainen. Tämän vuoksi palvelumuotoilun kuvaaminen ja määrittäminen tietyn mallin mukaisesti on vaikeaa. Artikkelissa *Hybridityö -uhka vai*

mahdollisuus työhyvinvoinnille kuvataan tarkemmin palvelumuotoilun prosessimaisuus opinnäytetyön teossa.

Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu on monipuolinen ja sitä voi hyödyntää esimerkiksi organisaatiouudistuksessa tai työntekijäkokemuksen parantamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Käytettävät aineistonkeruumenetelmät ovat henkilöstä osallistavia ja toiveet uudelle toimintatavalle peilataan aikaisemmin tehtävään kehittämistyöhön. (Pääkkönen, 2022, 1; Bertolotti ym. 2018, 736.) Työntekijän hyvinvointikokemukseen vaikuttavat useat eri tekijät, muun muassa luottamus ja yhteenkuuluvuus sekä henkilökohtainen että sosiaalinen identiteetti. Ottamalla huomioon nämä tarpeet ja soveltamalla palvelumuotoilun suunnitteluperiaatteita, organisaatiot voivat parantaa ihmisten hyvinvointia organisaatiossa. Hyvinvointia tuottava palvelu ei voi olla vain sattumaa, vaan sen pitää perustua tarkoituksenmukaisuuteen ja tietoisesti valittuihin asioihin. (Bertolotti ym. 2018, 744–746.) Pääkkönen (2022, 53) toteaa palvelumuotoilun soveltuvan hyvin muutostilanteiden kehittämiseen, mutta sillä ei saavuteta välttämättä tarkkaa lopputulosta, jolloin se saattaa luoda epämukavuutta. Tulee hyväksyä, ettei kehittämisellä ole tarkkaa alkua tai loppua, mutta jatkuvaa kehittämistä tukevalla mallilla voidaan päätyä uuteen ja miellyttävään lopputulokseen. Yhteisöllisyyden tunne ja keskinäinen luottamus kehittyvät ja muodostavat työyhteisön voimavaran, kun tuetaan työyhteisön vuorovaikutussuhteita. (Työterveyslaitos 2023).



Kuvio 3. Palvelumuotoilun tuplatimantti mukailen Rontti (2023) ja Humble (2023)

AINEISTONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Kyselytutkimus

Poikittaistutkimus ja pitkittäistutkimus ovat kaksi erilaista tutkimusasetelmaa. Poikittaistutkimuksessa kerätään aineisto usealta vastaajalta samassa ajankohdassa ja sen avulla voidaan kuvata erilaisia ilmiöitä. Pitkittäistutkimuksen avulla niitä voidaan selittää. Tiedonkeruutekniikkaan vaikuttaa se, millaisia kysymyksiä voidaan tutkimusjoukolla esittää, sekä millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen. (Valli & Aaltola 2015, 121; Ojasalo ym. 2021, 122.)

Kysely soveltuu hyvin erilaisten ilmiöiden ja aiheiden tutkimukseen. Yksi kyselyn käytön perusvaatimuksista on, että tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa. Kyselyssä on tärkeää, että se herättää vastaajassa luottamuksen tunteen ja tätä kautta vastaaja vastaa kyselyyn. Kyselyn rakenne ja ulkoasu tehdään loogiseksi ja selkeäksi siten, että kysymykset seuraavat toinen toistaan etenemällä eteenpäin. Kysymyksenasettelulla ei tule johdatella vastaajaa vastaamaan halutulla tavalla, vaan kyselyssä pyritään puolueettomuuteen. Kyselyn suunnittelussa korostuu täsmällisyys ja johdonmukaisuus. Kyselyssä ei ole suotavaa kysyä varmuuden vuoksi asioita vaan jokaisella kysymyksellä on oltava tarkoitus ja merkitys. Kyselyn tekijä on yleensä perehtynyt kysyttävään aiheeseen vastaajaa enemmän. Tekijä ei kuitenkaan saa aliarvioida vastaajaa ja kyselyn kysymykset tulee laatia siten, että vastaaja pystyy niihin vastaamaan. Luottamusta herättää se, että vastaajalle kerrotaan kyselyn saatesanoissa, sekä kyselyn edetessä, ettei häntä voida tunnistaa eikä hänen antamia tietoja käytetä väärin myöhemmin. (Ojasalo ym. 2021, 122.)

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimuksen tavoitteisiin, joiden on ensiarvoisen tärkeää olla selvillä ennen kuin lomakesuunnittelua aloitetaan. Kyselylomakkeen laatimisessa on otettava huomioon monia asioita. Lomakkeessa tulee olla vain ne kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselylomakkeen ulkoasu

selkeys sekä pituus ovat tärkeitä sekä vastaajalle että tutkijalle itselleen. (Ojasalo ym. 2021, 131.)

Kysymyslomakkeen laadinnassa otetaan huomioon, ovatko kysymykset avoimia vai strukturoituja. Avointen kysymysten etuna on, että vastaaja ajattelee ja vastaa vapaammin kuin monivalintakysymyksissä. Pelkästään avoimia kysymyksiä sisältävä kysely voi olla riski siinä suhteessa, että siihen ei saada vastauksia, se koetaan työlääksi, käsittely vie yleensä enemmän aikaa ja tulkinnoissa voi tapahtua virheitä. Tutkimuksen alkuvaiheessa avointen kysymisten esittäminen on perusteltua, jotta saadaan lähtötietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen edetessä seuraava kysely voidaan tehdä strukturoituna. (Sinijärvi 2016.)

Suljetuissa monivalintakysymyksissä vastaaja antaa vastauksensa valitsemalla luettelosta jonkin määritellyn vaihtoehdon. Näihin kysymyksiin vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Tämän kysymysmuodon heikkoutena on, että vaihtoehtoluettelo on puutteellinen eikä siksi sisällä kaikkia mahdollisia vastauksia tutkimuskysymykseen ja ongelmaan. (Sinijärvi 2016.)

Kaikissa tämän julkaisun artikkeleihin liittyvissä opinnäytetöissä kysely toteutettiin sähköisenä ja linkki lomakkeeseen jaettiin organisaation sisäisen sähköpostin välityksellä. Sähköpostitse kysely voitiin jakaa kaikille tarkoituksenmukaisille vastaanottajille. Käytössämme ollut Webropol-sovellus mahdollisti anonyymin tavan vastata kyselyyn, jolloin vastaamatta jättäneiden personointia ei tehty ja muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin uudestaan määriteltynä ajankohtana koko otantajoukolle vastausaktiivoinnista riippumatta. Anonymiteetin takaaminen tutkittaville on tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta (Valli & Aaltola 2015, 111).

Sähköisen kyselyn vahvuuksia ovat nopeus, vaivattomuus sekä maksuttomuus. Kun taas sähköisen kyselyn ongelmana on, että ne tyypillisesti perustuvat sähköpostitse lähetettävään kutsuun eikä otannan tekeminen ole käytännössä kovinkaan helppoa. Lähetetyissä sähköisissä kyselyissä epävarmuustekijät liittyvät muun muassa myös siihen, ettei kyselyn

haastattelija ole läsnä ja avustamassa vastaamista. (Selkälä 2013, 105; Ojasalo ym. 2021, 122.)

Tämän kokoomateoksen artikkeleiden aineistokeruumenetelminä käytetyt kyselyt sisälsivät erilaisia kysymysmuotoja, joissa osassa kysyttiin standardeja kysymysvastausvaihtoehtoja muun muassa ikää, koulutustaustaa ja työkokemusvuosia. Nämä kysymykset sisälsivät valmiita vaihtoehtoja ja lukumäärehaarukoita. Lisäksi käytetyt kyselyt sisälsivät avoimia kysymyksiä, joiden vastausten tarkoituksena oli saada tutkittavasta aiheesta syvällisempää tietoa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi. (Webropol 2023.) Mielenpitoet, asenteet sekä arvot ovat haastavia tutkimuskohteita. Näissä kohteissa on paljon epävarmuustekijöitä, kyselyyn osallistuneiden tutkimusjoukon edustavuus, vastausten määrä, vastausten riittävä kattavuus, mittasivatko kysymykset tutkimuksen kannalta oikeista asioista, olivatko mittarit luotettavia ja toimivatko ne luotettavasti sekä oliko kyselyn ajankohta oikea. (Vehkalahti 2014, 12.)

Learning Cafe

Learning Café eli oppimiskahvila tutkimusmenetelmänä soveltuu erityisesti ideoivaan kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2021, 62–63, 76–77). Learning Caféta on käytetty artikkelin *Hybridityö -uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille* toisena aineiston keruumenetelmänä. Menetelmän avulla koottiin Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksen henkilökunnan ajankohtaisia ja kokemusperäisiä ajatuksia. Learning Caféssa tavoitteena on keskustelun avoimuus ja vuorovaikutteinen toiminta, jossa osallistujat voivat vapaasti ideoida, kommentoida ja haastaa toistensa mielipiteitä. Menetelmän tarkoituksena on löytää ratkaisuja merkityksellisiin asioihin tavoitellen yhteistä ymmärrystä. Tapahtuman valmisteluissa kannattaa ottaa huomioon kahvilamaisen tunnelman luominen ja mahdolliset tarjoilut, muuten menetelmä on vaivaton toteuttaa. Menetelmän heikkoutena voidaan pitää sitä, että teemojen käsittely saattaa jäädä pintapuoliseksi tai jos aikaa ei ole varattu riittävästi asioiden käsittelyyn. (Puijola 2014.)

Learning Café soveltuu 12 henkilölle, tai sitä suuremmille ryhmille ja osallistujat jaetaan 4–5 henkilön ryhmiin pöydittäin. Jokaisessa pöydässä on henkilö ohjaamassa keskustelua valitusta teemasta ja mahdollisesti myös kirjuri, tai vaihtoehtoisesti pöytiin jaetaan muistiinpanovälineitä kaikkien ryhmän jäsenten käytettäväksi, jolloin ryhmien jäsenet kirjoittavat ”liinaan” eli esimerkiksi fläppitaulun paperille omia ajatuksiaan käsiteltävästä teemasta. Pöytäkunnan vetäjällä on keskustelussa tärkeä rooli, sillä hänen tehtävänsä on kannustaa ryhmää luovuuteen, keskustelemaan eri näkökulmista ja löytämään mahdollisia ideoita. Ideoiden määrällä on enemmän merkitystä kuin laadulla. Ryhmissä on tarkoitus keskustella ja koota ajatuksia rajatusta aihealueesta n.10–30 minuuttia, jonka jälkeen ryhmät siirtyvät eteenpäin seuraavaan pöytään. Keskustelun virittelyyn voidaan käyttää aiheeseen liittyviä materiaaleja kuten kuvia tai ajatuskarttoja. Jokaisen ryhmän tuotokset jäävät esille pöytiin seuraavien ryhmien nähtäville ja näin aihe kehittyy eteenpäin. Kierroksen lopuksi jokaisen pöydän tuotokset esitellään kaikille osallistujille. (Ojasalo ym. 2021, 76–77.)

Brainstorm, klassinen aivoriihi luovana ongelmaratkaisukeinona

Yksi luovan ongelmanratkaisun pääsäännöistä on mahdollisimman runsas ideointi ja kaiken kritiikin kieltäminen ideoinnin aikana. Luovaan ongelmaratkaisuun, kuten aivoriiehen, osallistuvien tehtävänä on tuottaa uusia näkemyksiä, ei kritisoida muiden esiin nostamia ideoita. Aivoriihi toimi toisena aineistonkeruumenetelmänä Ihamäen ym. (2023) työssä.

Ideointitilanteeseen on hyvä luoda vapautunut tunnelma, jossa huumori ja luovuus ovat sallittuja ja niiden avulla osallistujien on helpompi avata mieltä ja ajatuksia. Yksi aivoriiehen tarkoituksista on ravistella tavanomaista kokouskäytäntöä. Tavanomaisesti niissä ei ole tilaa muiden ajatusten avoimelle uudelleen muokkaamiselle, kun taas luovassa ongelmanratkaisussa on mahdollista yhdistellä ja kehittää uudelleen toisten ideoita. Myös niin sanotut villit ideat nähdään tarpeellisina ja tuottavina, jotka kannustavat osallistujien ennakkoluulotonta, uutta sekä luovaa ajattelua. (Harisalo 2011, 75–78.)

Klassinen aivoriihi on monivaiheinen menetelmä, joka tarvitsee alkuun päästäkseen fasilitaattorin. Fasilitaattorin tehtäviin kuuluu esitellä käsiteltävä ongelma, jonka ratkaisemiseksi osallistujien toivotaan tuottavan mahdollisimman monta ongelmaa osallistujille. Fasilitaattori huolehtii, että jokainen ymmärtää ongelman samoin. Esittelyn jälkeen fasilitaattori käy ryhmän kanssa läpi aivoriihen vaiheet sekä säännöt, pitää ideoinnin vauhdissa ja kirjaa ylös esitetyt ideat. Fasilitaattorin rooli on keskeinen etenkin silloin kun, ryhmällä ei ole aiempaa kokemusta yhteisestä aivoriihityöskentelystä. (Harisalo 2011, 80.) Alkuvaiheessa fasilitaattori kirkastaa aiheen taustaa ja tuo esiin mahdolliset aiemmat keinot, joilla ongelmaa on koitettu ratkaista. Osallistujilla on mahdollisuus esittää aihetta selkeyttäviä kysymyksiä päästäkseen aiheesta yhteiseen ymmärrykseen. Osallistujien tulee tarkastella ongelmaan käsiteellisesti ja käytännöllisesti abstraktitasolla. Fasilitaattori johtaa keskustelua antaen osallistujille minimimäärän tietoa ongelmasta, jonka avulla osallistajat pääsevät mahdollisimman tehokkaan ideoinnin alkuun. Keskustelun ei ole tarkoitus tehdä osallistujista aiheen asiantuntijoita eikä sulkea pois luovaa ajattelua antamalla aiheesta liikaa tietoa. Keskustelussa on hyvä välttää analyttisiä kysymyksiä ja liiallista yksityiskohtien tarkastelua sekä rajata käytetty aika. (Harisalo 2011, 81.)

Ongelmaa lähdetään uudelleen muotoilemaan kuinka-lauseiden avulla. Kysymykset testaavat myös sitä kuinka hyvin alkuperäinen ongelma on määritelty, tuoden siihen samalla uusia tulokulmia. Näiden lauseiden tarkoituksena ei ole tuottaa ideoita ongelman ratkaisemiseksi, enemmänkin avata ongelmaa erilaisista näkökulmista. Kaikki saadut vastaukset kirjataan ylös sekä numeroidaan ja pidetään nähtävillä. Fasilitaattori voi käynnistää kysymysten asettamisen tuomalla ryhmälle esimerkkikysymyksiä, jonka jälkeen pidättäytyy kysymysten asettamisesta. Fasilitaattorin tehtävänä on arvioida milloin osallistajat ovat tulleet tämän vaiheen loppuun. (Harisalo 2011, 82–83.) Ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen fasilitaattori suhtauttaa muotoillut kuinka-lauseet alkuperäiseen ongelmaan, jonka jälkeen osallistajat äänestävät, valitaanko näistä joku alkuperäistä ongelmaa paremmaksi. Käsitteenä paras ongelma tarkoittaa sitä, että juuri tämän ongelman

ratkaiseminen edistää merkittävästi asioiden hoitoa. Kun työstettävä ongelma on valittu, fasilitaattori kirjoittaa sen kaikkien nähtäville muodossa: keksi mahdollisimman monta ideaa, jonka avulla juuri valittu ongelma voidaan ratkaista. Jokainen idea numeroidaan ja kirjoitetaan nähtäville. Fasilitaattori ottaa ideointiin osaa sekä johtaa työskentelyn sujumista sääntöjen mukaisesti. Fasilitaattorin tehtäviin kuuluu viedä luovaa prosessia eteenpäin, kannustaen ja inspiroiden osallistujia spontaaniin sekä kriitikkittömään työskentelyyn. Työn loppuvaiheessa tehtäviin kuuluu nostaa esiin esitetyistä ideoista villeimmät ja saada osallistujat työstämään ne käyttökelpoisiksi. Vilein idea- vaiheen jälkeen fasilitaattori päättää työskentelyn ja nostaa esiin niitä näkökulmia, jotka liittyvät ideoiden valintaan, jatkokäsittelyyn ja kehittämiseen. (Harisalo 2011, 83–91.)

Haastattelu

Haastattelu on perinteinen tiedonkeruumenetelmä, joka sopii tutkimus- ja kehittämistöihin. Jotta päästään todellisten ajatusten äärelle, on haastattelut hyvä toteuttaa aidossa toimintaympäristössä, jolloin asioita on helpompi muistaa. (Vilka 2021a, 106.) Haastattelun avulla voidaan tutkia lisää toimintatutkimuksen aikana esille tulleita havaintoja ja lisäämällä keskeiset asiat teemoina haastattelurunkoon päästään syventämään havaintoja (Heikkinen 2007, 109–110). Eskola, Lähti & Vastamäki (2018) toteavat teemahaastattelun olevan tutkijan ja haastateltavan vuorovaikutteista keskustelua, jossa pyritään yhteistyössä selvittämään aihepiiriä koskevat asiat. Vilka (2021a, 107) jatkaa, että haastattelua voidaan tehdä strukturoituna eli lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna, syvähaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Auki kirjoittamista eli litterointia varten haastattelut kannattaa äänittää, että haastattelijasta pystyy tekemään havaintoja haastattelutilanteesta ja haastateltavasta, sekä raportointi pysyy totuudenmukaisena. (Vilka 2021a, 107.) Haastateltavia valittaessa on tärkeä muistaa se, mitä halutaan tutkia. Tutkimusongelman mukaan on syytä käyttää valinnassa joko teemaa tutkimuskohteena olevan asian, kokemuksen tai asiantuntemuksen perusteella. (Vilka 2005, 114.) Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä sekä tiedon syventämiseksi käytettiin

Koivukankaan artikkelissa *Digiosaaminen ammatillisen koulutuksen opetuksessa*.

LAADULLISEN TUTKIMUKSEN AINEISTON ANALYSOINTI

Kun tutkimuksen aineisto on kerätty, siirrytään aineiston analyysiin. Tutkimuksen aineiston sisältöä analysoidaan läpi koko tutkimuksen. Analysointiin liittyy ajattelua, lukemista, erittelyä, tulkintaa sekä eri kokonaisuuksien nimeämistä, tätä kaikkea voidaan nimittää ongelmanratkaisu tavaksi. Tämän ongelmaratkaisun tavoitteena on saada isompi kokonaisuus pienemmäksi järkeväksi kokonaisuudeksi. (Vilkka, 2021b, 129.) Tuomi & Sarajärvi (2018) jakavat laadullisen tutkimuksen analyysin kahteen eri osaan. Toiselle osalle on tyypillistä, että analyysia ohjaa jonkinlainen teoreettinen pohja, kun taas toinen lähestymistapa on erilaiset analysointimuodot, näitä ei ohjaa mikään erityinen teoria. Tähän voidaan kyllä liittää teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi kuuluu juuri siihen lähestymistapaan, jossa teoria ei ole pääosassa. Useat eri nimityksillä olevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin.

Aineistolähtöisessä analyysissä kerätystä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus kuten Ihamäki ym. (2023) ovat tämän kokoelman artikkelissa *Johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta* tehneet. Aineistolähtöisen analyysin ydin on, että analyysien eri osat eivät ole ennalta harkittuja tai sovittuja. (Elo & Kyngäs 2008, 107.) Kun taas narratiivisessa aineiston analyysissä päähuomio on kertomuksien sisällössä. Tässä analysointimenetelmässä keskitytään analysoimaan tapoja, joilla tarinoita on esitetty tai kerrottu. (Heikkinen 2007, 148.) *Hybridityö - uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille* artikkelin tutkimusaineistot on analysoitu narratiivisen sisällönanalyysin keinoin. Narratiivisen sisällönanalyysin avulla tarkastellaan henkilöiden omia kertomuksia siitä, miten he kokevat hybridityön tämänhetkisen toimintatavan organisaatiossa ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Ymmärrystä voidaan lisätä tarinallisella tutkimuksella, joka sisältää arvokkaita näkökulmia ihmisen omasta elämästä. Huolellinen

aineistoon tutustuminen on tärkeää sisällönanalyysissa. Aineiston luokittelu tai teemoittelu on oikeastaan sisällönanalyysin tärkein vaihe. Sen jälkeen redusoidaan aineisto, klusteroidaan sekä abstrahoidaan havainnot käsitteiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4.)

TUTKIMUSTEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikka on tiedettä tekevien tutkijoiden ammattietiikkaa. Eettinen tutkijuus on laadukasta, luotettavaa, avointa ja rehellistä. Eettisesti toteutettu tutkimus on todennettu ja toistettavissa. (Fingerroos & Oikari 2023.) Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat rinnakkain. Uskottavuus määritellään siten, että tutkimuksessa tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, eli raportoi käyttämänsä menetelmät ja tulokset huolellisesti ja tarkasti ottaen huomioon muiden tutkijoiden saavutukset ja viittaa aikaisempiin tutkimustuloksiin kunnioittaen tieteen avoimuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129.)

Artikkelikokoelman tutkimukset on rakennettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Olemme huolehtineet omalla toiminnallamme siitä, että olemme kunnioittaneet tutkimuksissamme yksityisyydensuojaa, emmekä rajoita ihmisen oikeuksia olla ja toimia tasavertaisina yhteiskunnan jäseninä. Noudatimme EU:n tietosuoja asetusta (2016/679) sekä sitä täydentävää Suomen lakia (2018/1050) kerätessämme henkilötietoja tutkittavilta. Jokaisesta opinnäytetyöstä tehtiin ennen työn aloitusta aineistohallintasuunnitelma, jonka mukaisesti töissä toimittiin. Emme keränneet arkaluontoista tietoa ilman perusteltua syytä. Lisäksi määrittelimme sen, arkistoidaanko aineistoa vai onko sen hävitettävä tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Ihamäen ym. (2023) artikkelissa aineistonkeruumenetelmänä olleessa aivoriihessäkerätyt ideat taltioitiin aiemmin sovitun mukaisesti toimeksiantajan myöhempää käyttöä varten. Hyttisen ym. (2023) sekä Koivukankaan (2023) artikkeleissa tutkimusaineistot on taltioitu ja arkistoitu opinnäytetyöntekijöiden sähköiseen arkistoon, eikä

niitä luovuteta eteenpäin. Kaikkien artikkelien kohdalla huolehdittiin siitä, että tutkittavien henkilötiedot pysyivät tunnistamattomina eikä tutkimuksesta aiheutunut heille haittaa.

Tutkimusten validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin tarkoituksena on ilmaista se, kuinka hyvin tutkimuksissa käytetyt mittaus- tai tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta mitä tutkitaan. Tutkimusta tehtäessä menetelmä itsessään ei aina johda tietoon, vaan menetelmä tulee valita sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Validiteettia on syytä miettiä jo tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä. Artikkeleita tehtäessä jokainen ryhmä on perusteluissaan avannut omat menetelmävalintansa ja arvioinut opinnäytetyönsä luotettavuutta koko kirjoitusprosessin ajan. Jotta tutkimus on validi, sovellettava tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavalle ilmiölle sekä kysymyksen asettelulle. Jos validiteetti puuttuu, tulee tutkimuksesta arvoton. Tällöin tutkimuksessa ei tutkita asiaa, jota aiemmin haluttiin tutkia ja empiiriset havainnot kohdistuvat enemmän epäoleellisen tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 213.)

Reliabiliteetti ilmaisee sen, kuinka luotettavasti ja toistettavissa käytetyt mittaus- tai tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavaa ilmiötä. Toisin sanoen reliabiliteetti mittaa tutkimistulosten luotettavuutta. Luotettava tutkimus tulee voida toistaa ja alkuperäisin oletuksin toistettuna tutkimuksen tulisi antaa samat tulokset. Reliabiliteetin tulee osoittaa että, tutkimustulokset eivät ole sattuman varaisia tuloksia. Tutkimusten kysymysten tulee siis olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä sekä haastattelut tulee suorittaa huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 213.)

Kyselytutkimukset toteutettiin tutkimusten otantajoukoille. Kaikki eivät vastanneet kyselyihin, mutta kuitenkin vastanneiden määrien perusteella muodostui otos, joka edusti tarvittavaa määrää vastaajista. Kyselytutkimukset soveltuvat parhaiten keräämään tietoa määrälliseen tutkimukseen, mutta laadullisena tutkimusmenetelmänä kyselytutkimuksia on käytettävä varoen.

Kyselytutkimus soveltuu kehittämisprosessin alkuvaiheeseen, koska sen avulla saadaan perustietoa. (Innanen 2021.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuusarvion tekeminen perustuu eri asioihin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Erilaiset luotettavuusmittarit eivät sovellu sellaisenaan tutkimukseen, jonka kohteena on ihminen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä voidaan pitää muun muassa sovellettavuutta sekä pysyvyyttä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa mittaamistapahtumaa ja mittarin tarkkuutta (Kananen 2012, 172.) Luotettavuus tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa, koska aineiston keruun ja analyysin jälkeen on mahdotonta niitä enää parantaa. Laadullisen tutkimusosuuden arvioitavuus on huomioitu näissä tutkimuksissa dokumentoimalla ja perustelemalla kaikki ratkaisut ja valinnat (tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät). Aineistokeruu on suunniteltu huolellisesti ja kyselyn kysymykset laadittu niin, että ne ovat olleet vastaajille ymmärrettäviä sekä kysymykset ovat tukeneet teoriaosuutta ja auttaneet löytämään vastauksen tutkittavaan ilmiöön. Analyysimenetelmät on valittu sen mukaan, millaiseen tutkimusongelmaan ratkaisua haettiin. Analyysimenetelmien valintaan vaikuttivat myös opinnäytetyöntekijöiden tutkimuksen tekemisen taidot.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen. (Kananen 2012, 175.) Jokaisen kehittämishankkeen lähtökohdat on kuvattu tarkasti erillisissä artikkeleissa. Laadullinen aineisto merkitsee yleensä tekstimuodossa olevaa aineistoa, jota ei muuteta numeraaliseen muotoon. Tyypillistä laadullista aineistoa on tutkijan keräämä haastatteluaineisto, joka on litteroitu tallenteesta digitaaliseen muotoon (Valli & Aaltola 2015, 109.)

Tutkijoiden on sisäistettävä laadullisen tutkimuksen luonne ja käsitteiden poikkeava merkityssisältö verrattuna niiden käyttöön määrällisessä tutkimuksessa, jossa reliaaabeliuden ja validiuden käsitteitä on mahdollista soveltaa. Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee esimerkiksi

tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä kuten johtajuutta, johon saadut tulokset ja käsittelytapa kytkeytyvät. (Juuti & Puusa 2020.)

Kehittämistutkimuksen rakennevaliditeetti (käsitevaliditeetti) on huomioitu tutkimusten joka vaiheessa perustamalla käsitteet ensisijaisesti olemassa olevaan tutkittuun tietoon. Ratkaisut on perusteltu ja dokumentoitu raporttiin. Kriteerivaliditeetti, joka perustuu muiden tutkimusten käyttöön omien tutkimustulosten tukena, on pyritty näissä tutkimuksissa käyttämään mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa tutkijoiden kriittisellä tarkastelulla tutkimustaan kohtaan sekä suhtautumalla tutkimuksen tuloksiin uteliaasti. Laadullinen tutkimus usein myös muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä ja vaikka tutkimus olisi suunniteltu hyvin, sitä ei ole aina mahdollista toteuttaa suunnitelman mukaisesti. Tutkimuksen joustavuus sekä peilattavuus voivat parantaa tutkimuksen laatua. (Eriksson & Koistinen 2014, 7.) Tulosten yleistettävyys on tutkimuksien erityispiirteiden mukaisesti tapauskohtainen ja näin tutkimusten tuloksia muissa organisaatioissa hyödyntävä henkilö on itse vastuussa prosessin sovittamisessa tapaukseen sopivaksi.

LÄHTEET

Ala-Laurinaho, A. 2021. Digitalisaatio muuttaa työtä ja toimintamalleja – mitä pitää osata? 26.1.2021. Työterveyslaitos. Kohti työtä 2030-webinaarisarja: Miten suomalaisen työelämän digihaasteista selvittäään? Viitattu 5.6.2023 <https://www.youtube.com/watch?v=L61ZgVJfijM>.

Arola, M. 2017. Eväitä työelämään. Sitran selvityksiä 124, kesäkuu 2017. Viitattu 1.11.2023 <https://media.sitra.fi/app/uploads/2017/06/Selvityksia123.pdf>.

Bertolotti, F., Di Norcia, M. & Vignoli, M. 2018. Service desing principles for organisational well-being: Improving the employee experience through desing thinking. Linköping University Electronic Press 6/2018. Viitattu 16.7.2023 <https://ep.liu.se/ecp/150/062/ecp18150062.pdf>.

Elkington, J. 1994. Enter the trible bottom line. Viitattu 04.10.2023 <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>.

Eklund, A. Jääskeläinen, H. Salminen, J. & Lindholm T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.V

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. Leading Global Nursing Research. The qualitative content analysis process. Journal of advanced nursing, (62/1)107–109. Viitattu 31.10.2023

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Viitattu 25.02.2023 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf.

Erikson, T. 2018. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi johtaminen on niin vaikeaa. Osa 1–3. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fingerroos, O. & Oikari, R. Aineistonhallinnan eettiset kysymykset yleisesti. GDPRJyväskylänliopistossa. Viitattu 25.02.2023 <https://slideplayer.fi/slide/17845790/>

Hakanen, J., Hoang, N., Martela, F. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työnimu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva tutkimus. Viitattu 15.6.2023

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 23.1.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8439-1>.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Teoksessa: H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. 2007. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy, 143.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Miten vastuullisuus kohtaa kestävyuden ja vaikuttavuuden. Sitran selvityksiä 214, Sitra. PunaMusta Oy 2022. Viitattu 3.11.2023 https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi

Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä: Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Humble, J. 2023. The Fountain Institute. What is the Double Diamond Design Process? A guide for people that want to make sense of design. Viitattu 16.9.2023 <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoiluuksia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Teknologiateollisuus ry Savonian ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia. 61–71.

Ihanainen, P. & Kiviniemi, K. 2009. Verkko-opetuksen haasteet ammatillisessa koulutuksessa. Teoksessa P. Ihanainen, P. Kalli & K. Kiviniemi (toim.) Verkon varassa. Opetuksen pedagoginen kehittäminen verkkoympäristöissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Julkaisuja 97, 130–41.

Innanen, P. 2021. Palvelumuotoilu Palo. Viitattu 30.1.2023 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/>.

Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Media & Viestintä, Vol 30, Nro 2. 4–16. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.23983/mv.62669>.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 30.1.2023
https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994640203806246?sid=2939105763.

Jyrhämä, R., Hellström, M., Uusikylä, K., & Kansanen, P. 2016. Opettajan didaktiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järnlström, M., Saru, E. & Pekkarinen, A. 2023. Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies: Comparative Case Study. South Asian Journal of Business and Management Cases. Vol.12, Issue 1. Viitattu 5.11.2023 <https://doi.org/10.1177/22779779231154656>.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kaiser, S., Suess S., Cohen R., Mikkelsen E. N. & Pedersen A. R. 2022. Vol. 36, Issue 3. Working from home: Findings and prospects for further research. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. Viitattu 27.1.2023 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1177/23970022221106973>[org.ez.lapinamk.fi/10.1177/23970022221106973](https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1177/23970022221106973).

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämisen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Työterveyslaitos. Viitattu 9.9.2023
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Koli, H. & Silander, P. 2002. Verkko-oppiminen. Oppimisprosessin suunnittelu ja ohjaus. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Koramo, M., Brauer, S. & Jauhola, L. 2018. Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2018:9. Viitattu 5.1.2023
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/191033_digitalisaatio_ammattillissessa_koulutuksessa.pdf.

Korhonen, V. 2007. Tietoa toimintatutkimuksesta tutkivalla otteella. Aikuiskasvatus 3/2007, 231–232 Viitattu 16.1.2023
<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93773/52451>.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa: A. Jyrämä & T. Mattelmäki, T. (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki. Aalto-yliopiston julkaisusarja 1/2015. 29–52. Viitattu 24.1.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6060-6>.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteenlaitos.

Lapina, I. Maurāne, G. & Leontjeva, O. 2014. Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 110:577–587. Viitattu 30.10.2023 <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.902>.

Lapin ammattikorkeakoulu 2023. Visio 2023. Viitattu 3.11.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Strategia>.

Lehtimäki, E. 2023. Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi. Koulutuspäällikön haastattelu 16.3.2023.

Lehto, K. 2023. Mahdollisuuksien näyttämöllä: Näkökulmia etä- ja hybridityön tulevaisuuteen organisaatioissa ja asiantuntijatyössä. *Focus Localis*, 51(1). Viitattu 30.5.2023 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/126889>.

Lämsä, A-M, Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon Tutkimus*, 34 (3), 205–218, 2015. Viitattu 10.9.2023 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59294/vastuull.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Manner, L. & Hasala, I. 2022. Eurooppaa koetteleva kuivuus saattaa olla pahin 500 vuoteen, ja sillä on huolestuttavia seurauksia. 14.8.2022. Viitattu 31.10.2023 <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000-2017009001998.html>.

Marnewick, C. & Marnewick, A. 2022 Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society*. Volume 3, December 2022. Viitattu 20.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061>.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY 3/2021. Viitattu 30.3.2023 <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/202104/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.

Miettinen, S. Raulo, M. Ruuska, J. 2011. Palvelumuotoilu -uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teoksessa: S. Miettinen, (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä - missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus 41 (4), 312–328, 2022. Viitattu 30.3.2023
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679?acceptCookies=1>.

Nykysuomen sanakirja 15. painos. 6, Ts–Ö. (2002). Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti J. 2021. 3.–7. painos. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pekkarinen, L. & Heikinheimo, S. 2022. Kevan tutkimuksia 1/2022: Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021. Viitattu 8.8.2023
https://www.keva.fi/contentassets/a951ad34419f488898e19ff9aa857328/keva_tyokyvyn_johtaminen_ja_tyoterveysyhteistyö_julkisen_alan_organisaatioissa_vuonna_2021.pdf.

Penttilä, V. & Eräranta, K. 2021. Vastuullisuusviestintä-vastuullista viestintää? Teoksessa V. Penttilä & K. Eräranta (toim.) Vastuullinen viestintä. Procomma Academic. Helsinki: Libris, 13–25.

Puijola, T. 2014. Oletko jo kokeillut learning café -menetelmää? Turun ammattikorkeakoulun terveyden ja hyvinvoinnin verkkojulkaisu ISSN 2242-3516. Viitattu 4.6.2023 <https://hyve.turkuamk.fi/index5ad1.html>.

Rontti, S. 2023. Deveron. Palvelumuotoilu ja palveluinnovaatiot – luento 22.3.2023. Viitattu 16.9.2023.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatioissa. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.5.2021
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>.

Ruhalahti, S. & Kenttä, V. 2017. Ammatillisen koulutuksen digitalisaatio ja työelämäyhteistyö: ”Opeilta ja ohjaajilta löytyy intoa uusille poluille”. Opetushallitus ja HAMK Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Raportit ja selvitykset 2017:18. Viitattu 5.1.2023
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ammattillisen_koulutuksen_digitalisaatio_ja_tyuelamayhteistyö.pdf.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Selkälä, A. 2013. Verkkolomakkeella on väliä: Webropolin ja ZEF:n käyttöliittymien vastaajapsykologinen arviointi. Tampere: Vastapaino.

Sinijärvi, T. 2016. Verkkokyselyn kysymystyytit vertailussa: avoin, suljettu vai molemmat? Questback. Viitattu 15.01.2023

<https://www.questback.com/fi/blogi/verkkokyselyn-kysymystyyppit-vertailussa-avoin-suljettu-vai-molemmat/>.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Viitattu 10.9.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>.

Sydänmaalakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Helsinki: Kauppakamari.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. Helsinki: Alma Talent.

Tietosuojalaki 05.12/2018. Viitattu 01.05.2023
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara, S. 2021. Kohti työtä 2030-webinaarisarja: Miten suomalaisen työelämän digihaasteista selvitään? 26.1.2021. Viitattu 5.6.2023
<https://www.youtube.com/watch?v=L61ZgVJfijM>.

Tuomivaara, S. & Alasoini, T. 2020. Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 1.11.2023
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619488>.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: Bookwell Oy.

Valtiolla 2023. Digiosaaminen julkisessa hallinnossa. Viitattu 13.3.2023
<https://www.valtiolla.fi/palvelut/digiosaaminen-julkisessa-hallinnossa/>.

Valtioneuvoston kanslia 2023. Kestävä kehitys ja Agenda 2030. Viitattu 6.11.2023
<https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>.

Van Loon, M. N., Heerema, N., Weggemans, M., Noordegraaf, M. 2018. Speaking Up and Activism Among Frontline Employees: How Professional Coping Influences Work Engagement and Intent to Leave Among Teachers. The American Review of Public Administration, Volume 48, Issue 4, 318–328. Viitattu 3.8.2023
<https://journals-sagepubcom.ez.lapinamk.fi/doi/epub/10.1177/0275074016682313>.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura ja Helda. Viitattu 15.01.2023 DOI: 10.31885/9789515149817.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja käsitteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet: Tammi

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: PS-kustannus.

Wallin, N. 2022. Hybridityön fyysiset työympäristöt: Monipaikkaisen tietotyön vaikutukset käyttäjien kokemukseen monitilaympäristöstä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Pro gradu – tutkielma. Viitattu 24.1.2023, 78–79 30.3.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022091258840>.

Wiio, O. A. 1994. Johdatus viestintään. 6. painos. Porvoo: WSOY

Yleinen tietosuojasetus. EU 2016/679 GDPR. 07.01.2022. Viitattu 01.05.2023 <https://eur-lex.europa.eu/Fl/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html>.

Digiosaaminen ammatillisen koulutuksen opetuksessa

Sampo Koivukangas

Digitality and digitalization are phenomena that continue to spread to every sector of society and economy. Nowadays digital competence can be considered as a part of civic skills and the progression in it is connected to part of the process of lifelong learning and it is society's responsibility to take care of the sufficiency of resources in maintaining those skills and developing of organizational and individual level. In this thesis, the digital competence of secondary education teachers is studied by action research and the client of this study is Educational Consortium OSAO. Competencies of digital competence used in this study are connected to a framework to secondary education planned by the European Commission, which defines requirements and competence level in digital skills of teachers.

The main result was that teachers understand the importance of digital competence and they want to develop that on an individual and organizational level and produce digital contents to support students in their learning process. The teachers experienced insufficient resources and lack of job orientation as a challenge in producing and productizing the competence. Digitality as a term was defined alike among teachers, but the definition of digitalization had more differences. It's important to notice that changes that happen in digitalization are studied and learned more easily if they are experienced to be more personal. Absorbing a comprehensive growth mindset and continuous learning are in a key position in wide-ranging, personal, and professional development. The operating environment has to be considered encouraging to self-development and a positive growth mindset important, because in long term negative attitude towards changing work processes can affect well-being at work and content loss.

JOHDANTO

Opinnäytetyössä tarkastellaan ammatillisten opettajien digikyvykkyyden vaikutusta digitalisuuden hyödyntämiseen osana opiskelijan oppimisprosessia toisen asteen koulutuksessa. Työssä käsitellään digitaaliseen muutokseen liittyviä osaamistarpeita ja opettajien digiosaamiseen liittyviä kompetensseja eurooppalaisen viitekehyksen perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yhden osaamisalan opettajien digikyvykkyystaso ja digiosaamistasojen jakautuvuus digipedagogiikan kehittämiseksi koulutuskuntayhtymä OSAOlla. Työn tarkoituksena on kasvattaa tutkimuskohderyhmän ja organisaation digiosaamistietoisuutta ja osallistaa opettajia koulutuskuntayhtymän digistrategiseen- ja pedagogiseen suunnittelutyöhön.

Opettajien digiosaamisen tärkeys 2020-luvulla on monella tapaa voimakkaasti korostunut. Koulutusala, kuten muutakin yhteiskuntaa ovat lähivuosien ajan ravistelleet voimakkaasti maailmanlaajuiset kriisit. Opetushallitus (2023a) on tehnyt selvityksiä ja ohjeistuksia toimintatavoista kriisien aikana ja niistä palautumiseen. Ohjeistuksessa muistutetaan turvaamaan mahdollisimman tavallinen ja hyvä koulutuksen arki opiskelijoille kriisien aikana ja niiden jälkeen. Ohjauksessa huomautetaan myös poikkeusaikana käyttöön otettujen hyvien käytäntöjen jatkamisesta ja pyydetään samalla tarkastelemaan ja hylkäämään välttämättömänä käyttöön otetut epäkäytännölliset toimintamallit (Opetushallitus 2023a). Koulutusalan kriisinkestävydessä merkittävä rooli on perinteistä opettajan työtä tekevillä ja heidän sopeutumis- ja sietokyvyllänsä eli resilienssillä vallitsevassa tilanteessa (Kinnunen & ym. 2023, 7–8, 53–57). Opettajat tosin joutuvat työssään jatkuvasti pohtimaan uusia pedagogisia ratkaisuja ja opetusmalleja, jolloin asiantuntijuuden onkin oltava laaja-alaista ja siihen sisältyvät myös sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot sekä ammattietiikka (Tynjälä 2008, 83–104). Digimuutosta koulutusosalalla vauhdittiin koronapandemia ja nopeassa tahdissa jouduttiin turvautumaan digitaalisiin ratkaisuihin, osin jopa riippumatta opettajien digikyvykkyydestä (Opetushallitus 2023b; Digipeda 2023b). Huomionarvoista oppimisprosessien muutoksissa ja

työssä jaksamisessa on opettajan kokemus eettisyys, arvopohja ja oppimiskäsitys. Kuusela ja Nikulainen (2011, 73–77) lähestyvät aihetta oppijoiden näkökulmasta ja heidän kokemusten merkittävyyttä analysoiden. Analysoinneissa opetustyön eettisyyteen- ja arvopohjaan peilaten kirjoittajat toteavat opettajan ammattitaitoon kuuluvan pedagogisen- ja substanssiosaamisen lisäksi vaikeammin määriteltävissä olevia tekijöitä, kuten ihmistuntemuksen ja empatian taidot. (Kuusela & Nikulainen 2011, 73). Digitaalisessa ympäristössä työskentely ja ohjaaminen eroaa monella tapaa kontaktiohjauksesta ja esimerkiksi ammatillisessa verkkovuoro-vaikutusosaamisessa korostuu etukäteisvalmistelu ja ajankäytön hallinta. Verkossa järjestettävissä kohtaamisissa on myös osattava viestintä-tekniikan sujuva käyttö ja ymmärrettävä tapauskohtainen soveltuvuus. (Salminen-Tuomaala 2020).

Opinnäytetyön tavoitteessa asetettuun selvitykseen liitettävät tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen digiosaamiskyvykyys ja osaamisen vaihtelevuus koulutuksenjärjestäjän yhden osaamisalan opettajilla on?
- Minkälaisia käsityksiä ammatillisen koulutuksen järjestämisestä vastaavan organisaation esihenkilötyötä tekevällä on opetustyössä mukana olevien digiosaamisen kompetenssista?

AMMATTIOPETUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Digitalisaatio toisen asteen koulutusympäristössä 2020-luvun taitteessa

Ammatillisen koulutuksen digitalisaatioon ja työelämäyhteistyön tiedonkeruuseen liittyvässä DIGIOPE-selvityksessä (Ruhalahti, Kenttä 2017, 7) todetaan digitaalisen muutoksen tapahtuvan pienin askelin sekä murroksittain. Työelämä ja koulutus on siirtynyt 2020-luvulla entistä enemmän etä- ja hybridityöhön, ja koulutussektorilla tämä on tarkoittanut etätyöhön liittyvien digitaalisten ratkaisujen lisäksi digipedagogisten asioiden ja ilmiöiden

pohtimista, seuraamista ja huomioimista (Lainema, Hämäläinen & Syynimaa 2021, 72–80).

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen yhtenä kärkihankkeena oli ammatillisen koulutuksen uudistaminen, jossa koulutusta tavoiteltiin toteutettavaksi osaamisperustaisesti ja asiakaslähtöisesti (Valtioneuvoston kanslia 2015). Ammatillisen koulutuksen reformi ja siihen liittyvä uusi 1.1.2018 voimaan tullut laki ammatillisesta koulutuksesta ohjaa koulutuksen järjestäjiä toteuttamaan koulutusta entistä enemmän opiskelijan henkilökohtaistamisen ja oppimaan ohjauksen lähtökohtien kautta yhteistyössä työpaikkojen kanssa (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2021, 5–7). Ammatillisen opettajan tehtäväkuvaan on reformin ja laajennetun oppivelvollisuuden myötä tullut lisää ohjauksellisuutta, opiskelijoille tehtävien henkilökohtaisten opintosuunnitelmien mukaisesti opinnot voivat poiketa merkittävästi toisistaan ja vastuuopettajan tehtävänä on toteuttaa opiskelijan ohjausta kokonaisvaltaisesti, laadukkaasti ja digitaalisuus huomioiden (Opetushallitus 2023b; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

Olemassa olevaa digitaalista muutosta ja siihen liittyviä kehitystarpeita on arvioitu viime aikoina voimakkaasti eri sektoreilla. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformia koskevassa kärkihankkeessa yhtenä keskeisenä asiana huomioitiin erilaisten digitalisoitujen- ja virtuaalisten oppimisympäristöjen kehitystarve sekä tiedostettiin digitaalisten opetusten ja osaamisen tarpeen tuottamisen mahdollisuus. (Valtioneuvosto 2016a; 2016b.)

DIGIOPE-selvityksen mukaan koulutuksen suunnittelu ja kehitystyössä mukana olevilla digitaalisuuteen liittyvä tekninen osaaminen ja tietoisuus eivät jakaannu tasaisesti, vaikka se keskimäärin Suomessa hyvällä tasolla onkin. (Ruhalahti, Kenttä 2017, 27–28).

OSAO opinnäytetyön toimeksiantajana

Koulutuskuntayhtymä OSAO mahdollistaa tämän kehittämistehtävän toteutumisen. OSAO lyhenteen alkuperä viittaa Oulun seudun ammattiopistoon. Koulutuskuntayhtymän verkkosivutiedotteen mukaan

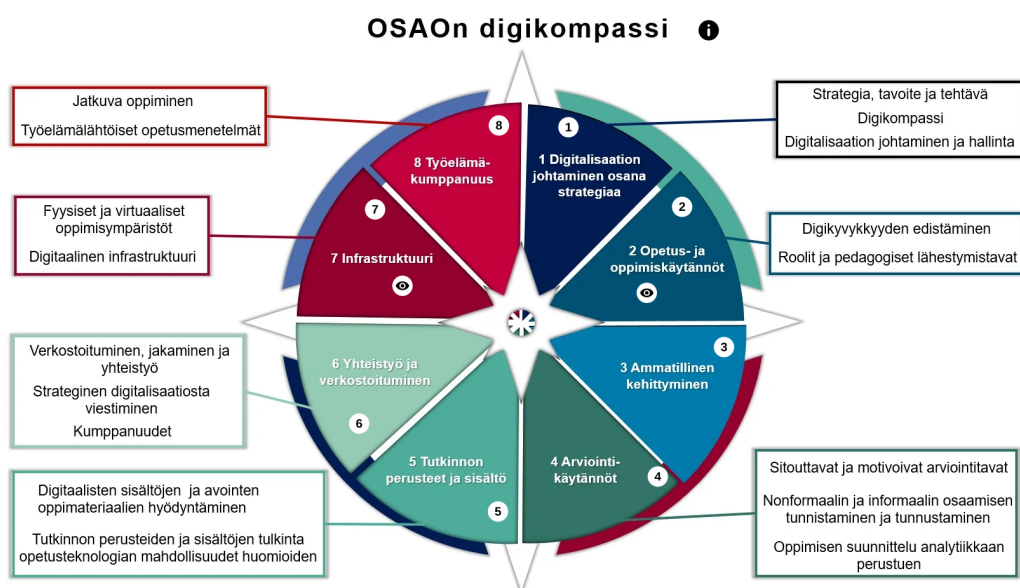
organisaation virallinen nimi on vuodesta 2020 lähtien ollut Koulutuskuntayhtymä OSAO, josta yleisimmin käytetään lyhyttä erisnimeä OSAO kirjoitettuna suuraakkosin. OSAO on kahdeksan kunnan omistama koulutuskuntayhtymä, jonka 2025 vuoteen suuntavana strategisena tavoitetilana on olla Suomen johtava ammattiosaajien koulutusyhteisö. Koulutusyksiköitä ja toisen asteen ammatillista koulutusta OSAOlla on Oulussa, Kempeleessä, Limingassa, Muhoksella, Pudasjärvellä ja Taivalkoskella. OSAOn konserniin kuuluvat myös OSAO Edu Oy ja Virpiniemen liikuntaopisto (Koulutuskuntayhtymä OSAO 2023).

Koulutuskuntayhtymä OSAOlle on laadittu pedagoginen suunnitelma vastaamaan koulutusympäristöjen kehitystarpeita ja jatkuvan oppimisen ekosysteemin toteuttamisen mallia strategiassa esitettyjen tavoitteiden mukaisesti (Koulutuskuntayhtymä OSAO 2023). Kehittämistarpeisiin OSAO pyrkii vastaamaan myös hanketoiminnan kautta. Käynnissä olevat hankkeet esitellään opiston verkkosivustolla ja digitalisaatioon liittyviä kehityshankkeita OSAOlla oli opinnäytetyön kirjoittamishetkellä vuonna 2023 kahdeksan. Eräs merkittävä digitalisaatioon viittaavista hankkeista oli esimerkiksi ammatillisen koulutuksen digitalisaation johtamisen ja osaamisen kehittäminen, digiosaava (2023) kehittämiskokonaisuus. Hankkeessa tuettiin opetus ja kulttuuriministeriön laatiman koulutuspoliittisen selonteon mukaisia tavoitteita uuden teknologian hyödyntämisen- ja oppimisympäristöjen kehittämisessä sekä koulutuksen järjestäjien digikyvykkyyden kasvattamisessa (Digiosaava 2023).

Digikompassi digitaalisuuden suunnittelussa Koulutuskuntayhtymä OSAOssa

Pedagogisen suunnitelman sulauttamiseksi digitalisaatioon ja organisaation digikyvykkyyden määrittelyn lähtökohdaksi, sekä kehittämistyön tueksi OSAOssa on otettu mallia Euroopan komission laatimasta viitekehuksesta digitaalisesti suuntautuneista koulutusorganisaatioista (A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations). Viitekehys auttaa jäsentämään koulutusorganisaation digikyvykkyyttä ja huomioi

digitaalisen teknologian hyödyntämisen pedagogisella, teknologisella ja organisatorisella tasolla (Kampylis, Punie & Devine 2015, 7–14). Digipedagogista suunnittelutyötä tekevä asiantuntija FM Parkkila (2023) kertoo OSAOn valmisteilla olevan digikompassiin pohjautuvan eurooppalaiseen viitekehykseen (kuvio 1). Digikompassi kuvaa konkreettisia digitalisaatioon liittyviä toimenpiteitä osaamisen tuottamisessa keskittyen opetukseen, oppimiseen ja arviointiin sekä opetusta tukevaan toimintaan.



Kuvio 1. OSAOn valmisteilla oleva digitaalisuuteen liittyvän opetuksen, oppimisen ja arvioinnin toimenpiteiden kuvaus digikompassin avulla (Parkkila 2023.)

Esihenkilö- ja johtamistyöhön kuuluu asioiden ohjaamista ja aikaansaattamista yhdessä johdettavien kanssa. Organisaation johtotehtävissä olevien tulee saada työntekijät innostumaan ja motivoitumaan työstään, sekä mahdollistaa toimintojen tarpeellinen uudistuminen ja toteuttaminen tavoitteiden mukaisesti (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 14). Strategisen suunnitelman ja toimintamallin toteuttamiseksi ja onnistuneen implementoinnin varmistamiseksi tulee henkilökuntaa muun muassa sitouttaa- ja osallistaa suunnitelman laatimisessa, arvioida, tai palkita suunnitelman toteuttavia työntekijöitä ja ennen kaikkea suunnitelman tulee olla selkeä, keskittynyt ja johdonmukainen (Terho 2009, 34–35).

DIGITALISAATIO JA DIGITAALINEN OSAAMINEN

Digitalisaatio yhteiskunnassa

Analogisten prosessien muuttaminen digitaalisiksi voidaan yleisesti käsittää olevan digitalisaatioita, mutta todellisuudessa digitaalisuutta voidaan määrittää monella tavalla, riippuen alasta ja järjestelmästä (Brenner & Kreiss 2014). Digitalisaatio tiivistetyksi ilmaistuna tarkoittaa sellaista jokapäiväisessä elämässä mukana olevaa tekemistä ja toimintaa, johon tavalla tai toisella liittyy ja on mukana tietokone tai älylaite (Levasma 2022).

Digitalisaation merkityksestä ja käsitteellisistä yhteiskunnallisesti ja laajemminkin on puhuttu jo vuosia monessa yhteydessä, mutta virallinen määritelmä puuttuu. Useammassa julkaisussa ja tutkimuksessa kuitenkin määritellään digitalisaatiota koskevan muutoksen koskettavan yhteiskunnan kaikkia toimintoja, kuten pankkiasioista, joukkoliikennettä, tiedon löytämistä ja viestintää sekä terveydenhuollon palveluja. Digitalisaatio ei automaattisesti tarkoita sitä, että kaikki asiat hoidetaan tietokoneella, mutta se pyrkii automatisoimaan toimintoja teknologian avulla. Osa ennen digitalisaation aikaa tuotetuista palveluista ja työtehtävistä väistämättä katoaa ja korvautuu uuden näköisillä palveluilla, joka voi aiheuttaa huolta palveluiden käyttäjissä. Tästäkin syystä saavutettavuuden merkitys korostuu digitaalisten palvelujen kehittämisessä. (Neittaanmäki, Lehto & Savonen 2021; Digitaalinen Helsinki 2023.)

Digikyvykyys työelämässä ja oppimisympäristössä

Digikyvykyydellä tarkoitetaan teknologian käyttöön liittyvää tietämystä, taitoja ja asenteita kaikilla digitalisaatioon liittyvillä osa-alueilla (Baartman & de Bruijn, 2011, 125–134). On tärkeä huomata, että digitalisaatioon liittyvää osaamista ja digikyvykyyttä ovat digitaalisten ratkaisujen- ja alustojen hyödyntämisen ja niiden käyttöön liittyvän hallinnan eli teknologisen osaamisen lisäksi myös organisaation toimintatapojen, toimintakulttuuriin, henkilöstön osallistamiseen ja tiedollisten valmiuksien, vuorovaikutteisuuden, asiakaslähtöisyyden, erilaisten toimintamallien edellyttäviin, sekä turvallisuutta koskevien asioiden

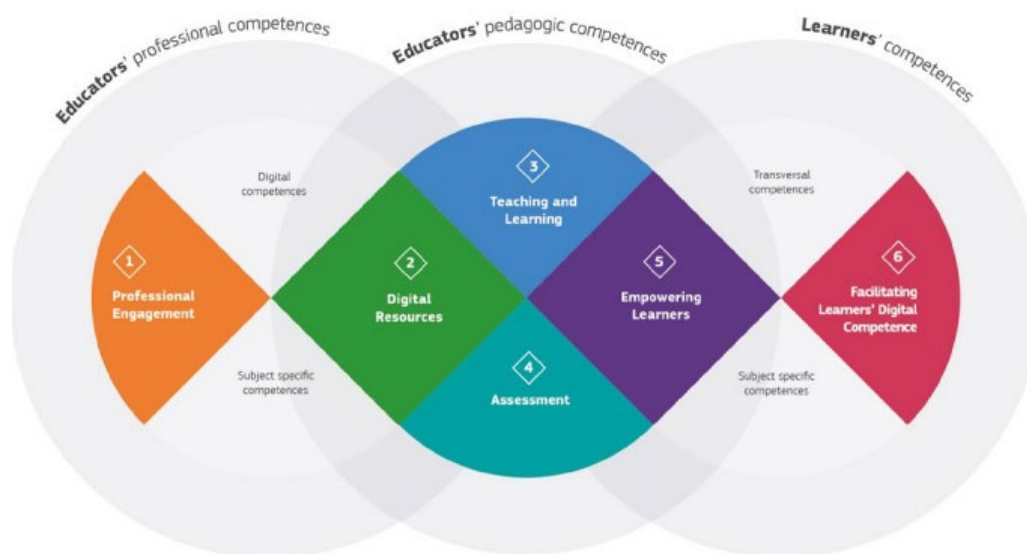
hallintaan ja osaamiseen liittyvää kyvykkyyttä (Kääriäinen ym. 2019, 12). Työn digitalisoitumisen tematiikkaan perehtynyt tutkija Parkatti (2020) määrittelee digitaalista osaamista työelämätaidoksi ja käyttää digikyvykkyydestä myös termiä digitaalinen kompetenssi. Kyseisillä termeillä ja käsitteillä on merkittävä sisältö, sillä ne tarkoittavat uutta kokonaisvaltaista osaamisen- ja ominaisuuksien muodostamaa kokonaisuutta. Työelämätaidon puute ja negatiivinen asennoituminen muuttuneisiin työprosesseihin voi heijastua hyvinvointiin ja työn sisällön köyhtymiseen vaikuttaen myös organisaatioon ja koko yhteiskuntaan (Parkatti 2020; Parkatti & Tammelin 2020).

Oppimisympäristöihin liittyvä digitaalisten menetelmien ja sovellusten lisääntyminen digitaalisen muutoksen yhteydessä on vaikuttanut koulutussektorilla tapahtuvien toimintatapojen ja asioiden nopeankin uudistumistarpeen syntymisen (Taivassalo 2019). Muutosvastarinnan välttämiseksi huomionarvoista on yksilön kokemus uudistamisen merkittävyys omaan toimintaympäristöönsä. (Kuntatyönantajat 2019, 13, 26). Ammatillisen koulutuksen digitalisaatioita käsittelevissä julkaisuissa ja tutkimuksissa vuodelta 2017 lähtien on esiintuotu opettajien kokemus tarpeesta saada lisää koulutusta ja resursseja digiosaamisen kasvattamiseen. Esille nousevat teknologisen osaamisen kehittämisen lisäksi digitaalisuusteemaan liittyvät pedagogiset, vuorovaikutteiset, asenteisiin ja johtamiseen liittyvät kehittämislinjaukset (Ruhalahti & Kentta 2017; Koramo, Brauer & Jauhola 2018, 31–43; Vuorio ym. 2021, 112–118; Nyyssölä 2022, 26–27, 99–102; Paananen, Taivassalo, Raitanen & Nieminen 2023, 12, 42.).

Opettajan digitaalisen osaamisen viitekehys

DigCompEdu, eli "Digital Competence Framework for Educators", on Euroopan komission kehittämä viitekehys, joka kuvaa, mitä digitaalisia taitoja ammatillisilla opettajilla ja kouluttajilla tulisi olla. Viitekehys auttaa koulutusalan ammattilaisia kehittämään digitaalisia taitojaan ja arvioimaan nykyistä osaamistasoaan (digipeda 2023a). DigCompEdu:ssa opettajan digitaalisen osaamisen kompetenssit on jaettu sektoreittain (kuvio 2.) (Redecker & Punie 2017, 15). Kuviosta voidaan päätellä, kuten Korhonen ym.

(2021) toteavat, ettei opettajien digitaalinen osaaminen ole pelkästään teknologisten välineiden ja ohjelmistojen hallintaa, sisällön tuottamista ja käyttöä vaan myös ymmärrystä digitalisaatiokehityksestä suhteessa menneeseen, tähän hetkeen ja tulevaan, sekä sen vaikutusta opetukseen ja opetuksen järjestämiseen (Korhonen, Reinius, Tiippana, Lavonen & Hakkarainen 2021).



Kuvio 2. DigCompEdu-viitekehys opettajien digiosaamisalueista (Redecker & Punie 2017, 15)

DigCompEdu-viitekehukseen perustuva opettajien digiosaaminen

DigCompEdu:ssa opettajan digitaalinen osaaminen jaetaan kolmelle sektorille: ammatillinen osaaminen, pedagoginen osaaminen ja -opiskelijan digitaalisen osaamisen edistäminen. Nämä kolme sektoria jakautuvat yhteensä kuuteen painopistealueeseen (kuvio 2).

Viitekehyksessä opettajan ammatillisen osaamisen sektorilla on painopistealue, johon sisältyvät ammatillinen toiminta, viestintä organisaatiossa, ammatillinen yhteistyö, reflektioiva työote ja jatkuva ammatillinen kehittyminen (Redecker & Punie 2017, 15). Painopistealueella käsitellään opettajan digitaalisen teknologian käyttöä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, sekä ammatillisessa kehittämisessä. Digitaalisen

osaamisen kompetenssina edellytetään digitaalisten välineiden käyttöä koulutusorganisaation kaikkien osapuolten kanssa tapahtuvassa kommunikoinnissa ja vuorovaikutuksessa sekä yhteistoiminnassa ja tiedon jakamisessa. (Redecker & Punie 2017, 19.)

Opettajan pedagogisen osaamisen sektoriin sisältyy yhteensä neljä painopistealuetta. Ensimmäiseen sisältyy digitaalisen materiaalin -valintaan, -luomiseen ja -muokkaamiseen, sekä -hallintaan, -suojaamiseen ja -jakamiseen liittyvät osaamiset. Toisessa digitaalisen opetukseen, ohjaukseen ja oppimiseen liittyvät osaamiset. Kolmannessa arviointiin, arviointimenetelmiin, oppimisen seurantaan ja palautteen antamiseen sekä suunnitteluun liittyvät osaamiset. Neljännessä keskitytään opiskelijan mahdollisuuksien lisäämiseen oppimisprosessissa, johon liittyy saavutettavuus ja inkluusio, eriyttäminen ja henkilökohtaistaminen ja aktiivinen oppiminen (Redecker & Punie 2017, 15). Pedagogisen osaamisen sektorin ensimmäisellä painopistealueella käsitellään opettajan digiosaamisen kompetenssia olemassa olevan ja luotavan digitaalisen opetus- ja ohjausmateriaalin käytössä ja jakamisessa tarkoituksenmukaisesti ja tietoturvallisesti, sekä vastuullisesti. Toisella painopistealueella keskitytään oppimisprosessin digitalisointiin. Osiossa korostuu opettajan rooli toimia mentorina oppijoille heidän itsenäisemmässä oppimispyrkimyksessään. Kolmas painopistealue koostuu osaamisen kompetensseista arvioinnissa ja oppimisen seurannassa. Viitekehyksen tässä osiossa kiinnitetään huomiota digitaalisiin arviointimenetelmiin ja oppimisanalytiikan soveltamiseen. Neljännellä painopistealueella keskitytään oppijakeskeiseen pedagogiikkaan ja oppijoiden osallisuuden toteuttamiseen digitaalisia tekniikoita hyödyntäen. (Redecker & Punie 2017, 20–22.)

Opiskelijan digitaalisen osaamisen edistämisen sektoriin sisältyvät medialukutaito, viestintä ja yhteistyö, sisällön luominen, vastuullinen käyttäytyminen ja ongelmanratkaisu. Tämän sektorin painopistealue ja siinä käsiteltävät kompetenssit liittyvät opettajan kyvykkyyteen edistää oppijoiden digitaalista osaamista. Opiskelijoilta vaadittavat digitaidot perustuvat tässä yhteydessä Euroopan digitaaliseen viitekehykseen kansalaisille, mutta

opettajilta vaadittavan kyvykkyyden kompetensseihin on integroitu pedagoginen ulottuvuus ja sisältö. (Redecker & Punie 2017, 23.)

TUTKIMUKSEN KULKU JA TULOKSET

Tutkimusmenetelmä ja -strategia

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmää, jossa aineistonkeruumenetelminä toteutuivat strukturoidut- ja puolistrukturoidut esiselvityskysely, kyselytutkimus ja haastattelu. Aineistonkeruu toteutettiin kevään ja kesän 2023 aikana. Kyselytutkimuksilla kerättiin tutkimusaineistoa, jonka vastauksia käsiteltiin osin määrällisesti ja tuloksia tulkittiin sen avulla (Heikkilä 2014, 6–8). Opinnäytetyön tulosten analysoinnissa, ilmiön ymmärtämisen ja syiden selvittämisessä on tässä työssä kuitenkin lähtökohtaisesti käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmää, jossa itseisarvo on etsiä tuloksiin johtaneita syitä, ei niinkään määrien selvittäminen (Heikkilä 2014, 8).

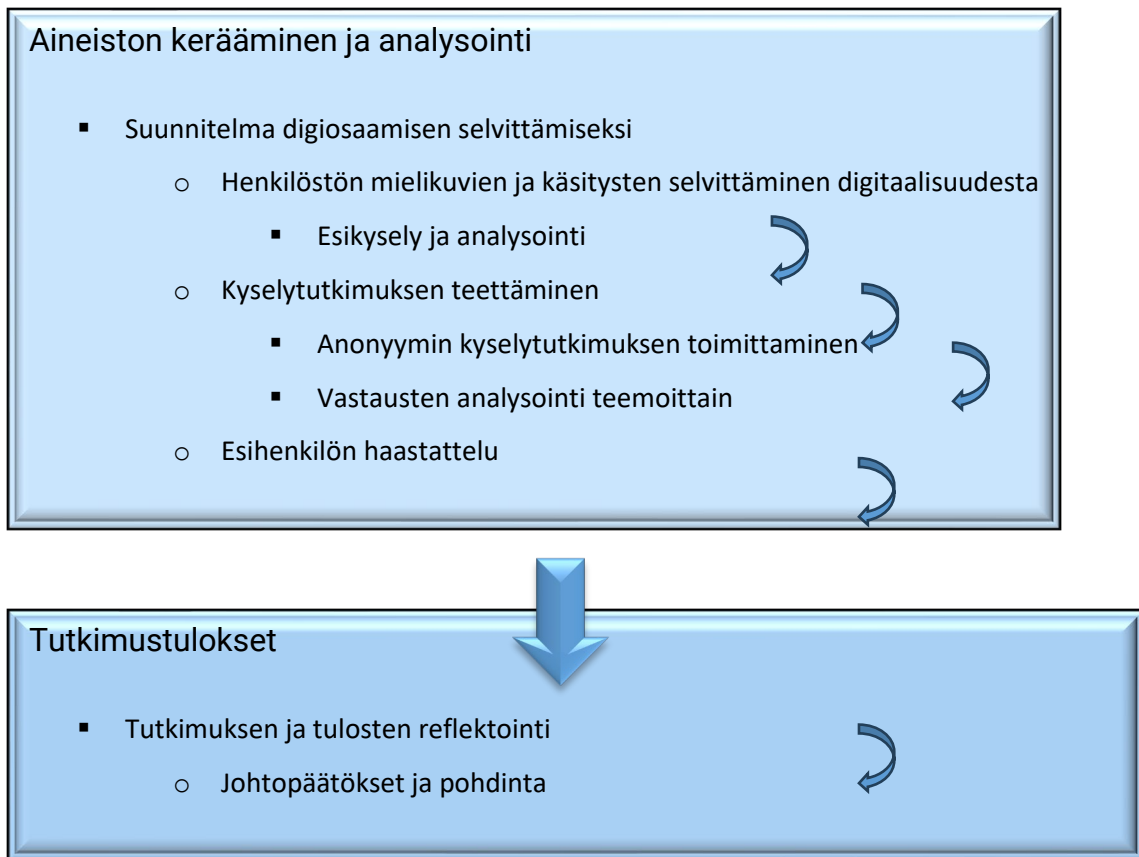
Opinnäytetyössä haluttiin prosessinomaisesti osallistaa tutkimuskohderyhmän toimintaa osaksi tutkimusta ja tukea opettajien mahdollisuutta havainnoida digitaalisuus ilmiön käsitteen laaja-alaisuutta koulutussektorilla, joten tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus (Kallinen & Kinnunen 2021). Toimintatutkimukselle ominaista on sen sykliisyys. Ongelman hahmottamisen jälkeen käynnistetään toimintaprosessi, jossa suunnittelun jälkeen havainnoidaan tutkimusongelmaa, toimitaan tutkimuksen parissa, reflektoidaan- ja jatketaan uuteen sykliin aloittamalla uudistetulla suunnitelmalla edelliseltä sykliltä saadun tiedon valossa (Suojanen 2004; Kuula 2018). Heikkinen, Rovio & Syrjälä (2007) määrittelevät toimintatutkimusta ja sen toteuttamista muun muassa interventioon perustuvaksi, käytännönläheiseksi, osallistavaksi, reflektiiviseksi ja sosiaaliseksi prosessiksi. Lakkala (2008, 65) kuvaa toimintatutkimusta tutkimusmatkaksi, jossa tutkija toimii löytöretkeilijänä löytäen ja keksien uusia asioita matkan varrelta. Samalla menetelmä haastaa poimimaan matkan varrelta tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon, sillä toimintatutkimuksen ongelma on, että se tuottaa

monenlaista tietoa. Samankaltaiseen päätelmään on tullut myös Heikkinen (2001, 37, 147–150). Hän luonnehtii toimintatutkimuksen tutkimusstrategian olevan toiminnan ja tutkimuksen samanaikainen dialektinen suhde. Toimintatutkimuksesta ja aineistonkeräysmenetelmistä lisää kokoomateoksen alussa olevassa yhteisessä tietoperustaosiossa.

Tutkimuksen eteneminen

Koulutuskuntayhtymä OSAO toimii usealla paikkakunnalla Pohjois-Pohjanmaan alueella ja suuren henkilöstömäärän (907) takia oli tarpeen tehdä kohderyhmänä toimivasta opettajajoukosta pienempi otos (Koulutuskuntayhtymä OSAO 2023). Tutkimuskohteeksi ja otokseksi määriteltiin yksi toimeksiantajan osaamisala. Osaamisalojen henkilöstömäärä vaihtelee yksiköstä ja osaamisalasta riippuen ja yhdellä osaamisalalla voi toimia viidestä -kolmeenkymmeneen opettajaa. Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui suuri tai keskisuuri osaamisala, joka asettuu henkilöstömäärältään (10–30) välille.

Kehittämistyön luotettavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi kehittämistyöstä ja sen etenemisestä määriteltiin prosessikaavio, jota tämä opinn opinnäytetyö noudatteli (kuvio 3).



Kuvio 3. Digiosaamisen selvittämisprosessi

Digiosaamisen esikysely tutkimuskohderyhmälle

Digiosaamisen esikysely toteutettiin anonyymisti Google forms -työkalun avulla. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän käsitteitä ja kokemuksia digitalisaatiosta ja siihen liittyvästä tematiikasta tarjoamalla samanaikaisesti kokonaisvaltaisemman mielikuvan muotoutumisen mahdollisuutta digitalisuutta kohtaan opetusalailla. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostilla tutkimuksen kohteena olevan osaamisalan opettajille. Esikyselyyn vastasi puolet (50%) tutkimuskohderyhmän opettajista. Esikyselyn vastausten perusteella pystyttiin havainnoimaan digiosaamisen käsityksen laajuutta ja validoimaan digiosaamiskyselyn kysymyksiä. Esikyselyssä kysymyksiä oli yhteensä viisi (liite 2). Kysymyksistä kolme oli puolistrukturoituja valmiiksi pohdittuja kysymyksiä, joihin pyydettiin vapaa vastaus. Neljäs kysymys oli strukturoitu kyllä tai ei vastausvaihtoehtoinen

kysymys ja viides edellisen vastauksen perusteella vapaasti vastattava puolistrukturoitu kysymys.

Esikyselyn vastausten koonti sekä jaottelu toteutettiin Google sheets -sovelluksen avulla. Esikyselyn analysointiprosessi toteutettiin Braunin ja Clarken (2013) temaattisen analyysimenetelmäperiaatteen ja kuusivaiheisen prosessin mukaan, jossa ensin tutustuttiin aineistoon. Tämän jälkeen kerätystä aineistosta pyrittiin järjestelemään, ryhmittelemään ja kuvaamaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä asioita, joiden perusteella tulkintoja muodostettiin. Tulokset jaoteltiin värikoodauksella saman sisältöisten vastausten perusteella. Ryhmittelyn avulla pystyttiin havainnoimaan ja tulkitsemaan vastauksia ryhmittäin ja tekemään teemoittaminen (Braun & Clarke 2013).

Digiosaamisen esikyselyn tulokset

Digiosaamisen esikyselyn ensimmäiseksi teemaksi muodostui tärkeysäärittely. Vastausten ja tulkintojen perusteella opettajan tärkeimmiksi digitaalisiksi taidoiksi kaikki vastaajat olivat määritelleet teknisten laitteiden- ja ohjelmistojen käytön hallinnan. Tärkeänä digitaiona pidettiin myös opiskelijoiden opettaminen ja ohjaaminen edellä mainittujen digitaalisten oppimismateriaalien ja järjestelmien käytössä.

Toiseksi teemaksi määrittyi opettajien digitalisaatiokäsitys. Kyselyn tuloksista löytyivät käsitteet digitalisuus ja digitalisaatio, jotka osa vastaajista kykeni erottamaan toisistaan ja osalle vastaajista se tarkoitti samaa. Tulokset osoittivat vastaajien jakavan yhden selkeästi erottuvan yhteisen käsityksen digitalisaatiosta ja määrittivät sen tarkoittavan tietotekniikan ja sovellusten hyödyntämistä opetuksessa. Digitalisaation uskottiin automatisoivan ja syrjäyttävän useita työtapoja tulevaisuudessa ja eräässä vastauksessa nostettiin esiin opiskelijoiden aika- ja paikkasidonnaisuuden poistuminen.

Kolmas teema esikyselyn analysointiprosessissa oli digiosaamisen kehittäminen. Kaikki vastaajat kokivat tarvetta kehittää digiosaamistaan. Tulosten mukaan vastaajat kaipasivat sovellusten ja ohjelmien hallintaan, kuten ammattialan sovellusten käyttöön ja videomateriaalin tuottamiseen lisää

osaamista. Osa vastaajista halusi kasvattaa digipedagogiikan osaamista ja digitalisaation soveltamisosaamista opetustyöhön. Tuloksista selvisi myös, että osa vastaajista koki digiosaamisensa olevan kokonaisvaltaisesti aika heikkoa.

Digiosaamiskysely tutkimuskohderyhmän opettajille

Kohderyhmän digiosaamistason ja digiosaamistason vaihtelevuuden mittaamiseksi laadittiin kyselylomake (Liite 3), jossa esitettiin yhteensä 37 kysymystä digiosaamisesta. Strukturoiduista kysymyksistä saatujen vastausten perusteella selvitettiin otoksen keskiarvoinen osaamistaso sektoreittain sekä yksittäisten osaamisen painopistealueiden skaalautuvuus. Kysymykset laadittiin DigCompEdu-viitekehyksessä esitettyjen osaamistavoitteiden pohjalta. Kysely toteutettiin kohderyhmän opettajille Webropol-ohjelmistotyökalulla anonyyminä kyselynä ja vastausprosentti oli esikyselyn tapaan (50%). Kyselyn lopuksi mahdollistettiin omien vastausten raportin yhteenvedon tallentaminen. Vastaajia pyydettiin lataamaan kyselyraportti vuosittaisten kehityskeskustelujen tukena olevaan henkilökohtaiseen tietokantaan oman digitaalisen osaamisen kehittymisen toteutumisen ja seurannan mahdollistamiseksi. Vastaajat arvioivat omaa osaamistaan numeerisen matriisin vaihteluvälillä yksi – kuusi. Numeeriset osaamismääritykset pohjautuivat DigCompEdu:ssa osaamisen tunnistamisessa käytettävään osaamisen arviointimalliin. OSAOn kehitteillä olevan digikompassin ja digipedagogisen työn tuloksena oli valmiiksi saatettuina kuvaukset opettajien digiosaamistasojen määrityksistä, joiden tasot olivat seuraavanlaiset: 1.Aloittelija, 2.Kokeilija, 3. Käyttäjä / yhdistelijä, 4.Asiantuntija, 5.Tiennäyttävä, 6.Edelläkävijä. Vastaajia pyydettiin ennen kyselyn aloittamista tutustumaan osaamistasojen tarkempaan määrittelyyn ja kuvaukseen. (Liite 1.) Osaamiskysely jaettiin kolmeen digiosaamisen sektoriin, joiden tarkempi määrittely löydettävissä opinnäytetyön tietoperustassa: DigCompEdu- viitekehukseen perustuva opettajien digiosaaminen. Jokaisen osasektorin lopuksi kyselyn vastaajilla oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen aihealueeseen liittyen. Puolistrukturoiduilla kysymyksillä kerättiin

osaamisen kehittämiseen liittyvää syvällisempää tietoa koulutustarpeista, sekä tuettiin vastausten analysointia. Analyysiprosessissa perehdyttiin saatujen vastausten keskiarvoihin, jonka avulla määriteltiin vastaajajoukon keskimääräinen osaamistaso sektoreittain. Vastausraportin tuloksista eroteltiin lisäksi skaalautuvuutta tuottaneiden kysymysten vastaukset, joilla havainnoitiin osaamistason vaihtelevuudet osaamisen painopistealueittain.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimineen osaamisalan opettajien digiosaamiskyselyn vastauksista ladattiin peruseraportti. Aluksi selvitettiin osaamistason keskiarvot sektoreittain. Seuraavaksi peruseraportista eroteltiin kysymyksittäin tulosten ääripäät ja kysymykset koodattiin sen mukaisesti eri väreillä vastausten visuaalisen tarkastelun ja tulkintatyön helpottamiseksi. Värikoodien ja keskihajonnan perusteella etsittiin osaamistasojen vaihtelevuutta ja osaamisen painopistealueiden keskinäisiä eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tässä analyysissä keskihajonnan ollessa numeroarvoltaan lähellä arvoa yksi (1), tai pienempi, tulkittiin yhden vastaajan arvioineen osaamistaan samankaltaisesti muiden vastaajien kanssa. Vastaavasti arvon ylittäessä desimaalin (1,5) tulkittiin vastausten olevan laajasti skaalautuneita. Tuloksissa suurin keskihajonta muodostui kysymyksen ”kokeilen mielelläni uusia digitaalisia ohjaustapoja ja menetelmiä” kohdalla, joka oli arvoltaan (1,8) ja pienin keskihajonta oli kysymyksen ”muokkaan ja käytän avoimia digitaalisia oppimateriaaleja (aoe.fi – avoimet oppimateriaalit, pinjan kurssipohjat)” (0,8).

Digiosaamiskyselyn tulokset ja analysointi

Opettajan ammatillisen digiosaamiseen ja toimintaan liittyvän sektorin kompetensseista kyselyssä esitettiin seitsemän osaamiseen liittyvää kysymystä. Vastaajat arvioi osaamisensa tällä sektorilla melko tasaisesti osaamistasomatriisissa määritellyn käyttäjä / yhdistelijä & asiantuntija välille, vaihdellen vähäisessä määrin painopistealeittain. Tämän sektorin painopistealueiden osaamistason keskiarvo oli kaikkien vastanneiden kesken (3,4).

Suurinta keskihajontaa opettajan ammatillisen digiosaamisen sektorin vastauksissa esiintyi omien digitaalisten opetusmenetelmien oma-aloitteiseen kehittämiseen ja digitaalisten aineistojen jakamiseen liittyvissä kysymyksissä (1,4) sekä omien opetusmenetelmien digitaalisessa kehittämistyössä (1,3). Osaamissektorilla arviointiasteikossa korkeimmalle tasolle osaaminen arvioitiin digitaalisten viestintävälineiden hyödyntämisessä ja kiinnostuksessa kehittää omaa digitaalista asiantuntijaviestintää, vastausmäärittelyn keskiarvon asettuessa asiantuntija tasolle ja keskihajontakin oli pieni (0,9). Kokonaisuutena arvioiden tämän sektorin kyselyyn vastanneiden osaamistaso ylittää DigCompEdu-viitekehityksessä määriteltyihin opettajan perustyöhön kuuluvien tehtävien hoidollisten kompetenssivaatimusten vaatimalle käyttäjä ja asiantuntija tasolle, jota voitaneen pitää tavoitteellisena digitaalisen perusosaamistasona opettajalla. Kyselyn vapaavastauskentästä nousut ajatus osaamisesta voisi kuvastaa vastaajien tämänhetkistä osaamistasoa tällä sektorilla.

Työn vaatima peruskäyttö hyvin hallussa. Digi-loikan voisi ottaa, jos keksisi että miten.

Digiosaamiskyselyn laajin kokonaisuus muodostui opettajan pedagogisen digiosaamisen, digitaalisten resurssien, opettamisen ja oppimisen, arvioinnin ja oppijoiden mahdollisuuksien lisäämisen kokonaisuudesta. Tällä sektorilla kysymyksiä oli yhteensä 21 ja painopistealuilta saatujen vastausten perusteella osaamisen keskiarvoksi muodostui 2,8, joka asettuu hieman käyttäjä / yhdistelijä tasoa alemmaksi, lähestyen kokeilija tasoa.

Suurin vaihtelevuus opettajan pedagogiseen digiosaamiseen liittyvissä vastauksissa esiintyi digitaalisten oppimateriaalien suunnittelemiseen, tekemiseen ja kokeilemiseen liittyvissä osaamisissa (1,6–1,8) sekä digitaalisten välineiden käyttämisessä arvioinnin tukena (1,6). Kahtia jakautunutta osaamista oli havaittavissa myös digitaalisia tekijänoikeuksia ja lisensejä koskevassa osaamisessa, jossa 60 % vastaajista oli arvioinut omaa osaamista asteikon yläpäähän ja 40 % keskiväliin tai selkeästi sen alapuolelle, keskihajonnan ollessa (1,7). Matalimmalle tasolle pedagogisen digiosaamisen

sektorilla vastaajat määrittivät oman osaamisensa digitaalisen teknologian käyttämisessä oppimisen tukemisen toteuttamisessa, sovellusten saavutettavuuden varmistamisessa ja datan, sekä digitaalisen dokumentaation hyödyntämisen oppimisen aktiivisuuden, osaamisen ja etenemisen seurannassa. Näissä kaikkien vastanneiden vastausten keskiarvo oli alle 2,5 ollen määritelmän mukaisesti lähellä kokeilijatasoa. Keskiarvollisesti korkeimmalle tasolle vastaajat arvioivat yksityisyyden suojaamisen luottamuksellisissa aineistoissa sekä tekijänoikeuskysymyksissä, jossa vastaajat määrittivät osaamisensa yli 3,7 osaamiskeskiarvolla kyvykkyyden ollessa määritelmän mukaisesti lähellä asiantuntija tasoa.

Pedagogisen digiosaamisen sektorin kysymyksiin liittyvien tulosten perusteella voidaan päätellä, että opettajilla olisi tahtotilaa toteuttaa ja kehittää digitaalisuuteen liittyviä pedagogisia ratkaisuja ja malleja. Tämän sektorin digiosaamistason ollessa opettajilla lähempänä kokeilijatasoa on tässä pääteltävissä ristiriita. Kuten tulosten vastauksista myös havaittiin:

Jatkuvasti tulee uusia digiosaamista vaativia sovelluksia, ohjelmia, sivustoja jne, mutta niihin ei saa perehdytystä, kuin pyydetäessä ja silloinkin hyvin nopeasti ja vähän.

Haasteena on toteuttaa saavutettavaa koulutusta opettajille, joka lisäisi osaamisen lisäksi aktiivisuutta:

Varmasti on tarvetta, mutta tarpeen määrittely onkin hankalampaa. Ei ole näkemystä mikä olisi hyvä ja toimivin suunta mihin kannattaisi edetä. Turhia koulutuksia ei jaksais.

Oppijan osaaminen ja oppijoiden digitaalisen osaamisen edistämisen sektorin vastaukset jakaantuivat tasaisesti osaamismäärittelyn mukaiselle kokeilijatasolle (2,2). Tällä osaamisosektorilla kysymykset koskivat opettajan kyvykkyyttä lisätä oppijoiden omaehtoista ja turvallista digitalisuuteen liittyvää osaamista. Keskiarvollisesti korkeimmalle tasolle sektorilla nousi vastaajien kyky ohjata ja opettaa opiskelijoita hallitsemaan riskejä ja käyttämään teknologiaa turvallisesti ja vastuullisesti osaamistason yltäessä tasolle 2,5. Osaamisosektorilla esiintyi samaa kyvykkyyden ja tahtotilan välistä ristiriitaa,

kuten opettajan pedagogisen digiosaamisen osaamis sektorilla. Päätelmä oli tehtävissä vapaavastausten tulosten perusteella esimerkiksi: Koetko tarvitsevasi digiosaamiseen lisää koulutusta tehtävien ja oppimistilanteiden rakentamisessa, millaista?

Joo, mutta sama vastaus kuin edelliseen, että mistä löytyisi se viisastenkivi

Tutkimuskohderyhmän esihenkilön haastattelu ja analysointi

Tutkimuksen kohderyhmänä toimineen osaamisalan opettajien esihenkilön haastattelu toteutettiin etäyhteyden välityksellä, joka reaaliaikaisesti litteroi haastattelun. Vilka (2021, 107) toteaa litteroinnin tärkeäksi työkaluksi analysointivaiheessa, sillä litteroinnin avulla haastattelun raportointi pidättäytyy totuudenmukaisena. Haastattelulla selvitettiin esihenkilön käsitys osaamisalan opettajien digiosaamistasosta ja tehtiin toimintatutkimuksen periaatteen ja teeman mukaista reflektointia tutkimuksessa kerääntyneistä tuloksista. Haastattelu keskittyttiin pitämään keskustelevana ja vuorovaikutteisena.

Tutkimuksellisen haastattelun perusrunkoon (Liite 4) liittyi haastateltavalle annettu mahdollisuus kertoa omasta työhistoriastaan, joka keskustelun avulla linkitettiin digitaalisuus teemaan. Seuraavassa vaiheessa perehdyttiin DigCompEdu:n viitekehyksessä oleviin opetustyössä vaadittaviin digitaalisen osaamisen kompetensseihin. Haastattelun aikana paneuduttiin kyselytutkimusten tuloksiin ja selvitettiin esihenkilön näkemys opettajien digiosaamistasoista sektoreittain.

Ennen haastattelua kyselytutkimusten tulokset oli analysoitu, jotta esihenkilöllä olisi mahdollisuus tehdä havainnot ja johdettaviensa osaamisesta ja mahdollista koulutustarpeista. Tuloksissa oli nähtävillä osaamistasot sektoreittain ja osaamisen vaihtelevuus painopistealueittain. Lisäksi esihenkilölle esiteltiin peruseräraportti, josta hänellä oli havaittavissa yksittäisiä osaamisen painopistealueiden eroavaisuuksia.

Digitaalisen osaamisen painopistealueista ja sisältöistä keskusteltiin haastattelun edetessä sektoreittain ja haastateltava arvioi opettajien digiosaamista keskiarvoisesti samalla kuusi portaisella matriisilla kuin kyselyyn vastanneet opettajat. Lopputulemana havaittiin, että esihenkilöllä oli keskimääräisesti hyvin realistiset näkemykset osaamisalan opettajien digiosaamisesta. Todettiin, että opettajien digiosaamisen vaihtelevuus ja teknologian käyttö oppimisprosessin tukemisessa on opettajakohtaista ja digitalisaatioon liittyvien linjausten selkeyttäminen helpottaisi myös esihenkilötyötä. Opettajien osaamisen vaihtelevuus voi esihenkilön mielestä olla myös koulutusalaan riippuvaista ja siitä millä tavoin alalla yleisesti suhtaudutaan digitalisaatioon. Tärkeinä ja huomionarvoisina asioina esihenkilö piti digitalisuuteen ja teknologiaan liittyvää saavutettavuutta opettajille ja opiskelijoille, sekä opettajan oman digitaalisen osaamisen vaikuttavuutta opiskelijoille annettavaan tukeen ja ohjaamiseen teknologian käytön hyödyntämisessä oppimisprosessin tukena.

TUTKIMUKSEN POHDINTA, LUOTETTAVUUS JA JATKOTOIMET

Pohdinta

Tämä opinnäytetyö vastasi työn alussa määritettyihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin selvittää koulutuksenjärjestäjän yhden osaamisalan opettajien digikyvykkyytensä ja digiosaamistasojen jakautuvuus, jonka perusteella tehtiin määrittelyä digipedagogiikan kehittämisedellytyksistä. Digiosaamismäärittely tehtiin eurooppalaisen viitekehyksen perusteella. Tutkimuksesta saatua tietoa käytetään koulutusorganisaation osaamisalalla tapahtuvan osaamisen kehittämistyön tukena ja organisaatiotasoisesti digipedagogisessa- ja digistrategisessa suunnittelu- ja kehitystyössä. Koulutusorganisaatiossa sisäisesti toteutettu toimintatutkimukseen perustuva digiosaamisen kehittämistyö tukee oppimisprosessien kehittämistä ja tulee lisäämään koulutuksenjärjestäjän tarjoamaa koulutusten saavutettavuutta. Työn edetessä vahvistui käsitys organisaation digistrategisen kehitystyön merkittävydestä, jonka suunnittelutyötä tämä tutkimus hyvin palvelee tuoden tuoretta tutkimukseen perustuvaa tietoa kehittämistyön linjausten ja

tarvemäärityksen tueksi. Asiantuntemus, kokemus ja tosiaikainen työ tutkimussektorilla voivat olla tällaisten tutkimusmenetelmien etuina oikealla tavalla ohjattuna ja henkilöstön voi olla helpompi mieltää kehittämistyön idea ja tavoitteet, kun sitä on tekemässä ja esittelemässä vertaisensa. Yhtäältä se voidaan mieltää oman edun tavoitteluksi ja pyrkyryydeksi, jolloin kohtaamisista voi tulla haastavia. Opinnäytetyön aikana toimeksiantajan kanssa havaittiin työn merkittävyys ja sen moniulotteinen hyödynnettävyys digistrategisessa suunnittelutyössä. Terho (2009, 34–35) muistuttaakin henkilökunnan osallistamisen ja sitouttamisen auttavan strategian laadinnassa ja toteuttamisessa, sekä jatkossa myös strategian implementoinnin yhteydessä.

Esikyselyn tulosten perusteella merkittävimpänä digitaalena opettajat kokivat teknisten laitteiden- ja ohjelmistojen käytön hallinnan. Digiosaamiskyselyn tulokset osoittivat samojen kompetenssivaatimusten hallinnan myös parhaiten osattuna kokonaisuutena. Kokonaisuus liittyy DigCompEdu-viitekehyksessä määritettyyn opettajan ammatillisen osaamisen sektoriin (Redecker & Punie 2017, 15). Osaamiskyselyssä opettajat arvioivat osaavansa parhaiten opettajan perustyön edellyttämät kompetenssivaatimukset, kuten digitaalisten viestintävälineiden hyödyntämisen ja kiinnostuksen kehittää omaa digitaalista asiantuntijaviestintäänsä. Tulokset tukevat uudistamisen tarpeen ymmärtämisen ja merkittävyyden kokemisen vaikutusta osaamiseen ja innostuneisuuteen tässäkin tutkimuksessa (Kuntatyöntajat 2019, 13, 26).

Digipedagogisen sektorin painopistealueilla (Redecker & Punie 2017, 20–22.) esiintyi osaamisen vaihtelua ja kahtia jakautumista. Osalla vastaajista oli käytössään opetukseen, ohjaukseen ja arviointiin liittyvää digiosaamista ja menetelmiä käytössään asiantuntijatasoisesti ja osa vastaajista oli aloittelija tasolla. Tutkimuksen erivaiheissa nousi esille digitaalisen osaamisen heterogeenisyys ja digitalisaatiokäsityksen jakaantuneisuus. Esikyselyn tulosten perusteella kaikki vastaajat jakoivat käsityksen digitalisaatiosta tarkoittavan tietotekniikan ja sovellusten hyödyntämistä opetuksessa, mutta tuloksissa oli nähtävillä myös digitalisaation ja digitalisuuden käsitteiden erottamisen vaikeutta ja määrittäjäeroja. Digiosaamiskyselyn tulokset osoittivat,

että opettajien osaaminen ei ole kaikilta osin vielä sillä tasolla, että käytännön sovelluksia ja kehittämistyötä voitaisiin aina toteuttaa tahdotulla tavalla ja on epätietoisuutta millä tavalla ja mihin suuntaan digitalisointia tulisi edelleen kehittää. Digitaalista osaamista opettajilla on, mutta se ei edelleenkään jakaannu tasaisesti kuten Ruhalahti ja Kentta (2017, 27–28) olivat myös havainneet.

Osaamiskyselyn viimeinen sektori käsitteli opettajan kyvykkyyttä lisätä oppijoiden omaehtoista ja turvallista digitalisuuteen liittyvää osaamista (Redecker & Punie 2017, 23.). Vastaajat määrittivät oman osaamisensa tässä sektorissa kokeilijatasolle, mutta vapaakenttävastauksien ja esikyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että tahtotila olisi tälläkin sektorilla toteuttaa opettajuutta kompetensseissa määritellyn korkeamman tason mukaisesti. Tässä tahdon ja toiminnan välissä voi mahdollisesti olla epävarmuutta digitalisoitumiseen liittyvästä tiedontulkinnasta sekä digitaalisesti tuotetun materiaalin ja jakamisen liittyvästä paradigmasta, jossa opettajien itsensä korkealle nostama julkaisukynnys ja verkkoviestinnän arkuus vaikeuttavat sovellusten ja mahdollisuuksien hyödyntämistä. Kaikki esikyselyyn vastanneista halusivat kuitenkin kehittää omaa digiosaamistaan ja esiin nostettiin opetusvideoiden tekeminen ja niiden pedagogisen ulottuvuuden määrittäminen. Samoin haluttiin kehittyä oman ammattialan sovellusten ja ohjelmien hallinnassa.

Tämä tutkimus yhdessä opinnäytetyön lähteinä käytettyjen valtakunnallisten ammatilliseen koulutukseen liittyvien digitalisaatiota käsittelevien selvitysten kanssa osoittavat digiosaamisen jatkuvan kehittämisen ja resurssien lisäämisen tarpeellisuuden (Ruhalahti & Kentta 2017; Koramo, Brauer & Jauhola 2018, 31–43; Vuorio ym. 2021, 112–118; Nyyssölä 2022, 26–27, 99–102; Paananen, Taivassalo, Raitanen & Nieminen 2023, 12, 42.). Tutkimuksesta selviää, että opettajilla on tahtotilaa hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia opiskelijan oppimisprosessin tukena, mutta samanaikaisesti he kokevat epävarmuutta menetelmistä ja tarkoituksenmukaisesta toimintamallista, joita lähtisi kehittämään. Organisaation sisällä olisikin

tarpeellista saada yhteisiä näkemyksiä ja kokemuksia toimivista ja tarkoituksenmukaisista ratkaisuista oppimisprosessin digitaalisesta hyödyntämisestä. Digitaalisen osaamisen voidaan päätellä olevan tärkeä kansalais- ja työelämätaito, jonka merkittävyys lähitulevaisuudessa lisääntyy (Parkatti 2020; Parkatti & Tammelin 2020). Esimerkiksi digitaalisen vuorovaikutusosaamisen hallinta opettajalla, jotta myös jatkossa hyvälle ja rakentavalle kohtaamiselle olisi edellytyksiä digitalisoituvan ympäristön jatkuvasti kehittyessä. Digitaalisessa ympäristössä työskentely poikkeaa perinteisestä työympäristöstä ja vaatii uudenlaista osaamista (Salminen-Tuomaala 2020).

Digikyvykkyyden ollessa nykyisin työelämä- ja kansalaistaito, koskettaa se ihan jokaista (Parkatti 2020; Parkatti & Tammelin 2020). Myönteiseen suhtautumiseen ja oman digitaalisen osaamisen ja jatkuvan oppimisen kehittämiseen tulisi koulutussektorilla henkilöstöä jatkuvasti kannustaa, koska pedagogisessa työssä on aina mukana kasvattavan ja kannustavan työn elementit. Suhtautumisen ja asennoitumisen helpottamiseksi on tärkeä ymmärtää ilmiötä laaja-alaisesti, jota Korhosen ym. (2021) ajatusten pohjalta voisi määritellä seuraavalla tavalla: Digitaalinen osaaminen on teknologisen osaamisen lisäksi kokonaisvaltaista ymmärrystä menneen- ja tulevan ajan eroavaisuuksista ja muutoksessa tapahtuvista seurauksista.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusten luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyy tulosten ja tutkimuslähteiden kunnioittaminen, läpinäkyvyys ja vääristelemättömyys. Aihetta on käsitelty ja avattu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustaosiossa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan ja raportoidaan validiteetin ja reliabiliteetin kannalta kokonaisvaltaisesti tutkimuksen suunnitelmallisuus ja alkuperäistarkoitus huomioiden (Heikkilä 2014, 11–15; Hiltunen 2009). Tällä tutkimuksella selvitettiin opetushenkilöstön digiosaamiskyvykkyys ja osaamisen vaihtelevuus koulutuksenjärjestäjän yhdellä osaamisalalla, ja se on toistettavissa samanlaisena myös muilla osaamisaloilla ja vastaavilla kohderyhmillä. Ammatillisten opettajien

digiosaamisalueet ja kompetenssit on selvitetty tietoperustassa ja kyselytutkimuksen kysymykset on laadittu lähteisiin liittyvän tiedon perusteella. Kyselytutkimusten vastausprosentit olivat (50%). Saatujen vastausten määrää, voidaan pitää verkkokyselytutkimuksena toteuttaen kohtuullisen hyvänä verrattuna tyypilliseen kyselytutkimuksen vastausprosenttiin, jotka nykyisin ovat alle 50 % (Vehkalahti 2019, 44). Tutkimusta voidaan pitää myös tältä osin reliabiliteetin kannalta hyvänä. Toisaalta, kun digiosaamisen ajatellaan olevan myös asenne (Baartman & de Bruijn 2011, 125–134) ja mikäli kyselystä on jättäytynyt pois henkilöt, joiden asenne ja suhtautuminen aiheetta käsittelevää tematiikkaa kohtaan on nuivaa voi digiosaamisen taso keskiarvallisesti siitä syystä jonkin verran nousta, etenkin kokonaisotannon ollessa lukumäärällisesti kohtalaisen pieni (alle 50). Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, jolloin tutkimusstrategiaan perustuen kehittämistyöllä oli tarkoitus kehittää kohderyhmän toimintaa ja ajattelua prosessinomaisesti mukana olevia ihmisiä osallistaen (Kallinen & Kinnunen 2021). Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritty johdattelemaan kohderyhmän vastauksia tiettyyn suuntaan ja kaikkia kyselytutkimukseen osallistuneita kohdeltiin samanarvoisesti ja anonyymisti. Tulosten ja vastausten analysoinnissa pidättäytyttiin saadussa informaatioissa ja todellisessa tiedossa.

Jatkotoimet

Opinnäytetyön selvityksen perusteella todetaan, että toisen asteen ammatillista opetustyötä tekevät voivat helpommin kehittää omaa osaamistaan digitaalisen muutoksen keskellä, mikäli organisaation toimintaympäristö ja kulttuuri ovat muotoutuneet periaatteellisella tasolla yhteneväiseksi ja digitalisaatioon liittyvät tavoitteet, sekä niihin liittyvät toimenpiteet ovat selkeästi nähtävillä organisaation digistrategiassa. Digistrategisen suunnittelutyön jatkaminen henkilöstöä osallistamalla on merkityksellistä tässä yhteydessä ja kyselytutkimuksen avulla toteutuva osallistaminen voisi olla helposti toteutettavissa oleva vaihtoehto.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen toteuttaminen osaamisaloittain koko organisaatiolle, laajentaisi digitalisaation käsityksen kokonaisvaltaista

hahmottamista henkilöstölle ja lisäksi siten jo itsessään organisaation digiosaamiskyvykkyyttä. Tuloksista esihenkilöt saisivat tärkeää tietoa johdettavien opettajien osaamistasosta ja mahdollisista koulutustarpeista, jolloin henkilöstön motivointi ja kannustaminen digiosaamisen kehittämiseen olisi helpompaa ja työajansuunnittelun yhteydessä voisi varata riittävästi resurssia tarkoituksenmukaiseen, mielekkääseen ja oppijakeskeiseen koulutukseen.

Suosituksena organisaatiolle on toteuttaa digitalisaatiosta ja sen suuntautumisesta ammatillisen koulutuksen opetuksesta ja oppimisprosesseista kohdennettu selvitys, joka viedään digistrategiaan ja implementoidaan selkeästi toimintaan. Jatkotutkimuksen tutkimuskysymyksenä voisi olla: Mitä digitalisaatio tarkoittaa OSAOlla nyt ja lähitulevaisuudessa? Nähtävillämme olevat suuntaukset ja tulevaisuuden tutkijat voivat konsultoida valintojamme, mutta organisaatio lopulta itse kantaa vastuun linjauksistaan ja toimenpiteistä niiden suhteen sekä arvioi niiden vaikutusta omaan toimintaansa.

LÄHTEET

Baartman, L. & de Bruijn, E. 2011. Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. *Educational Research Review*, Vol 6 Nro 2 (2011), 125-134. Viitattu 20.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.03.001>.

Braun & Clarke 2013. Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, 26(2). Viitattu 5.9.2023 <https://uwe-repository.worktribe.com/preview/937606/Teaching%20>.

Brenner & Kreiss 2014. Digitalization and Digitization. Viitattu 3.4.2023 <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>.

Digiosaava 2023. Ammatillisen koulutuksen digitalisaation osaamisen ja johtamisen kehittämishanke. Viitattu 10.3.2023 <http://digiosaava.fi/www/hankkeesta/>.

Digitaalinen Helsinki 2023. Mitä digitalisaatio tarkoittaa? Viitattu 6.2.2023 <https://digi.hel.fi/esittely/mika-digi/>.

Digipeda 2023a. DigCompEdu: Euroopan komission opettajien digitaalisen osaamisen osaamiskehys. DigiPeda, opettajan digipedagogiset taidot etä- ja hybridityöskentelyssä. Viitattu 3.4.2023 <https://www.digipeda.org/opettajan-osaamisen-tunnistaminen.html>.

Digipeda 2023b. Uutta normaalia rakentamassa, koronapandemiasta vauhtia digitaalisten taitojen kehittämiseen. DigiPeda, opettajan digipedagogiset taidot etä- ja hybridityöskentelyssä. Viitattu 3.4.2023 <https://www.digipeda.org/uutta-normaalia-rakentamassa.html>.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus, verkkomateriaali. Helsinki: Edita publishing Oy. Viitattu 17.4.2023 <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tuleminen taito, narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajankoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.1.2023 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/27205/1/9789513943547.pdf>.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti, verkkomateriaali. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.4.2023

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 17.4.2023

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kampylis, P., Punie, Y. & Devine J. 2015. Promoting Effective Digital-Age Learning, A European Framework for Digitally Competent Educational Organisations. EUR 27599 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015. Viitattu 3.4.2023

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC98209>.

Kinnunen, R., Liljeroos-Cork, J., Rikander, H., Virta, S., Pekkola, E., & Tappura, S. 2023. Opetusalan kriisivalmiudet, CrisPrep-hankkeen loppuraportti. Tampere. Viitattu 5.6.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2736-1>.

Koramo, M., Brauer, S. & Jauhola, L. 2018. Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2018:9. Viitattu 5.1.2023 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/191033_digitalisaatio_ammattillisessa_koulutuksessa.pdf.

Korhonen, T., Reinius, H., Tiippana, N. Lavonen, J. & Hakkarainen, K. 2021. Opettajien digiloikasta jatkuvaan ammatilliseen oppimiseen. Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvosto (STN). Viitattu 3.4.2023 https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strateginen-tutkimus/tiedonkayttajalle/politiikkasuositukset/politiikkasuositukset/21_08_opettajien_digiloikasta_jatkuvaan_ammattillisen_oppimiseen.pdf.

Koulutuskuntayhtymä OSAO 2023. Tietoa OSAOsta. Viitattu 13.2.2023 <https://www.osao.fi/tietoa-osaosta/>.

Kuntatyönantajat 2019. Onnistu muutoksessa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Viitattu 13.3.2023 <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2019/onnistu-muutoksessa#format-2>.

Kuula, A. 2018. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 10.9.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html.

Kuusela, A. & Nikulainen, J 2011. Yhteisopettajuus lukion filosofian opetuksessa: Ainedidaktisia tutkimuksia 1 Näkökulmia tutkimusperustaiseen opetukseen. Suomen ainedidaktisen tutkimusseuran julkaisuja Ainedidaktisia tutkimuksia. Helsinki, 73–77. Viitattu 14.10.2022 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/230180/nakokulm.pdf?sequence>.

Kääriäinen, J., Saari, L., Juntunen, M., Koivumäki, T., Perätalo, S. & Tihinen, M. 2019. ApuaDigiin – digimuutos suomalaisissa pk-yrityksissä. Helsinki:

PunaMusta Oy. Viitattu 7.10.2022 <https://doi.org/10.32040/2242-122X.2019.T358>.

Lainema, K., Hämäläinen, R. & Syynimaa, K. 2021. Hyvinvointi, osaaminen ja yhteisöllisyys digitaalisessa työympäristössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (3), 72–80. Viitattu 27.3.2023
<https://journal.fi/akakk/article/view/111711/66084>.

Lakkala, S. 2008. Inklusiivinen opettajuus, toimintatutkimus opettajankoulutuksessa. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Viitattu 16.1.2023
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61665/Lakkala_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Levasma, J. 2022. eOppiva.fi/Mikro-Oppiva, oppimisvideot. Videolla digivalmennuskortit, haastatteluvastaus. Viitattu 6.2.2023
<https://www.eoppiva.fi/mikro-oppiva/#>.

Marnewick, C. & Marnewick, A. 2022 Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. Project Leadership and Society. Volume 3, December 2022. Viitattu 20.3.2023
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061>.

Neittaanmäki, P., Lehto, M. & Savonen, M. 2021. Yhteiskunnan digimurros. Jyväskylän yliopiston IT-tiedekunta, Jyväskylä. Viitattu 13.3.2023
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/75328/Yhteiskunnan%20digimurros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Nyysölä, K. 2022. Koulutus tulevaisuudessa, Ennakointinäkökulmia koulunkäyntiin, kehittämiseen ja osaamiseen. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2021:4. Viitattu 5.1.2023
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Koulutus_tulevaisuudessa.pdf.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2023a. Ammatillisen koulutuksen järjestäminen ja koronatilanteesta palautuminen 1.8.2022 alkaen. Viitattu 20.2.2023
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-jarjestaminen-ja-koronatilanteesta-palautuminen>.

Opetushallitus 2023b. Hyvän ohjauksen kriteerit, julkaisut ja oppimateriaalit 2023. Helsinki. Viitattu 27.3.2023
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Hyv%C3%A4n%20ohjauksen%20kriteerit_0.pdf.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Opetus ja kulttuuriministeriö, oppivelvollisuuden laajentaminen. Viitattu 27.3.2023
<https://okm.fi/oppivelvollisuuden-laajentaminen>.

Paananen, H., Taivassalo, M., Raitanen, T. & Nieminen, A.-P. 2023. Digitaalinen osaaminen ammatillisessa koulutuksessa – opas osaamisen sanoittamiseen. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2021:4. Viitattu 5.1.2023 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Digitaalinen_osaaminen_ammattillisessa_koulutuksessa_opas_osaamisen_sanoittamiseen.pdf.

Parkatti, A. 2020. Digitaalinen kompetenssi työelämätautona. Digitaidot arjessa blogi. Viitattu 6.2.2023 <https://digitaidotarjessa.com/digitaalinen-kompetenssi-tyoelamataitona/>.

Parkatti, A & Tammelin, M 2020. Digitalisoitunut työ – Systemaattinen kirjallisuus-katsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning, Vol 18 Nro 2 (2020), 154–178. Viitattu 3.4.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94888/53480>.

Parkkila, J. 2023. Koulutuskuntayhtymä OSAO. digipedagogisen suunnittelijan haastattelu 20.3.2023.

Redecker, C. & Punie, Y. 2017. European Framework for the Digital Competence of Educators. DigCompEdu. EUR 28775 EN Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. Viitattu 4.4.2023 <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466>.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ruhalahdi, S. & Kenttä, V. 2017. Ammatillisen koulutuksen digitalisaatio ja työelämäyhteistyö: ”Opeilta ja ohjaajilta löytyy intoa uusille poluille”. Opetushallitus ja HAMK Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Raportit ja selvitykset 2017:18. Viitattu 5.1.2023 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ammattillisen_koulutuksen_digitalisaatio_ja_tyoelamayhteistyö.pdf.

Salminen-Tuomaala, M. 2020. Asiakkaan etäohjaukseen liittyvät erilaiset osaamisvaatimukset. @SeAMK-verkkolehti. Viitattu 3.10.2023. <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/asiakkaan-etaohjaukseen-liittyvat-erilaiset-osaamisvaatimukset/>.

Schmuck, R.A. & Schmuck, P.A. 1988. Group processes in the classroom. 5. painos. Iowa: Wm. C. Brown Publishers.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Viitattu 10.9.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>.

Taivassalo, M. 2019. Uudistuvat oppimisympäristöt ja digitaaliset ratkaisut oppimisen tukena – esimerkkejä erilaisista oppimisympäristöistä ja -ratkaisuista. Opetushallitus. Viitattu 13.3.2023. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/uudistuvat_oppimisymparistot_minna_taivassalo.pdf.

Terho, S. 2009. Strategian jäljillä. Maanpuolustuskorkeakoulu/ Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, julkaisusarja 2/2009. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 10.8.2023
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74176/terhostrategian_jaljilla.pdf?sequence=1.

Torro, H. & Laine, M. 2021. Digitalisaation edellyttämä osaaminen julkisessa hallinnossa -ajatusmalli. Verkkomateriaali. Valtiovarainministeriö. Viitattu 6.2.2023
https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/sites/8/2021/07/Ajatusmalli_ValtiollaFi_juttuun.pdf.

Tynjälä, P. 2008. Opettajan asiantuntijuus ja työkuulttuurit. Teoksessa M. Hillilä & P. Räihä (toim.) Samalta viivalta 2, kasvatusalan valintayhteistyöhankkeen (VAKAVA) kirjallisen kokeen aineisto (2008), 83–104. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtioneuvosto 2016a. Osaaminen ja koulutus. Viitattu 27.3.2023
<http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen>.

Valtioneuvosto 2016b. Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019. Viitattu 27.3.2023
<http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/karkihankkeidentoimintasuunnitelma>.

Valtioneuvoston kanslia 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Viitattu 27.3.2023
https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FL_YHDISTETTY_netti.pdf.

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2021. Ammatillisen koulutuksen reformi, valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 2/2021. Helsinki. Viitattu 27.3.2023 <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/03/VTV-Tarkastus-2-2021-Ammatillisen-koulutuksen-reformi.pdf>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 27.9.2023. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>.







Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorio, J., Ranta, M., Koskinen, K., Nevalainen-Sumkin, T., Helminen, J. & Miettunen, A. 2021. Etäopetuksen tilannekuva koronapandemiassa vuonna 2020. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2021:4. Viitattu 5.1.2023 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/31605670%20PH%20Et%C3%A4opetuksen%20tilannekuva%20koronapandemiassa%20vuonna%202020%20verkkojulkaisu_21_03_30_0.pdf.

LIITTEET

- Liite 1. Osaamistasojen määrittelyt ja kuvaukset
- Liite 2. Esikyselylomake
- Liite 3. Digiosaamiskysely
- Liite 4. Haastattelurunko

Liite 1 Osaamistasojen määrittelyt ja kuvaukset (OSAO/Parkkila 2023.)

C2 Edelläkävijä 	Innovaiva työskentely	Digitaalisten materiaalien käytön edistäminen	Innovaiva opetus	Innovaiva arviointi	Innovaiva opiskelijan osallistaminen	Innovaatiivisten menetelmien käyttäminen oppiloiden digitaalisen osaamisen edistämiseksi
C1 Tiennäyttäjä 	Keskusteleva ja uudistava työskentely	Kattava kehittyneiden menetelmien ja materiaalien käyttäminen	Strateginen ja määrätietoinen opetuksen uudistaminen	Digitaalisten arviointimenetelmien kriittinen reflektointi	Kokonaisvaltainen oppiloiden voimaantumisen	Oppiloiden digitaalisen osaamisen kattava ja kriittinen edistäminen
B2 Asiantuntija 	Tehostava työskentely	Strateginen interaktiivisten materiaalien käyttäminen	Opetuksen ja oppimisen tehostaminen	Strateginen ja tehokas digitaalisten arviointimenetelmien käyttäminen	Strateginen voimaannuttavien työkalujen käyttäminen	Oppiloiden digitaalisen osaamisen strateginen edistäminen
B1 Yhdistelijä 	Kehittyvä työskentely	Digitaalisten materiaalien käyttäminen opetuksessa	Tarkoituksellinen digitaalisten välineiden integrointi	Perinteisten arviointimenetelmien päivittäminen	Voimaannuttavien ratkaisujen käyttäminen	Oppiloiden digitaalista osaamista edistävien aktiivisten toteuttaminen
A2 Kokeilija 	Digitaalisten vaihtoehtojen tutkiminen	Digitaalisiin materiaaleihin tutustuminen	Digitaalisten oppimismenetelmien kartoittaminen	Digitaalisiin arviointistrategioihin perehtyminen	Oppilakeskeisiin menetelmiin perehtyminen	Opiskelijoiden rohkaiseminen digitaalisten välineiden käyttöön
A1 Aloittelija 	Tiedostaminen, epävarmuus, peruskäyttö	Tiedostaminen, epävarmuus, peruskäyttö	Tiedostaminen, epävarmuus, peruskäyttö	Tiedostaminen, epävarmuus, peruskäyttö	Tiedostaminen, epävarmuus, peruskäyttö	Tiedostaminen, epävarmuus, peruskäyttö
Tasot	1 Ammatillinen sitoutuminen	2 Digitaaliset materiaalit	3 Opetus ja oppiminen	4 Arviointi	5 Opiskelijoiden voimaannuttaminen	6 Digitaalisen osaamisen tukeminen

Liite 2 Esikyselylomake

OPETTAJAN DIGIOSAAMINEN, esikysely

Kysely liittyy YAMK-opinnäytetyöhön, jossa kehittämistehtävän tavoitteena on hankkia tietoa opetushenkilöstön digikyvykkyydestä ja siihen liittyvistä osaamistarpeista yhdessä koulutuksenjärjestäjän yksikössä, analysoida henkilöstön osaamisen kehitystarpeita ja selvittää osaamisen lisäämisen mahdollisuudet. Kysely toimitetaan anonyymisti ja vastauksista ei voida jäljittää yksittäisiä vastaajia.

*Pakollinen kysymys

1. Mielestäsi tärkeimmät digitaaliset taidot opettajalla/ohjaajalla? *

2. Mitä digitalisaatio mielestäsi tarkoittaa opetustyössä? *

3. Oletko kokenut tarvetta kehittää digiosaamistasi? *

Kyllä

Ei

4. Jos vastasit edelliseen kyllä, mitä digiosaamista tahtoisit kehittää? *

OSAO

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kiitos, että päätit osallistua opettajien digitaalisen osaamisen kehitystyöhön!

Opettajien digitaalinen osaaminen ei ole pelkästään teknologisten välineiden ja ohjelmistojen hallintaa, sisällön tuottamista ja käyttöä vaan myös ymmärrystä digitalisaatiokehityksestä suhteessa menneeseen, tähän hetkeen ja tulevaan, sekä sen vaikutusta opetukseen ja opetuksen järjestämiseen (Korhonen, Reinius, Tiippana, Lavonen & Hakkarainen 2021. Opettajien digiloikasta jatkuvaan ammatilliseen oppimiseen).

Kysely liittyy digitaalisen palvelujohtamisen YAMK-opintojen opinnäytetyöhön, teemalla "digiosaaminen ammatillisen koulutuksen opetuksessa". Lisätietoja sampo.koivukangas@osao.fi p.0406304221

Vastauksista ei voida jäljittää yksittäistä vastaajaa ja kaikkien vastaajien anonymiteetti suojataan tutkimuksessa siten, että tutkimuskohteena olevat osaamisalat ja yksikkö ei ole tunnistettavissa opinnäytetyön lopputuotoksessa.

Kysymykset pohjautuvat Euroopan komission kehittämään viitekehukseen opettajien digitaalisten taitojen kompetensseista.

Kysymykset on teemoitettu kolmeen kategoriaan ja ne jakautuvat yhteensä kuuteen eri osa-alueeseen. Jokaisen teeman lopussa on vapaa vastauskenttä, johon voit kirjoittaa omia kommentteja.

Vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia.

Vastaa kysymyksiin omaa osaamisen tasoa eniten määrittävällä tavalla. Asteikko on numeroitu välille yksi - kuusi, jossa numerot vastaavat seuraavaa:

1.Aloittelija 2.Kokeilija 3. Käyttäjä / yhdistelijä 4.Asiantuntija 5.Tiennäyttävä 6.Edelläkävijä
Halutessasi osaamistasojen tarkemman määrittelyn ja kuvauksen löydät seuraavasta osoitteesta:
<https://www.thinglink.com/card/1653733514773790722>

Jatka kysymyksiin valitsemalla "Seuraava"

1.Aloittelija 2.Kokeilija 3. Käyttäjä / yhdistelijä 4.Asiantuntija 5.Tiennäyttävä 6.Edelläkävijä

Osaamistasojen tarkempi määrittely: <https://www.thinglink.com/card/1653733514773790722>

Opettajan ammatillinen digiosaaminen

• Ammatillinen toiminta

Liite 3 3(5) Digiosaamiskysely

11. Muokkaan ja käytän avoimia digitaalisia oppimateriaaleja (aoe.fi – avoimet oppimateriaalit, pinjan kurssipohjat) *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jaan digitaalista sisältöä muiden käyttöön *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Suojaan ja kunnioitan yksityisyyttä luottamuksellisessa digitaalisesta sisältöä koskevassa aineistossa *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ymmärrän ja noudatan tekijänoikeuksia ja avoimia lisenssejä nimeämiskäytäntö huomioiden. *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Aloittelija 2. Kokeilija 3. Käyttäjä / yhdisteljä 4. Asiantuntija 5. Tiennäyttäjä 6. Edelläkävija

Osaamistasojen tarkempi määrittely: <https://www.thinglink.com/card/1653733514773790722>

Opettajan pedagoginen digiosaaminen

- **Opettaminen ja oppiminen**

15. Kokeilen ja kehitän uusia digitaalisia opetusmenetelmiä ja -tapoja *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Suunnittelen oppimisen tehostamiseen sopivia digitaalisia materiaaleja ja -välineitä. *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Käytän ja hallitsen digitaalisia opetusmenetelmiä. (Pinja ympäristö, tecoälyn käyttö, yhteisopetus) *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Käytän digitaalisia sovelluksia vuorovaikutteisesti opiskelijoiden kanssa (oppimispäiväkirjat, blogit) *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Ohjaan digitaalisia välineitä hyödyntäen opiskelijoita ajasta riippumattomasti ja samanaikaisesti yksilöllisesti, sekä ryhmävetoisesti (teams, zoom, whatsapp yms. sovellukset ja menetelmät) *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Kokeilen mielelläni uusia digitaalisia ohjaustapoja ja -menetelmiä *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Mahdollistan opiskelijalle hänen oman oppimisen seurannan ja dokumentoin sitä nähtäväksi *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Käytän teknologiaa itseohjautuvuuden ja oppimaan oppimisen tukemiseen *

Liite 3 4(5) Digiosaamiskysely

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.Aloittelija 2.Kokeilija 3. Käyttäjä / yhdistelijä 4.Asiantuntija 5.Tiennäyttävä 6.Edelläkävijä

Osaamistasojen tarkempi määrittely: <https://www.thinglink.com/card/1653733514773790722>

Opettajan pedagoginen digiosaaminen

- Arviointi ja oppijoiden mahdollisuuksien lisääminen

23. Käytän digitaalisia välineitä osaamisen hankkimisen (formatiivisen) ja osaamisen (summatiivisen) arvioinnissa *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Kehitän arviointimenetelmiä ja pohdin niiden monipuolisuutta ja sopivuutta *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Käytän digitaalista dataa ja dokumentaatiota oppimisen aktiivisuuden, osaamisen ja etenemisen seurannassa *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Käytän teknologiaa palautteen antamisessa oikea-aikaisesti ja kohdennetusti (välitön palaute annetuista oppimistehtävistä) *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Mukautan opetusstrategiaani opiskelijan tarpeen mukaisesti *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Varmistan digitaalisen materiaalin saavutettavuuden, mukaan lukien erityisen tuen tarpeen opiskelijat (tiedon ja välineistön saatavuus ja saavutettavuus) *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Otan huomioon opiskelijoiden digitaaliset kyvyt ja teknologian käyttötavat. *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Koetko tarvitsevasi digiosaamiseen lisää koulutusta pedagogiseen työhön, millaista?

1.Aloittelija 2.Kokeilija 3. Käyttäjä / yhdistelijä 4.Asiantuntija 5.Tiennäyttävä 6.Edelläkävijä

Osaamistasojen tarkempi määrittely: <https://www.thinglink.com/card/1653733514773790722>

Oppijan osaaminen

- Oppijoiden digitaalisen osaamisen edistäminen

31. Laadin tehtäviä jotka vaativat

- medialukutaitoa
- tiedon ja materiaalin hakemista digitaalisesta ympäristöstä
- tiedon järjestämistä, prosessointia, analysointia ja tulkitsemista
- tiedon ja lähteiden vertaamista ja luotettavuuden kriittistä arviointia

*

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Liite 3 5(5) Digiosaamiskysely

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Laadin tehtäviä, jotka vaativat tehokasta ja vastuullista digitaalisten välineiden käyttöä viestinnässä, yhteistyössä ja osallistumisessa *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Opetan tekijänoikeuksista ja niiden merkitsemisestä sekä lähdeviitteiden ja tekijän nimeämistä digitaalisiin materiaaleihin *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Opetan opiskelijoita hallitsemaan riskejä ja käyttämään teknologiaa turvallisesti ja vastuullisesti. *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Varmistan opiskelijoiden fyysisen, psykologisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin teknologian käytössä *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Laadin tehtäviä ja oppimistilanteita, jotka vaativat opiskelijoita ratkaisemaan teknisiä ongelmia ja käyttämään teknologista tietoa luovasti uusissa tilanteissa *

	1	2	3	4	5	6
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Koetko tarvitsevasi digiosaamiseen lisää koulutusta tehtävien ja oppimistilanteiden rakentamisessa, millaista?

Liite 4 Haastattelurunko

Esihenkilön haastattelu

Tavoite: Vastata tutkimuskysymykseen: Minkälaisia käsityksiä ammatillisen koulutuksen järjestämisestä vastaavan organisaation esihenkilötyötä tekevillä on opetustyössä mukana olevien digiosaamisen kompetenssista?

Tarkoituksena haastattelulla on saattaa esihenkilölle tiedoksi osaamisalan opettajien digiosaamistaso ja yhdessä pohtia osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, sekä syventää digiosaamisen tematiikkaan liittyvää tietoisuutta.

Haastattelurunko:

- Haastateltavan työhistoria opetusosalta ja esimiestyöstä
- Otsikoiden mukaan keskustelua, nostetaan huomioita kyselytutkimuksen tuloksista ja tutustutaan vastausraportteihin.
- Teemojen käsittely. Alkuvaiheessa annetaan osaamisalan koulutuspäällikölle mahdollisuus arvioida alaistensa keskiarvoista osaamistasoa sektoreittain.

Haastatteluotsikot

- **OSAOn digikompassi**
- **Digikyvykyys**
- **Viitekehys**

Esikyselyn tulokset Ja teemat:

- Tärkeysäärittely
- Digitalisaatiokäsitys
- Digiosaamisen kehittäminen

Digiosaamiskyselyn tulokset, teemat ja nostot:

- Opettajan digiosaaminen perustyössä
 - Digitaalinen vuorovaikutus ja teknologisten välineiden käyttö
 - Tiedon ja taidon jakaminen / jakamattomuus
- Opettajan digipedagoginen osaaminen
 - Digitaaliset resurssit ja tahtotila
 - Oppimateriaali ja opettaminen
 - Arviointi
- Opettajan kyky lisätä oppijan digiosaamista
 - Tiedonhaku
 - Tietoturva ja riskit
 - Saavutettavuus

Johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta

Kirsi Puuronen, Roosa Seppälä Aavikko ja Merja Ihamäki

The purpose of the study was to find out what the characteristics of good leadership communication are from the perspective of coaching, and to further develop management's communication methods and practices in the organization under study, while taking into account the perspective of management, leadership, remote management, and technology-mediated communication. The scope of the study was limited to internal management communication and its effects in the work community. The study considered the ways of working of a decentralized organization, that is partly managed remotely. The main question of the study was: "What is good leadership communication like from the perspective of coaching leadership?".

The study was conducted as action research. A survey was carried out in the organization to collect data. The data was further processed in a brainstorming session arranged for the management team of the commissioning organization. The results of the brainstorming were analysed by means of content analysis and hermeneutic deduction to establish the desired goals for developing the leadership communication. Research methods were adapted according to the theme of the research.

The brainstorming session emphasized presence, direct feedback, quick response, equality, transparency and openness. The study showed that there were deficiencies in the management communication. The most significant consideration in the study was the importance of interaction and the availability of the supervisor. The respondents felt that the communication was too informative and closed. Based on the results obtained, the researchers developed a roadmap, which can be used to improve leadership communication in the commissioning organization.

JOHDANTO

Johtamisviestintä koetaan yhtenä tärkeimmistä osaamisalueista, kun puhutaan johtamisesta ja johtajuudesta. Tärkeintä on saada viesteille sekä viestinnälle huomio niin, että niiden tarkoitus on vastaanottajan ymmärrettävissä. Käsitteenä johtamisviestintä ei pidä sisällään ainoastaan kirjoitettuja viestejä ja puhumista. Laajemman määritelmän mukaan se sisältää myös organisaatiossa olevien vuorovaikutuskulttuurin, viestintäjärjestelmien ja informaation johtamista. (Salminen 2017, 247–248.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri kotimainen terveystalouden toimija ja kehittämistyön kohteena konsernin osa, jonka liiketoiminta keskittyy pääasiallisesti kuntoutus- ja terapiapalveluihin. Haasteita toimeksiantajaorganisaation johtamisviestinnälle ovat tuoneet aiempi yrityskaupan myötä tapahtunut integraatio, muutokset hallinnossa sekä toimintatavoissa, johtamisen osittainen siirtyminen etätyöskentelyyn sekä hajautetun asiantuntijaorganisaation luonne, jossa iso osa vuorovaikutuksesta ja johtamisviestinnästä tapahtuu teknologiavälitteisesti. Käsitteenä hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan, että ihmiset työskentelevät toisistaan erillään yhteisen päämäärän vuoksi. Jotta työskentely onnistuisi hajautetussa organisaatiossa sekä saavutettaisiin yhteisiä tavoitteita, on tärkeää, että työyhteisössä vuorovaikutus, viestintä ja kommunikointi toimii. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.) Johtamisviestintään vaikuttavana seikkana voidaan lisäksi nähdä organisaation monimuotoisuus henkilöstön jakaantumisessa työsuhteisiin ja ammattinharjoittajiin.

Organisaatiossa aiemmin tehdyssä opinnäytetyössä oli noussut esiin tarve huomion kiinnittämiseen organisaation yleiseen sekä ylimmän johdon viestinnän toimivuuteen. Vannisen (2021) työn yhtenä päätelmänä oli viestinnän kehittämisellä voitavan vahvistaa työntekijöiden tuntemusta avoimesta, luottamuksellisesta ja tasa-arvoisesta viestinnästä. (Vanninen 2021, 34.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää johtamisviestinnän tapoja tutkittavassa organisaatiossa. Tavoitteeksi tutkimukselle opinnäytetyöntekijät määrittelivät johtamisviestinnän kehittämisen valmentavan johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Minkälaista on hyvä johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta?

Tukevat tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisena johtamisviestintä koetaan organisaatiossa tällä hetkellä?
- Millaista tulevaisuuden johtamisviestinnän tulisi olla tutkittavassa organisaatiossa?

Vastauksia tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin kartoitettiin kahden eri aineistonkeruumenetelmän, kyselyn ja aivoriihen avulla. Opinnäytetyön tietoperustan keskeisinä käsitteinä ovat johtaminen (management), johtajuus (leadership), valmentava johtaminen, etäjohtaminen, johtamisviestintä ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Opinnäytetyö on tarkoitettu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita johtamisviestinnän kehittamisestä erityisesti valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan tunnistamasta haasteesta liittyen johtamisviestintään. Toimeksiantajalla oli tarve kehittää toiminnan johtamisviestintää. Johtamisviestinnän selkiyttäminen ja avoimuuden lisääminen olivat nousseet teemoina esiin henkilöstön työhyvinvointikyselyssä ja olivat osaltaan lähtökohtana tälle opinnäytetyölle. Viestintä oli työyhteisöissä koettu liian vähäisenä, vääräaikaisena ja osin tiedottavan sävyisenä.

Opinnäytetyön toimeksiantajan kehittämistyön kohteena oleva kuntoutus- ja terapiapalveluiden liiketoiminta on hajautettu useamman aluekeskuksen alle. Asiakastyötä tehdään lähi- ja etävastaanotoilla sekä asiakkaiden arkiympäristöissä. Aluekeskuksen moniammatillinen henkilöstö (n. 240 hlöä) koostuu työsuhteessa olevista ja ammatinharjoittajina toimivista työntekijöistä. Aluekeskusten esihenkilöt muodostavat aluekeskusten

johtoryhmän, jossa mukana ovat myös kehittämispäällikkö sekä kuntoutus ja terapiapalveluiden johtaja. Aluekeskusten käytänteenä on kuukausittaiset työyhteisökokoukset, joiden järjestämisvastuu on kunkin yksikön esihenkilöllä. Viestinnän käytänteet ovat osin yksikkökohtaisia ja käytössä on kuukausikirje, Teams ja Whatsapp-kanavat sekä sähköpostit. Varsinaista yhtenäistä ohjeistusta, lukuun ottamatta koko konsernin hyvään hallintotapaan liittyvää johtamisviestinnän ohjeistusta ei aluekeskuksien esihenkilöille ole.

Johtamisviestinnän keskiössä on kunkin aluekeskuksen esihenkilö, jonka vastuulla viestintä on. Johtoryhmän kokoontumiskäytänteinä ovat tällä hetkellä Teams-tapaamisina pidettävät viikko- ja kuukausitapaamiset sekä keskimäärin neljä kertaa vuodessa olevat lähitapaamiset. Johtoryhmän pikaviestimenä toimii WhatsApp-ryhmä. Organisaation tavan mukaisesti sähköpostiviestintä on nopeatempoista ja usein koko aluejohdolle kohdennettua. Opinnäytetyön painottuessa johtamiseen ja johtamisviestintään, nostimme erillisesti esille toimeksiantajan vastuullisuutta ohjaavista periaatteista hyvän hallintotavan. Organisaation hyvä hallintotapa painottaa avointa viestintää ja sen avulla halutaan palvella asiakkaita hyvin, tiivistää organisaation osien välistä yhteistyötä ja kehittää sekä parantaa organisaation toimintaa. Osana hyvää hallintotapaa on järjestelmällinen laatu- ja vastuullisuusjohtaminen. Vastuullisuus on keskeinen osa toimeksiantajan toimintaa sekä johtamista. Vastuullisuustyön tavoitteina on kaikkia liiketoimintaa liitettäviä vastuullisuuden osa-alueita, joiksi yleisesti nähdään sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen vastuu. Osa-alueisiin liittyvien vastuullisuustekojen avulla pyritään huomioimaan ja parantamaan asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä, kykyä tuottaa oikea-aikaisia ja laadukkaita palveluita oikeaan hintaan, varmistamaan organisaation kiinnostavuus työnantajana sekä hallitsemaan maineriskejä. Toimeksiantajan vastuullisuustyön ydinteemoiksi on nostettu muun muassa työhyvinvointi, tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja diversiteettinen työyhteisö sekä oikeudenmukainen johtaminen.

NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN

Työelämän ollessa tällä hetkellä murrosvaiheessa vaaditaan johtamiselta jatkuvaa sopeutumista. Muutokset ovat arkipäivää jokaisessa yrityksessä. Kilpailu, uudistuva teknologia, pula osaavista työntekijöistä, työntekijöiden nopea vaihtuvuus ja ennalta arvaamattomat talouden käännteet haastavat johtajuutta. Tämän päivän organisaatioissa ja jatkuvassa muutoksessa hyvä johtaminen ja johtajan hyvä vuorovaikutusosaaminen ovat keskeisessä osassa. Valmentava vuorovaikutus on tavoitteellinen ja systemaattinen johtamisen väline, jonka tarkoituksena on henkilöstön tavoitteen saavuttamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Valmentavan vuorovaikutuksen menetelmän avulla voidaan vaikuttaa ihmisen suoritukseen, itsesäätelyyn ja arvoihin sekä opettaa itsenäiseen ajatteluun. (Parpei 2018, 77–78.)

Johtamisen erityispiirteet ja johtamisen taidot

Johtaminen, miten se 2020-luvulla nähdään, on vain noin sata vuotta vanha ajatus. Ensimmäisinä johtamisteorian oppikirjoina tämän päivän johtamisesta voidaan pitää Frederick W. Taylorin kirjaa "Scientific Management" sekä Henry Fordin kirjaa johtamisteorioista. Nämä kaksi henkilöä loivat johtamisteorian tietotalouden näkökulmasta. Heidän mukaansa aiemmat johtamisen yksinkertaistetut strategiat ja kaavat rohkaisivat yhdenmukaisuuden noudattamiseen eivätkä innovointiin. Teorian näkemys oli, että nimenomaan tietotalous perustuu innovaatioon, erilaisuuteen sekä epäonnistumisiin. He pitivät tärkeänä, että johtajat ovat luovia, luovat omat sääntönsä sekä kontrolloivat omaa tekemistään sen sijaan, että nojaisivat johonkin tiettyyn teoriaan. (Owen, 2009,12.)

Johtaminen määritellään usein toimintana tai prosessina, jonka avulla yksilöiden sekä ryhmien voimavaroja ja työn tekemistä voidaan toteuttaa ja saavuttaa yhdessä määriteltyjä organisaation tavoitteita. Johtajuudella on suuri merkitys organisaation menestyksessä. Johtamisen keskeisempiä tehtäviä ovat sitouttaa alaiset sekä kannustaa heitä työn tekemisessä ja saada

heidät osallistumaan, uskomaan ja luottamaan omaan työhönsä. (Erikson 2018, 13; Puolustusvoimat 2022, 11.) Johtamisen käsite ja sen keskeinen sisältö on muuttunut eri vuosikymmeninä. Näin eri aikakausien välillä on erilaisia tulkintoja siitä, miten johtaminen määritellään. Johtamisen teorioista ja kirjallisuudesta on kuitenkin mahdollista löytää yhtäläisyyksiä. Tutkimukset ovat keskittyneet vuosikausien ajan johtajan ominaisuuksiin, muun muassa johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, heidän johtamistyyliinsä sekä siihen miten nämä piirteet tekevät johtajasta tehokkaan eri tilanteissa tai asioissa. Näissä tutkimuksissa vuosien saatossa nousi kuitenkin hyvän johtajan erityispiirteinä kyky saada ihmiset innostumaan työstään sekä kehittämään omaa työtään sekä ylittämään itsensä työtehtävissään. Hyvä johtaja taitaa organisoinnin taidon sekä osaa ratkoa ongelmia. (Harisalo, 2008, 97.)

Hyvä johtaminen perustuu siihen, että alaiset sekä esimiehet ymmärtävät tarvitsevansa toisiaan. Näin kokonaisuus saadaan toimimaan onnistuneesti. Johtamista voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Juuti, 2016,88.) Kotterin (1999) johtamisteorian pohjalta tarkasteltu johtajuus kiinnittää huomioita toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, jossa ihmisiä motivoidaan, inspiroidaan ja näin sitoutetaan organisaatioon. Johtajuus on myös tärkeä yhteisöllinen ilmiö ja palvelutehtävä. Onnistunut johtaminen luo edellytykset työlle sopiville olosuhteille ja saa näin yksilöt loistamaan omassa työssään.

Johtajan tärkeimpänä tavoitteena on vaikuttaa työssä alaisiin sekä olla heille esimerkkinä. Johtajan tulee tehdä itsensä näkyväksi, vierailemalla yksiköissä sekä olemalla teknologisesti läsnä eli tavoitettavissa. Tämä viestii työyhteisölle, että johtaja on kiinnostunut alaisten työstä sekä tekemisestä. (Moisalo 2010, 46.) Johtaminen on organisaation arkea ja näin johtaja muokkaa todellisuutta arjessa omalla toiminnallaan. Johtamisessa on haasteensa. Jos yhteistyö johtajan sekä alaisen välillä rikkoutuu, työpaikan ilmapiiri voi huonontua pitkäksi aikaa. (Erikson 2018, 16; Puolustusvoimat 2022, 12.)

Kotterin (1999) mukaan johtaminen jaetaan nimityksiin management ja leadership. Johtaminen ymmärretään asioiden johtamisena ja johtajuus ihmisten johtamisena. Asiasuuntainen johtajuus eli management keskittyy enemmän asioiden kehittämiseen sekä järjestyksen luomiseen ja prosessin johtamiseen. (Salminen 2004, 86). Koskisen (2005) mukaan asiajohtaminen perustuu faktoihin. Asioiden oikeanlainen mittaaminen, saadun tiedon analysointi ja tulkinta sekä ratkaiseminen ovat asiajohtamista. Parhaat tulokset asiajohtamisessa saadaan asettamalla tavoitteet, joita seurataan sekä kehitetään tarvittaessa. Kiviranta (2010,57) pitää tärkeimpänä asiajohtajan kykyä osata ohjata ja käyttää resurssit tehokkaasti.

Smircich (1995) näkee johtajuuden eli leadershipin siten, että ihmisten johtaminen liittyy merkityksen luomiseen. Kottlerin (1990) johtajuusteoria tukee Smircichin ajatusta niin että johtajuuden tehtävä on antaa asioille merkitys ja tulkita todellisuutta siten, että toiset ovat sen valmiita hyväksymään. Johtajuus on monimutkainen yhdistelmä suunnan näyttämistä, henkilöstön ja sidosryhmän sitouttamista samalla motivoiden ja inspiroiden henkilöstöä.

Onnistuneen johtajuuden eli leadershipin ytimessä piilee kommunikointi. Onnistunut kommunikointi vaatii aina kahdensuuntaista vuorovaikutusta sekä kuuntelemista. Ihmisten johtamisessa on kyse tahtotilan luomisesta vaikuttamalla toiseen ihmiseen. Keskeisintä ihmisten johtamisessa on keskittyä tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja mennä kohti yhteistä visiota. Hyvässä johtajuudessa arvostetaan luottamusta, oppimista ja innostusta. (Koskinen 2005, 17.) Kottlerin (1990) näkemyksen mukaan johtajuuden toteutuksia on erilaisia, mutta tärkeintä johtajuudessa on näyttää suunta, johon koko organisaatio sekä henkilöstö on motivoitunut ja toimii johtajan näyttämän suunnan mukaisesti. Hyvän johtajuuden on löydettävä tasapaino tilanteesta ja toimintaympäristöstä.

Johtaminen ja johtajuus sekoittuvat usein työelämässä ja useilla eri aloilla tarvitaan kummankin osa-alueen tunnistamista sekä osaamista. Nykyisin

johtamista ei ajatella enää niin kaksijakoisesti ihmisten ja asioiden johtamisena, vaan näiden eri ominaisuudet ajatellaan toisiaan täydentäviksi osa-alueiksi johtamisessa. (Viitala & Jylhä, 2019, 13.) Juutin (2016) mukaan kaikessa johtamisessa keskeisintä on johtaa ihmisiä haluttuun suuntaan vaikuttamalla heihin ja toimien yhdessä ihmisten kanssa, tarjoten heille tukea tarvittaessa. Näin organisaatio saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen toiminnassaan. Holtsnider & Jaffe (2012) pitävät tärkeänä huomiona sitä, että mitä ylemmän johdon tasolla organisaatiossa ollaan, vaatimuksena johtamiselle on todennäköisesti kuitenkin johtajuus eli leadership.

Valmentava johtaminen; viisautta, voimaa ja myötätuntoa

Näiden kahden edellä olleen käsitteen lisäksi on käyttöön otettu valmentavan johtamisen käsite (coaching). Erytishuomion kohteena valmentavassa johtamisessa on tiimityö ja tiimin voimavarojen kehittäminen. Se on ennen kaikkea kokonaisvaltainen kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, jossa johtajan tehtävä on valmentaa. (Valpola 2012, 161; Sobac 2021, 15; Puolustusvoimat 2022,18.)

Valmentava johtaminen on sosiaalipsykologinen ilmiö, joka on valmentavaa ajattelu- ja toimintatapaa laajempi määritelmä, eikä se rajoitu ainoastaan esihenkilötyöhön (Ristikangas & Ristikangas 2013). Valmentava johtajuus on arvostava ja osallistava luottamukseen perustava kokonaisvaltainen tapa olla. Sillä vaikutetaan toisiin mutta ollaan myös vaikutettavana. Se on tavoitteellista yhteistoimintaa, jonka avulla pyritään vapauttamaan yksilöiden potentiaali ryhmän ja koko organisaation käyttöön. Vastavuoroisesti sen avulla saadaan ryhmän potentiaali tukemaan yksilön onnistumista. Valmentavan johtamisen ytimessä on toisen arvostaminen, ei niinkään arviointi ja valvonta. Siinä yhteinen suorituksen ja suoristuskyvyn kehittämisprosessi korostaa kokonaisuuden huomioimista, jossa on huomioituna organisaation arvot ja tavoitteet. Myös esihenkilön tavoitteet on sisällytetty kokonaisuuteen. Määrällisten tavoitteiden lisäksi valmentava johtajuus huomioi laadulliset tavoitteet kuten työ- ja asiakastyytyväisyyden. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14; Valpola 2021, 186.)

Tutkimuksen kohteena ja teoriana valmentava johtaminen on varsin uusi paradigma. Sen alkuperän voidaan kuitenkin nähdä syntyneen Antiikin filosofien kyselemällä tehdyissä tutkimuksissa. Filosofien Sokrates ja Platon päättelmää oli, että oppiminen tapahtuu parhaiten sellaisessa vuorovaikutuksessa, jossa mentori auttaa oppijaa löytämään oman kiinnostuksensa ja innostumisensa kohteen. Sokrateen ajatukseen oppimisesta liittyi huomio, että oppija tarvitsee innostusta kehittyäkseen. Innostus uuden oppimiseen ja kehittymiseen lisääntyy, kun vuorovaikutus perustuu luottamukselliseen suhteeseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266–269.) Tämä innostamisen kautta oppiminen on keskeinen osa valmentavan johtamisen ydintaitoja, jossa esihenkilö nähdään mentorina ja alainen oppijana. Uutelan väitöstutkimus (2019, 21) korostaa tämän päivän valmentavaan johtajuuteen liittyvistä tutkimuksista Ellinger & Bostromin vuonna 1999 julkaisemaa tutkimusta, jossa tutkijat määrittelivät valmentavaa johtamista käytännön toimintana pohjautuen esihenkilön käyttäytymiseen. He painottivat kontrolloinnin sijasta voimaannuttavaa työskentelytapaa.

Valmentava johtaminen ei varsinaisesti ole oma johtamisteoriansa vaan kyseessä on enemmän johtamisen tyyli, jolla pyritään vaikuttamaan johdettaviin. Sen teoria tai ideologia ei ole suoraan sidottu mihinkään tiettyyn painopisteeseen kuten suorituksen johtamiseen, arvo- tai tavoitejohtamiseen. Keskiössä on sen sijaan, miten yhteisöissä ja yksilöissä olevat potentiaalit saadaan parhaiten organisaation tavoitteen mukaiseen käyttöön. (Ristikangas ym. 2021, 14.) Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan valmentavat johtajat pitävät huolen toiminnan suuntaamisesta oppimista tukevan ilmapiirin kehittämiseksi. Myös heidän oma otteensa työhön on esimerkillinen oppimista edistävästä näkökulmasta. Saman tutkimuksen mukaan sellainen johtamistapa, joka ei tue osaamisen kehittymistä ei myöskään edistä yrityksen kilpailukykyä. (Viitala 2002, 171.)

Valmentavan johtamistavan kehittämiseen ja lisääntymiseen organisaatioissa ovat vaikuttaneet siitä todetut positiiviset vaikutukset niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Uutelan (2019, 20–21) mukaan valmentavalla johtamisella

on todettu olevan vaikutusta henkilöstön työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Myös Anthonyn tutkimus (2017, 936) nostaa esiin valmentavan johtamisen etuja. On havaittua, että valmentavaa johtamistapaa hyödyntävät johtajat antavat alaisilleen yksilöllistä tukea ja ovat todennäköisemmin enemmän sitoutuneita vallan ja vastuun jakamiseen sekä samalla vähemmän tiukkaan kontrollointiin. Yksilöllistä tukea antavien johtajien on havaittu pyrkivän luomaan työympäristöstä positiivisemman ja tuottavamman. Tämän kaltainen ympäristö voidaan saavuttaa tarjoamalla alaisille mahdollisuuksia uusien taitojen hankkimiseen ja haastavampaan työhön.

Valmentavan johtajan tärkein tehtävä on yksikkönsä yhteisen osaamisen havaitseminen ja sen kehittäminen. Valmentava johtaja ottaa huomioon sekä yksilössä että ryhmässä olevia voimavaroja ja rakentaa kehittymismyönteistä ilmapiiriä ryhmään sekä edistää työtä, jota tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 18–19.) Jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät työntekijöiltä vahvempia kykyjä oman työn johtamiseen sekä itsenäiseen päätöksentekoon. Valmentavan johtajuuden avulla pyritään kehittämään johdettavissa näitä taitoja sekä kasvattaa samalla viisautta ja myötätuntoa. Työntekijöiden esihenkilöihin kohdistuvat odotukset painottuvat yhä enemmän kuuntelemaan ja kohtaamista kunnioittavaan johtamiseen. Näihin odotuksiin voidaan valmentavan johtamisen nähdä tuovan keinoja. (Sobac 2021,120.)

Sillä miten hyvin esihenkilöt valmentavat alaisiaan voidaan nähdä olevan yhteyttä alaisten työhönsä sitoutumiseen sekä siinä suoriutumiseen ja tämän myötä myös koko organisaation menestykseen. Siksi on tärkeää ymmärtää myös se, mitä edellytyksiä ja ominaisuuksia esihenkilöllä on oltava, jotta hän voi toimia valmentavana johtajana. Valmentava johtaminen on tullut olennaiseksi osaksi johtamisen tapoja, ja tutkijat ovatkin nostaneet esiin sen olevan välttämätön taito kehitettäessä kestäväää, vastuullista johtajuutta. (Ribeiro, Nguyen, Duarte, Torres de Oliveira & Faustino 2021, 2164.)

Etäjohtaminen

Etätyö ja etäjohtaminen ovat tulleet jokaiselle toimialalla jäädäkseen. Etätyöskentelyn lisääntyminen on osaltaan ollut vaikuttamassa etäjohtamisen yleistymiseen. Julkisella sektorilla etätyön yleistymistä on vienyt eteenpäin valtion toimitilastrategia, jonka tavoitteena on pienentää toimitilojen neliömäärää suhteessa henkilöstön määrään. Yksityisissä yrityksissä etätyö on nähty työnantajan mielikuvaan positiivisesti vaikuttavana tekijänä sekä rekrytointivalttina, jolloin työntekijöitä on voitu palkata paikkakunta tai jopa maa riippumattomasti (Vilkman 2020.)

Etäjohtajuudessa korostuu tavoitettavuus. Orimuksen (2022, 25) mukaan johtaja ei koe tavoitettavuutta ongelmallisena, mutta alaisten kannalta se on kaikkein ratkaisevinta. Ilman tarvittavaa tukea voi alaisen työmotivaatio laskea sekä työn kuormittavuuden tunne lisääntyä. Etäjohtaminen vaatii erilaista ammattitaitoa kuin perinteinen johtaminen ja näin haastaa johtamistaitoja. Onnistuessaan hyvä etäjohtaminen tuo organisaatiolle kilpailuetua työyhteisön ollessa yhtenäinen ja motivoitunut. (Rauramo 2018; Orimus 2022, 35.)

Vilkman (2020) kirjoittaa etäjohtamisen olevan erilaisten työmuotojen johtamista, joissa lisääntyvänä määreenä on etäisyys. Etäjohtamista tapahtuu hajautetuissa tiimeissä, mobiilisti sekä etätyössä. Etäjohtajan tiimin jäsenet voivat työskennellä samassa, yhdessä tai useammassa toimipisteessä. Suomessa innokkuus siirtyä etenkin asiantuntijatyössä etätyöhön voinee selittyä muun muassa jo olemassa olevilla teknisillä valmiuksilla ja vähemmän hierarkkisella työkuultuurilla kuin muissa Euroopan maissa.

Etäjohtamisen perustaksi on määritelty kuusi tekijää: selkeät ohjeet työlle, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, arvostus, avoimuus ja luottamus. Näiden avulla luottamus, arvostus ja avoimuus luovat perustan hyvälle johtamiselle. Niiden merkitys korostuu, kun puhutaan etäjohtamisesta. Vilkman (2020) kirjoittaa lähijohtamisen koettavan helpommaksi esimerkiksi sen tarjoamien spontaanien tapaamismahdollisuuksien vuoksi. Etänä johdettaessa työtehtävien jakaminen satunnaisesti tavatessa tai pikapalaverin kokoaminen

kahvihuoneesta, ei toimi samoin kuin lähityössä. On oltava enemmän halukkuutta organisoida tapoja, joilla ihmisiä sekä asioita voidaan yhdistää. Bellin, McAlpinen ja Hillin (2023, 342) mukaan etäjohtamisen haasteita voidaan pyrkiä estämään jaetulla johtamisvastuulla ja sen myötä työntekijöiden kasvavalla itsensä johtamisella.

Johtajuuden haastavia tekijöitä etätyössä ovat ristiriitatilanteiden säätely. Tunteiden havaitseminen teknologiavälitteisesti on haasteellisempaa, kuin kasvokkain. Aikaviive sähköisessä viestinnässä kasvokkaiseen viestintään nähden voi kuormittaa enemmän työtehtäviin liittyvissä tietotarpeissa sekä ongelmanratkaisutilanteissa. Teknologiavälitteisessä etäjohtamisessa vuorovaikutuksen tärkeät keholliset ilmaisut kuten eleet ja äänensävyt eivät välity hyvin virtuaalisesti. Lisäksi on haastavaa välittää tai saada palautetta ymmärtämisestä ja virheellisten tulkintojen muuttaminen on vaikeaa. Näin ollen viestinnän merkitys korostuu entisestään etäjohtamisessa. (Helin 2022, 35.)

Terveydenhuollon organisaatioita johdetaan usein etänä eri paikkakunnalta. Etäjohtamisen on sinällään kuitenkin vielä uutta terveydenhuollon alalla ja se näyttäytyy myös haasteina työyhteisöissä. Ristolainen, Maijala ja Eloranta (2020) ovat tutkineet viestintää osana etäjohtamista terveydenhuollossa. He nostavat etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiksi hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, luottamuksen ja sitoutumisen ihmisten/työntekijöiden välillä, avoimen vuorovaikutuksen yhteisistä tavoitteista, tärkeyden olla läsnä myös etänä ja yhteiset toimintatavat. Työntekijöiltä odotetaan rohkeutta, ongelmanratkaisukykyä ja itseohjautuvuutta. Vastapainoksi esihenkilön odotetaan olevan työntekijöiden tavoitettavissa, mutta hänen ei kuitenkaan tarvitse näkyä konkreettisesti arjessa. (Ristolainen ym. 2020.)

On todettua, etteivät terveydenhuollon organisaatioissa etäjohtamiseen ja siihen liittyvät viestinnän toimintatavat ole vielä muotoutuneet toimiviksi. Luottamuksen muodostumisen osalta tärkeiksi tekijöiksi nousivat Ristolaisen ym. (2020) mukaan yhteisesti sovitut ja käyttöön otetut viestintätavat,

aktiivinen työtehtäviin liittyvä yhteydenpito, nopea reagointi ja esihenkilön rooli. Etäjohtamisen viestinnän osalta tärkeimpinä asioina koettiin säännölliset palaverit, tieto esihenkilön tavoitettavuudesta ja nopea reagointi sähköposteihin. Aiemman tiedon mukaan esimerkiksi nopea sähköposteihin reagointi edesauttaa luottamuksen muodostumista. Viestinnän toimivuuden ja onnistuneen etäjohtamisen kehittämiseksi tulisikin organisaatioissa sopia yhteisistä toimintavoista sekä viestintään käytettävistä välineistä ja kanavista. (Ristolainen ym. 2020.)

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen loppuraporttiin (toim. Heinonen & Korpela 2022) on kirjattu etäjohtamisen tulleen osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista ja sen edellyttävän uusia tapoja toimia niin johtajilta, työntekijöiltä kuin organisaatioiltakin. Organisaatioissa on huomioitava vahvemmin etäjohtamisen osaaminen, käytettävissä olevat välineet ja yhteiset toimintatavat etäjohtamisen tukemiseksi. Johtajien ja työntekijöiden roolit ja vastuut etäjohtamisessa on oltava selkeitä, ja vuorovaikutuksen toimivuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Etäjohtamisen muutosprosessi ja vaikutukset näkyvät erityisesti lähijohtamisen tasolla. Organisaatioissa tarvitaan uudenlaista ajattelua siitä, miten etäjohtaminen otetaan osaksi toimintaa. (Lammintakanen, Häggman-Laitila, Paronen & Terkamo-Moisio 2022, 20–22)

Lammintakanen ym. (2022, 20–22) tiivistävät etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiksi kolme päätekijää. Näistä ensimmäisenä mainitaan johtajan ominaisuudet, joista tärkeimpinä tuodaan esiin johtamistyyli, osaaminen ja persoonallisuuden piirteet. Tavoitteiden asettaminen, yhteisen vision luominen ja päätöksentekokyky ovat keskeisiä osaamisalueita. Johtajan tulee ottaa roolinsa johtajana ja olla teknologiamyönteinen. Seuraavaksi on mainittu luottamus ja vuorovaikutus johtajan ja työntekijän välillä. Verrattuna kasvokkain tapahtuvaan johtamiseen on luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys suurempaa etäjohtamisessa. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa ja vaatii kasvaakseen aikaa. Tiedon kulku ja jakaminen ovat keskiössä sitoutumisen, luottamuksen ja tuottavuuden edistämisessä.

Kolmantena päätekijänä nähdään tiimikulttuurin johtaminen. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että tiimillä on yhteisesti jaetut tavoitteet ja että tiimi toimii itseohjautuvasti. Tämä edellyttää sekä johtajalta että tiimiltä joustavuutta rooleissa, ja tarvittavan tiedon sekä osaamisen saatavuutta. (Lammintakanen ym. 2022, 20–22.)

Johtamisviestinnän vastuullisuus

Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuu yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, tiedon tuottaminen sekä jakaminen, asioiden tulkinta, motivointi, kannustaminen, organisointi, valvonta, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Åberg 2006, 93–94). Salminen (2001) tiivistää johtamisviestinnän olevan johdon keino, jolla se ohjaa organisaation tiedon luontia sekä päätöksentekoa ja niiden kautta organisaation toimintaa. Johtamisviestintä on perusluonteeltaan yhteistä merkitysten luontia ja kollektiivisen päätöksenteon tukemista. Viestintä on merkittävä osa johtamistyötä, eikä ilman sitä voi johtaa (Åberg 2006, 93).

Johtamisviestintä on aina kaksisuuntaista toimintaa ja johtajan vuorovaikutus omien alaistensa kanssa on yksi tärkeimmistä keinoista, joilla johtaja voi vaikuttaa työntekijöihin. Johtaja tarvitsee avointa kaksisuuntaista viestintää tietääkseen mitä organisaatiossa tapahtuu, mutta myös ymmärtääkseen niitä muutostarpeita, joita alaiset ovat havainneet toimintaympäristössä. (Salminen 2001, 69–70.)

Johtamisviestintää tai johtamista ei ole ilman vuorovaikutusta, eikä johtajalla johdettavaa ilman vuorovaikutusta alaistensa kanssa. Johtajan vuorovaikutusosaamisella on tutkimusten mukaan positiivinen ulottuvuus työntekijöiden työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin. Vuorovaikutustaidot tulisikin nähdä yhtenä resursseista, jota johtajan tulee hyödyntää työssään. (Isotalus & Rajalahti 2017, 13–14.) Työympäristöt ovat muuttuneet monialaisiksi ja haastaviksi viestinnän kannalta. Vastuullisen viestinnän yksi tärkeimmistä pilareista on viestinnän läpinäkyvyys, joka on vastuullisen viestinnän

perusvaatimus. (Hara 2018, 63.) Johtamisviestinnän poissaolo huomataan aina ja se luo mallipohjan sille, miten myös muiden organisaation jäsenten tulisi viestiä (Marjamäki & Vuorio 2021, 44).

Etäviestintätaito on etäjohtajuuteen kuuluvaa vuorovaikutusosaamista. Tällä tarkoitetaan viestien selkeyttä, harkintaa viestien lähettämisen ajankohdista sekä viestien määrästä. Osan etäviestintätaidoista muodostaa käytettävän teknologian hyvä hallinta. Lisäksi puhutaan etäsosiaalisista taidoista, joilla tarkoitetaan johtajan antamaa tukea ja kannustavaa palautetta. Molemmilla seikoilla on havaittuja vaikutuksia työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. (Tenho 2021.)

Teknologiavälitteinen viestintä

Teknologia on luonut jatkuvasti uusia toimintatapoja myös viestintään, mahdollistaen avoimemman ja vuorovaikutteisemmän organisaatiokulttuurin muodostumisen samalla kehittäen organisaatioiden viestintää. Teknologinen viestintä nykyaikaisessa työyhteisössä on tänä päivänä monimutkaista. Pienissäkin yrityksissä on paljon sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, jonka takia viestintä tapahtuu useiden viestintäkanavien kautta samanaikaisesti. (Darics 2016, 37.) Toisaalta teknologiavälitteinen viestintä on nykyään kaikkien saatavilla. Tarjolla on paljon erilaisia ilmaisia sovelluksia sekä ohjelmia yrityksille ja yksityishenkilöille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 64.)

Teknologiavälitteisellä viestinnällä tarkoitetaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avulla toteutettavaa yhteistyötä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voidaan määritellä vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu usean henkilön välillä viestintäteknologian avulla. Teknologisvälitteistä viestintää käytetään hajautetuissa yksiköissä, joissa osapuolet työskentelevät eri paikkakunnilla tai eri maissa. Sitä voidaan myös hyödyntää työskenneltäessä samassa fyysisessä ympäristössä. (Aira 2012, 23.) Vuorovaikutusteknologia voidaan selittää siten, että viestinnässä käytetään alustoja, sovelluksia tai sivustoja, joiden käyttäjille on mahdollistettu yhteinen tila vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutusteknologian merkitys 2020-luvulla on kasvanut suuremmaksi kuin koskaan aiemmin. (Laitinen 2020, 416.)

Teknologiavälitteistä viestintää kuvatessa tarkastellaan usein digitaalisia viestintävälineitä. Näihin kuuluvat organisaatioissa käytettäväksi päätetyt viestintävälineet. Niitä voivat olla muun muassa intranet, sähköposti, Microsoft Teams, Google Meet, Zoom sekä WhatsApp. Näiden lisäksi organisaatiot hyödyntävät teknologiaa tukemalla koko organisaation koskevaa viestintää. Aiemmin mainittujen alustojen ja sivustojen avulla työyhteisön jäsenet voivat tehdä yhteistyötä, jakaa tietoa sekä tallentaa ja muokata dokumentteja. Näillä kaikilla vuorovaikutuksen alustoilla on monet käyttömahdollisuudet muun muassa työyhteisön avoimesta keskustelufoorumista myös työyhteisön jäsenten kahdenväliseen keskusteluun. Intranetit ovat jo arkipäivää työyhteisössä, mutta näiden lisäksi sosiaalinen media on tullut työpaikoille. Työyhteisön sosiaalinen media antaa mahdollisuuden työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen ja näin vuorovaikutus tulee myös näkyvämmäksi. (Aira 2012, 23; Laitinen 2020, 416.)

Laitisen (2020) mukaan teknologiavälitteinen viestintä on rikkaus työyhteisöissä ja sen avulla viestintä on monipuolisempaa. Viestintävälineiden ominaisuudet ovat vaikuttaneet suoraan vuorovaikutuksen laatuun. Teknologiavälitteisen viestinnän haasteeksi on tiedostettu muun muassa nonverbaalinen viestintä, joka normaalissa kommunikoinnissa välitetään kasvokkain tietynlaisilla eleillä ja ilmeillä. Nonverbaalinen viestintä jää kokonaan välittymättä, jos eleet ja ilmeet eivät välity teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Suominen, Saarikoski & Vaahensalo (2019) pitävät suurimpina haasteina teknologiavälitteisessä viestinnässä reaaliaikaisuuden nopeaa sykliä ja päällekkäisyyttä. Viestittelyssä on suuri riski, että se ymmärretään väärin sanavalintojen tai erikielisyys seurauksena.

Viestintävälineet ovat kehittyneet ja niiden käyttö yleistynyt ja ihmiset ovat oppineet muuttamaan käyttäytymistään sekä korvaamaan puuttuvaa nonverbaalista viestintää toisin, esimerkiksi kielellisesti ja visuaalisesti

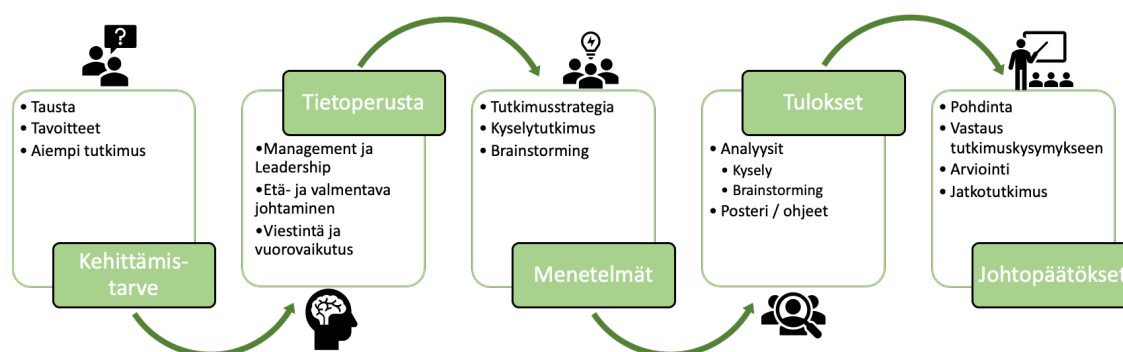
(hymiöillä ja valokuvilla). Viestintäteknologian laaja kehittyminen mahdollistaa äänen ja liikkuvan kuvan välittämisen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ajasta ja paikasta riippumatta. (Bacha, 2018; Laitinen 2020, 416.)

Teknologisten viestintävälineiden yleistyessä ihmisten käyttäytymistä niissä on tutkittu runsaasti. Erilaisissa teorioissa on oletettu, että kasvokkaisviestintä soveltuu parhaiten sosiaalisen läsnäolon välittämiseen ja sitä kautta vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että ihmiset kokevat läsnäolon tunteita myös teknologiavälitteisessä viestinnässä. Tätä ilmiötä voidaan kutsua etäläsnäoloksi. (Aira 2012, 25.) Leen (2004) tutkimuksen mukaan läsnäolo ei välttämättä vaadi fyysistä läsnäoloa, vaan sitä on mahdollista kokea myös teknologiavälitteisessä viestinnässä. Nimenomaan teknologiavälitteisen viestinnän läsnäolon kokemus voi olla vahva, vaikka fyysinen läsnäolo puuttuu. Läsnäolokokemus on vahva silloin kun laitteet ja järjestelmät toimivat ja huomio ei mene itse laitteisiin. Viestintävälineiden teknisten ongelmien aikana läsnäolo kärsii ja ihmisten huomio siirtyy teknologiaan ja heikentää läsnäolon kokemusta.

Digitaalista läsnäolokokemusta vahvistaa, kun esihenkilö ja työntekijä pitävät kiinni kahdenkeskisistä etäkeskusteluista. Tämä on tutkitusti parantanut arvostusta puolin ja toisin ja sekä ehkäisee väärinkäsityksiä viestinnässä heidän välillään. Lisäksi läsnäolokokemuksen vahvistamisessa on tärkeää, että koko tiimi osallistuu ja kehittää yhteistyöstä. Tiimin jäsenillä on mahdollisuus olla eri mieltä ja asioista voidaan keskustella toisia kunnioittaen myös teknologiavälitteisesti. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu toisten ehdotusten miettiminen sekä antaa tilaa niille kehittyä. (Humala 2019, 49.) Työntekijän ja esihenkilön omalla asenteella on suuri merkitys. Avoimuus kokeilla uutta, halua olla vuorovaikutteisessa suhteessa toisten kanssa luovat onnistuneen teknologisen viestinnän. (Zhu & Smith 2019.)

MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Kehittämistyötä aloittaessa edettiin toimeksiantajan kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen tietoperustan etsimiseen, menetelmien kartoitukseen, sen jälkeen tiedonkeruun ja sisällönanalyysin kautta tuloksiin ja tämän jälkeen tiivistäviin johtopäätöksiin (kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vaikuttaa itse tutkimuskohteeseen, tuottamalla lopputuloksena toimintaa kehittävä ja parantava ohjeistus. Tämän takia tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on synnyttää toimintaa, joka pohjautuu nykyisiin käytäntöihin, mutta pyrkii muuttamaan niitä tulevaisuudessa. Keskeisimpiä ilmauksia toimintatutkimuksessa on ongelmakeskeisyys, osallistava, muutosta tavoitteleva sekä vuorovaikutteiskeskeinen. Onnistunut toimintatutkimus johtaa käytäntöjen paranemiseen tutkimukseen osallistuneiden ihmisten toiminnassa. (Suoranta & Ryyänen 2014,195.)

Aineistokeruu- ja analysointimenetelmät

Kyselytutkimuksen havaintoyksikkönä oli yksi liiketoimintaosa terveyspalvelualan toimijan organisaatiosta. Kyselyn perusjoukon (n=210) muodostivat kuntoutus- ja terapiapalveluiden aluekeskusten työyhteisön jäsenet. Esihenkilöt rajattiin kyselytutkimuksen ulkopuolelle. Perusjoukko on määrältään kohtuullinen ja tarkasti määriteltävissä. Tutkimuksessa pyrittiin korkeaan luotettavuuteen toteuttamalla kysely koko perusjoukolle. Vehkalahden (2014) mukaan vastausprosentti on yksi kyselytutkimuksen

todettavuuden ilmaisin. Se kertoo, kuinka moni otokseen valituista on vastannut kyselyyn. Jos vastausprosentti on matala, edustavuus on kyseenalainen. Tyypillisesti kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat alle 50 % suuruisia. Jos 90 % vastaajista jättää vastaamatta, otos muuttuisi erittäin epäedustavaksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää ilmoittaa vastausprosentti, jotta on mahdollista nähdä, kuinka moni on vastannut kyselyyn.

Aineistokeruumenetelminä tässä toimintatutkimuksessa käytettiin Webropol-kyselyä (liite 1) sekä aivoriihettä (liite 4). Sähköisen kyselyn vahvuuksia ovat nopeus, vaivattomuus sekä maksuttomuus. Sähköisessä muodossa tehtävä kysely mahdollistaa tutkia suuria määriä ihmisiä kerrallaan sekä kysymykset voidaan muotoilla kaikille vastaanottajille täsmälleen samalla tavalla. Toisaalta ongelmana on, että sähköpostilla lähetettyjen kyselyjen vastausprosentti voi jäädä pieneksi. Näin otannan koko voi muodostua ongelmaksi. Lisäksi haasteena on vaikeus kontrolloida vastaajan rehellisyyttä ja huolellisuutta. Väärinymmärrykset kysymyksissä ovat mahdollisia. Sähköpostikysely tutkittavaan organisaatioon on kuitenkin tärkeä vaihe, koska voidaan hyödyntää valmiita sähköposti jakeluryhmiä ja saada vastaajaksi henkilöitä, joilla on suhde tutkittavana olevaan aiheeseen. (Selkälä, Karjalainen & Ronkainen 2008, 42.) Tämän kyselyn osallistumiskutsu lähetettiin organisaation sisäisellä sähköpostilla.

Kyselytutkimuksella selvitettiin johtamisviestinnän nykytilaa ja haluttiin saada vastaajilta näkökulmia johtamisviestinnän tulevaisuudesta. Kyselyssä käytettiin sekä avoimia, suljettuja sekä likert-asteikko kysymyksiä. Suljetuilla kysymyksillä kartoitettiin muun muassa mihin ryhmään vastaajat kuuluvat, ammatinharjoittajiin vai työsuhteessa oleviin, työskentelyn paikkakuntaa, eri viestintäkanavien käytettävyyttä sekä kuukausikokouksien järjestämisen määrää sekä toivetta niiden määrästä.

Kysymysten yhtenä mittarina oli NPS arvo eli Net Promoter Score, joka on kansainvälisesti tunnetuin asiakasuskollisuuden mittari. NPS lukua mitattiin

kysymyksessä "Mikä tunne kuvastaa tämänhetkistä johtamisen tilaa?". Tätä arvioitiin numeraalisesti asteikolla 1–10. Arvion perusteella vastaajat jaettiin kolmeen eri luokkaan 9–10 suosittelijat, 7–8 passiiviset ja 0–6 arvostelijat. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiluku suosittelijoiden prosenttiluvusta. Tämä luku sijoittuu välille -100 (ei suosittelijaa) ja 100 (ei yhtään arvostelijaa). (Hayes, 2008, 20.)

Kyselyn yhtenä käytettynä kysymystyyppinä oli likert-asteikko. Likert-asteikolla tehdään pääsääntöisesti tilastollista analyysia, ikään kuin kyseessä olisi väliasteikko. On tärkeää, että käytettävä asteikko muodostaa selvän jatkumon ääripäästä toiseen. Likertin asteikon rakenteeseen kuuluu, että asteikon keskimäinen vaihtoehto on neutraali. Tyypillisesti asteikossa on viisi vaihtoehtoa, tämä on yleensä sopiva määrä käsitellä samaan aikaan tietoa. (Vehkalahti 2014, 37.) Tässä kyselyssä likert-kysymyksillä haluttiin selvittää johtajan vuorovaikutukseen osaamista keskeisten käsitteiden avulla sekä valmentavan johtamisen ydintaitojen avulla tärkeimpiä työmotivaatioon, työssä onnistumiseen sekä työn sitoutumiseen olevia taitoja. Vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaiset (1= ei niin tärkeä, 2= vähän tärkeä, 3= ei merkitystä, 4=tärkeä, 5= erittäin tärkeä).

Avoimessa kysymyksessä käytettiin kysymyssanaa millainen. Tähän kysymyssanaan ei ole mahdollista vastata vain yhdellä sanalla, koska vastaaminen edellyttää selittämistä. Laittamalla väärän kysymystyyppin voi koko kysely epäonnistua (Kananen 2012, 106). Avoimella kysymyksellä vastaajilta kartoitettiin toiveita johtamisviestinnän tulevaisuudesta.

Kyselytutkimuksen jälkeen siirryttiin tutkimusaineiston tarkasteluun. Kyselyn analysoinnilla tarkoitetaan vastausten havainnollistamista muun muassa piirakka- ja pylväsdiagrammien avulla. Kyselyn vastausten analysointi tapahtui Webropol-ohjelmalla, erillistä analysointiohjelmaa ei tarvittu. Ohjelma tallensi vastaukset automaattisesti ja analysoi ne suoraan.

Avoimeen kysymykseen saadut vastaukset luettiin tutkimusryhmässä yhteisesti ja keskusteltiin vastauksista varsinaisten tutkimuskysymysten

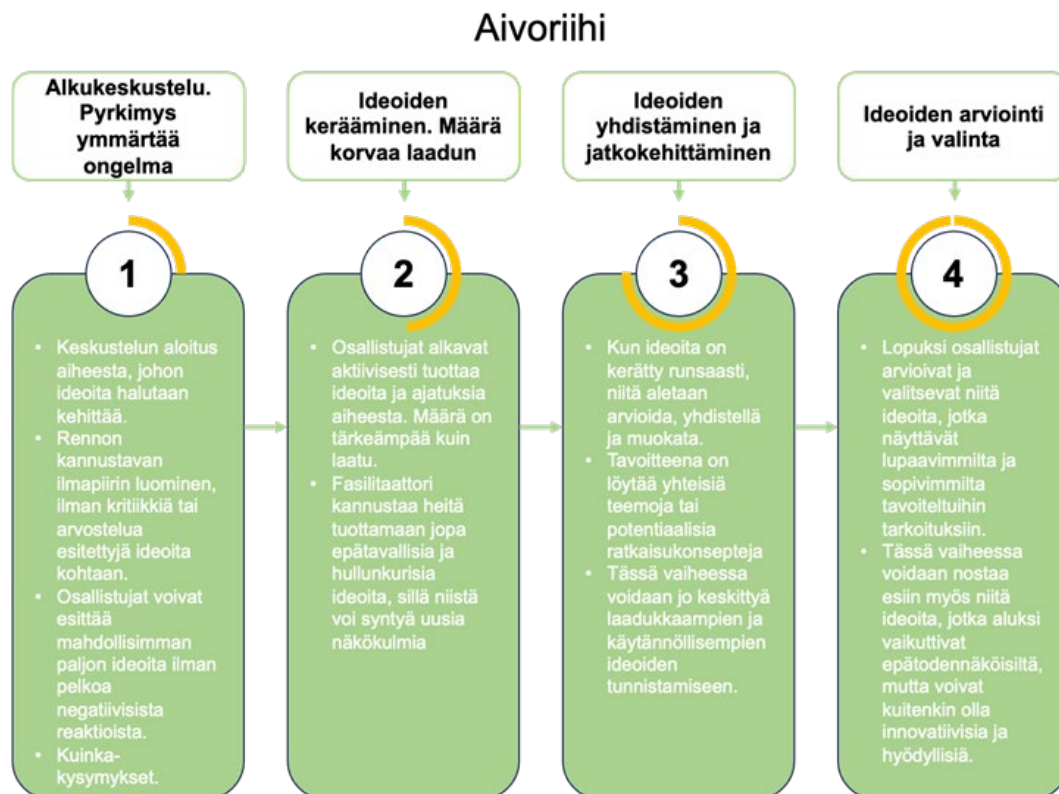
kautta. Avoimen kysymyksen aineiston analyysissa on käytetty induktiivista sisällönanalyysia. Tämä sisällönanalyysimenetelmä valikoitui siksi, että haluttiin edetä aineiston ehdoilla. Saatu aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysilla on tarkoitus luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Induktiivisessa sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään kuvamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Analyysi etenee vaihe vaiheelta. Aluksi päätetään mikä aineistossa kiinnostaa. Tämän jälkeen aineistosta erotetaan ja merkitään kiinnostavat asiat. Seuraavaksi poimitaan merkityt asiat erilleen muusta aineistosta ja ne luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Näistä muodostetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Brainstorm, klassinen aivoriihi luovana ongelmaratkaisukeinona

Kun toimeksiantaja organisaatiossa olevia haasteita on määritelty teorian tiedon ja kyselyn avulla, ryhdytään tuottamaan ideoita niiden ratkaisemiseksi. Uusien ideoiden löytäminen edellyttää luovaa ja ennakkoluulotonta ajattelua ongelmanratkaisukeinojen tukena. Tähän tutkimukseen luovaksi ongelmanratkaisukeinoksi on valittu klassinen aivoriihi (Brainstorm). Menetelmästä on jatkokehitetty useita erilaisia versioita, mutta tässä tutkimuksessa pitäydyimme alkuperäisessä Alex F. Osbornin versiossa (Osborn 1953, 297–307).

Aivoriihen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman suuri joukko ideoita, joista parhaat seulotaan esille. Ideoita, joita ei hyödynnetä tai jatkokehitetä tällä kertaa, ei kuitenkaan hylätä, vaan ne säilytetään mahdollista myöhempää käyttöä varten. Aivoriihen avulla haluttiin johtamisviestinnän kehittämiseen osallistaa varsinaiset johtamisviestinnän tekijät. Aivoriiehen osallistui tutkimusryhmän lisäksi toimeksiantajan taholta aiemmin kuvattu johtoryhmä, johon kuuluvat aluekeskusten esihenkilöt, kehittämisspäällikkö sekä kuntoutus- ja terapiapalveluiden johtaja. Tapaamisessa oli läsnä seitsemän henkilöä. Tutkimusryhmän jäsenistä kaksi osallistui toimintaan Teams-yhteydellä ja paikalla olevan jäsenen toimi aivoriihen fasilitaattorina. Aivoriihi nauhoitettiin Teams-sovelluksen avulla, lisäksi käytettiin nauhoituksen litterointitoimintoa.

Aivoriihi eteni prosessiluonteisesti (kuvio 2), osat yksi ja kaksi tapahtuivat aivoriiehen osallistujien kanssa ja osat kolme ja neljä työstiittiin tutkimusryhmän kesken. Aivoriiehen tarkoituksena oli saada tietoa siitä minkälaisena johtoryhmän jäsenet kokevat johtamisviestinnän tällä hetkellä, miten he sitä kehittäisivät sekä tuottaa yhteistoiminnallisesti ideoita opinnäytetyön kehittämistehtävää varten.



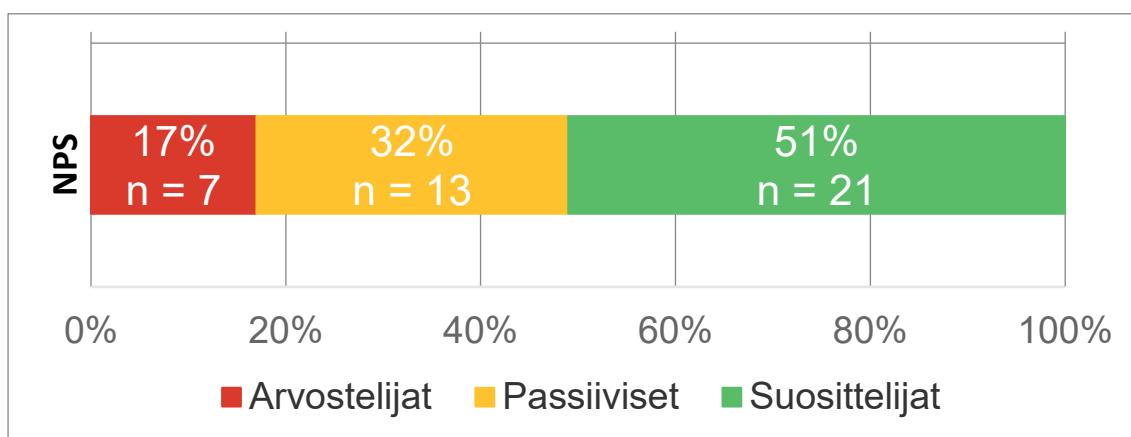
Kuvio 2. Aivoriihi prosessina

TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tulokset ja johtopäätökset

Kysely lähetettiin organisaation sisäisellä sähköpostilla 210 henkilölle, joista 41 vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneista 44 % työskenteli työsuhteessa ja 46 % ammatinharjoittajana. Loput 10 % ei halunnut vastata ensimmäiseen kysymykseen. Vastausprosentti oli 20 %.

Vastaajilta kysyttiin, onko yksikkösi johtamisviestintä suoraa, avointa ja toisia kunnioittavaa. Vastaajien keskiarvo oli 7,8 ja mediaani 9. Yleisesti johtamisviestintä koetaan suorana, avoimena ja toisia kunnioittavana, mutta vastaajien mielestä on kuitenkin parannettavaa johtamisviestinnässä. Vastaajien mielipidettä siitä, mikä tunne kuvaisi yksikkösi tämänhetkistä johtamisviestinnän tilaa haluttiin selvittää NPS mittarin avulla. Vastanneista 51 % oli tyytyväisiä johtamisviestinnän tilaan, kun taas 17 % koki sen tarvitsevan kehittämistä. Johtamisviestinnän nykytilaan suhtautui neutraalisti 32 % vastanneista. Vastauksien tarkempi jakautuminen on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Johtamisviestinnän nykytila kyselyn perusteella

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin, mitä kanavia he toivovat käytettävän johtamisviestinnässä. Vastaajista 85 % toivoi, että johtamisviestinnän kanava on sähköposti. Kasvokkain vaihdettava johtamisviestintä (76 %) oli seuraavaksi toivotuin vaihtoehto. Tämän jälkeen suosituimmat johtamisviestintä kanavat olivat WhatsApp (59 %) ja Teams (24 %). Vastaajista 5 % valitsi vaihtoehdon muu. Avoimeen kysymykseen vastanneet ehdottivat johtamisviestinnän kanaviksi kehittämispäiviä ja kokouksia.

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien tämänhetkisiä kokemuksia kuukausikokouksien määrästä. Tällä hetkellä yksiköiden esihenkilöt järjestävät kuukausittaisen työyhteisökokouksen. Suurin osa vastaajista (88 %) oli sitä mieltä, että kuukausikokouksia oli riittävän usein, kun taas vastaajista 7 % koki kokousten määrän olevan liian usein ja 5 % taas liian harvoin.

Kun vastaajilta kysyttiin, miten usein kokouksia tulisi järjestää, yli puolet vastaajista (59 %) piti kokousten järjestämistä kerran kuukaudessa hyvänä vaihtoehtona. Vastaajista 29 % haluaisi kokouksia pidettävän joka toinen kuukausi. Vain 7 % vastaajista oli sitä mieltä, että kaksi kertaa kuukaudessa on hyvä väli ja 3 % vastaajista puolivuositainen kokousväli olisi riittävä.

Vastaajilta kysyttiin, miten toivot kokoukset järjestettävän. Suurin osa vastaajista (78 %) toivoi kokousten olevan hybridimallisia. Lähitapaamisia toivoi 22 % vastaajista ja etätapaamisia 12 %.

Kyselyssä selvitettiin likert-asteikkoa hyödyntäen, mitkä johtajan vuorovaikutusosaamisen keskeisistä tekijöistä ovat vastaajalle merkityksellisiä. Kaikki kyselyyn vastanneista vastasivat tähän kysymykseen. Tärkeimmäksi tekijäksi eri vaihtoehdoista nousi vastaajien kesken arkipäiväinen vuorovaikutus. Vastaajista 77 % piti tätä erittäin tärkeänä. Vastaajista 63 % piti erittäin tärkeänä myös konfliktitaidon hallintaa. Neuvottelutaidoista vastaajista 61 % oli sitä mieltä, että ne ovat erittäin tärkeitä. Tiedottamisen ja vaikuttamisen taitoja sekä vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitämisen taitoja vastaajista 59 % piti erittäin tärkeänä.

Tiedonhallinnan taidot (51 %), ryhmäviestinnän taidot (51 %) sekä sosiaalisen tuen taidot (54 %) arvostettiin lähes saman verran erittäin tärkeäksi. Huomattavaa oli, että vain 39 % vastaajista piti erittäin tärkeänä verkostoitumisen taitoja sekä 7 % piti näitä taitoja ei merkityksellisinä. Huomionarvoista oli myös se, että vastaajista 7 % piti vähän tärkeänä arkipäiväistä vuorovaikutusta. Tutkimuksen kannalta merkittävää oli myös se että, kukaan vastaajista ei pitänyt mitään väittämää ei niin tärkeänä.

Valmentavan johtamisen ydintaitoja koskevalla kysymyksellä haluttiin saada vastauksia siihen mitkä ydintaidoista ovat vastaajien työmotivaation, työssä onnistumisen ja työhön sitoutumisen kannalta tärkeitä. Vastausten perusteella vastaajat kokevat kaikkien valmentavan johtamisen ydintaitojen asettuvan pääasiallisesti asteikoille tärkeä tai erittäin tärkeä (taulukko 1). Tätä havaintoa voidaan pitää tutkimuksen kannalta merkityksellisenä. Erittäin tärkeiksi

useimmat kokevat etenkin kuuntelutaidon (63 %) ja kiinnostuneisuuden / mielenkiinnon osoittamisen työntekijän ajattelua ja toimintaa kohtaan (61 %). Myös vahvuuksien näkeminen ja tunnistamaan auttaminen (56 %), kysymisentaito (56 %) ja työntekijän potentiaalın tiedostamisen ja hyödyntämään ohjaaminen (51 %) nousivat vastauksissa korkealle. Huomionarvoista on, että näistä vahvuuksien näkeminen ja tunnistamaan auttaminen oli kuitenkin myös 7 % mielestä vain vähän tärkeää. Vastausten perusteella vähiten tärkeimmäksi kohdaksi esille tuoduista valmentavan johtamisen ydintaidoista koetaan johtajan työntekijää kohtaan osoittama arvostuksesta kumpuava haastaminen, joka mahdollistaa oppimisen. 2 % vastaajista asetti tämän ydintaidon asteikolla kohtaan ei niin tärkeä ja 22 % asteikolle kohtaan ei merkitystä.

Taulukko 1. Valmentavan johtamisen ydintaitojen jakauma kyselyssä

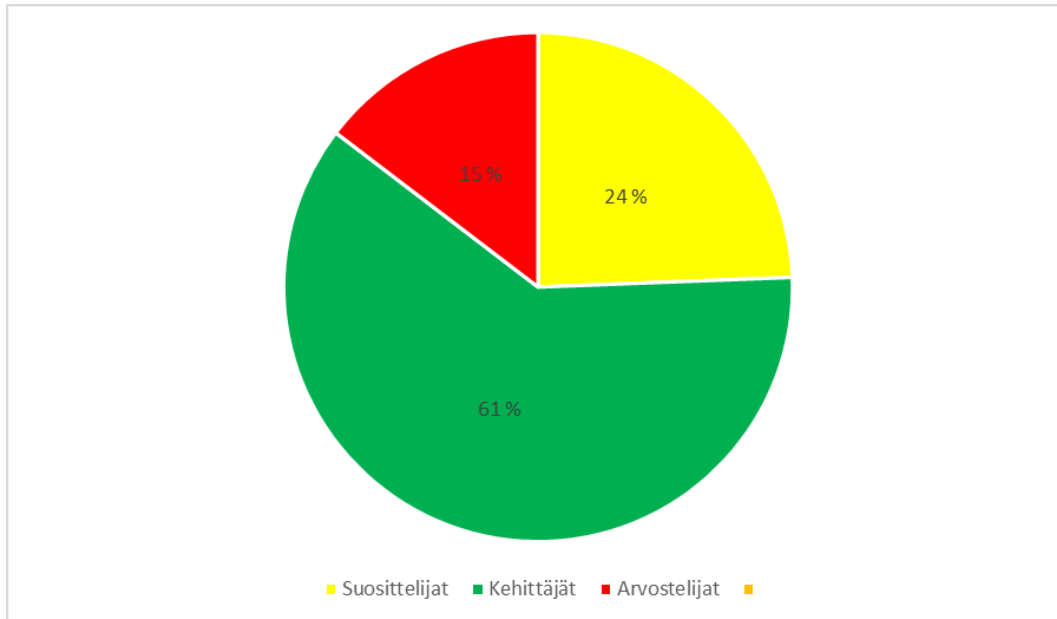
	Ei niin tärkeä	Vähän tärkeä	Ei merkitystä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Keskiarvo	Mediaani
Työntekijän vahvuuksien näkeminen ja tunnistaminen	0,0%	7,3%	4,9%	31,7%	56,1%	4	5
Työntekijän potentiaalın tiedostamiseen ja hyödyntämiseen ohjaaminen	0,0%	4,9%	4,9%	39,0%	51,2%	4	5
Kiinnostuneisuus / mielenkiinnon osoittaminen työntekijän ajattelua ja toimintaa kohtaan	0,0%	2,4%	0,0%	36,6%	61,0%	5	5
Kuuntelutaito	0,0%	0,0%	0,0%	36,6%	63,4%	5	5
Kysymisentaito	0,0%	2,4%	4,9%	36,6%	56,1%	4	5
Johtajan työntekijää kohtaan osoittama arvostuksesta kumpuava haastaminen, joka mahdollistaa oppimisen	2,4%	4,9%	22,0%	36,6%	34,1%	4	4
Työntekijän innostaminen ja innostuksen jakaminen	0,0%	4,9%	9,7%	48,8%	36,6%	4	4

Tutkimuskyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jonka avulla haettiin vastausta kysymykseen: Millaista haluaisit työyhteisösi johtamisviestinnän olevan tulevaisuudessa? Kysymykseen vastaaminen oli muiden kysymysten tavoin asetettu pakolliseksi. Aineiston laadullinen käsittely on perustunut loogiseen päättelyyn ja tulkitsemiseen, joissa avoimen kysymyksen vastaukset on hajotettu osiin, käsitteellistetty ja koottu uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Vastaukset luokiteltiin kolmeen luokkaan: suosittelijat,

kehittäjät ja arvostelijat. (liite 2) Perusteena luokittelulle oli vastausten sisältö. Luokittelun mukaan enimmistä vastaajista kuului suosittelijoihin (kuvio 3.).

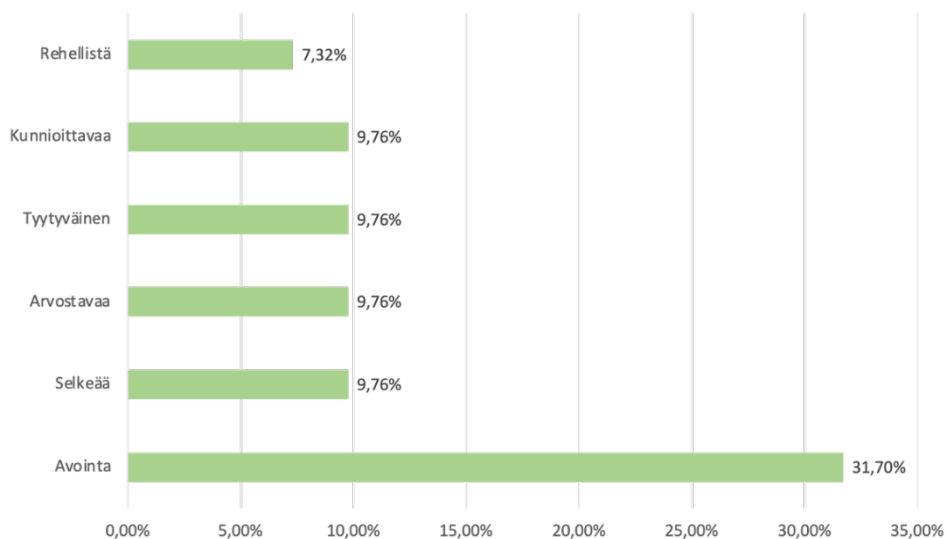
Suosittelijat (24 %) koostuivat vastaajista, jotka toivat vastauksissaan esiin olevansa tyytyväisiä nykytilaan, oman lähiesihenkilön aktiivisuuteen sekä siihen että esihenkilö on tarvittaessa tavoitettavissa kasvotusten. Positiivisia seikkoja olivat myös säännöllinen sähköpostikirje ja kuukausikokous.

Kehittäjät muodostivat suurimman luokan (61 %) ja toivat vastauksissaan esiin suoria toiveita sille minkälaista toivovat johtamisviestinnän olevan tulevaisuudessa. Vastaukset eivät sisältäneet varsinaista kritiikkiä nykytilaan. Vastauksissa korostuivat toiveet johdonmukaisuudesta, selkeydestä, avoimuudesta, rehellisyydestä, tasapuolisuudesta ja reiluudesta. Kehittäjät toivoivat palautetta työstään, vahvuuksien huomioimista sekä runsaampaa viestintää organisaation visiosta kuin myös arkisista käytännön asioista. Lisäksi toivottiin viestintää olevan nykyistä enemmän ja informaation löytyvän kootusti yhdestä paikasta monikanavaisuuden sijaan. Vastauksissa oli esillä myös suoria kehittämis ehdotuksia, kuten tiedon jakaminen yksikön käynnissä olevista rekrytoinneista. Arvostelijat (15 %) esittivät kritiikkiä johtamisviestinnän nykytilasta. Vastauksissa oli näkyvillä kokemuksellisuutta esihenkilön huonosta konfliktien hallinnasta, autoritäärisestä ja ilmoitusluontoisesta viestinnästä sekä jähmeästä toimintakulttuurista. Arvostelijoiden vastauksista oli luettavissa kokemus siitä, ettei johtamisviestintä ole tällä hetkellä asiantuntevaa eikä rehellistä. Vastaajien jakautuminen on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Vastaajien jakaantuminen luokittelun mukaan

Avoimien vastausten analyysiin käytettiin apuna myös Webropolin Text Mining-työkalua, jonka avulla poimimme vastauksissa yleisimmin esiintyneet sanat. Kokonaisuudessa vastauksista oli havaittavissa vahva toive johtamisviestinnän olevan avointa, selkeää ja arvostavaa (kuvio 5).



Kuvio 5. Vastauksista havaitut toiveet johtamisviestinnästä.

Saaduista tuloksista voi päätellä, että tällä hetkellä johtamisviestintä koetaan organisaatiossa kehittämistä vaativana mutta hyvänä ja suosittelijoiden osuus

näyttäytyi kyselyssä vallitsevana. Yleisesti johtamisviestintä koettiin suorana, avoimena ja toisia kunnioittavana.

Yksikköjen kuukausikokouskäytänteet koettiin tällä hetkellä pääasiallisesti hyvinä ja toiveena oli niiden pitäminen hybridimalleina. Yleisesti esihenkilöiden tavoitettavuus koettiin riittäväksi ja toimivaksi työntekijöiden näkökulmasta. Osa vastanneista koki johtamisviestinnän suljettuna ja toivoi viestintään lisää läpinäkyvyyttä. Vastanneet toivoivat johtamisviestinnän olevat tulevaisuudessa avointa, kunnioittavaa, arvostavaa ja vapaata. Johtamisviestinnän ensisijaiseksi kanavaksi kyselyyn vastanneet toivoivat käytettävän sähköpostia ja vasta sen jälkeen kasvokkain tapahtuvaa viestintää. On huomioitavaa, että vähiten toivottu kanava oli Teams. Esille nousivat myös kehittämispäivät ja kokoukset johtamisviestinnän keinoina.

Kyselyn vastaukset osoittivat, että arkipäiväisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys johtamisviestinnässä. Tämä on yksi merkittävimmistä haasteista hajautetuissa organisaatioissa ja tuleekin pohtia, mitkä ovat ne keinot, joilla arkipäiväinen vuorovaikutus saadaan toimimaan vaivattomasti myös teknologiavälitteisenä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys lähti selvittämään, minkälaista on hyvä johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Kyselyssä vastaajat nostivat erittäin tärkeäksi sekä johtajan kuuntelutaidon että kiinnostuneisuuden ja mielenkiinnon osoittamisen työntekijän ajattelua ja toimintaa kohtaan. Vastaajat halusivat vahvuksiensa tulevan nähdä ja saavansa apua niiden tunnistamiseksi. Tärkeäksi koettiin myös kysymisentaito ja työntekijän potentiaalinen tiedostaminen sekä ohjaaminen sen hyödyntämisessä. Vastausten voidaan nähdä tukevan ajatusta valmentavasta johtajuudesta, jossa johtajuus näkyy arjessa vuorovaikutuksen tilannetajuisena tasapainona suunnannäyttämisen, kuuntelemisen, puhumisen, vaatavuuden, armollisuuden ja itsenäisiin valintoihin mahdollistamisen välillä.

Aivoriihen tulokset ja johtopäätökset

Aivoriheen osallistujat olivat saaneet aiemmin kuunneltavakseen podcastin (Sobac & Rauhala, 2021) liittyen valmentavan johtajuuden teemaan. Podcast oli valittu sen saatavuuden sekä tutkimuskysymykseen soveltuvuuden perusteella. Podcastin avulla voitiin viedä osin läpi aivoriheen kuuluva alkukeskustelu ja pyrkimys ymmärtää ongelma, tässä tapauksessa johdattaa valmentavan johtamisen teemaan. Osan yksi aikana osallistujille avattiin aivoriihen työskentelytapaa sekä tehtyä kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen avaamisessa pitäydyttiin mahdollisimman vähäisessä tiedon annossa, jottei saatu tieto vaikuttaisi paikalla olleisiin liaksi ja jotta kyselyyn vastanneiden anonymiteetti säilyy. Osassa kaksi osallistujat lähtivät aktiivisesti tuottamaan ideoita ja ajatuksia heille esitetyn haasteen ja apukysymysten avulla (liite 3). Apukysymykset oli koostettu kyselytutkimuksessa esillä olleen valmentavan johtamisen ydintaitojen mukaan. Aivoriihessä osallistujille esitettiin haaste, johon lähdettiin hakemaan kehitysideoita. Haaste oli kysymysmuotoinen, kuinka kehität johtamisviestintääsi.

Aivoriihessä esiin tulleissa kehittämisideoissa korostui ajankäytön tuomat mahdollisuudet ja haasteet olla läsnä ja tavoitettavissa, suora palaute, nopea reagointi, tasa-arvoisuus, läpinäkyvyys ja avoimuus. Keskustelun monessa kohdassa oli esillä esihenkilön läsnäolon tärkeys, psyykkisesti turvallinen ympäristö sekä henkilöiden välillä käytyjen keskusteluiden positiivinen vaikutus. Tärkeänä koettiin myös asiakaspalautteen kerääminen ja työyhteisölle jakaminen.

Havaittuihin haasteisiin kehitettiin useita konkreettisia kehittämisideoita aivoriihen aikana. Aivoriihessä kehitetyt konkreettiset kehittämisideat on kuvattu kuviossa 6. Esille nousivat murrepohjainen Kehu kollegaa-kampanja sekä välittömän asiakaspalautteen kerääminen aulatiloihin olevaan sanapilveen ja sen esille jättäminen, tunnemittarit ja Mitä kuuluu? -kampanja. Yhtenä ideana oli visualisoitu kuukausikirjepohja, jonka yksiköiden esihenkilöt lähettävät samanaikaisesti kaikissa yksiköissä ympäri Suomen. Aivoriihen

keskiössä voitiin havaita olevan teeman: kysy, kuuntele, kiitä, kannusta, kiinnostu.

- Visualisoitu kuukausikirje samanaikaisesti kaikille, koko Suomessa
- Hyvän työviikon ja viikonlopun toivotus viestit esihenkilöiltä
- Asiakkaalta välitön palaute vastaanoton jälkeen
- Asiakaspalautteet aulassa näkyvillä
- Työyksiköiden välinen kehumiskisa
- ”Mitä kuuluu?” –kampanja
- Kehu kollegaa kampanja
- Tunnemittarit



Kuvio 6. Aivoriihessä kehitetyt konkreettiset kehittämisideat

POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää johtamisviestinnän tapoja toimeksiantajaorganisaatiossa. Tavoitteena oli johtamisviestinnän kehittäminen valmentavan johtamisen näkökulmasta. Kyselytutkimuksesta sekä aivoriihestä saatujen tulosten avulla luotiin toimeksiantajan käyttöön johtamisviestinnän roadmap (liite 4), johon on kirjattuna viiden K-kirjaimen pysäkit: Kuuntele, Kysy, Kiitä, Kiinnostu ja Kannusta. Pysäkkien kohdalle on tuotu keinoja, jotka edistävät johtamisviestintää huomioiden valmentavan johtamisen näkökulman. Tämän roadmapin tarkoitus on luoda keinoja kehittää johtamisviestintää käyttäen valmentavan johtamisen metodeja.

Kyselytutkimus osoitti johtamisviestinnässä olevan paljon hyvää mutta myös kehitettävää. Toisaalta viestintä koettiin toisinaan liian autoritäärisenä ja suljettuna. Samanaikaisesti vastauksissa oli havaittavissa kokemusta nykyisen johtamisviestinnän onnistumisesta. Kuuntelemisen taidot ja arkipäivän vuorovaikutustilanteet nousivat tärkeiksi molemmissa aineistonkeruumenetelmissä. Aivoriihessä keskustelua herätti esihenkilön ajankäytön riittäminen arkipäivän kohtaamisia ja läsnäolevaa vuorovaikutusta varten. Aiemmin kasvokkain tapahtuvan viestinnän on nähty soveltuvan

parhaiten sosiaalisen läsnäolon välittämiseen ja vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen. (Aira 2012, 25.) On jo kuitenkin havaittu, että ihmiset kokevat läsnäolon tunteita myös teknologiavälitteisessä viestinnässä (Lee 2004, 27). Toimeksiantajaorganisaation työskentelyn tapahtuessa monipaikkaisesti sekä hybridisti, on jatkossa hyvä kiinnittää enemmän huomiota aktiiviseen ja toimivaan arkipäivän vuorovaikutukseen myös teknologiavälitteisessä ympäristössä. Hybridityötä johdettaessa johtajan vuorovaikutusosaamisen tulee tukea sellaisen vuorovaikutusympäristön rakentumista, jossa osoitetaan tukea ja luodaan luottamusta myös teknologiavälitteisesti (Tenho 2021).

Opinnäytetyöllä etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen, minkälaista on hyvä johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Saatujen vastausten perusteella sen tekijöitä ovat tässä tutkittavassa organisaatiossa avoimuus, selkeys, vuorovaikutteisuus, samanaikaisuus, palautteen saaminen ja kiinnostuneisuus työntekijän ajattelua kohtaan. Työntekijöiden osalta tärkeimmiksi valmentavan johtamisen ydintaidoiksi koettiin työntekijän vahvuuksien näkeminen sekä niiden tunnistamaan auttaminen ja potentiaalinen tiedostaminen sekä hyödyntämään ohjaaminen. Voidaan siis todeta, että opinnäytetyöntekijät löysivät vastauksen tutkimuskysymykseen ja näin tutkimus on onnistunut.

Kyselyn tuloksia lukiessa pohdintaa herätti se, miksi vastaajat kokivat vähiten tärkeäksi ydintaidoksi johtajan työntekijää kohtaan osoittaman arvostuksesta kumpuavan haastamisen, joka mahdollistaa oppimisen. Voidaanko tämä tulkita niin, ettei valmentavan johtamisen ydintaidot ole vielä organisaatiossa vakiintuneena toimintatapana, jolloin työntekijät eivät pidä tätä tärkeänä? Esihenkilöiden lisäkouluttamista valmentavassa johtamistavassa onkin jatkossa hyvä miettiä ja saada näin heissä ja työntekijöissä olevaa potentiaalia enemmän esiin.

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työn viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Tähän päästään vahvistamalla johdettavien voimaa, viisautta ja

myötätuntoa. Tämän avulla lisätään rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä, jotka huomioivat kokonaisuuden ja joissa tulevat huomioiduksi myös muut ihmiset. Näiden ollessa kaiken johtajuuden ydinominaisuuksia, voidaan ajatella valmentavan johtajuuden kehittävän johtajuutta, jotka ovat siihen osallisia. (Sobac 2021, 115–118.)

Opinnäytetyön jatkotutkimuksen aiheeksi sopisi esihenkilöiden johtamisviestinnässä tapahtuneet mahdolliset muutokset roadmapin käyttöönoton jälkeen. Aihetta voisi olla tarpeen selvittää sekä työyhteisöjen että esihenkilöiden omien kokemusta näkökulmasta. Lisäksi jatkotutkimuksen aiheena voisi olla etävuorovaikutustaidot valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön työn eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuuden kaksi tärkeää käsitettä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, että tutkimustyö on tehty perusteellisesti ja tulokset ovat oikeita. Reliabiliteetti taas kertoo havaintojen pysyvyyden sekä tulosten samankaltaisuuden eri aikaan tehtynä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 8.)

Opinnäytetyö on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, jotta se voi olla luotettava ja uskottava sekä eettisesti tarkoin hyväksyttävä. Tutkimuksen aihe on tullut kohdeorganisaatiolta, joten tarve johtamisviestinnän kehittämisen tutkimiseen on ollut ajankohtainen ja hyödyllinen. Olemme noudattaneet tutkimusta tehdessämme tarkkuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä suojaten vastaajien anonymiteetin tulosten tallentamisessa ja arvioinnissa. Tutkimus rajattiin koskemaan toimeksiantajan liiketoimintaosaa terveystalouden toimijaorganisaatiosta. Kyselytutkimus toteutettiin tälle joukolle kokonaistutkimuksena (n 210). Kaikki eivät vastanneet kyselyyn, joten kokonaistutkimuksen tavoitetta ei saavutettu. Tähän osaltaan vaikutti kyselyn ajankohta. Kyselyn aikaistaminen keväälle kesäkuun sijaan olisi voinut lisätä vastausten määrää. Vastanneiden määrän joukosta muodostui otos (41 hlöä) ja näin vastausprosentiksi tuli 20 prosenttia. Otosta voidaan pitää kuitenkin

riittävän edustavana ja luotettavana. Ainoa taustamuuttuja kyselytutkimuksessa oli, että yksi tutkimusta tekevästä henkilöstä työskentelee tutkittavassa organisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön tuotetut tulokset on saavutettu tarkastelemalla tutkimusaineistoa tutkimusongelman näkökulmasta käyttäen tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta ja aineistonkeruumenetelminä kyselytutkimusta sekä aivoriihettä. Tutkimusosuuden arvioitavuus on huomioitu dokumentoimalla ja perustelemalla kaikki valinnat ja ratkaisut. Tulokset aineistosta on koottu analysoimalla kerättyä tietoa ja hyödyntäen teorian tietoa. Menetelmiä tutkittiin etukäteen, jolla varmistimme sopivuuden juuri tähän kehittämistyöhön. Aivoriihiaineisto tallennettiin ja litterointiin. Käsitevaliditeetti on huomioitu työn eri vaiheissa perustamalla käsitteet olemassa olevaan tietoon.

Testattavuus ja toistettavuus ovat tieteellisyyden tärkeimpiä kulmakiviä. Muiden tutkijoiden tulisi pystyä todentamaan saatu tieto ja sillä arvioimaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli reliabiliteettia. (Kananen 2012, 167.) Tämän opinnäytetyön kehittämistoimenpiteenä syntyi roadmap, jossa on lueteltuna selkeät toimenpiteet, joiden avulla organisaation johtamisviestintää voidaan kehittää ja joka on tarkoitus ottaa käyttöön kohdeorganisaatiossa. Roadmapin toimivuus on mahdollista tulevaisuudessa mitata toteuttamalla sama kysely uudelleen toimeksiantaja organisaatiossa.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 09.04.2023 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Anthony, E. L. 2017. The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*, 36(7), 930–939. Viitattu 7.10.2023 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-06-2016-0092/full/pdf>.

Bacha, Z. 2018. Communication In A Digital Workplace. Viitattu 25.02.2023 <https://strammer.com/en/digital-workplace/>.

Bell, B., McAlpine, K. & Hill, N. 2023. Leading Virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 342–343. Viitattu 19.05.2023 <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>.

Darics, E. 2016. Writing Online: A Guide to Effective Digital Communication at Work. Business expert press, LLC. Viitattu 25.02.2023 <https://www.business-expertpress.com/books/writing-online-guide-effective-digital-communication-work/>.

Erikson, T. 2018. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi johtaminen on niin vaikeaa. Osa 1–3. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.

Hara, M. 2015. Sijoittajien harhauttamista vai strategista epämääräisyyttä? Teoksessa V. Luoma-aho (toim.) *Läpinäkyvä viestintä*. Helsinki: Libris, 62–77. Viitattu: 25.2.2023 <https://doi.org/http://doi.org/10.31885/2019.00001>.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Hayes, B. E. 2008. The true test of loyalty. *Quality Progress*. Viitattu 09.10.2023 https://businessoverbroadway.com/wp-content/uploads/2011/01/QP_June_2008_True_Test_Of_Loyalty.pdf.

Helin, J. 2022. Työhyvinvointia tukeva etäjohtaminen tietointensiivisessä asiantuntija työssä. Kauppatieteiden pro gradu - tutkielma, Lappeenranta-Lahden yliopisto LUT. Viitattu 10.05.2023 https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163773/Pro_Gradu_Johanna_Helin.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Holtznider, B., Jaffe, B.D. 2012. *IT Manager's Handbook: Getting your New Job Done*. 3. uud.p. Waltham. Elsevier Inc.

Humala, I.2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Helsinki: Book on Demands.

Ilmarinen, V. & Koskela, K.2015.Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Koskinen,O. 2005. Asia –ja Ihmisjohtajuuden eroavaisuudet. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Viitattu 1.10.2023
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-086-X.pdf.

Kotter, J.P.1999. What leaders really do. Boston: Harvard Business School Press.

Kottler, J.1990. Force for change. How leadership differs from management. New York: The free press,

Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaaliympäristöissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 09.04.2023
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8301-7>.

Lammintakanen, Häggman-Laitila, Paronen & Terkamo-Moisio 2022. Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella? Teoksessa (toim. Heinonen T. & Korpela, A.) Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja B. Raportteja 141, 20–22. Viitattu 15.9.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-73-1>.

Lee. K. M 2004. Communicaton Theory volume 14, Issue1, 27–50.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00302.x>.

Marjamäki, P.L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen, strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Orimus, E. 2022. Etätyön johtaminen – johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen merkitys etätiimien johtamisessa. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto. Viitattu10.05.2023 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jjyu-202205182761>.

Osborn, A. 1953. Applied imagination: principles and procedure of creative. New York: Scribner.

Owen, J. 2009. The Death of Modern Management – How to Lead in the New World Disorder. Chichester, United Kingdom. John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-0-470-68285-2.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Puolustusvoimat 2022. Johtajan käsikirja. Viitattu 07.04.2023
https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIESTOS_JOHT_KK_2022.pdf/b8a89b1a-e5e7-ab4d-b103-826ca6058167/PEVIESTOS_JOHT_KK_2022.pdf?t=1649668158066.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 17.5.2023
<https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.

Ribeiro, N. Nguyen, T. Duarte, A. Torres de Oliveira, R. & Faustino, C. 2021. How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. International journal of productivity and performance management 2021, Vol.70 (8), p.2163-218. Viitattu 7.10.2023
<https://doi/10.1108/IJPPM-10-2018-0373/full/pdf>.

Ristikangas, M-L. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ristikangas, M-R & Grünbaum L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumisia palvelevat positiot. 2.painos. Helsinki: Alma Talent.

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 2020;12(3) 179–186. Viitattu 19.10.2022 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>.

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka A & A. 2009. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.10.2023
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Espoo: J-Impact Oy.

Selkälä, A, Karjalainen, A & Ronkainen, S. 2008. Visuaalisuus ja interaktiivisuus sähköisessä kyselyssä. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Smircich, L. 1995. Leadership: The Management of meaning. In leaders & leadership process: Readings, Self-Assessments & Applicants, 16. The journal applied behavioral science, volume 18, number, 235-273. J A I Press Inc. Viitattu 01.07.2023

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188638201800303>.

Sobac, D. & Rauhala, I. 2021. Valmentava johtajuus. Podcast 31.3.2021 https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy_8.

Sobac, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Suoranta, J. & Rynnänen, S. 2014. Taisteleva tutkimus. Helsinki: Into.

Tenho, A. 17.6.2022. Johtajan vuorovaikutusosaaminen hybridityössä. Blogikirjoitusten sarja, Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen – empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen. Viitattu 18.10.2023

<https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/06/17/etajohtajan-vuorovaikutusosaaminen-empaattisuus-ja-arvostuksen-osoittaminen/>.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä: Aikaansaamisen aallot. Helsinki: Kauppakamari.

Vanninen, A. 2021. "Tuntuu et toi on samalla puolella" Asiantuntijoiden johtaminen ja etäjohtamisen näkökulmasta YAMK opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.9.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512623/Vanninen_Aleksi.pdf?sequence=2.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura. Viitattu 15.1.2023 <https://doi.org/http://doi.org/10.31885/9789515149817>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen; keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Viitattu 25.7.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>.

Vilkman, U. 2020. Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Työn tuuli 2/2020, 39–45. Viitattu 17.10.2022

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf.

Zhu, Y. & Smith, S.A. 2019. Information and communication technology support for contextualization, polychronic values, and job satisfaction: Evidence from virtual teams. *International Journal of Business Communication*, Viitattu 16.10.2023 <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/epub/10.1177/2329488419832075>.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake
- Liite 3. Avointen vastausten luokittelu
- Liite 4. Aivoriihen apukysymykset
- Liite 5. Roadmap

Liite 1. Saatekirje

Hei xxxx työpaikalla työskentelevä ammattilainen

Opiskelemme Lapin ylemmässä ammattikorkeakoulussa Digiajan palvelujohtamista ja teemme opinnäytetyön yhteistyössä xxxx:n kanssa. Opinnäytetyön aiheena on johtamisviestintä valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyöhön liittyvän kyselytutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtamisviestinnän tilaa xxxx:ssa. Kyselytutkimuksesta saatu aineisto on osa kehittämistyötä, jonka tavoitteena on uudistaa johtamisviestintää xxxx:lla.

Toivomme, että sinulla on muutama minuutti aikaa kyselyn vastaamiseen. Vastaamalla voit tuoda esille näkemystäsi ja kokemustasi nykyisestä johtamisviestinnästä, tulla kuulluksi ja olla mukana luomassa johtamisviestinnän tulevaisuutta. Kysely kohdistuu xxxx:n työsuhteisiin sekä ammatinharjoittajiin, ja jokainen vastaus on tärkeä.

Vastausaikaa on 19.6.2023 klo: 24.00 asti. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonyymina (nimettömänä), eikä kyselytutkimuksessa kerätä EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 2016/679) mukaisia henkilötietoja. Vastauksista ei voi myöskään päätellä henkilöllisyyttäsi. Tutkimusluvan xxxx:n henkilöstöön kohdistuvaan tutkimukseen on myöntänyt xxxx johtava lääkäri xxxx. Korkeakoulun osalta työtä ohjaa ja tutkimussuunnitelman on hyväksynyt yliopettaja FT Merja Koikkalainen.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen luotettavuuden ja lopputuloksen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Vastaamme mielellämme kysymyksiinne, mikäli teillä on kysyttävää opinnäytetyöstämme. Tutkimuksen tuloksista teillä on mahdollista saada tietoa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen jouluna 2023. Tutkimuksemme tulee osaksi suurempaa monialaista opinnäytetyökokoelmaa teemaltaan vastuullisuus. Työt julkaistaan sekä Lapin ylemmän ammattikorkeakoulun internetsivuilla että Theseus tietokannassa.

Pääset kyselyyn seuraavan linkin kautta:

<https://link.webropolsurveys.com/S/95A896BCE2F0CDE1>

Vastaamalla voit vaikuttaa, suuri kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Kirsi Puuronen / kpuurone@edu.lapinamk.fi

Merja Ihamäki / merja.ihamaki@edu.lapinamk.fi

Roosa Seppälä Aavikko / raavikko@edu.lapinamk.fi

Liite 2. 1(2) Kyselylomake

Tutkimuskysely johtamisviestinnän tilasta

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

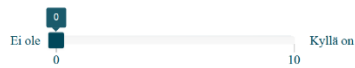
1. Työskenteletkö *

- Työsuhteessa
 Ammatinharjoittajana
 En halua vastata

2. Millä paikkakunnalla työskentelet? *

- [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 En halua vastata

3. Onko yksikkösi johtamisviestintää suoraa, avointa ja toisia kunnioittavaa? *



4. Mikä tunne kuvaa [redacted] johtamisviestinnän tämänhetkistä tilaa? *



5. Mitä kanavia toivot käytettävän johtamisviestinnässä? *

- Whatsapp
 Teams
 Sähköposti
 Kasvokkain
 Joku muu, mikä? _____

6. Koetko että yksikkökokouksia/kuukausikokouksia on *

- riittävän usein
 liian usein
 liian harvoin

7. Miten usein toivot kokouksia järjestettävän? *

- 1 x kk
 2 x kk
 ioka toimen kuukausi

Liite 2. 2(2)

- puolivuositain
 vai jokin muu?

8. Miten toivot kokoukset järjestettävän? *

- lähitapaamisina
 etätapaamisina
 hybridimalleina

9. Mitkä johtajan vuorovaikutusosaamisen keskeisistä tekijöistä ovat sinulle merkityksellisiä? *

	Ei niin tärkeä	Vähän tärkeä	Ei merkitystä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Arkipäiväinen vuorovaikutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoitumisen taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonhallinnan taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmyviestinnän taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen tuen antaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktihallinnan taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Valmentavan johtamisen ydintaitoja (Ristikangas 2021 ym.) ovat kiteytetysti alla olevat. Mitkä niistä ovat sinun työmotivaatiosi, työssä onnistumisen ja työhön sitoutumisen kannalta tärkeitä? *

	Ei niin tärkeä	Vähän tärkeä	Ei merkitystä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Työntekijä vahvuuksien näkeminen ja tunnistamaan auttaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei niin tärkeä	Vähän tärkeä	Ei merkitystä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Työntekijän potentiaalın tiedostamiseen ja hyödyntämiseen ohjaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostuneisuus/mielenkiinnon osoittaminen työntekijän ajattelua ja toimintaa kohtaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelutaito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysymisentalo *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajan työntekijää kohtaan osoittama arvostuksesta kumpuava haastaminen, joka mahdollistaa oppimisen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän innostaminen ja innostuksen jakaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millaista haluaisit työyhteisösi johtamisviestinnän olevan tulevaisuudessa? *

Liite 3. 1(4) Avointen vastausten luokittelu

	Suosittelijat (10)	Kehittäjät (25)	Arvostelijat (6)
1	Olen varsin tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen. Oma lähiesimies on aktiivinen ja on tavattavissa kasvotusten tarvittaessa. Tästä "ylemmät" johtohenkilöt jäävät enemmän kasvottomalle alueelle	Aina on parantamisen varaa, mutta käytäntöjen yhtenäistäminen on tuonut selkeyttä viestintään. Yksikössä johtamisviestintä on ollut kunnioitettavaa mutta ylemmän johdon taholta en koe aina tulleeni kohdelluksi kunnioitavasti. Toivoisin siis, että myös ylemmät tahot toisivat esille arvostusta työntekijöitä kohtaan. Yksikön tasolla toivon kk-palavereiden jatkuvan ja että viestintä on helposti saavutettavaa.	Ennakoivaa, nyt on monissa asioissa autoritääristä ilmoitusluontoista, mikä etäännyttää johtoa työntekijöistä. Tämä ei ole aluepäällikön vika vaan konsernin jähmeää toimintakulttuuria. Olen ollut myös toisessa xxxxx yksikössä töissä ja sama tapahtui siellä.
2	Minusta viestintä on hyvällä tasolla juuri nyt, ja voi jatkua samana.	Johdonmukaista, avointa, ajantasaista ja suoraa, mutta ystävällistä	Läpinäkyvää ja yhteisöllistä sekä ARVOSTAVAA. Puhuttaisiin oikeista asioista, jotka vaikuttavat työntelemiseen ja sen kehittymiseen eikä sloganeita. Esimiehen pitäisi olla työntekijän etuja huomioiva henkilö eikä jättäytyä vaikeissa tilanteissa sivuun ja hiljaa. Faktatietoa antavaa, ei ympärilyöreitä sanoja. Asiantuntevaa ja rehellistä, jota se nyt ei ole. Johtamisviestinnän tulisi olla myös OSALLISTAVAA, jota se nyt ei ole. Ja kaikkihan perustuu luotettavuuteen ja luottamukseen, jonka rakentamiseen tulee kiinnittää huomioita ja tehdä sitä yhdessä työyhteisön kanssa vastavuoroisesti eikä jossain ylemmissä tasoissa irti työntekijöistä tuoden sitten ylemmän tason keskinäiset ajatukset valmiina työyhteisölle. Eli avoimuutta johtamiskulttuuriin.
3	Nykyisenkaltaista	Avointa, läpinäkyvää, rehellistä, kunnioitettavaa ja arvostavaa sekä yhteyttä ja keskustelun mahdollisuuksia rakentavaa.	Toivoisin, että asioista keskusteltaisiin enemmän pelkän tiedottamisen sijaan. Ylipäätään viestintää ja tiedonhallintaa voisi olla paljon enemmän

Liite 3. 2(4)

4	En ole koskaan ajatellut tällaista aspektia, koska ammatinharjoittajana toimiessani varsinainen työni on hyvin itsenäisestä. Olen ollut ihan tyytyväinen johtamiseen.	Avointa, keskustelevaa ja asioista ajoissa ja selkeästi tiedottamista. Lisäksi työntekijän ideoiden kuunteleminen ja käyttöönottoaminen, johon liittyy arvostaminen. Toivottavaa olisi, että johdolla olisi tietoa taitoa käytännön työstä ja osaisivat hoitaa heille kuuluvat tehtävät ammattitaitoisesti.	Selkeämpää, tiedot ajoissa (nykyistä aiemmin), eikä viime hetken muutoksia (kuin pakottavissa tilanteissa). Koska työyhteisömme on hyvin pieni, mahdollistaisi se työntekijöiden kuulemisen ja mielipiteen huomioon ottamisen (esim. kokousten ym. ajankohdat) paremmin
5	Olen tyytyväinen nykyiseen.	Kirjalliseen viestintään (sähköposti) toivoisin nykyistä enemmän valmistelua/taustoittamista, jotta viestin sisältö aukeaa yhdellä lukemalla, eikä esim. tarvitse avata erillisiä linkkejä saadakseen asian selville kokonaisuudessaan.	Haluaisin konfliktitilanteiden hallintaan kehittämistä. Asioiden hoidossa näkyy vääjäämättä laskua, joka aiheuttaa työyhteisössä luottamuspulaa johtoa kohtaan. Toivoisin että tasa-arvo ja tasapuolisuus nousisi kehittämisen kohteeksi.
6	Asiantuntevaa ja kunnioittavaa edelleen.	Selkeää, kohtaavaa - ja sanat ja teot linjassa keskenään.	Avoimempaa suhteessa esim. provisiopalkkioihin, hinnoittelun perusteisiin, työmahdollisuuksien jakautumiseen. Toisaalta uskon, että tämä hämärtävä politiikka ei ole aluejohtajan vaan tulee ylemmältä taholta.
7	Nykyinen tyyli ja malli ovat olleet itselleni sopivia. Olen tyytyväinen johtamisviestintään tällä hetkellä.	Suuremmista linjoista, visiosta voisi tulla enemmän tietoa. Palautetta työstäni toivoisin enemmän. Arkisista käytännön asioista tiedottaminen on hyvää ja selkeää.	
8	Tämänhetkinen tilanne vaikuttaa hyvältä. Säännöllinen sähköposti tärkeistä asioista ja kuukausikokoukset kerran kuussa.	Oikea-aikaista ja informatiivista	
9	Samanlaista, hyvä näin.	Tasapuolista.	
10	Samanlaista kuin nykyisin	Avointa ja arvostavaa. Toivoisin, että työntekijän vahvuudet tulisi esiin, niitä arvostettaisiin ja pyrittäisiin aktiivisesti löytämään työmuotoja, jossa työntekijät loistaisivat taidoillaan ja osaamisellaan, ei tittelit edellä.	

Liite 3. 3(4)

11		Avointa, tasapuolista ja reilua.	
12		Avointa, saavutettavaa	
13		Kannustavaa, huomioonottavaa	
14		Avointa ja että esim. klinikan avoimista työmahdollisuuksista kerrottaisiin kaikille. Myös vaihtuvien ja katoavien työntekijöiden myötä on jäänyt epämääräinen tunne, että mitä on tapahtunut, miksi ihminen lopetti. Toki nämä eivät ehkä kaikille kuulukaan, mutta antavat vaikutelman sisäisistä ja salatuista ristiriidoista. Koen kuitenkin ilmapiirin klinikalla hyväksi.	
15		Avointa, rehellistä, kannustavaa ja kiinnostunutta	
16		Tärkeintä avoimuus, selkeys ja tarkkuus.	
17		Enemmän tietoa johtajatasen päätöksistä ja meneillään olevista "projekteista".	
18		Selkeää ja napakkaa, tiimihenkeä nostattavaa	
19		Sujuvaa ja mahdollisimman avointa, on tärkeää, että asiakastyötä tekeviä kuunnellaan	
20		Avointa ja selkeää.	
21		Avointa, kunnioittavaa, työntekijän vahvuuksia tukevaa	
22		Avointa ja myös yksiötasolla arvostavaa	
23		Avointa ja vapaata. Informatiivista, viestitään vaikka ei olisikaan niin valtavasti asiaa.	
24		Vastaavanlaista, mutta kootusti tiettyyn paikkaan tärkeimmät infot. Infoa voi tulla eri kanavista paljon, joten viestit voivat hukkaa esim. muihin sähköposteihin tai niiden haku vaatii työtä siinä vaiheessa, kun ko. infoa tarvitsee käytännössä.	

Liite 3. 4(4)

25		<p>Noh, ammatinharjoittajana (=mikroyrittäjänä) koen tietysti itse olevani pääosin vastuussa itseni johtamisesta, innostamisesta, kiinnostuneisuuden ylläpitämisestä jne., ja sellaisten ratkaisujen tekemisestä, että edellytyksiä asiakastyöstä innostumiselle riittää tulevaisuudessakin. Työntekijöillä on sitten hyvin erilaisia tarpeita riippuen persoonasta ja työuran vaiheesta ja näiden välillä lienee tärkeää tasapainoilla. Johtamisviestinnässä, kuten ylipäätään ajatus- ja arvomaailmassa toki toivoisin, että laadukkaiden kuntoutus- ja terapiapalveluiden tuottaminen tulee ykkösenä ja siis siihen ihmisille hyvien työskentelyedellytysten antaminen ja vasta kakkosena laajentumis- ja kasvuhakuisuus.</p>	
----	--	--	--

Liite 4. Aivoriihen apukysymykset

1. Kuinka autan työntekijää näkemään ja tunnistamaan vahvuuksiaan?
2. Kuinka ohjaan työntekijää tiedostamaan ja hyödyntämään omaan potentiaaliaan?
3. Kuinka osoitan mielenkiintoa työntekijän ajattelua ja toimintaa kohtaan
4. Kuinka kuuntelen ja kysyn paremmin?
5. Kuinka osoitan enemmän arvostusta?
6. Kuinka innostan enemmän?
7. Kuinka jaan työntekijän innostuneisuuden?
8. Kuinka johtamisviestintä olisi selkeämpää ja avoimempaa?
9. Kuinka varmistan johtamisviestinnän tasavertaisuuden, johdonmukaisuuden ja samanaikaisuuden?
10. Kuinka johtamisviestintä olisi enemmän vuorovaikutteista?

— — — — —


□ □

Valmentava JOHTAMISVIESTINTÄ

— — — — —


□ □

Kysy




Kysy mitä kuuluu?
Ole kiinnostunut.
Ole läsnä.
Kysy ja kuuntele aktiivisesti.

Kuuntele




Viesti johdumukaisesti ja avoimesti.
Viesti samanaikaisesti ja tasavertaisesti.
Viesti oikea-aikaisesti ja olemissa.
Ole selkeä.

Kannusta




Kannusta kehittymään.
Innosta oppimaan ja innostu itse.
Pyydä kertomaan lisää ajatuksista.
Kannusta ajattelemaan ja löytämään ratkaisuja.

Kiitä



Anna välittömästi palautetta mahdollisimman usein.
Kiitä myös henkilökohtaisesti.
Nosta esiin työntekijän hyvät vaikutukset työympäristöön
ja kiitä siinä onnistumisesta.

Kiinnostu



Tunnista vahvuudet ja vahvista niitä.
Ymmärrä työntekijän tunteita ja tarpeita.
Pyri tukemaan myötätunnolla.

Hybridityö – uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille

Saija Hyttinen, Anne Malinen, Raisa Pesonen ja Anna Sormunen

The topics of this thesis are hybrid work and occupational well-being. Hybrid work refers to knowledge work in and out the workplace. By doing hybrid work the employees must perform duties regardless of the location and take care of one's own well-being at work. The purpose of the thesis was to research the experiences of the staff of Suupohja Educational federation of municipalities Vuoksi with the hybrid work and how they feel that hybrid work affects well-being at work. The aim was to find answers to the following research questions: How has hybrid work been made possible in Vuoksi, considering the employee's well-being at work? Is the amount of work properly adjusted to the existing working time? The aim of these questions was to find matters that generate value for the development of hybrid work and create a service path that supports doing hybrid work in an expert organization.

This study has used service design as a development method and the data was collected by using qualitative methods the Webropol-survey and Learning Café workshop. The answers were analyzed based on the data by using the means of content analysis. Offering a hybrid work opportunity is an attraction factor of the workplace, taking into account the different life situations of employees. The successful implementation of hybrid work requires effective communication, confidence and cooperation from the entire work community, leadership from supervisors and self-direction from employees.

Based on the results by doing hybrid work has been organized well in Vuoksi. According to the results the amount of work is too demanding for some employees and not evenly distributed. It remains for the organization to find out whether the hybrid work model could be developed to be more employee oriented. Further research topics could be amount of work and working time management.

JOHDANTO

Organisaatiot ja tietotyöntekijät joutuivat suuren muutoksen eteen vuonna 2020. Väliaikaisena pidetty etätöihin siirtyminen tapahtui nopeasti, eikä sen jälkeen enää palattu samanlaiseen lähityöhön työpaikoille. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 13–14.) Covid-19-pandemian aikaansaama muutos on johtanut tilanteeseen, joka antaa mahdollisuuden yhdistää lähi- ja etätöiden parhaat puolet uudeksi työskentelytavaksi, hybridityöksi (Lehto 2023, 3). Hybridityö tutkimuskohteena on vielä suhteellisen uusi ja sitä voidaan pitää uutena työelämän murroksena, joka tarjoaa uusia muutosnäkömiä työn tekemiselle (Kaiser, Suess, Cohen, Mikkelsen & Pedersen 2022; Ranki 2023, 7).

Organisaation sisäisen luottamuksen kehittämiseen ja tukemiseen tarvitaan keinoja ja tapoja, koska työkenttä on muuttunut. Muuttuneeseen työnteon ympäristöön ja huomioimiseen tarvitaan uudenlaista johtamistapaa, koulutusta johtamiseen, uralla etenemiseen, sekä tukea etätöitä tekevien työhyvinvoinnin tukemiseen. (Panteli, Nurse, Collins & Williams 2022, 13.) Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksissa, jäljempänä Vuoksi, työntekijät siirtyivät etätömalliin keväällä 2020. Etätöystä tuli uusi toimintatapa ja digitaalisia sovelluksia otettiin laajemmin käyttöön. Lähityöhön palattiin syksyllä 2020, jolloin tutuksi tullut etätöiden tekeminen haastoi vanhan lähityömallin. Toimintamalliksi jäikin osalle työntekijöistä kompromissimuoto, hybridityö.

Työhyvinvointi on olennainen osa työssäjaksamista ja käsitteenä työhyvinvointia voidaan tutkia useista näkökulmista, kuten työntekijöiden kokemuksista eri työympäristöissä. Työelämän näkökulmasta kehittämistyön pitää antaa uutta tietoa organisaatiolle ja mahdollisuuksien mukaan tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia Vuoksin henkilöstön kokemuksia hybridityöstä ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää hyvinvointia tuottavia arvoja hybridityön kehittämiseksi. Keskeisimmät käsitteet tässä tutkimuksessa ovat hybridityön lisäksi

työhyvinvointi ja resilienssi. Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä käytetään palvelumuotoilua.

Kysymysten asettelu opinnäytetyössä:

- Miten hybridityö on mahdollistettu Vuoksissa työntekijän työhyvinvointi huomioiden?
- Onko työmäärä sovitettu oikein olemassa olevaan työaikaan nähden?

SUUPOHJAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ VUOKSI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Vuoksi tarjoaa toisen asteen ammatillista koulutusta ja työllisyyspalveluita Suupohjan kuntien alueilla. Vuoksin omistajakunnat ovat Isojoki, Karijoki, Kaskinen, Kauhajoki, Kristiinankaupunki, Kurikka, Närpiö ja Teuva. (Vuoksi 2023.) Vuoden 2022 henkilöstöraportin mukaan koulutuskuntayhtymän palveluksessa on henkilöstöä ollut 105 henkilöä, joista kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen OVTES:n piiriin on kuulunut yhteensä 38 henkilöä (36 %), kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen KVTES:n piiriin on kuulunut 49 henkilöä (47 %) ja kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen TS:n piiriin on kuulunut 15 henkilöä (14 %). Henkilöstöstä kolme työntekijää on kuulunut kunnallisen tuntipalkkaisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen TTES:n piiriin (3 %). (Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi 2023.)

Opetushenkilöstö siirtyi vuoden 2021 elokuun alusta alkaen noudattamaan ammatillisten opettajien vuosityöaikamallia, joka jakaa työajan sidottuun, sitomattomaan ja sääntelemättömään työaikalajiin. Sidottu työ on aina työnantajan määräämää työtä (opetustyö) ja aikaan tai paikkaan sidottua, mutta sitomattoman työn tekemisen ajankohdan ja paikan voi opettaja itse määrittellä, joten se soveltuu hyvin etänä tehtäväksi. Sitomattomaan työhön kuuluvat niin opetuksen suunnittelu, kuin tehtävien ja kokeiden tarkistaminenkin. Sääntelemätön työ taas koostuu esimiestyöstä ja muusta

vastuutyöstä, hanketyöstä sekä oman osaamisen kehittämisestä. (Opetusalan ammattijärjestö OAJ 2020.)

Vuoksin vuoden 2022 henkilöstöraportin mukaan henkilöstöstä noin puolet työskentelee työllisyys- tai toimistopalveluiden tehtävissä (Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi 2023). Heidän työtehtävänsä koostuvat asiakaskontakteista, neuvontapalveluista, sekä erilaisista kirjaus- ja raportointitehtävistä. Asiakaspalvelutehtäviä lukuun ottamatta työtä voidaan suunnitella myös etänä tehtäväksi. Monesti suurta tarkkuutta vaativat tehtävät on helpompi toteuttaa häiriöttömässä tilassa kuin oppilaitosympäristössä, jossa keskeytyksiä saattaa tulla useasti. Esihenkilö- ja johtotehtäviä voidaan myös toteuttaa hybridimallia hyödyntäen, koska kaikki työtehtävät eivät vaadi fyysistä läsnäoloa työpaikalla. Tähän ryhmään kuuluu Vuoksissa viisi henkilöä. Muiden henkilöstöryhmien osalta (ruokapalvelut, kiinteistönhuolto, luonnonvara-ala) työn luonne on sellainen, että sitä ei voida etänä toteuttaa. (Hietalahti 2023.)

Keväällä 2023 Vuoksin tukipalveluiden ja työllisyyspalveluiden henkilöstöstä osa teki hybridityötä ja opetustyö tapahtui lähityönä, mutta verkko-opetuksena toteutettavia kursseja oli tarjolla enemmän kuin ennen Covid-19-pandemiaa (Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi 2022). Koulutuskuntayhtymän henkilöstöraportti vuodelta 2022 kertoo, että työntekijöiden ikäjakauma on 20–68 vuotta, keski-ikä ollessa 49 vuotta (Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi 2023). Vuoksissa on voimassa oleva ohjeistus etätöiden tekemisestä, jonka mukaan etänä voi työskennellä korkeintaan kaksi työpäivää viisipäiväisestä työviikosta, eli 40 % työajasta. Ohjeistusta muutettiin Covid-19-pandemian jälkeen, koska haluttiin edistää yhteisöllisyyttä. Toimintaohjeita hybridityön toteuttamisesta ei kuitenkaan ole, joten on tarpeen luoda toimiva yhteinen hybridityömalli kaikkien käyttöön. (Hietalahti 2023.)

Joen (2018, 187–188) mukaan työyhteisön toimivuus ja työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy, kun eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet tunnistetaan ja niitä hyödynnetään. Iäkkäämmillä työntekijöillä on kykyä yhdistellä tietoja ja

taitoja, sekä hahmottaa kokonaisvaltaisesti eteen tulevia ongelmia ja selviytyä niistä. Nuoremmat taas ovat innostuneita ja teknologiataidoiltaan osaavia. Koulutusjohtaja Lehtimäki (2023) toteaa organisaation vahvuuden olevan monen ikäisten työntekijöiden osaamisen yhdistämisen, jolloin hiljainen tieto siirtyy iäkkäämmiltä työntekijöiltä nuoremmille. Joki (2023, 187–188) huomauttaakin, että työyhteisössä tulee varmistaa riittävä vuorovaikutus työntekijöiden kesken, jotta osaaminen ja kokemusten kautta tullut tieto siirtyy eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Vastaavasti nuoremmilta työntekijöiltä siirtyy esimerkiksi digitaalisia taitoja hyvässä vuorovaikutustilanteessa (Lehtimäki 2023).

Työnantaja on velvollinen järjestämään kustannuksellaan työterveyshuollon palvelut työntekijälle ylläpitääkseen työntekijän työhyvinvointia (Joki 2018, 175). Mannermaan (2022, 383–384) mukaan työterveyshuolto suunnittelee ja toteuttaa ennalta ehkäisevää terveystyötä työnantajan kanssa, joka tarkoittaa työssä olevien riskien kartoittamista ja niiden vaikutusten selvittämistä työntekijän terveyteen, turvallisuuteen ja työkykyyn. Mannermaa (2022, 49) muistuttaa, että työnantajan vastuulla on myös työhyvinvointisuunnitelman laatiminen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestäminen. Henkilöstöliikunnan barometrin 2021 mukaan liikunta kuuluu henkilöstöetuihin, mikä mahdollistaa liikkumisen lisäämisen valitulla tavalla. Liikuntaa voidaan sisällyttää mukaan työpäivään, jolla tuetaan palautumista, vireystilaa ja jaksamista, sekä samalla henkilökohtainen työkyky, terveys ja hyvinvointi paranevat, jolloin saavutetaan työyhteisöhyötyjä. Organisaatioista suurin osa (72 %) hyödyntää liikuntaa edistääkseen henkilöstön työkykyä. (Aura, Laakkonen, Malvela & Nurmela 2021, 11–12, 41.)

Työturvallisuuslaissa (738/2002, 8 § 1 momentti) määritellään työnantajan velvollisuudeksi työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehtimisen työssä. Lakia tulee soveltaa työhön, joka tehdään työpaikassa työ- tai virkasuhteessa, mutta laki tunnistaa myös muita työn muotoja, kuten etätönn, jota tehdään työntekijän kodissa tai muussa työntekijän valitsemassa paikassa. Työturvallisuus antaa pohjan työhyvinvoinnille, vaikkakin sen

katsotaan olevan osa työolosuhteita. Työnantaja mahdollistaa työntekijöiden etätyöskentelyn haluamassaan paikassa hankkimalla tarvittavat digitaaliset laitteet ja välineet työntekijän käyttöön. Työntekijä on kuitenkin itse vastuussa työergonomian toteutumisesta työpisteessään. (Mannermaa 2022, 26, 289.)

Työterveyshuollon palveluihin on Vuoksissa kiinnitetty erityistä huomiota viime vuosien aikana. Työterveyspalveluiden tuottajaa on vaihdettu ja sopimuksen kattavuutta arvioitu uudelleen. Nykyisin Vuoksin työntekijällä on mahdollisuus käyttää etälääkäripalvelua ja erityispalveluina psykologin ja fysioterapeutin palveluita, myös lääkärin ja sairaanhoitajan vastaanotoille pääsee nopeasti. Työntekijävakuutuksen tasoa on myös nostettu kattavammaksi. Etätyössä oleva työntekijä on vakuutettu etätyöpisteellään, eli jos vaikka kahvikuppi kaatuu syliin työtä tehdessä, korvaa vakuutus mahdollisen tapaturman hoitokulut. (Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi 2022.)

Vuoksissa on työturvallisuuden ja työsuojelun yhteistoimintaryhmä, joka koostuu työsuojelusta vastaavista henkilöistä ja muista ryhmään valituista työntekijöistä. Ryhmä kokoontuu useita kertoja vuodessa kartoittamaan työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyviä työpaikan asioita ja mahdollisia ilmenneitä puutteita. Ryhmä antaa ehdotuksia myös työkykyä ylläpitävästä toiminnasta ja päättää vuosittain jaettavan henkilökohtaisen tyky-setelin suuruuden, jonka työntekijä voi itse käyttää valitsemaansa työkykyä ylläpitävään palveluun. Vuoksi mahdollistaa työntekijöiden työkykyä ylläpitävää toimintaa, mutta työntekijät ovat itse vastuussa sen toteuttamisesta. Työnantaja tarjoaa vuodessa 10 käyntikertaa kuntosalin tai uimahallin palveluiden käyttöön, sekä omassa liikuntasalissa urheilemisen vapaavuoroilla työpäivän jälkeen. Keväällä 2023 henkilöstöllä on ollut mahdollisuus hankkia veroetuna työsuhdepolkupyörä. Työkykyä ylläpitävää toimintaa organisaatiossa järjestetään paljon ja monipuolisesti. Luontoon suunnattujen retkien lisäksi on järjestetty yhteisiä konsertti-, teatteri- ja risteilymatkoja, osallistuttu liikuntakampanjoihin, kisatapahtumiin ja turnauksiin, sekä järjestetty yhteisiä illanviettoja ja muuta viihdyttävää toimintaa. (Hietalahti 2023.)

Vuoksin esihenkilöille on kevään 2023 aikana järjestetty mahdollisuus osallistua työterveyshuollon tarjoamaan koulutukseen. Inhimillisen tehokkuuden esihenkilövalmennuksessa käsiteltiin myös etänä työskentelevän virtuaalitiimin johtamisen haasteita. Tähän koulutukseen pääsivät mukaan myös lähiesihenkilöt, joilla on useita alaisia johdettavinaan. Kaikilla Vuoksin organisaation työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan osallistumalla oman alan lisäkoulutuksiin niin halutessaan. (Hietalahti 2023.)

TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN HYBRIDITYÖSSÄ

Työnteon monimuotoisuus – läsnätyöstä hybridityöhön

Covid-19-pandemiasta aiheutuneet poikkeukselliset olosuhteet ja etenkin etätöihin siirtyminen ovat haastaneet sekä työntekijöitä että esihenkilöiden johtamisen toimintatapoja. Digitalisoituva toimintaympäristö mahdollistaa etätöiden tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. Etätöihin siirtyminen on ollut hidasta sekä Suomessa että muualla maailmassa johtuen siitä, ettei ole luotettu etätöiden mahdollisuuksiin työnteon mallina. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym. 2021, 14–15; Koivunen & Ikonen 2020, 287.) Suomalaiset ja kansainväliset selvitykset, kuten Elinkeinoelämän keskusliitto (2023), Työterveyslaitos (2023) ja El Hajal (2022, 23) osoittavat, että etätö on tullut jäädäkseen. Vilkmann (2016, 21) ja El Hajal (2022, 23) toteavat etäjohtamisosaamisen ja etätöiden tekemisen mahdollisuuden olevan tulevaisuudessa organisaatioiden yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä.

Työnantajan näkökulmasta etätö on mahdollistanut työvoiman paremman saatavuuden, kun työn tekeminen ei ole enää paikkasidonnaista (Saura, Ribeiro-Soriano & Saldana 2022, 243). Eklund, Jääskeläinen, Salminen ja Lindholm (2021, 48–49) nostavat esille etätöistä saatavat merkittävät taloudelliset hyödyt, kun ylläpitokustannukset sekä sairaus- ja työmatkatapaturmapoissaolot vähenevät. Eklund ym. (2021, 48–49) ja Saura ym. (2022, 250) huomioivat myös työntekijän hyvinvoinnin lisääntymisen etätöitä tehtäessä. Heidän mielestään tämä on erinomainen tapa vaikuttaa työntekijöiden työssäjaksamiseen, mahdollistaa työ- ja vapaa-ajan

yhteensovittaminen, sekä joustavampi työaika ja työmatkoihin käytetyn ajan vähentyminen. Työmatkaliikenteen väheneminen vaikuttaa myös positiivisesti ilmastoon, jättäen pienemmän hiilijalanjäljen.

Ensimmäiset etätöihin viittaavat käsitteet telecommunication ja telework, ovat syntyneet 1970- ja 1980-luvuilla (Eklund ym. 2021, 14–15; Saura ym. 2022, 242; Koivunen ym. 2020, 287). Saura ym. (2022, 242), Borissova, Dimitrova ja Dimitrova (2020, 36), sekä Vilkmán (2016, 13) määrittelevät etätöiden olevan työntekijän ja esihenkilön kanssa yhdessä sovittua ansiotyötä, jossa organisaatio tarjoaa työntekijöilleen riittävät tietotekniset laitteet ja varusteet työntekemiseen muualla, kuin fyysisesti työntekopaikalla. Vilkmán (2016, 13) nostaa esille, että etätöitä laajempi käsite on hajautettu työ. Hajautetussa työssä ts. virtuaalisyössä tiimi työskentelee yhteisen työtehtävän eteen. Läsnätyöllä puolestaan tarkoitetaan, että henkilöt ovat paikan päällä työnantajan toimipisteessä, kuten toimistossa tai reaaliaikaisesti etäyhteyksin tapahtuvassa kokoontumisessa.

Hybridityön käsite on vielä vakiintumaton. Työterveyslaitoksen (2023) ja Eklundin ym. (2021, 25) mukaan hybridityö yhdistää sekä etätöiden että työpaikalla tehtävän läsnätyön. Hybridityötä voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla, ja se antaa joustavuutta työn suunnitteluun ja aikatauluttamiseen, eikä se ole paikkasidonnaista (Eklund ym. 2021, 84; Työterveyslaitos 2023). Digitaalisesti kokoontuvien ryhmien toiminnassa korostuu kehittyneen viestintäteknologian merkitys, jonka on ajateltu lisäävän etätöiden yhteisöllisyyttä ja läsnäoloa usein vastakohtaisestikin verrattuna vanhanmalliseen etätöihin, jota saatettiin tehdä usein eristyksissä ja ilman monipuolisia etätövälineitä (Makkonen-Craig 2021).

Etä- ja hybridityön onnistumiseen tarvitaan työnantajan ja työntekijän välillä luottamusta. Kovalaisen, Poutasen ja Arvosen (2022, 336–337) mukaan luottamus suomalaisessa yhteiskunnassa työntekijän ja työnantajan välillä on suuri. Vahva institutionaalinen luottamus ja tasapuolisuus ovat perusta sille, että työntekijöihin kohdistuva luottamus etätöihin siirtymisestä ja etätöiden

tekeminen on onnistunut suomalaisessa yhteiskunnassa. Romo (2021, 69–70, 73), Savolainen (2021) ja Ikonen (2015, 140) toteavat, että luottamus etätyössä muodostuu tiedon ja kokemuksen jakamisesta, yhteisöllisyydestä ja itseohjautuvuudesta sekä vastuuntunnosta toimia oikein. Laaksonen (2022, 84–85) jatkaa, että etätyössä ja etäjohtamisessa luottamuksen ylläpitäminen on tärkeää, koska sillä on merkittävä vaikutus toimivuuteen. Tämän artikkelikokoelman pääkäsite vastuullisuus ilmenee tässä opinnäytetyössä hybridityön ja etätyön mahdollisuutena.

Useat tekijät vaikuttavat etä- ja hybridityön onnistumiseen. Panteli ym. (2022, 6–8) kiteyttävät, että organisaatiolla pitää olla etätyön tekemiseen ohjeet ja käytännöt. Organisaation on määriteltävä hybridityön toteuttamiseen malli. McGuire ja Ghosh (2022) mainitsevat, että hybridityön suunnittelu haastaa muun muassa organisaation henkilöstöressien kehittämisen. Laaksonen (2022, 75) puolestaan huomauttaa, että myös esihenkilö tarvitsee tukea etäjohtamisen toteuttamiseen. Etä- ja hybridityön tekeminen ei välttämättä sovi kaikille sen luonteen vuoksi, joten etätyön johtamista tulisi tarkastella. Etätyön haasteina voidaan pitää johdon etääntymistä, riittämätöntä tukea ja henkilöstön sitoutuneisuuden puutetta yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Haasteita ovat myös työn ja vapaa-ajan hämärtyminen, työyhteisön riittämätön tuki sekä etätyön aiheuttamat ristiriidat kotona. Etätyön merkittävä haaste on yksinäisyyden kokeminen, siksi työnantajien tulisi kiinnittää huomiota etätyön toteutukseen siten, etteivät työntekijät eristäydy työyhteisöstä. (Eklund ym. 2021 48–49; Saura ym. 2022, 251; Ahmad, Asmawi & Samsi 2022, 14.)

Tyypillistä etäjohtamista on, ettei esihenkilö tapaa fyysisesti työntekijöitään työpaikalla, vaan yhteydenpitoa pidetään teknologisten välineiden kautta ja lähikontaktien määrä on vähäistä (Vilkman 2016, 15; Laaksonen 2022, 75). Vilkman (2016, 15–16, 20–21) huomauttaa, että etä- ja virtuaalitiimien johtamisessa ei päde enää samat johtajaopit kuin lähijohtamisessa, vaan esihenkilöltä vaaditaan uutta ydinosaamista. Myös Saura ym. (2022, 251) korostavat, että etätyön johtaminen vaatii uusia johtamistapoja ja näkökulmia. Etäjohtaminen pohjautuu innovatiivisiin ratkaisuihin luottamuksen

rakentamisessa ja vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Laaksosen (2022, 76, 82) mielestä hyviä käytänteitä ovat info- ja äänivideot henkilöstölle. Hän muistuttaa, että etäjohtamisessa pätevät samat perusjohtamisen peruseriaatteen; työyhteisön tuottavuuden mahdollistaminen, vuorovaikutus ja viestintä, suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, vaikka johtaminen tapahtuukin teknologiavälitteisesti. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot mahdollistavat luotettavan etäjohtamisen, johon vaikuttaa keskinäinen tunteminen ja luottamus. Viestinnän onnistuminen edellyttää yhteisiä toimintatapoja. (Häyrinen 2022.)

Bertolotti, Di Norcia ja Vignoli (2018, 745), Laaksonen (2022, 82–83), Vilkmán (2016, 21), sekä Saura ym. (2022, 250) ovat samaa mieltä siitä, että tulevaisuudessa esihenkilöiksi tulevat valikoitumaan sellaiset henkilöt, joilla on etätyönjohtamisen näkökulmasta oikeanlaiset taidot ja ominaisuudet. Laaksonen (2022, 75–76, 86), sekä Flavian ja Guinaliu (2019, 17) kertovat etäjohtajan hyviksi ominaisuuksiksi muun muassa määrätietoisuuden ja vahvan itseohjautuvuuden, aktiivisen vuorovaikutuksen sekä kiinnostuksen työntekijöitä kohtaan. Flavian ym. (2019, 17) korostavat esihenkilön kiinnostavuutta ominaisuutena. Heidän mielestään kiinnostava esihenkilö herättää suurimman luottamuksen tunteen ja tästä syystä esihenkilön tulisi panostaa muun muassa laadukkaisiin profiilikuviin ja muihin visuaalisiin signaaleihin. Edellä mainittuja ominaisuuksia täytyy olla myös kaikilla esihenkilöillä, mutta etäjohtamisessa ne korostuvat.

Työhyvinvointi työntekijän voimavarana

Työntekijän työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, koska ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi rakentuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemus, johon vaikuttavat itse työ, työpaikka, johtaminen ja erilaiset toimintatavat. Se on kokemus muun muassa työtyytyväisyydestä ja työn imusta, jotka saavat aikaan vetovoimaa työyhteisöön ja näkyvät myös asiakkaille. (Työturvallisuuskeskus 2021, 8; Ukkonen-Mikkola, Yliniemi & Wallin 2020.) Mannermaa (2022, 289) kuvaa työhyvinvoinnin olevan seurausta

sujuvasta työnteosta, jonka työntekijä kokee osaavansa, jota johdetaan hyvin ja jossa työympäristö ja työyhteisö ovat turvallisia. Lahtivuori ym. (2019, 2) muistuttavat, että työhyvinvointia kehitettäessä työpaikoilla tulisi tunnistaa työtä kuormittavia ja suojaavia tekijöitä, jolloin voitaisiin tehdä toimenpiteitä paremman työssäjaksamisen hyväksi.

Muutokset työssä voivat aiheuttaa liiallista kuormitusta työhön, jolloin fyysiset ja psyykkiset voimavarat saattavat joutua koetukselle. Vuoden 2021 työolobarometrin mukaan sosiaalisten kohtaamisten ja fyysisen läsnäolon puute voivat muodostaa haasteen etätyössä jaksamiselle erityisesti, jos työn tauottaminen unohtuu tai ergonomiset työolosuhteet eivät ole kohdallaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 8.) Maunon, Minkkisen, Tsuparin, Huhtalan ja Feldin (2019) tutkimuksen mukaan iällä ei ole merkitystä työhyvinvoinnille, vaan työelämän tehostuminen yleisesti vaikuttaa työuupumukseen ja työhön sitoutumiseen.

Tietotyössä merkittävää on työympäristön rauhallisuuden vaaliminen. Kognitiivinen ergonomia edistää työntekijän tehokkuutta ja hyvinvointia, kun puolestaan erilaiset keskeytykset aiheuttavat häiriöitä työrauhaan. (Wallin 2022, 78.) Ahmad ym. (2022, 14) tiivistävät, että etätyössä työntekijöiden tuottavuus kasvaa ja heidän hyvinvointinsa lisääntyy. Eklund ym. (2021, 48–49) ja Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2021, 23) listaavat etä- ja hybridityön positiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvoinnin, stressin ja työnkuormituksen näkökulmasta. Näitä ovat työn yksilöllinen muokkaaminen ja aikatauluttaminen, osaamisen kehittäminen ja työrauhan takaaminen sekä oman vireystilan huomioiminen. Vilkmänin (2016,13) mielestä etätyöntekijän odotetaan olevan tavoitettavissa samoin kuin lähityössä, vaikka etätyössä on mahdollisuus joustavampiin työjärjestelyihin. Organisaation tulisikin määritellä viestintätavat ja tavoitettavuuden vaatimukset siten, että työntekijän olisi sallittua jaksottaa saavutettavuuttaan (Wallin 2022, 78–79). Maunon, Minkkisen ja Auvisen (2019, 272) mukaan työtahdin kiristyminen, työtehtävien päällekkäisyys ja riittämätön palautuminen työtehtävien välillä vaikuttavat työhyvinvointiin negatiivisesti.

Työntekijän yksityiselämän paineet ja oma persoona vaikuttavat oleellisesti työuupumukseen, joka voi johtua joko itsestä tai työpaikasta. Rasitetta helpottaakseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota arjen kuormittavuuteen. (Savaspuro 2019, 55–57). Työolobarometrin 2021 mukaan stressin tunnetta kokee 10–15 % työssäkäyvistä suomalaisista ja työuupumuksen tunnetta 5–8 % palkansaajista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

Työn intensifikaatio ja sen vaikutus työhyvinvointiin

Työn intensifikaatiota käsitellään useissa teksteissä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ukkonen-Mikkola ym. (2020) ja Hiltunen (2019, 10–11) määrittelevät työn intensifikaation muodostuvan olosuhteista, kiireestä, työn pirstaloitumisesta, vähäisestä tuesta ja rajallisina vaikuttamisen mahdollisuuksina omaan työhön, sekä ylhäältä tulevista kasvavista haasteista. Stenman, Itkonen, Auvinen, Huhtala, Mauno & Feldt (2020, 135–136) määrittelevät työn kiihtyvyyden tunteen omakohtaiseksi kokemukseksi työtahdin ja työtaakan lisääntymisestä. Hiltunen (2019), Ukkonen-Mikkola ym. (2020), sekä Mauno, Minkkinen ja Auvinen (2019, 282–285) ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että työn intensifikaatio voi olla myös työhyvinvoinnin positiivinen voimavara.

Kiihtyvä yhteiskunnallinen muutos, eli akseleraatio vähentää työssäjaksamista, joka on olennainen tekijä työhyvinvoinnille. Kiihtyvyys nähdään kolmena eri osa-alueena, joita ovat teknologinen, sosiaalisen elämän ja yleisen elämäntahdin kiihtyminen. Sosiaalisen kiihtyvyyden tunteen kokemisen Lahtivuori ja Rauhala (2019, 5–6), sekä Hiltunen (2019, 12–14) määrittävät olevan henkilösidonnaista. Ihminen pyrkii tiivistämään perustarpeistaan mahdollistaakseen samanaikaisten asioiden tapahtumisen niin työssä kuin vapaa-ajalla. Etä- ja hybridityö onnistuessaan vaikuttaa myönteisesti työntekijän intensifikaation tunteeseen, koska työntekijä pystyy johtamaan itse työtään ja ajankäyttöään. (Eklund ym. 2021, 84–85.)

Työtehtävistä suoriutuminen edellyttää riittäviä voimavaroja, jotta jaksaa ja kykenee työskentelemään tehokkaasti. Hyviä työkiireen keskeyttäjiä ovat

työpaikan ulkopuolella oleva lounastauko, taukoliikunta sekä mielekäs vapaa-ajan tekeminen. Työmatka on perinteisesti hyvä keino irrottautua vaihteittain psyykkisestä tilasta toiseen, jäsentää kulunut työpäivä ja ennakoida seuraavaa. Työhallinnan ja palautumisen kannalta on tärkeää huolehtia päivä- ja viikkorytmistä sekä suunnitella työtä tauottavia lomiamia. (Eklund ym. 2021, 84–85.)

Resilienssi – taito kohdata muutoksia

Resilienssi on sinnikkyyttä, uskoa tulevaisuuteen, positiivista ajattelua, omien vaikuttamisen mahdollisuuksien tiedostamista haasteellisissa tilanteissa. Sen avulla on mahdollisuus palautua ja selviytyä haastavista tilanteista, sekä jatkaa arkea. (Sydänmaanlakka 2022, 172.) Saari (2016, 232) on tutkinut resilienssiä voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa, määritellen sen sopeutumiskyynä ja joustavuutena stressaavissa tilanteissa ja kyynä oppia niistä. Tärkeä osa muutoskyvykkyyttä on omien työskentelytapojen tunteminen ja omaan ammattitaitoon luottaminen, kun omaa työtä organisoidaan ja suoritetaan aikapaineessa. Resilienssin vahvistamisessa osallistavalla ja vuorovaikutteisella johtajuudella on tärkeä rooli. Työntekijällä itsellään on mahdollisuus ohjata itse työtään, jolloin työn tekeminen voi olla entistä merkityksellisempää. (Lehto 2023, 3.) Itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta on kerrottu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2021, 69) huomauttavat, että jokaisella on mahdollisuus vahvistaa psyykkistä palautumiskykyä yksinöllisin keinoin ja työnantajan tehtävä on tarjota palautumisen mahdollisuuksia, sekä antaa tietoa ja tukea työntekijää. Alasoini ja Selander (2023, 45) toteavat, että paikkariippumaton työ ja työn teettäminen etänä voivat olla organisaatiolle tärkeä resilienssitekijä eteen tulevissa kriiseissä.

Saaren (2016) mukaan asiantuntijatyön tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa kiire, työn toistuvat keskeytykset ja henkilökohtainen vastuu omasta työstä. Kaikki eivät koe kiirettä negatiivisena asiana vaan pikemminkin tsemppauksena tehdä työtä tehokkaasti, flow-tilana. Lisäksi kokeneemmat työntekijät luottavat omaan ammattitaitoonsa ja resilienssikyvykkyyteen. (Saari

2016, 233, 239.) Työntekijällä tulee olla selkeä tieto siitä, miksi oma työ on tärkeä ja miten omat työtehtävät liittyvät organisaation toimintaan. Positiivinen ilmapiiri ja työpaikan henkilöiden välinen vuorovaikutus lisäävät merkityksellisyyttä. Haasteet ja niistä selviäminen lisäävät onnistumisen tunteita ja kokemus työn merkityksellisyydestä kasvaa. (Mannermaa 2022, 327–328.) Saari (2016) pohtii asiantuntijatyön olevan itsenäistä ja sisältävän usein muutoksia ja yllättäviä tilanteita, jolloin työn kulkua on vaikea ennakoida. Resilienssi ja työn hallinta eivät voi jäädä yksinomaan työntekijän varaan, vaan organisaation toimintatapojen muuttamisella joustavasti toimintaympäristön mukaan voidaan työntekijän työn hallintaa parantaa unohtamatta yksilön resilienssivalmiutta. Kehitettäessä kestävää työelämää on työntekijöiden voimavarat tärkeässä roolissa. Organisaation käytäntöjen kehittämisen avulla tuetaan ja lisätään henkilöstön resilienssiä. (Saari 2016, 241.)

Työn muotoilu on keino, jolla työntekijä voi omaa työtehtävää muokata. Työn muokkaamisella on positiivisia vaikutuksia työn imuun ja mielekkyyteen, joita työntekijä voi tehdä oma-aloitteisesti joko kognitiivisesti, fyysisesti tai sosiaalisin toimin. Sillä voidaan vaikuttaa työntekijän näkökulmasta myös haastavuuteen, palkitsevuuteen ja osittain jopa työn tekemisen tapoihin, jolloin työntekijä ei koe työuupumusta eikä kyllästy työhönsä. (Manka & Manka 2016, 111.)

HYBRIDITYÖN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Palvelumuotoilu

Opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi valittiin palvelumuotoilu, jolla tuotetaan Vuoksille malli, palvelupolku hybridityön kehittämiseksi organisaation työntekijöiden työhyvinvointi huomioiden. Tämän opinnäytetyön palvelumuotoilun prosessissa korostuvat työntekijöiden kokemukset arvoa tuottavista asioista hybridityössä. Palvelumuotoilun prosessimainen luonne ja eri vaiheiden analysoinnista saatavat tulokset auttavat löytämään ideoita. Ideat voidaan työstää keinoiksi, miten hybridityötä voidaan kehittää. Palvelumuotoilun keskiössä ovat ihmiset, jotka tässä opinnäytetyössä ovat

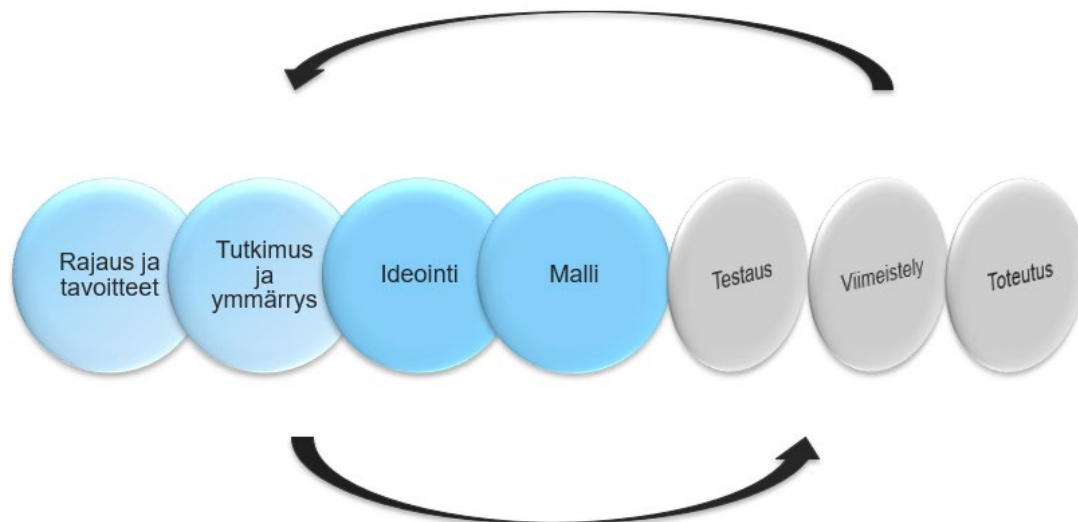
Vuoksin henkilöstö, joille palvelut suunnitellaan ennakoivasti. Ennakoinnin ja ymmärtämisen avulla voidaan löytää ratkaisuja, jotka oikeasti palvelevat asiakkaita ja organisaatioita asiakasymmärryksen hankinnassa. (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, 61; Mukerjee 2013, 50–51; Storey & Larbig 2017, 101.)

Palvelumuotoilu antaa julkisille palveluille mahdollisuuksia luoda uusia hyödyllisiä ja houkuttelevia ratkaisuja, joissa hyödynnetään yhteissuunnittelua niin muotoilijan kuin käyttäjien välillä. Sillä luodaan yhteistä ymmärrystä eri toimijoiden välille organisaatiossa, mutta myös ymmärrystä palveluiden käyttäjiä kohtaan, jotta pyrkimys organisaation omiin tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin säilyy. Myös Pääkkönen (2022, 1) on hyödyntänyt palvelumuotoilua organisaatiouudistuksen kehittämisessä, sekä Bertolotti ym. (2018, 736) työntekijäkokemuksen parantamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Palvelumuotoilun tarkoituksena on löytää arvoa tuottavat asiat joko asiakkaan tai organisaation näkökulmasta. Kurrosen mukaan (2015, 39–40) palvelumuotoilulla pyritään selvittämään käyttäjien näkökulmia ja arvomaailmaa niin sanotun hiljaisen tiedon avulla. Yksi näkökulma on, ettei ole olemassa oikeaa eikä väärää vastausta ongelmaan, vaan pyritään löytämään vastaus, miten ja millä tavoin ongelma ratkaistaan. Palveluiden kehittämisessä on tiedostettava erilaiset toimintaympäristöt ja organisaation resurssit, mutta löytää myös ymmärrys, että asia voidaan tehdä eri tavoilla. (Rontti 2023.) Bertolotti ym. (2018, 738) mielipide tukee Tuulaniemen (2011a) ja Pääkkösen (2022, 1) näkemystä siitä, että palvelumuotoilussa on keskiössä ihminen; hänen tarpeensa ja odotuksensa. Bertolotti ym. (2018, 738) jatkavat, että organisaatiossa tulisi myös huomioida ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi palvelusuunnittelun kohteena.

Tuulaniemen (2011b, 126) sekä Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2021, 74) mukaan palvelumuotoiluprojekti on aina yksilöllinen ja ainutkertainen, joten palvelumuotoilun kuvaaminen ja määrittäminen tietyn mallin mukaisesti on vaikeaa. Kuviossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprojektin

vaiheet. Ennakkoon määritetty opinnäytetyöaikataulu ei mahdollistanut tehdä palvelumuotoiluprosessin viimeisiä vaiheita: testausta, viimeistelyä ja toteutusta tutkittavassa organisaatiossa. Toimeksiantajan päätettäväksi jää, miten se jatkaa saatujen kehityskohteiden läpivientiä organisaatiossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyössä käytetyt palvelumuotoilun vaiheet mukailen Ojasalo ym. (2021, 75); Tuulaniemi (2011b, 127); Humble (2023).

Rajaus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Vuoksen henkilöstön kokemuksia hybridityöstä, ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Näitä asioita ei ole Vuoksissa aikaisemmin tutkittu, joten aihe on ajankohtainen. Tavoitteena oli löytää arvoa tuottavia asioita hybridityön kehittämiseksi, jotta organisaatio saa ajankohtaista tietoa siitä, mitä hybridityön strategisissa suuntaviivoissa on otettava huomioon.

Palvelumuotoilun avulla kehitettiin organisaatiolle palvelupolku, jonka avulla organisaatiossa voidaan suunnitella hybridityötä työn sujuvoittamiseksi ja huomioida työntekijöiden työhyvinvointi. Palvelupolku koostuu yleensä asiakkaan polun vaiheiden ja palvelun kontaktipisteiden tunnistamisesta. Palvelumuotoilulle tyypillisesti ne mukautuvat kunkin kehittämistyön tarpeen mukaan. (Innanen 2018.) Tässä opinnäytetyössä palvelupolun

kontaktipisteiden tunnistaminen auttaa organisaatiota kehittämään hybridityön suunnittelua työntekijälähtöisesti.

Aineistonkeruumenetelmät

Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä antaa mahdollisuuden monipuolisten ja tutkittavaa ilmiötä osallistavien aineistonkeruumenetelmien käyttämisen, joten se soveltuu hyvin työyhteisön kehittämismenetelmäksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 25, 100; Pääkkönen 2022, 1; Tuulaniemi 2011b, 146). Palvelumuotoilun lähtökohtana on esihaastattelun, kyselyn tai mystery shopping -tutkimuksen avulla saada selville ratkaistavat ongelmakohdat (pains) (Tuulaniemi 2011b, 146; Ojasalo ym. 2021, 76–77). Tähän työhön valittiin laadullinen kyselytutkimus, joka tehtiin Webropol-ohjelmalla koko Vuoksen henkilöstölle (n=103) ja Learning Café -työpaja (n=12). Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Vuoksen henkilöstön hybridityön yleisyyttä työntekomallina, sekä sen vaikutusta työhyvinvoinnille ja työyhteisön toimivuudelle.

Laadullinen lomakekysely (liite 2) sisälsi 18 kysymystä, joista kahdeksan oli valmista strukturoitua kysymystä, muun muassa iästä ja palvelusvuosista, mitkä antoivat määrällistä tietoa vastaajista. Määrällisen aineiston analysoinnissa käytettiin apuna Webropol-ohjelmaa. Kyselylomake koostui 10 avoimesta kysymyksestä. Vilkan (2015, 106) mielestä avoimet kysymykset sopivat hyvin esitutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista ei ole totuuden löytyminen, vaan tavoitteena on hyödyntää tulkintoja ja löytää esimerkkejä ihmisen toiminnasta (Vilka 2015, 120). Avoimilla kysymyksillä kysyttiin Vuoksen työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä etä- ja hybridityöstä, sekä työhyvinvointiin liittyvää kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietoa. Kysymykset laadittiin siten, ettei vastaajaa johdateltu eikä rajattu vastauksen mahdollisuutta. Kyselyn vastaajien anonymiteetin säilymiseksi ei henkilötietoja kysytty ja kaikki vastaajat vastasivat samasta, sähköpostilla lähetetystä, linkistä.

Vilka (2015, 150) jatkaa, ettei laadullisessa tutkimuksessa ole merkityksellistä kuinka suuri aineisto tai otos on, vaan laadukas aineisto korvaa määrän, eikä tarkoitus ole yleistää tutkittavia asioita samassa merkityksessä kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Tavoitteena on saada ymmärrys aineiston avulla tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana käyttää ja yhdistellä erilaisia aineistoja, joiden avulla pyritään etsimään, syventämään ja tekemään tulkintoja, jonka vuoksi aineistonkeruuta jatkettiin yhteisessä tietoperustassa esitetyllä Learning Café-menetelmällä. Työpajan tarkoituksena oli syventää kyselystä saatuja tuloksia eri teemoista: etä- ja hybridityö, työhyvinvointi, yhteisöllisyys työssä ja osaamisen kehittäminen.

Aineiston käsittely

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin Webropol-kyselyn (n=35) ja Learning Cafén (n=12) aineistot narratiivisen sisällönanalyysin keinoin. Narratiivisen sisällönanalyysin avulla tarkastellaan henkilöiden omia kokemuksia, joita he saavat vapaasti kertoa. Ymmärrystä voidaan lisätä tarinallisella tutkimuksella, joka sisältää arvokkaita näkökulmia ihmisen omasta elämästä. Narratiivinen analyysi soveltuu tämän työn aineiston käsittelyyn hyvin, koska saatujen kyselyiden tekstit ovat kertomuksen kaltaista materiaalia, jotka kuvaavat nykyistä Vuoksin hybridityömallia, toimintaympäristöä ja työskentelytapoja. (Jyväskylän yliopisto 2015; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole merkityksellistä vastaajien määrä, vaan johdonmukaiset ja toistetut tulokset (Juuti & Puusa 2020).

Tarkoituksena oli löytää aineistosta yhtymäkohtia tutkittavaan aiheeseen ja aineiston pohjalta määrittää yleistys, tyyppikertomus. Analyysin apuna käytettiin teemoittelua, jonka tarkoituksena oli löytää tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. (Juhila 2023; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Teemoittelun avulla tehtiin analyysiyhteenveto ja etsittiin samankaltaisuuksia vastauksista. Teemoittelu tapahtuu ryhmittelemällä tai pilkkomalla aineistoa aihepiireittäin ja löytämällä tietynlaista teemaa kuvaavia näkökantoja. Tämän jälkeen pelkistettiin ja tiivistettiin aineistoa tyyppittelyn keinoin. Tyyppittelyn tarkoituksena on analysoida aineistoista löytyviä yhteisiä ominaisuuksia,

huomioiden tutkimuskohteen ja tutkimuskysymykset. Tutkimukseen tulee sisältyä yhteenveto tapausten eroista ja yhtäläisyyksistä kaikkien tyyppien kesken verraten niitä toisiinsa. (O’Keeffe & Midgley 2022.)

Kyselyn tulokset ja johtopäätökset

Kysely lähetettiin Vuoksin 103 työntekijälle ja kyselyyn vastasi 35 henkilöä. Yhteensä kyselyssä oli 18 kysymystä. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, joten vastausten määrä vaihteli kysymyksittäin 17–35 välillä. Perustietokysymyksiin vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet 35 henkilöä, joista suurin osa, 66 % oli naisia. Vastaajista suurimmat ikäryhmät muodostivat 50–59 -vuotiaat 40 % ja 40–49-vuotiaat 34 %. Vastaajat näkyvät (kuvio 2) työntekijäryhmittelyinä.



Kuvio 2. Vastaajat työntekijäryhmittäin

Yli 20 vuotisen työuran Vuoksissa tehneitä oli 9 % vastaajista. Vuoksissa 0–4 vuotta työskennelleet muodostivat suurimman 43 % vastaajaryhmän eli lähes puolet vastaajista. Koulutustaustaltaan vastaajista 23 % oli perustutkinto tai ylioppilastutkinto, 43 % alempi ammattikorkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto tai kandidaatin tutkinto ja 34 % ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai yliopistotutkinto. Vuoksissa etätyötä tekevät eniten työllisyyspalveluiden työntekijät ja vähiten koulutuspalveluiden sekä

johtoryhmään ja esihenkilöihin lukeutuvat työntekijät. Koulutuspalveluiden henkilöstöstä 21 % tekee ainoastaan lähityötä.

Etä- ja hybridityön mahdollistuminen Vuoksissa

Vuoksin työntekijät arvostavat hybridityön mahdollisuutta, jonka toivotaan jäävän pysyväksi toimintamalliksi. Nykyinen hybridityömalli 40 % viikoittaisesta työajasta koetaan yleisesti riittäväksi, mutta vastaukset jakautuivat työntekijäryhmien välillä. Työllisyys-, hallinto- ja toimistopalveluiden työntekijöiden toiveena olisi vapaampi malli hybridityön tekemiseen.

Kaikkien työntekijäryhmien mielestä etätö sopi hyvin keskittymistä ja rauhallista työympäristöä vaativiin tehtäviin ja tavanomaista on jättää etäpäivään ne työtehtävät, jotka vaativat tarkkaavaisuutta, rauhallista työskentelytilaa tai osallistumista koulutuksiin. Vastaajat totesivat etätö soveltuvan hyvin myös etäpalaverihin ja tapaamisiin etäyhteydellä. Koulutuspalveluiden henkilöstön vastauksista nousi esille etäopetuksen toteuttamisen mahdollisuus, mikä koettiin positiiviseksi asiaksi.

“On hyvä, että on mahdollisuus työskennellä etänä. Se osoittaa myös luottamusta työntekijöitä kohtaan”

Työhyvinvoinnin toteutuminen hybridityössä

Hybridityö koetaan sekä työhyvinvointia lisäävänä että heikentävänä tekijänä. Osa vastaajista ei koe hybridityömallin soveltuvan heille, sillä heidän työnsä ja itsensä kannalta lähityön tekeminen on parempi vaihtoehto kuin hybridityö. Etäpäivien aikana hybridityön heikkoutena vastaajat nostivat esille työn tauotuksen unohtumisen. Jotkut vastaajista kokivat etätö stressaavammaksi kuin lähityön, koska teknistä tukea tai muuta tukea työtehtäviin ei ole samalla tavoin saatavilla kuin lähityössä. Vastauksista korostui myös etätö yksinäisyys, sosiaalisten kontaktien puute tai vähäisyys. Etätö hyviä puolia vastaajien mielestä olivat työmatkojen väheneminen, vapaa-ajan lisääntyminen, sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen

helpottuminen. Etätyöpäivän aikana vastaajat kokevat olevansa tuottavampia, koska keskeyttäviä tekijöitä on vähemmän.

Vastaajista 56 % ei tauottanut työtään lainkaan etätyöpäivän aikana. Ainoastaan 12 % kertoi käyttävänsä käytössä olevaa taukoliikunnan BreakPro-sovellusta, mutta moni tauotti etätyötään omin keinoin. Työntekijät kokivat työstä palautumisen riittäväksi lähes kaikissa työntekijäryhmissä. Yhteisenä ongelmana koettiin eri vastaajaryhmillä töiden vaikutukset rentoutumiseen ja uneen. Koulutuspalveluiden työntekijöiden vastauksista nousivat esille töiden epätasainen jakautuminen eri jaksoille, työntäyteiset viikot, haastavien tilanteiden sekä opiskelijoiden asioiden miettiminen vapaa-ajalla. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kalenteriin olisi hyödyllistä lisätä opettajien työpäivään kirjallista aikaa, esimerkiksi lounaan jälkeen tai päivän päätteeksi. Pienet ajankäytölliset muutokset auttavat työpäivän hallintaan ja estävät töiden siirtymistä vapaa-ajalle, koska kirjallisia tehtäviä on ollut mahdollisuus tehdä työpäivän aikana. Toimintamalli on tuttu muiden ammattiryhmien, esimerkiksi lääkäreiden ajanhallinnasta. Riskinä opettajien kirjallisen ajan lisäykselle voi olla, että toisen asteen opiskelijat lopettavat omatoimisesti opiskelupäivän, mikäli tauko on liian pitkä, eikä opettaja ole paikalla.

Työstä palautumisen keinoina mainittiin erilaiset liikuntaharrastukset, luonnossa liikkuminen, arjen puuhastelut, vapaa-ajan viettäminen perheen ja ystävien kanssa, matkailu, musiikin kuuntelu, taide ja käsityöt. Työkyvyn ylläpitämisestä vastaajat huolehtivat monipuolisilla liikunnallisilla ja mielekkäillä harrastuksilla, luonnossa liikkumalla sekä riittävällä levolla.

Vastaajat saivat mahdollisuuden kertoa hybridityön vaikutuksista työhyvinvointiin (n=17). Kaksi vastaajista kirjoitti etätyön olevan hieman stressaavaa tai yksinäistä puurtamista, jolloin työnhallinnan ongelmat lisääntyvät. Loput vastaajista (n=15) kokivat hybridityön parantavan työhyvinvointia, koska etätyöpäivä rauhoitti työviikkoa. Työmatkojen poisjäänti jo pelkästään lisäsi työhyvinvointia, koska vapaa-aikaa jäi enemmän. Kuitenkin lähityön mahdollisuutta korostettiin yhteisöllisenä tekijänä.

”Saan etätyöpäivänä paljon enemmän aikaan, kun töissä, koska keskeyttäviä tekijöitä ei ole. Kun työt edistyvät niin stressitaso laskee.”

Yhteisöllisyyden kokeminen ja tulevaisuuden toiveet

Vuoksissa tiedonjaon kanavista etätyöpäivän aikana ovat yleisimmin käytössä WhatsApp, sähköposti, puhelin, Teams. Harvemmin käytössä ovat sovellukset Discord, Wilma, Meet, Skype, Classroom, tekstiviesti, Signal sekä henkilökohtaiset tapaamiset. Yhtenäistämällä toimintatapoja viestinnästä saadaan sujuvampaa ja oikea-aikaista.

Vastausten perusteella Vuoksissa tuetaan etätyön tekemistä ja henkilöstö on tietoinen etätyön tekemisen mahdollisuudesta ja siihen saatavasta tuesta. Työyhteisö tukee toisiaan etätyössä lähes poikkeuksetta (n=32), mutta kahdella vastaajista tuki oli ollut riittämätöntä. Vastaajat eivät kokeneet omaa roolia merkittäväksi toisten työntekijöiden etätyön tukemisessa, mutta toisaalta kokivat saavansa tukea työtiimiltään ja vuorovaikutus oli toimivaa. Luottamuksen merkitystä korostetaan molemminpuolisena voimavarana; luotetaan, että työt hoidetaan sekä lähityössä että etänä. Työntekijä voi suunnitella itse oman työpäivänsä ennalta sovittujen työtehtävien mukaisesti. Luottamus työnantajan puolelta etätyöhön toteutuu hyvin. Yhteisöllisyyttä heikentävänä asiana todettiin yhteisten taukojen puuttuminen etätyöpäivän aikana.

”Esimiehen ja esihenkilöiden luottamus työntekijään ensiarvoisen tärkeää. Esimiehen pitää tukea riittävästi myös etätyössä olevaa työntekijää. Aina tämä ei onnistu ja etätyöskentelevä voi kokea etääntyvänsä työyhteisöstä.”

Kyselyn vastaajat (n=23) hankkivat itsenäisesti työssä tarvittavaa tietoa ja koulutusta, mutta osa ei koe koulutusta tarpeelliseksi esimerkiksi eläköitymisen vuoksi. Tulevaisuuden toiveina esitettiin muun muassa työntekijöiden ”sijaispankin” perustamista ja monipuolisemman osaamisen

hyödyntämistä. Tarvetta koettiin erityisesti kirjanpidon ja verotuksen koulutuksiin.

"Rohkeaa otetta ja yhteistyötä kehittämiseen. Selkeät toimintamallit, selkeät roolit ja prosessit ja jatkuvan kehittämisen ryhmä, jossa yhteistyössä mennään eteenpäin, eikä niin että kukin omassa nurkassa kehittää omiaan. "

Tutkittavan aineiston ymmärryksen löytäminen asiakasprofiilien avulla

Kyselyn tulosten johtopäätöksistä hankittu ymmärrys tiivistettiin asiakasprofiileiksi, eli työntekijätyypeiksi (kuvio 3) Learning Caféta varten Hämäläisen ym. (2011, 75) mukaisesti. Tyyppejä muodostaessa oli löydettävä samankaltaisuuksia, jotka ilmensivät koko tutkimusaineistoa. Asiakasprofiili on kuviteltu henkilötyyppi, joka on koostettu kerätystä tiedosta. Tavanomaista on tehdä henkilötyypistä visuaalinen kuvaus ja kuvata taustatiedot kuten: ikä, nimi ja tyypillinen sanonta, jotka kuvaavat esimerkiksi hänen arvomaailmaansa, käyttäytymismalliaan, toiminnan motiiveja ja arvon muodostustaan. (Humble 2023.) Ojasalo ym. (2021, 77), Tuulaniemi (2011b, 154–155) sekä Günther ja Hasanen (2023) huomauttavat, että yksittäinenkin löydös on merkittävä tutkimuksen kannalta, mutta tärkeämpää on havaita suuremman joukon toteuttama toimintamalli.

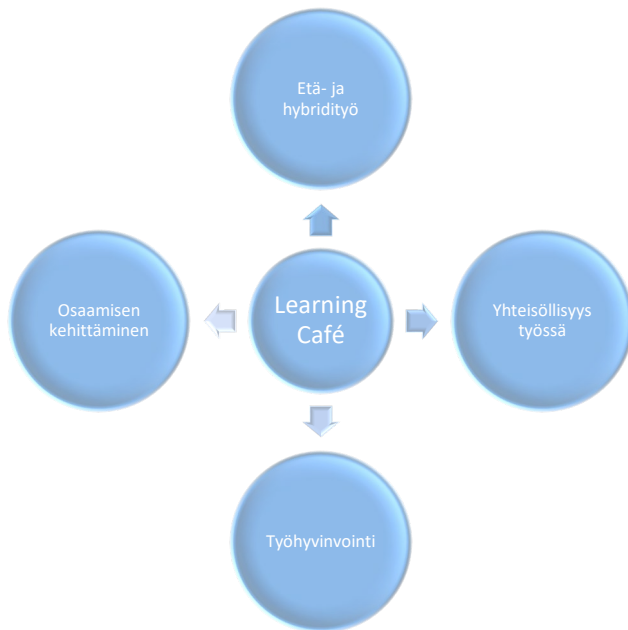


Kuvio 3. Narratiiviset työntekijäprofiilit

Asiakasprofiilit ideoinnin tukena Learning Caféssa

Ideoinnin, päätöksenteon ja palvelukonseptoinnin suunnittelutyökaluna toimivat hyvin rakennetut asiakasprofiilit. Ideointivaihe on erilaisten yhteisöllisten ideointimenetelmien käyttöä ja ideointivaiheessa palvelukehittämiseen osallistuvat monipuolisesti työntekijät, loppukäyttäjät ja asiakkaat. Tällä tavoin lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisätään molemminpuolista luottamusta. (Ojasalo ym. 2021, 78; Bertolotti, ym. 2018, 746.) Ideoinnin tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, eikä niissä ole oikeaa, eikä väärää vastausta. (Tuulaniemi 2011b, 180, 183). Learning Cafén tarkoituksena oli lisätä opinnäytetyön tekijöiden asiakasymmärrystä, mutta myös yhteisöllisen ideoinnin avulla syventää, miten ja millä keinoin Vuoksi voi lunastaa arvolupauksen hybridityön tekemisessä työntekijää kuunnellen neljän fiktiivisen työntekijätyypin kautta, (kuvio 3).

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi ja yhteisöllisenä ideointipajana toteutettiin Learning Café 13.6.2023 Kauhajoella Vuoksissa opinnäytetyön teeman mukaisesti hybridimallina, eli kaksi opinnäytetyöryhmän jäsentä olivat fyysisesti läsnä Vuoksen toimipisteessä Kauhajoella, ja kaksi jäsentä osallistuivat etäyhteydellä Ivalosta ja Pyhännältä. Ivalosta etänä toteutettu Learning Café -piste oli sijoitettu Inarijärven rannalle ja Pyhännällä sijainnut työpaja sisälsi ennalta taltioitun nauhoitteen eläkeikää lähestyvän fiktiivisen hahmon ajatuksista hybridityöhön liittyen.



Kuvio 4. Learning Cafén ideointipajan teemat

Learning Cafén tulokset ja johtopäätökset

Learning Caféhen valikoitui yhteensä 12 henkilöä, jotka olivat halukkaita kehittämään työyhteisön toimintaa. Osallistujista muodostettiin neljä ryhmää, jotka ohjeistettiin ennen ideointipajan alkua kiertämään eri pöydissä, joissa jokaisessa oli opinnäytetyöryhmän jäsen johdattelemassa aiheeseen. Jokaisessa pöydässä ryhmällä oli 15 minuuttia aikaa ideoida arvoa tuottavia asioita hybridityön teemoista (kuvio 4). Ryhmän jäsenet kirjasivat ideoitaan ja ajatuksiaan pöytiin teipatuille isoille papereille annettuihin kysymyksiin (liite 3). Jokaisella ryhmällä oli mahdollisuus nähdä edellisen ryhmän tuotokset, jolloin pystyi helposti jatkamaan uutta ideointia.

Ryhmät olivat yksimielisiä työnantajan vastuusta huolehtia työntekijöille työn tekemiseen tarvittavat koneet ja laitteet, sekä ohjelmat, mutta jokainen työntekijä on itse vastuussa työergonomiasta. Tärkeäksi asiaksi koettiin luottamus työnantajan ja työntekijän välillä, mikä korostuu etätyöpäivän aikana. Organisaation on omalta osaltaan otettava vastuu työntekijän jaksamisesta ja työmäärän oikeudenmukaisesta jakautumisesta. Työpäivän rytmittämiseen auttavat päivän aikataulus ja työn itsenäisen suunnittelun mahdollisuus,

riippumatta siitä, tehdäänkö työtä läsnä vai etänä. Kalenteriin tulisi merkitä tauot, myös ruokatauko, jolloin poistutaan työpisteeltä. Hyvänä keinona koettiin ulkoilu töiden päättymisen jälkeen, jotta ikään kuin poistuu työpaikalta ja palaa kotiin uusin ajatuksin. Lepo, ystävien ja läheisten seura, sekä harrastukset auttavat irtautumaan työstä vapaa-ajalla. Palautumista estää töiden tekeminen viikonloppuisin, kuten työsähköpostin läpikäynti.

Eri työryhmien välillä nousi monipuolista ideointia siitä, miten varmistetaan, että yhteinen työtehtävä tehdyksi. Vuoksissa käytetään monia viestintäkanavia, joista nimettiin virallisiksi tiedonjaon kanaviksi Wilma, Teams, sähköposti ja puhelin, sekä työtä tukevien yhteistyökumppaneiden www-sivustot ja erilaiset alustat. Epäviralliseksi tiedonjaon kanavaksi nimettiin pikaviestintäpalvelu WhatsApp. Keskusteluissa nousi esille myös moninkertainen viestintä, koska eri viestintäkanavat eivät keskustele keskenään, jolloin sama viesti ja informaatio on laitettava useampaan kanavaan. Tällä tavalla yritetään varmistaa, että tieto saavuttaa kaikki asianosaiset. Työryhmät nostivat esille toiveen ajantasaisesta etätyöohjeistuksesta ja siitä, mitä viestintäkanavia käytetään missäkin tilanteessa ja yhteisistä etätyön toimintatavoista tiimien kesken. Vuoksiin olisi hyvä muodostaa luontevat työntekijöiden tiimit erityisesti hybridityötä ajatellen. Tiimeille olisi mahdollisuus järjestää ryhminä tarvittavaa opastusta ja koulutusta, liittyen sähköiseen viestintään, käytettäviin ohjelmiin ja apua mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Työntekijöiden muodostaman tiimin fyysinen tapaaminen on tärkeä sopia hyvissä ajoin ja niin, että kaikilla jäsenillä on mahdollisuus siihen osallistua.

Perehdytys on erittäin tärkeää, sen on oltava tehtävien mukaista ja jatkuvaa. Ajatusten vaihtoa käytiin siitä, mihin päättyy esihenkilön vastuu perehdyttämisen jälkeen. Yleisesti koettiin, että työntekijän pitäisi olla itseohjautuva ja vastuullisesti hoitaa työtehtävänsä. Ehdotettiin yhteisesti laadittavaa "ensiapupakettia", josta löytyisi sujuvaan etätyöhön tarvittavat asiat, sekä tieto, keneen ottaa yhteyttä tietyissä asioissa. Työyhteisössä tulisi olla tukihenkilö, joka auttaa uuteen työyhteisöön sopeutumisessa ja tukee etätyössä. Kehitettäessä kestäväää työelämää on työntekijöiden voimavarat

tärkeässä roolissa. Aikaan ja paikkaan sitomattoman työn edellytys on molemmin puolinen luottamus siihen, että työ tulee tehdyksi ja esihenkilöltä tai tiimiltä on saatavissa tukea työpäivän aikana.

Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen on tärkeää lähityöpäivinä, jolloin kasvot ja nimet yhdistyvät. Uuden työntekijän olisi hyvä myös osallistua työkykyä ylläpitävään yhteisölliseen toimintaan, jolloin työyhteisö tulee tutuksi ja osallistumisesta tulee mielekästä. Tästä hyvänä esimerkkinä on keväällä 2023 järjestetty Vuoksi-gaala, johon osallistui 75 % työyhteisöstä. Ohjelmallinen gaala yhdisti työyhteisöä ja nykyisin työntekijät tuntevat toisensa ehkä hieman paremmin.

Työnantajan toivottiin ottavan vastuuta työntekijöiden erilaisista digivalmiuksista niin, että jokainen saavuttaisi riittävät valmiudet tehdä etätöitä. Ehdotettiin, että tarvittaessa työntekijöillä olisi mahdollisuus saada helposti henkilökohtaista ohjausta digitaaliseen toimintaympäristöön. Keskusteluista nousi esille, että uusien ohjelmistojen tehokkaan käyttöönoton tae on matalan kynnyksen digituki, jota toivottiin olevan kaikkien saatavilla, ja jonka lisäksi kehitettäisiin vertaistukimuotoja.

OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOS - PALVELUPOLKU HYBRIDITYÖN KEHITTÄMISEKSI

Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää hyvinvointia tuottavia arvoja hybridityön kehittämiseksi seuraavilla kysymyksillä: Miten hybridityö oli mahdollistettu Vuoksissa työntekijän työhyvinvointi huomioiden? Oliko työmäärä sovitettu oikein olemassa olevaan työaikaan nähden?

Kyselyn ja Learning Cafén tuloksista voidaan todeta, että hybridityön tekeminen Vuoksissa on mahdollistettu tällä hetkellä työntekijän työhyvinvointi huomioiden, mutta siihen ei ole kaikilla työntekijäryhmillä yhdenvertaisia mahdollisuuksia. Hybridityö ei saisi asettaa työntekijäryhmiä eriarvoiseen asemaan organisaatiossa. Työnantajan vastuulla onkin arvioida hybridityön

toteutuksen mahdollisuudet eri työtehtävissä, vahvistaa etätyön säännöt, perehdyttää ja huolehtia tietoturvesta. Nykyinen etätyön määrä Vuoksissa on enintään 40 % viikoittaisesta työajasta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus joustavampaan työaikaan.

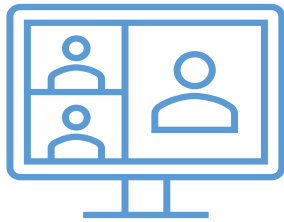
Tutkimuksen tuloksista selvisi, että työmäärän sovittamisessa työaikaan on työntekijöiden välillä vaihtelua ja yksittäisissä vastauksissa nousi esille riittämätön tuki etätyöpäivän aikana. Joillakin työntekijöillä työmäärä ei tulosten mukaan jakaudu tasaisesti työviikon aikana ja työ kuormittaa liikaa. Toisaalta hybridityö antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella omaa työtä joustavammin, mikä parantaa monilta osin työhyvinvointia. Etä- ja hybridityön toteuttaminen vaatii työnantajan kanssa yhdessä tehtävää kehittämistyötä, jossa muun muassa huomioidaan opiskelijoiden kontaktiopetuksen ja lähitapaamisten tarve sekä työntekijöiden valmiudet etä- ja hybridityön tekemiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hybridityö muodostaa uhan työyhteisön toimivuudelle. Työntekijöiden tulisi huolehtia riittävästä vuorovaikutuksesta sovitusti etätyöpäivinä ja lisäksi tavata säännöllisesti lähityössä. Hybridityö on onnistunut silloin, kun se ei vaikuta työn suorittamiseen. Työntekijällä on itsellään vastuu huolehtia riittävästä työ- ja toimintakyvystä. Hybridityö vaatii sekä johtajuutta että itseohjautuvuutta. Luottamuksen merkitys etätyössä tulee esille useista vastauksista. Vuoksin henkilöstö kokee, että luottamus etätyössä muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta, vastuuntunnosta toimia oikein ja toiminnan ennakkointikyvystä.

Palvelupolku hybridityön kehittämiseksi

Tulosten yhteenvedon jälkeen opinnäytetyön tekijät kokoontuivat etäyhteydellä ideointipajaan, jossa koottiin arvoa tuottavat asiat ja ratkaisuideat hybridityön toteuttamiseen Vuoksissa tehdyn kyselyn (liite 3.) ja Learning Cafén tulosten pohjalta. Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti ratkaisuideoista luotiin Vuoksille hybridityön suunnittelua tukeva palvelupolku (kuvio 5), joka tukee

työntekijöiden hybridityön toteuttamista asiantuntijaorganisaatioissa. Palvelupolussa on neljä kontaktipistettä etä- ja hybridityö, työhyvinvointi, yhteisöllisyys työssä ja osaamisen kehittäminen. Kontaktipisteisiin on koottu asiakokonaisuuksia, jotka voidaan ottaa huomioon etä- ja hybridityön suunnittelun tukena.

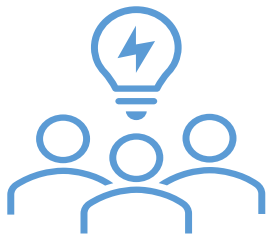


Etä- ja hybridityö

- Yhtenäistetään hybridityöohjeistus. Varmistetaan, että kaikilla on yhtenäinen tieto, miten hybridityö toteutetaan Vuoksissa.
- Mahdollistetaan etätöntekeeminen enemmän kuin 40 %, työehtosopimukset, työaikalaki ja paikalliset sopimukset huomioiden.
- Varmistetaan etätöytä tekeväälle riittävä ict-tuki ja esimiehen/ tiimin tavoitettavuus esim. matalan kynnyksen virtuaalitapaamisille.

Työhyvinvointi

- Suunnitellaan työtehtävät ja työaika hybridimallissa siten, että mahdollistetaan työntauottaminen sekä läsnä että etänä.
- Tarjotaan työntekijälle työkykyä ylläpitävää toimintaa, sekä varmistetaan työterveyshuollon palvelut ja oman osaamisen kehittämisen mahdollisuus.
- Tuetaan työntekijää etä- ja lähityössä. Annetaan työntekijälle mahdollisuus päättää itse työnsä aikataulutuksesta etätöypäivinä ja mahdollistetaan matalan kynnyksen tuen saanti.
- Annetaan mahdollisuus palata lähityöhön, tarjoamalla riittävät tilat ja laitteet.

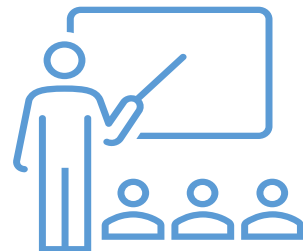


Yhteisöllisyys työssä

- Mahdollistetaan yhteisön yhteinen toiminta myös hybridityössä mm. yhteisillä kahvitauoilla Teamsin välityksellä ja esimerkiksi yhteisiksi sovituille työpäivinä toimistolla läsnätyössä.
- Kannustetaan esihenkilöitä tekemään videotervehdyksiä/ äänitteitä, jonka avulla mahdollistetaan vuorovaikutusta.
- Kalenteroidaan tiimien/työntekijän ja esihenkilön tapaamiset ja myös vapaammat keskustelut virtuaalisesti vrt. lähityön kahvihuonekeskustelut.
- Muodostetaan työtätukevia tiimejä

Osaamisen kehittäminen

- Kartoitetaan jokaisen Vuoksin työntekijän ja jokaisen tiimin tehtävät, sekä koulutustarpeet.
- Järjestetään tarvittavia koulutuksia ja tuetaan henkilökohtaisen ajankäytön suunnittelua.
- Hyödynnetään työntekijöiden osaamista yli osaston rajojen tarpeen mukaan.
- Ymmärretään eri alustojen integraation heikkous. Pyritään luomaan kehittämisverkostoa eri toimijoiden välille.



Kuvio 5. Hybridityötä tukeva palvelupolku

POHDINTA JA JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli hyvinvointia tuottavien arvojen löytäminen hybridityön kehittämiseksi. Webropol-kyselyn ja Learning Cafén tuloksista löysimme työntekijäkokemuksen mukaisia arvoja, joiden pohjalta kehitettiin palvelupolun kontaktipisteet, joita voidaan hyödyntää hybridityön kehittämisessä ja tukea työntekijän työhyvinvointia. Sauran ym. (2022, 243) mukaan, työn tekeminen ei ole enää paikkasidonnaista, joten se mahdollistaa työvoiman paremman saatavuuden. Vuoksille hybridityömalli onkin veto- ja pitovoimatekijä, jonka mahdollisuutta on tarpeellista suunnitella kaikille työntekijäryhmille.

Henkilökohtainen kokemus työn merkityksellisyydestä ei poistu, olipa työ sitten lähi- tai etätyötä. Hybridityö voi olla parempi työskentelymallina kuin etätyö tai läsnätyö. Työntekijällä pitäisi olla myös mahdollisuus tehdä vain lähityötä, mikäli etätyö ei onnistu esimerkiksi kotona tapahtuvien muutosten myötä. Hybridityöstä on mahdollisuus saada erittäin toimivaa, kun sitä johdetaan oikealla tavalla, tuetaan riittävästi ja luotetaan työntekijän osaamiseen ja kykyyn johtaa itseään, mihin Eklund ym. (2021, 25) ja Saura ym. (2022, 251) viittaavat. Eklund ym. (2021, 25) nostavat esille työntekijän osaamisen ja itsensä johtamisen taidot, avoimen vuorovaikutuksen, toimivan yhteistyön ja hybridityötä tukevan johtamisen. Kaijala ja Tolvanen (2020, 90–91) kuvaavat vastuullista johtamista positiivisena kehänä, joka perustuu suuntaan ja visioon kestävämmästä toiminnasta, jossa pystytään ennakoimaan riskejä. Pantelin ym. (2022, 13), Romon (2021, 69–70, 73), Savolaisen (2021) ja Ikosen (2015, 140) mukaisesti myös luottamuksen rakentaminen etätyössä on vastavuoroista ja luottamus edellyttää vastuuntuntoisuutta ja itseohjautuvuutta.

Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten Vuoksissa, hybridityön mahdollistaminen henkilöstölle voi helpottaa työntekijöiden henkilökohtaista kokemusta työnkiihtyvyydestä, sekä yhteiskunnallisesta ja sosiaalisesta paineesta.

Mauno, Minkkinen, Tsupari, Huhtala ja Feldt (2019) ovat tutkineet työn tehostamisen ja muiden lisääntyneiden työvaatimusten merkitystä ikääntyville työntekijöille muita työntekijäryhmiä enemmän, kun yhteiskunnassa vahvasti vaikuttavat sosiaalinen ja erityisesti teknologinen kiihtyvyys luovat paineita työelämään. Työntekijälähtöisesti suunniteltu hybridityömalli antaa organisaatiolle työnantajana mahdollisuuden vastuullisesti huolehtia työkykyjohtamisesta ja eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnista. Mahdollisuuksien mukaan tulisikin selvittää tarvetta työnohjaukselle ja tarjota työntekijälle tukea esimerkiksi työterveyshuollon palveluiden avulla. Työn intensifikaatio ei välttämättä tarkoita negatiivista työn tekemisen kierrettä kiivastahtisessa työelämässä, vaan se voi luoda motivaatiota, kun työ on sopivasti kuormittavaa ja siinä on mahdollisuus oppia jotakin uutta. Työn ja vapaa-ajan, sekä työn ja perheen yhteensovittamisen tärkeys korostuu nyky-yhteiskunnassa, johon myös Saura ym. (2022, 243) viittaavat.

Voimavaroja tulee olla riittävästi työtehtävistä suoriutumiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn, kuten Eklund ym. (2021, 84–85) huomauttavat. Työpäivää tulee tauottaa säännöllisesti lounaalla, taukoliikunnalla tai mukavalla yhteisellä tekemisellä. Päivä- ja viikkorytmin, sekä lomien ennakkosuunnittelu on myös tärkeää palautumisen kannalta. Lahtivuori ym. (2019, 2) muistuttavat, että työhyvinvoinnin kehittämisessä organisaatioissa tulisikin tunnistaa kuormittavia ja suojaavia tekijöitä paremman työssäjaksamisen edistämiseksi. Saari (2018) ja Sydänmaanlakka (2022) käsittelevät resilienssiä sinnikkyutenä selviytyä haasteista ja erilaisista tilanteista, sekä oppia niistä. Saaren (2016, 241) mukaan vastuulliseen asiantuntijatyöhön liitetään usein muun muassa kiire ja työn toistuvat keskeytykset. Työntekijöiden voimavarat tulisikin huomioida kehitettäessä organisaatioissa kestävää työelämää, jolloin työpaikan käytäntöjen kehittymisen kautta myös henkilöstön resilienssi lisääntyy. Etätyössä ja eri työtehtävissä, mutta samassa organisaatiossa työskenteleville ihmisille on tärkeää tulla nähdyksi yksilöinä ja työnantajan tulee huomioida erityisesti hyvän ilmapiirin merkitys työn mielekkyyden kokemuksessa. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan lisääntynyt etä- ja hybridityö vahvistavat tarvetta tukea yhteisöllisyyttä aktiivisesti. Yhteisten

koulutusten, virkistyspäivien ja tapahtumien toteuttaminen vuoden aikana lisää Vuoksin me-henkeä.

Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu johtamisen näkökulmaa, joten esihenkilöiden ajatuksia ja etäjohtamisen kyvykkyyttä olisi mahdollisuus tutkia palvelumuotoilun avulla. Laaksosen (2022, 76.) mukaan myös etäjohtamiselle pätee samat perusjohtamisen perusperiaatteet kuin lähijohtamiselle. Luotettava, hyvä ja taitava esihenkilö ei välttämättä osaa toimia kyvykkäästi etäjohtajana. Laaksonen jatkaa (2022, 82), että etäjohtamisen perustana ovat innovatiiviset ratkaisut luottamuksen rakentamisessa ja vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Saura ym. (2022, 251) ja Vilkmán (2016, 21) huomauttavat, että etätyön johtaminen vaatii uudenlaista näkökantaa ja tapaa johtaa etätyötä. Tähän on kuitenkin Vuoksissa jo panostettu ja toteutettu koulutuksia etätyön johtamisesta esihenkilöille ja johtamistyötä tekeville.

Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan käyttää minkään muun organisaation toiminnan kehittämiseen, mutta palvelupolun kontaktipisteitä on mahdollista soveltaa. Hybridityötä tekevien työntekijöiden kokemuksista olisi hyvä saada konkreettista tietoa esimerkiksi päiväkirjamerkintöjen kautta tai lyhyiden videoklippien myötä. Palvelumuotoilun keinoin olisi mahdollista Vuoksissa tutkia jatkossa myös opiskelijoiden asiakaskokemusta hybridityöstä, miten he kokevat digitaalisen oppimisympäristön tukevan omaa oppimistaan ja etäopetuksen, joka mahdollistaisi opettajien hybridityön. Tarpeellista olisi kuulla sekä nuorten että opetushenkilöstön kokemuksia digitaalisen oppimisympäristön hyödyntämisestä.

Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusprosessissa eettisyys ja luotettavuus näyttelevät tärkeää roolia tutkimuksen edetessä, koska tutkija on itse osana tutkimusta. Webropol-kyselyyn saimme noin kolmanneksen mahdollisista vastauksista. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska työntekijöiden henkilökohtaisia näkökulmia saatiin hybridityön toteuttamisesta Vuoksissa avointen kysymysten avulla ja Learning Caféssa. (Ahonen, Kinnunen & Saranto 2020, 67.) Webropol-kysely

toteutettiin henkilöstölle anonyymisti. Tutkimustyössä muotoiltiin tutkimuskysymykset selkeästi ymmärrettäviksi, jolloin tulkinvaraisuuden mahdollisuus minimoitiin tutkimuksen laadun säilyttämiseksi. Tulosten analysoinnissa ei ole ilmoitettu vastaajien tarkkaa määrää, prosenttiosuuksia tai työntekijäryhmää anonyymiteetin säilymiseksi avoimissa vastauksissa. Kuten Günther ja Hasanen (2023) huomauttavat, tutkittavien yksityisyyttä tulee kunnioittaa, eikä tutkimuksesta saa aiheutua haittaa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen Webropol-kyselyn vastaukset tuhottiin yksityisyyden säilymiseksi.

Learning Café -työpaja pidettiin henkilöstön työhyvinvointipäivän yhteydessä. Learning Caféssa tutkijat olivat osana tutkimusta ohjeistaen ja johdattaen keskustelua kyseessä olleeseen aiheeseen. Learning Caféssa muut ryhmät näkivät toistensa ideointia, joka saattoi vaikuttaa oman ryhmän ajatteluun joko rajoittavasti tai syventäen. Etätyöpajat toimivat selvästi tunnelman vapauttajina, rentouttivat ryhmien toimintaa ja saivat aikaan vilkasta keskustelua. Palvelumuotoilu prosessina mahdollisti työyhteisön jäseniä kehittämään omaa työn tekemisen malliaan, eikä heidän ajatteluunsa pyritty vaikuttamaan millään tavoin.

Luottamuksen arviointi ei ollut tässä työssä täysin ongelmatonta, sillä yksi opinnäytetyön tekijöistä työskentelee Vuoksen organisaatiossa ja hän koki kyselyvaiheen tulosten tarkastelussa asian tulleen ehkä liian lähelle omia kokemuksia työstä, koska monissa vastauksissa toistui itselle merkityksellisiä aiheita. Hän pystyi kuitenkin ylittämään henkilökohtaiset kokemuksensa ja löytämään uusia näkökulmia. Toisaalta muut opinnäytetyöryhmän jäsenet saivat ymmärrystä Vuoksen toimintatavoista opinnäytetyön edetessä hänen avullaan.

Saaranen-Kauppinen ym. (2006) ovat sitä mieltä, että tutkimus ei aina tarjoa absoluuttista totuutta, vaan toinen tutkija voisi päätyä toisenlaiseen päätelmään. Tulokset ovat riippuvaisia ajasta, paikasta ja tutkijasta, eli tiede on inhimillistä, vaikka pyritään luotettavaan tutkimukseen. Päämäärän saavuttamiseksi luotettavuutta tulee arvioida kokonaisvaltaisesti prosessin

edetessä, ovatko käytetyt menetelmät tuottaneet toivottuja tuloksia. Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä mahdollisti työntekijäryhmien osallistamisen tutkimusaineiston tuottamiseen. Saatua tuloksia voidaan pitää luotettavina tämän tutkimuksen kannalta, koska tutkijat löysivät vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tässä työssä esitetyt kirjallisuusviitteet tukevat saatua tuloksia työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä hybridityöstä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista Vuoksissa.

LÄHTEET

Ahmad, Z., Asmawi, A. & Samsi, S. Z. M. 2022. Work-from-home (WFH): the constraints-coping-effectiveness framework. *Personnel review* 2022, Vol. 51 (8), 1883–1901. 14(19). Viitattu 3.8.2023 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/PR-01-2022-0072/full/pdf?title=work-from-home-wfh-the-constraints-coping-effectiveness-framework>.

Ahonen, O. M., Kinnunen, U.-M. & Saranto, K. 2020. Health and social informatics and service design competences - Teachers' of university of applied sciences view of common competence. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. Vol. 12 Nro. 1 (2020). Viitattu 17.9.2023 <https://doi.org/10.23996/fjhw.83495>.

Alasoini, T. & Selander, K. 2023. Etätyö organisaation resilienssitekijänä: MEADOW-työnantajakyselyyn perustuva analyysi. *Focus Localis*, 51(1). Viitattu 14.6.2023 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119599>.

Aura, O., Laakkonen, R., Malvela, M. & Nurmela, S. 2021. Henkilöstöliikunnan barometri. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 411. Jyväskylä: Liikkuva aikuinen -ohjelma.

Bertolotti, F., Di Norcia, M. & Vignoli, M. 2018. Service desing principles for organisational well-being: Improving the employee experience through desingn thinking. *Linköping University Electronic Press* 6/2018. Viitattu 16.7.2023 <https://ep.liu.se/ecp/150/062/ecp18150062.pdf>.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2021. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar-kustannus.

Borissova, D. Dimitrova, Z. & Dimitrov V. 2020. How to Support Teams to be Remote and Productive: Group Decision-Making for Distance ColloborationSoftware Tools. *Information & Security* 46(1) 36–52. Viitattu 28.7.2023 <https://doi.org/10.11610/isij.4603>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2023. EK:n yrityskysely Etätyön vaikutukset yrityksille. Viitattu 2.8.2023 https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/etatyo_kysely_EK.pdf.

Eklund, A. Jääskeläinen, H. Salminen, J. & Lindholm T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.

El Hajal, G. 2022. Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management* 12(1) 21–27. Viitattu 2.8.2023 https://www.researchgate.net/publication/361118587_Teleworking_and_the_jobs_of_tomorrow.

Flavian, C. & Guinaliu, M. 2018. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business*

Economics 28(1) 2–24. Viitattu 28.7.2023
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-11-2017-0043/full/pdf?title=antecedents-and-consequences-of-trust-on-a-virtual-team-leader>.

Günther, K. & Hasanen, K. 2023. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teoksessa J. Vuori. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.9.2023
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/>.

Hietalahti, P-L. 2023. Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi. Henkilöstöpäällikön haastattelu 4.5.2023.

Hiltunen, P. 2019. Työn intensifikaatio, työn imu ja työtyytyväisyys opinto-ohjaajien kokemana. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.10.2022
https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/psykologia/tutkimus/tutkimusalueet/tyo/pihl_a_hiltunen_pro_gradu_valmis.pdf.

Humble, J. 2023 The Fountain Institute. What is the Double Diamond Design Process? A guide for people that want to make sense of design. Viitattu 16.9.2023 <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>.

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.) 2011. Palvelumuotoilu-uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Teknoliateollisuus ry Savonian ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia, 61–71.

Häyrinen, K. 2022. Näkökulmia digitaalisaation etenemisestä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Viitattu 15.10.2022
<https://journal.fi/finjehew/article/view/98612>. a.

Ikonen, M. 2015 Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi-puheviestinnän vuosikirja, Vol 11 Nro 1 (2015) 135–151. Viitattu 10.5.2023 <https://journal.fi/prologi/issue/archive>.

Innanen, P. 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palvelumuotoilu Palo. 16.10.2018. Viitattu 30.1.2023
<https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. 2023. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.9.2023

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 30.1.2023 ja 30.3.2023
https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994640203806246?sid=2939105763.

Jyväskylän yliopisto 2015. Narratiivinen analyysi. 20.6.2015. Viitattu 15.10.2023
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/narratiivinen-analyysi>.

Kaiser, S., Suess S., Cohen R., Mikkelsen E. N. & Pedersen A. R. 2022. Volume 36, Issue 3. Working from home: Findings and prospects for further research. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. Viitattu 27.1.2023 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1177/23970022221106973>[org.ez.lapinamk.fi/10.1177/23970022221106973](https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1177/23970022221106973).

Kallinen, T & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Viitattu 15.10.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.

Koivunen, T & Ikonen, H-M. 2020. Miten johtaminen sujuu etänä. Työelämän tutkimus, 18 (4) (2020), 287. Viitattu 10.10.2022
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/100665/58750>.

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa: A. Jyrämä & T. Mattelmäki. (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki. Aalto-yliopiston julkaisusarja 29–52. Viitattu 24.1.2023 https://shop.aalto.fi/media/filer_public/48/47/484746bf-4a1f-4f8e-9370-2d22c36b2cab/palvelumuotoilu.pdf

Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa: H. Laaksonen & S. Ollila (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajateltua, koettua ja tutkittua. Helsinki: Oppian, 75–86.

Lahtivuori, E. & Rauhala, S. 2019. Työn sosiaalisen tuen rooli työn intensifikaation ja työuupumuksen välisessä yhteydessä opinto-ohjaajilla. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.10.2022
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/66765>.

Lehtimäki, E. 2023. Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi. Koulutuspäällikön haastattelu 16.3.2023.

Lehto, K. 2023. Mahdollisuuksien näyttämöllä: Näkökulmia etä- ja hybridityön tulevaisuuteen organisaatioissa ja asiantuntijatyössä. *Focus Localis*, 51(1). Viitattu 30.5.2023 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/126889>.

Makkonen-Craig, H. 2021. Kielikello - Kielenhuollon tiedotuslehti, Etätyö, lähityö ja läsnätyö, 4/2021. Viitattu 9.3.2023 <https://www.kielikello.fi/-/et%C3%A4ty%C3%B6-l%C3%A4hity%C3%B6-jal%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6>.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M.-L., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. *Hallinnon tutkimus*, 38 (4), 271–288, 2019. Viitattu 9.10.2022 <https://doi.org/10.37450/ht.98052>.

Mauno, S., Minkkinen, J., Tsupari, H., Huhtala, M. and Feldt, T. 2019. Do Older Employees Suffer More from Work Intensification and Other Intensified Job Demands? Evidence from Upper White-Collar Workers. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1). Viitattu 20.10.2022 <http://doi.org/10.16993/sjwop.60>.

McGuire, D. & Ghoss, R. 2022. Is the dream of flexible work fading? *Human resource development international* 2022, Vol. 25, No. 5, 501–505. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2130298>.

Mukerjee, K. 2013. Customer-oriented organizations: a framework for innovation. *The Journal of business strategy* Vol. 34. No 3, 49–56. Viitattu 8.10.2023 <https://doi.org/10.1108/JBS-Jun-2012-0013>.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti J. 2021. 3.–7. painos. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

O’Keeffe, S. & Midgley, N. 2022. Developing Typologies in Qualitative Research: The Use of Ideal-type Analysis. Viitattu 14.10.2023. <https://doi.org/10.1177/16094069221100633>.

Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2020. Kunnallisen ammatillisen oppilaitoksen opettajan työaika. Viitattu 26.6.2023 <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyoaika/kunnalliset-ammattilliset-oppilaitokset/>.

101–118. Viitattu 8.10.2023 <https://doi.org/10.1177/1094670517712613>.

Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi 2023. Henkilöstökertomus 2022.

Viitattu 7.4.2023

<https://vuoksijulkaisu.triplancloud.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=26088&version=0>.

Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksi 2022. Ohjeistuksia henkilöstölle.

Sydänmaalakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. 5. painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011a. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011b. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Viitattu 15.4.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>.

Työterveyslaitos 2023. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 14.3.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-jamonipaikkainen-tyo>.

Työturvallisuuskeskus 2021. Työhyvinvointikortti® – koulutuksesta osaamista ja intoa kehittämiseen. Koulutusaineisto. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 16.4.2023 Työturvallisuuslaki 738/2002 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®.

Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R., & Wallin, O. 2020. Varhaiskasvatuksen työ muuttuu: muuttuuko asiantuntijuus? Työelämän tutkimus, Vol 18 Nro 4 (2020),323–339. Viitattu 12.10.2022 <https://doi.org/10.37455/tt.89217>.

Vilka, H. 2015. 4. painos. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä: Helsinki: Talentum Pro.

Vuoksi 2023. www-sivut. Viitattu 16.4.2023. <https://vuoksi.fi>.

Wallin, N. 2022. Hybridityön fyysiset työympäristöt: Monipaikkaisen tietotyön vaikutukset käyttäjien kokemukseen monitilaympäristöstä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Pro gradu, Lapin yliopisto. Viitattu 24.1.2023, 78–79 ja 30.3.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022091258840>.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Webropol-kysymykset (1–5)

Liite 3. Learning Cafén kysymykset

Liite 4. Yhteenvetotaulukko Webropol-kyselyn ja Learning Cafén tuloksista

Liite 1.

Lapland University of Applied Sciences

Hybridityö

Keräämme tietoa Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksin työntekijöiden kokemuksista hybridityöstä, eli läsnä- ja etätöiden yhdistelmästä.

Olemme ryhmä Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen YAMK opiskelijoita ja tutkimme opinnäytetyönämme hybridityön vaikutuksia Suupohjan koulutuskuntayhtymä Vuoksin työyhteisön toimivuuteen. Tarkoituksenamme on tutkia Vuoksin työntekijöiden kokemuksia hybridityöhön liittyen kuten esim. vaikutuksia työssäjaksamiseen, sekä luoda Vuoksille oma työyhteisön toimivuutta ja työskentelytapoja edistävä hybridityömalli. Olemme kiinnostuneita henkilöstön näkemyksistä etä- ja hybridityöhön liittyen, vaikka et tällä hetkellä hybridityötä tekisikään.

Hyödynnämme työssämme ajankohtaista tutkimustietoa ja työntekijöiden omia kokemuksia hybridityöhön ja työyhteisön toimivuuteen liittyen.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti ja niitä käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Vastaaminen vie ainoastaan n. 15-20 minuuttia. Vastaamalla voit vaikuttaa paremman yhteistyön rakentumiseen työyhteisössä!

Mikäli sinulla on kysyttävää tai haluat osallistua kyselyn jälkeen kesäkuussa toteutettavaan Learning Café -ideointityöpajaan kahvittelun lomassa, ota rohkeasti yhteyttä anne.malinen@vuoksi.fi. Kaikkien Learning Café -työpajaan osallistujien kesken arvotaan liikuttavia/palauttavia palkintoja!

Yhteistyöterveisin

Saija Hyttinen, Anne Malinen, Raisa Pesonen ja Anna Sormunen

Liite 2

1. Ikä

- 20-29 -vuotta
 30-39 vuotta
 40-49 vuotta
 50-59 vuotta
 60 -

2. Sukupuoli

- Nainen
 Mies
 en halua kertoa

3. Koulutusala

- Ammattitutkinto / ylioppilas
 Alempi ammattikorkeakoulututkinto / aikaisempi opistoasteinen tutkinto / kandidaatin tutkinto
 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto / yliopistotutkinto

4. Pääasiallinen työtehtäväsi Suupohjan koulutus kuntayhtymä Vuoksissa

- Koulutuspalvelut
 Työllisyyspalvelut
 Hallinto- ja toimistopalvelut
 Johtoryhmä ja esihenkilötehtävät

5. Työkokemusvuodet Suupohjan koulutus kuntayhtymä Vuoksissa

- 0-4 vuotta
 5-9 vuotta
 10-14 vuotta
 15-20 vuotta
 Yli 20 vuotta

Etä- ja hybridityö

6. Kuinka usein teet etätöitä?

- 1-2 kertaa viikossa
 2 kertaa kuukaudessa tai harvemmin
 teen ainoastaan lähityötä

7. Kerro, minkätyyppiseen työhön etätö on mielestäsi soveltuu?

8. Koetko, että nykyinen hybridityömalli 40% työviikosta on toimiva?

- Kyllä
 En osaa sanoa
 Ei, toivon sen olevan

9. Vastaa tähän kysymykseen, jos olet tehnyt hybridityötä. Kerro, miten hybridityö on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

10. Oletko käyttänyt Break Pro-sovellusta tai muuta sovellusta työsi tauottamiseen?

- Kyllä, Break Pro -sovellusta
 Kyllä, jotain muuta
 En ole käyttänyt sovellusta, mutta tauotan työtäni muulla tavoin. Kerro miten.
 En mitään näistä

11. Palaudutko työstäsi riittävästi vapaa-ajalla? Kerro parilla lauseella, miten palaudut työstäsi vapaa-ajalla.

12. Jos palautumisessa on haasteita, mitä ne ovat?

13. Kerro hyviä käytänteitä työkyvyn ylläpitämiseen.

14. Mitä tiedonjaon kanavia käytät vuorovaikutukseen etätöpäivän aikana?

15. Tukeeko työyhteisö etätöiden tekemistä ja mikä on oma roolisi siinä?

16. Päätitkö itsenäisesti omista työtehtävistä ja aikataulusta etätöiden aikana? Kerro miten?

17. Minkälaisia tulevaisuuden kehittämistarpeita koet työssäsi?

18. Halutessasi voit kirjoittaa ajatuksia liittyen etä- ja hybridityöhön.

Liite 3

Learning Cafén pöytäkuntien kysymykset

Millainen on hyvä etätyöpäivän rytmi?

Millaisia palautumiskeinoja tarvitaan etätyöpäivästä palautumiseen?

Mitä virallisia ja epävirallisia tiedonjaon kanavia etätyössä käytetään?

Miten varmistetaan etätyöpäivän aikana, että tehty yhteinen työtehtävä on valmis?

Millaista toimintamallia kaipaat haasteellisen työtehtävän ratkaisemiseen etätyöpäivän aikana?

Millaista/mitä on työyhteisön tuki etätyössä?

Millä tavoin tiimi voi tukea eri ikäisiä ja erilaiset digivalmiudet omaavia tiimin jäseniä?"

Millaista koulutusta näet tulevaisuudessa tarvitsevasi?

Liite 4 1(2)

Taulukkoon on kerätty teemat: etä- ja hybridityö, työhyvinvointi, yhteisöllisyys työssä ja osaamisen kehittäminen. Taulukon kohta *työntekijän näkemys* kiteyttää työntekijälle arvoa tuottavan asian. Kohta *ratkaisu* kertoo, miten arvo tuotetaan asiakkaalle.

Etä- ja hybridityö	Työhyvinvointi	Yhteisöllisyys työssä	Osaamisen kehittäminen
<p>Työntekijän näkemys: Etä- ja hybridityö mahdollistaa työn räätälöinnin. Etätyössä ja hybridityötä tekevät kaipaavat myös fyysisestä kanssakäymistä työyhteisön välillä.</p>	<p>Työntekijän näkemys: Työtehtäviä voi jakaa myös häiriöttömänä kotona tehtäväksi, jolloin työteho paranee, stressitaso vähenee, työmatkat jäävät pois ja aikaa jää myös palautumiselle ja harrastuksille. Työn aikataulutaminen, organisointi ja tauottaminen on tärkeää niin kotona kuin työpaikallakin, siihen löytyy monia keinoja työnantajanikin tarjoamana. Palautuminen työstä koetaan tärkeäksi ja siitä on hyvä pitää kiinni.</p>	<p>Työntekijän näkemys: Yhteisöllisyys hybridityössä koetaan tärkeäksi ja pääosin toimivaksi, vaikka yksinäisyyden kokemustakaan ei voida täysin välttää. Uusia yhteydenpitovälineitä käytetään ja niistä on tavoitteena poimia käyttöön reaaliaikaisesti toimivimmat.</p>	<p>Työntekijän näkemys: Koulutustarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen työtehtävistä. Työssä tarvittavat tiedot ja taidot arvioidaan pääsääntöisesti riittäviksi. Oman osaamisen päivittämistä pidetään yleisesti tarpeellisena. Lyhyet, tiettyyn aiheeseen keskittyvät koulutukset pienissä ryhmissä koetaan hyödyllisiksi.</p>
<p>Työntekijää kuvaava sanonta: <i>"Toisaalta etänä on suurempi vapaus, mutta olen myös alkanut kaivata lähityötä ja työkavereita, joiden kautta saa myös sitä hiljaista tietoa ja yhdessäoloa tauoilla. On hyvä käydä välillä paikalla."</i></p>	<p>Työntekijää kuvaava sanonta: <i>"Etä- ja hybridityö on toimiva ja usein tehokkuutta ja hyvinvointia lisäävä toimintamalli, joka perustuu luottamukseen työn tekemisestä."</i></p>	<p>Työntekijää kuvaava sanonta: <i>"Esimiehet huomaavat, että teen työni ihan samalla tavalla etänä kuin olisin toimistolla, jolloin voidaan luottaa siihen, että työt hoidetaan myös etänä, jolloin sen tekemistä voidaan tukea."</i></p>	<p>Työntekijää kuvaava sanonta: <i>"Rohkeaa otetta ja yhteistyötä kehittämiseen. Selkeät toimintamallit, selkeät roolit ja prosessit ja jatkuvan kehittämisen ryhmä, jossa yhteistyössä mennään eteenpäin, eikä niin että kukin omassa nurkassa kehittää omiaan."</i></p>

Liite 4 2 (2)

Etätyö- ja hybridityö

Ratkaisu: Mahdollistetaan etätyöntekeminen enemmän kuin 40 %, työehtosopimukset, työaikalaki ja paikalliset sopimukset huomioiden. Varmistetaan etätyötä tekeväille riittävä ict-tuki ja esimiehen/ tiimin tavoitettavuus esim. matalan kynnyksen virtuaalitapaamisille. Yhdenäistetään hybridityöohjeistus. Varmistetaan, että kaikilla on yhtenäinen tieto, miten hybridityö toteutetaan Vuokissa. Lisäksi annetaan mahdollisuus palata lähityöhön ja mahdollistetaan riittävät tilat ja laitteet. Pyritään räätälöimään työtehtävät ja aika hybridimallissa, siten että mahdollistetaan työntauottaminen sekä läsnä että etänä.

Työhyvinvointi

Ratkaisu: Tuetaan työntekijää etä- ja lähityössä. Annetaan työntekijälle mahdollisuus päättää itse työnsä aikataulutuksesta etätyöpäivinä ja mahdollistetaan matalan kynnyksen tuen saanti. Tarjotaan työntekijälle työkykyä ylläpitävää toimintaa, sekä varmistetaan työterveyshuollon palvelut ja oman osaamisen kehittämisen mahdollisuus.

Yhteisöllisyys työssä

Ratkaisu: Mahdollistetaan yhteisen yhteinen toiminta myös hybridityössä mm. yhteisillä kahvituotoilla Teamsin välityksellä ja esimerkiksi yhteisiksi sovitulla työpäivinä toimistolla läsnätyössä. Kannustetaan esihenkilöitä tekemään videotervehdyksiä/ äänitteitä, jonka avulla mahdollistetaan vuorovaikutusta. Kalenteroidaan tiimien / työntekijän ja esihenkilön tapaamiset myös vapaammat keskustelut mahdollistetaan virtuaalisesti vrt. Lähityön kahvihuonekeskustelut

Osaamisen kehittäminen

Ratkaisu: : Kartoitetaan jokaisen Vuoksin työntekijän ja jokaisen tiimin tehtävät ja koulutustarpeet kehityskeskusteluissa. Järjestetään tarvittavia koulutuksia ja tuetaan henkilökohtaisen ajankäytön suunnittelussa. Vahvistetaan yhteisöllisyyttä yhteisten tavoitteiden asettamisella. Ymmärretään eri alustojen integraation heikkous. Pyritään luomaan kehittämisverkostoa eri toimijoiden välille.