

Elina Niiranen ja Emmi Paavilainen

OHJAAMOJEN KOORDINOINNISTA VASTAAVIEN TYÖNKUVA TUTKIMUKSELLISENA KEHITTÄMISENÄ

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)
Hyvinvoinnin edistäminen (YAMK)
2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi (ylempi AMK)
Tekijät	Elina Niiranen ja Emmi Paavilainen
Työn nimi	Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuva
Toimeksiantaja	ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus / Monialaisten palvelujen valtakunnallinen tukirakenne
Vuosi	2024
Sivut	105 sivua, liitteitä 33 sivua
Työn ohjaajat	Kati Vapalahti, Päivi Petrelius

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä on muodostettu tutkimuksellisella kehittämisellä ensimmäinen valtakunnallinen Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuva ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen monialaisten palvelujen valtakunnalliselle tukirakenteelle eli KEHA-keskukselle. Menetelminä käytettiin verkossa toteutettua kyselytutkimusta, johon vastasi 28 Ohjaamojen koordinoinnista vastaavaa henkilöä. Kyselytutkimuksessa selvitettiin koordinointiin liittyviä tehtäviä ja koordinoinnin resurssointia, koordinointia tekevien työnkuormitusta sekä työtä tukevia tekijöitä tehtäviin peilaten. Kyselytutkimuksen aineiston pohjalta muodostettiin alustava työnkuva, jota arvioitiin verkossa järjestetyssä fokusryhmähaastattelussa kuuden Ohjaamoja koordinoivan henkilön toimesta. Työnkuva täydennettiin ja korjattiin fokusryhmähaastattelun tulosten kautta lopulliseen muotoonsa.

Kyselytutkimuksen perusteella Ohjaamojen koordinointia toteutetaan pääsääntöisesti kunnan työllisyyspalvelujen tai nuorisopalvelujen toteuttamana. Koordinointia voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla ja siihen panostettu resurssointi on vaihtelevaa. Ohjaamojen koordinoinnin työnkuva on monipuolinen. Koordinointiin sisältyy tehtäviä Ohjaamon monialaisen työn koordinointiin ja viestintään liittyen, tiloihin ja turvallisuuteen liittyviä tehtäviä sekä verkostoyhteistyötä ja kehittämistyötä Ohjaamon sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa. Koordinoinnista vastaavat henkilöt toimivat ja kehittävät toimintaa monenlaisissa verkostoissa palveluihin, nuorten elämäntilanteisiin ja ilmiöihin liittyvissä asioissa paikallisella, alueellisella sekä kansallisella tasolla.

Koordinoinnin mielekkyyttä lisäävät työn monipuolisuus, itsenäisyys ja mahdollisuus toiminnan kehittämiseen. Toisaalta nämä samat tekijät voivat myös olla samalla työnkuormittavuutta lisääviä tekijöitä. Ohjaamojen koordinointiin kaivattaisiin lisää tukea esihenkilöiltä. Ohjaamoja koordinoivien työhyvinvointia tulee edelleen kehittää työtä tukevien toimien osalta, kuten ohjausryhmätyötä ja työhönohjausta huomioiden.

Muodostettua työnkuvaa pystytään jatkossa hyödyntämään paikallisten tehtävänkuvien ja työnvaativuudenarviointien pohjana. Työnkuva luo edellytyksiä jatkotutkimukselle Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työhyvinvointia tutkittaessa ja Ohjaamojen johtamista kehitettäessä.

Asiasanat: Ohjaamo, koordinointi, työnkuva, verkostojohtaminen, työhyvinvointi

Degree title	Master of Social Services
Authors	Elina Niiranen and Emmi Paavilainen
Thesis title	Job description for coordinators at the One-Stop Guidance Centers
Commissioned by	The ELY-centers and TE-offices development and administration center i.e. the Keha center
Time	2024
Pages	105 pages, 33 pages of appendices
Supervisor	Kati Vapalahti, Päivi Petrelius

ABSTRACT

In this thesis, we have formed through research-based development the first national job description for coordinating the One-Stop Guidance Centers for the multidisciplinary services of the ELY-centers and TE-offices development and administration center i.e. the KEHA center. The method used was an online survey, which was answered by 28 people responsible for the coordination of the One-Stop Guidance Centers.

The survey investigated tasks and used resources related to coordination, the workload of those performing coordination and mirroring work-supporting factors to tasks. The survey material was analyzed, and a preliminary job description was formed based on it. The job description was evaluated in an online focus group interview by six persons coordinating the One-Stop Guidance Centers and it was supplemented and corrected to its final form based on the received evaluation.

Based on the survey, the coordination of workplaces is conducted by the municipality's employment services or youth services. Activities can be conducted in many several ways and the resources invested in coordination are variable. The job description of coordination at the One-Stop Guidance centers is versatile. The coordination includes tasks related to the coordination of the multidisciplinary work of the site and activities related to communication, tasks related to facilities and security, as well as network cooperation and development work within the site.

The persons responsible for coordination work and develop activities in many kinds of networks in matters related to services, young people's life situations and phenomena at the local, regional and national level. The meaningfulness of coordination is enhanced by the versatility of the work, independence, and the opportunity to develop operations. On the other hand, these same factors can also be factors that increase workload at the same time. More support from supervisors would be needed for the coordination of the locations. The work well-being of those who coordinate workplaces must be further developed, considering activities that support work, such as work management and work supervision. In the future, the created job description can be used as a basis for local job descriptions and workload evaluations. The job description provides avenues for further research related to the well-being of those responsible for coordination and developing the management of the One-Stop Guidance Centers.



South-Eastern Finland
University of Applied Sciences

Keywords: The One-Stop Guidance Center, coordination, job description, network management, work well-being

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT	10
2.1	KEHA-keskus opinnäytetyön tilaaja	10
2.2	Ohjaamojen koordinoinnin työnkuvan valikoituminen opinnäytetyön aiheeksi	12
2.3	Opinnäytetyön tietoperustan muodostaminen.....	13
3	OHJAAMOTOIMINTA SUOMESSA.....	14
3.1	Ohjaamojen tarkoitus ja tavoitteet	14
3.2	Ohjaamoja ohjaava lainsäädäntö	16
4	VERKOSTOJEN JOHTAMINEN JA KOORDINOINTI.....	17
4.1	Monialainen verkostotyö	18
4.2	Verkostotyön johtamisen ja koordinoinnin erityispiirteitä	20
5	TYÖNKUVA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ.....	26
5.1	Työnkuvan määrittely osana työhyvinvointia.....	26
5.2	Työhyvinvoinnin edistäminen työn kehittämisen lähtökohtana.....	28
5.3	Työhyvinvoinnin johtaminen verkostojohtamisessa.....	34
5.4	Psykososiaalinen kuormitus.....	38
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	41
7	OHJAAMOJEN KOORDINOINNIN TYÖNKUVA TUTKIMUKSELLISENA KEHITTÄMISENÄ.....	42
7.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	42
7.2	Kyselytutkimus aineiston keruumenetelmänä	44
7.2.1	Kyselylomakkeen rakentuminen tietoperustan varaan.....	46
7.2.2	Kyselytutkimuksen toteutus.....	54
7.2.3	Tutkimustulosten analysointi Webropolin analysoinnin ja teemoittelun kautta	55
7.3	Kyselytutkimuksen tulokset.....	59
7.3.1	Ohjaamojen toiminnan resurssit	60
7.3.2	Ohjaamojen koordinoinnin resurssointi	62

7.3.3	Ohjaamojen koordinoinnin tehtävät	64
7.3.4	Ohjaamoja koordinoivien työn hallittavuuden tunne	72
7.3.5	Työnkuva kehittämisen kohteena	74
7.4	Työnkuvan arviointi fokusryhmähaastattelulla	75
7.4.1	Fokusryhmähaastattelun tulokset.....	78
7.4.2	Työnkuvan täydentäminen ja korjaaminen.....	79
8	MUODOSTETTU OHJAAMOJA KOORDINOIVIEN TYÖNKUVA.....	80
9	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMISEN AIKATAULU	84
10	OPINNÄYTETYÖN ETIIKKA JA LUOTETTAVUUS.....	85
11	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUS	90
	LÄHTEET	97

LIITTEET

- Liite 1. Koostetaulukko käytetyistä tutkimuksista
- Liite 2. Kyselytutkimuksen saatekirje
- Liite 3. Tietosuojaseloste
- Liite 4. Kyselytutkimuksen kysymykset
- Liite 5. Ohjaamokoordinaattorin työtehtävien listaus
- Liite 6. Ohjaamojen koordinoinnin visualisoitu työnkuva

1 JOHDANTO

Ohjaamot ovat Suomessa toimivia, alle 30-vuotiaille nuorille ja nuorille aikuisille kohdennettuja, monialaisia palvelupisteitä, joissa nuori saa yhden katon alta useita eri palveluita. Ohjaamojen toimintaa on tutkittu viime vuosina paljon, mutta Ohjaamojen koordinointiin liittyviä tutkimuksia ei ole juurikaan tehty. Aiemmin Ohjaamoja koskevaa tutkimusta ovat tehneet esimerkiksi Valtakari ym. (2020), jotka ovat tutkineet Ohjaamojen vaikuttavuutta nuorten näkökulmasta, Pukkila (2023), joka on tutkinut Ohjaamoissa tehtävää ohjaustyötä sekä Määttä ja Virta (2020), joiden tutkimus on tehty Ohjaamojen toiminnasta sidosryhmien näkökulmasta. Ohjaamojen koordinaatiota ja koordinoinnista vastaavien henkilöiden työhyvinvointia ei ole aiemmin tutkittu valtakunnallisesti. Ohjaamojen koordinoinnin valtakunnallista työnkuvaa ei myöskään ole ennen tätä opinnäytetyötä muodostettu.

Ohjaamojen koordinointia toteutetaan monilla eri tavoilla. Paikkakuntien välillä on eroja toteutustavassa sekä toteuttajaorganisaatioissa. Määttä ja Souto (2020, 10) kirjoittavat, että Ohjaamoissa tarvitaan rakenteellisten ja yhteisöllisten puitteiden tunnistamista, jotta palvelulla pystytään vastaamaan nuorten tarpeisiin yksilöllisten ominaisuuksien kehittämiseen keskittyvän palvelun kehittämisen sijaan. Ohjaamoja ja niiden palveluja on kehitetty paljon muun muassa hankkeiden kautta.

Pukkilan (2023, 115) väitöskirjassa Ohjaamojen koordinoinnin todetaan olevan Ohjaamojen toiminnan kannalta tärkeä tehtävä. Hän kirjoittaa tutkimuksessaan, että Ohjaamojen johtaminen ja koordinointi tarvitsevat kehittämistä. Hänen tutkimuksessaan todetaan myös, että monialaisen työn tekemisessä tarvitaan säännöllisesti yhteistä aikaa keskustelulle ja reflektiolle, joiden kautta säännöt ja työnjako selkiytyvät. Nämä ovat hänen näkemyksensä mukaan yksi monialaisen työn johtamisen tehtävistä.

Tässä opinnäytetyössä on muodostettu valtakunnallinen Ohjaamojen koordinoinnin työnkuva. Ohjaamojen koordinointi on tehtävänä uudehko, koska ensimmäiset Ohjaamot ovat vasta vähän yli kymmenen vuotta vanhoja. Ohjaa-

mojen keskuudessakaan ei välttämättä ole ollut yhtenevää näkemystä koordinoinnin tehtävänkuvasta. Opinnäytetyön tilaajana toimi ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen eli KEHA-keskuksen monialaisten palvelujen valtakunnallinen tukirakenne, jonka tehtävänä on muun muassa ohjata ja koota yhteen valtakunnallisesti Ohjaamotoimijat. Käytämme jatkossa työssämme käsitettä KEHA-keskus ja monialaisten palvelujen tiimi.

Opinnäytetyöllä pyritään tuottamaan tietoa monialaisten palveluiden koordinoinnin rakenteellisista ja yhteisöllisistä työtehtävistä palvelujen toiminnan taustalla. Valtakunnallisen tehtävänkuvauksen kautta pyritään myös rakentamaan yhteistä ymmärrystä tehtävän määritelmästä työn sisällön tunnistamisen ja näkyväksi tekemisen kautta sekä tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä on käytetty menetelmänä tutkivaa kehittämistä.

Opinnäytetyössä on kartoitettu Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työtehtäviä kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksella selvitettiin, mistä tehtävistä Ohjaamojen koordinointi rakentuu ja kuinka koordinointi on resursoitu. Kyselytutkimuksessa selvitettiin myös työtä tekevien kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ja työtehtävien välillä.

Kehittämissosiossa mallinnettiin kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella alustava valtakunnallinen Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuva. Muodostettu työnkuva käytiin lävitse fokusryhmähaastattelussa Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden kanssa. Lopullinen työnkuva muodostettiin haastattelun tulosten pohjalta vastaamaan työtä tekevien empiirisiä kokemuksia tehtävistään.

Työnkuvan määrittely on oleellinen osa työhyvinvointia. Työnantajalla on lakiin perustuva velvoite arvioida ja selvittää työn ja työolosuhteiden vaaraa ja kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Kaikkia haittoja ei ole mahdollista kokonaan poistaa, mutta niiden merkitystä työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle tulee arvioida. Työnantajalta edellytetään toimenpiteitä riskien poistoon tai pienentämiseen hallittavalle tasolle. Työtä, työympäristöä, työoloja ja työyhteisön tilaa tulee tarkkailla jatkuvasti, jotta haitallista kuormitusta tunnistetaan. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Epävarmuus heikentää työhön sitoutumista. Sitoutuneet työntekijät taas ovat valmiimpia ponnisteluihin. Sitoutumisen mahdollistaminen vaatii panostusta hyvään työn organisointiin ja työrauhan takaamiseen (Saari

& Pyöriä 2012, 43,59.) Työn hallinnan tunnetta voidaan lisätä antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Työtehtävien kokonaisuuden hahmottaminen, työn merkityksellisyyden tunne ja osaamisen käyttö lisäävät tunnetta siitä, että työtä hallitaan. (Manka & Manka 2023, 148.)

Nuorten monialaisten palveluiden tuottaminen on lakisääteinen palvelu 1.1.2025 alkaen Marinin hallituksen päättämänä. Se on kirjattu lakiin osana tulevaa TE2024-uudistusta. Työllisyysalueiden tulee järjestää palvelua alueensa nuorten tarpeiden mukaisesti, jos muut tahot eivät ole siitä ottaneet vastuuta. (Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 23.3.2023/381 §16.) Työ- ja elinkeinoministeriön Janne Savolainen ja Jani Lehto (2021) ovat blogitekstissään pohjustaneet TE-lakiuudistusta. He toteavat, että Ohjaamojen toiminnan järjestämisvastuun siirtyessä kunnille myös niiden valta palveluiden järjestämisessä lisääntyy. He vastuuttavat kuntia paikalliseen ja alueelliseen keskusteluun Ohjaamon toiminnan tavoitteista ja organisoitumisesta, vaikka valtakunnalliset Ohjaamotoiminnan perusteet luovat raamit toiminnalle edelleen. Kirjoituksessaan he myös toteavat, että toiminnan organisointi voi säilyä muidenkin kuin työllisyyspalveluiden alla, mutta olennaista on rakentaa jaettu yhteisymmärrys toiminnan tavoitteista.

TE-uudistuksen myötä aloittavilta uusilta työllisyysalueilta edellytetään nuorten monialaisten palvelujen tarjoamista kaikille alueen nuorille kaupunkikeskittymien sijaan. Uudistusta edeltäneet kuntakokeilut ovat jo mahdollistaneet paikallisemmän työskentelyotteen, työllisyyspalveluiden muutokset sekä meneillään olevat työllisyysalueiden organisoitumiset. Kaikki nämä viime vuosien tapahtumat ja yhteiskuntaan vaikuttaneet tekijät herättivät ajatuksen työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta tehtävän tutkimuksellisen kehittämistehtävän ajankohtaisuudesta. Kaikilla näillä yhteiskunnallisilla tapahtumilla ja muutoksilla on vaikutuksia suoraan myös Ohjaamojen toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi korona-aikana Ohjaamoissakin otettiin vauhdilla käyttöön uusia digitaalisia välineitä ja etättyö yleistyi myös Ohjaamojen työntekijöiden keskuudessa. Nämäkin tekijät muuttivat toiminnan johtamista ja organisoitua.

Ohjaamojen koordinoitua tehdään paljon myös nuorisotyön viitekehyksessä, mutta tämän opinnäytetyön tietoperusta rakentuu sosiaalialan näkökulmasta

opinnäytetyön tekijöiden sosiaalialan pohjakoulutuksen vuoksi. Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ja hyvinvoinnin edistämisen viitekehyksiä yhdistäen. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat Ohjaamo, monialainen johtaminen, verkostojohtaminen, koordinointi, työhyvinvointi ja työnkuva.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT

2.1 KEHA-keskus opinnäytetyön tilaaja

Opinnäytetyön aihetta kartoitettaessa päädyttiin työn tilaajaksi kysymään ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen monialaisten palvelujen valtakunnallista tukirakennetta eli KEHA-keskusta. Opinnäytetyön tekijä Elina Niiranen oli tehnyt työssään paljon yhteistyötä KEHA-keskuksen kanssa ja sitä kautta yhteistyön kysyminen sekä työn tekeminen heille tuntui luonnolliselta.

KEHA-keskus on työ- ja elinkeinoministeriön alaisuuteen kuuluva virasto, jonka tehtävänä on ELY-keskusten sekä TE-toimistojen tulostavoitteiden toteutumisen edistäminen. Keinoina tähän on järjestää ja tuottaa virastojen, ministeriöiden ja muiden ohjaavien tahojen kanssa yhteisiä kehittämis- ja hallintopalveluja, jotka perustuvat näiden tahojen strategioihin ja ohjaukseen. Pyrkimyksenä on myös ohjauksella ja tuella yhdenmukaistaa hallinnollisia toimintatapoja ja seurata toiminnan toteutusta sekä kehittää ja järjestää digitaalisia menetelmiä. Lisäksi KEHA-keskuksen tehtäviin kuuluu erilaisten päätösten ja sopimuksien mukaisten valtionapujen, korvausten ja avustusten maksut, niiden käytön valvonnat ja takaisinperinnät sekä ministeriöille ja keskusvirastoille erilaisten talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvien raporttien tuottaminen. KEHA-keskukset osallistuvat myös TE-uudistuksen toimeenpanoon varmistamalla, että heidän toimintansa keskeiset toiminnot ja palvelut ovat kuntien ja työllisyysalueiden käytettävissä työllisyysalueiden aloittaessa toimintansa 1.1.2025. (KEHA-keskus 2024.) Ohjaamojen sekä Ohjaamojen psykososiaalisen tuen ONNI-työn kehittämistuki on myös vakiinnutettu KEHA-keskukseen (Savolainen & Lehto, 2021).

Ohjaamojen valtakunnallista tukea kehitettiin Kohtaamo-koordinaatiohankkeessa vuosina 2014–2021. Hankkeen tavoitteena oli muun muassa kehittää

Ohjaamo-mallia sekä auttaa Ohjaamoiden perustamista suurimpiin kaupunkeihin Suomessa. Yhtenä tärkeänä tehtävänä hankkeessa oli myös auttaa Ohjaamoja verkostoitumaan keskenään sekä tukea niiden tiedontuotantoa tuottaen myös valtakunnallisesti käytettävää tietoa toiminnan vaikutuksista. Hankkeessa myös tehtiin valtakunnallista Ohjaamojen markkinointia ja viestintää sekä valtakunnallista vaikuttamistyötä. (Kautto ym. 2021, 5.) Kohtaamo-hankkeen päätyttyä monet hankkeen toimista siirtyivät KEHA-keskuksen monialaisten palvelujen valtakunnalliselle tukirakenteelle, joka syntyi hankkeessa todettuun valtakunnalliseen Ohjaamojen ohjauksen ja neuvonnan tarpeeseen.

KEHA-keskuksen monialaisten palvelujen valtakunnallinen tukirakenne eli monialaisten palvelujen tiimi vastaa Ohjaamojen lisäksi myös maahanmuuttajien ohjaus- ja neuvontapalvelujen sekä Työllisyyden monialaisten palvelukeskusten (TYP) valtakunnallisesta ohjauksesta ja neuvonnasta. Tiimissä työskentelee yksi johtava asiantuntija sekä neljä kehittämisasiantuntijaa. Tiimi tarjoaa tukeaan kaikille monialaisten palveluiden parissa toimijoille heidän taustaorganisaatiostaan riippumatta. Työllisyyspalvelujen lisäksi yhteistyötahoja voivat olla esimerkiksi kunnat, oppilaitokset, Kela tai yritykset. (KEHA-keskus 2024.) Jatkossa käytämme työssämme termiä monialaisten palvelujen tiimi.

Monialaisten palvelujen tiimin tehtäviksi on määritetty monialaisten palvelujen työkuulttuurin kehittäminen, joka pitää sisällään niiden arvojen, asenteiden sekä tavoitteiden parissa työskentelyn. Tiimi pyrkii määrittelemään kumppaneidensa kanssa myös osaamisen tavoitteita sekä vahvistamaan monialaisen työn parissa toimivien verkostojen mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen pitäen etenkin monialaisen työn johtamisen tukemisen keskiössä. Tehtäväksi on myös nimetty mahdollisuuksien luominen vertaisoppimiseen sekä keskinäiseen tiedonvaihtoon tarvittavien välineiden tarjoaminen. Monialaisten palvelujen tiimin tehtävänä on myös tuottaa tietoa, tukea tiedolla johtamista verkostoissa sekä edistää poikkitieteellistä vuoropuhelua tutkijoiden keskuudessa. Viimeiseksi tehtäväksi on määritetty monialaisten palvelujen valtakunnallisen viestinnän tukeminen tarpeen mukaisesti. (KEHA-keskus 2024.) Ohjaamoille on luotu valtakunnalliset viestintäohjeet, joita Ohjaamojen tulee noudattaa omassa viestinnässään.

Monialaisten palvelujen tiimi ylläpitää ja kehittää Ohjaamojen kävijätilastointia ohjaamotilastot.fi-sivuston kautta (ennen vuotta 2023 nutitilastot.fi) sekä järjestää valtakunnallisesti asiakastyytyväisyyskyselyn Ohjaamoissa käyville asiakkaille. Resurssikyselyn kautta kerätään vuosittain tietoa Ohjaamoihin kohdennetuista työntekijäresursseista. Lisäksi Ohjaamojen itsearvioinnin kautta kerätään tietoa Ohjaamojen toiminnasta. Näiden mittareiden kautta saadaan tietoa Ohjaamojen toiminnasta, ja myös ministeriöt hyödyntävät tietoa toiminnan kehittämiseksi ja vaikuttavuuden seuraamiseksi valtakunnallisesti.

Tiedon keräämisen lisäksi monialaisten palvelujen tiimi järjestää Ohjaamoille kuukausittain Ohjaamojen kyselytuokion sekä lähettää muutaman kuukauden välein Ohjaamokirjeen. He tuottavat markkinointiin valtakunnallista materiaalia, ostavat valtakunnallista markkinointia sekä ostavat koulutuksia Ohjaamojen henkilökunnalle. He ovat myös mukana järjestämässä valtakunnallisia Ohjaamojen koordinoinnista vastaaville henkilöille järjestettäviä Päällikköpäiviä ja kaikille Ohjaamoissa työskenteleville Ohjaamopäiviä. Lisäksi viime vuosina on järjestetty Monialaisen johtamisen -päivät, joilla on tarjottu mahdollisuus kouluttautua ja verkostoitua kaikkien, tiimin alaisuudessaan toimivien, monialaisten palvelujen toimijoiden kesken.

Monialaisten palvelujen tiimi ylläpitää Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden sähköpostilistoja. Sen kautta myös tämän opinnäytetyön kyselytutkimus välitettiin Ohjaamoja koordinoiville henkilöille. Monialaisten palvelujen kautta tuotettua opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää myös muiden, heidän ohjauksensa alla olevien, monialaisten palvelujen koordinointia kehitettäessä.

2.2 Ohjaamojen koordinoinnin työnkuvan valikoituminen opinnäytetyön aiheeksi

Opinnäytetyön aiheesta lähdettiin keskustelemaan KEHA-keskuksen monialaisten palvelujen tiimin kanssa, koska siellä oletettiin olevan aiheeseen liittyen kiinnostusta opinnäytetyön tilaamiseen. Heidän kanssaan sovittiin Teams-palaveri, jossa käytiin läpi tämänhetkistä tilannetta ja tarpeita. Tapaamisessa KEHA-keskus nosti esille, että Ohjaamojen koordinointia koskien ei ole olemassa valtakunnallista työnkuvaa, jota heiltä kysytään säännöllisesti.

Myös muita aihevaihtoehtoja pohdittiin. Havaittiin, että koordinoinnista vastaavien työhyvinvointia ja johtamista koskevaa opinnäytetyötä olisi ollut haasteellista lähteä toteuttamaan, ennen kuin on olemassa tutkimustietoa, mitä koordinoinnilla valtakunnallisesti tarkoitetaan ja mitä se sisältää. Yhteisten keskustelujen jälkeen sovittiin opinnäytetyön tekemisestä Ohjaamojen koordinoinnin työnkuvan osalta. Opinnäytetyön tekemisen valtakunnallisesti Ohjaamoja koskevana todettiin tuottavan valtakunnallisesti hyödynnettävissä olevaa tietoa Ohjaamojen koordinoinnin kehittämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä on siis tutkittu ja kehitetty Ohjaamojen koordinointia valtakunnallisella tasolla. Tähän saakka tehdyt tutkimukset Ohjaamojen toiminnasta ovat keskittyneet lähinnä asiakas-, verkosto- ja työntekijänäkökulmasta tehtyyn tutkimukseen ja kehittämiseen. Tässä työssä koordinoinnin tutkimus ja kehittäminen on nostettu keskiöön.

2.3 Opinnäytetyön tietoperustan muodostaminen

Tämän opinnäytetyön toteutus aloitettiin tietoperustan rakentamisella. Tietoperustan rakentamiseen hyödynnettiin pääsääntöisesti jo tiedossa olleita Ohjaamoihin liittyviä tutkimuksia tai vertaisarvioituja artikkeleita. Johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta etsittiin säännönmukaisuutta tarkastellen. Kirjallisuutta etsittiin myös tekijöiltä, joilla on hyvä ja luotettava tunnettavuus alallaan tai joiden teokset ovat tarkoitettu alan oppimateriaaleiksi. Materiaalina käytettiin myös opinnoissa käytettyjä, asiaan liittyviä artikkeleita ja materiaaleja. Tiedonhaku on ollut johdonmukaista.

Tiedonhaussa hyödynnettiin muun muassa Kaakkuria, Finnaa ja Journalia. Tiedonhausta tehtiin muistiinpanoja. Hakusanoina käytettiin sanoja Ohjaamo, monialainen johtaminen, verkostojohtaminen, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työnkuva, well-being at work, leaders well-being. Tietoperustan ensimmäisessä osiossa käsittelemme Ohjaamotoimintaa suomessa.

Opinnäytetyön tekemisen aikaan Suomessa on ollut valmistelussa TE-alueiden aloitus ja uuden TE-lainsäädännön voimaan astuminen. Ohjaamotoiminta on ensimmäistä kertaa tulossa lainsäädännöllisesti määritetyksi toiminnaksi.

Uudistukseen liittyen ei ole vielä saatavilla tutkittua tietoa, mutta tulevat uudistukset vaikuttavat myös Ohjaamojen koordinointiin. Opinnäytetyön tietoperustaan on tämän vuoksi otettu mukaan saatavilla olevaa tietoa uudistukseen liittyen lähteistä, jotka eivät edusta tieteellistä lähdekäytäntöä. Lähteinä on käytetty ministeriöiden edustajien tuottamaa tietoa, joiden oletetaan olevan tiedollisesti relevantteja lähteitä.

3 OHJAAMOTOIMINTA SUOMESSA

Ohjaamot ovat kaikille alle 30-vuotiaille nuorille ja nuorille aikuisille tarkoitettuja matalan kynnyksen monialaisesti palveluja tarjoavia yksiköitä, jotka koostuvat yhden palvelupisteen alaisuuteen eri toimijoista koostuvan ammattilaisten keskittymän (TEM esitteet 6/2018, 2). Suomen ensimmäinen Ohjaamo perustettiin vuonna 2015. Ohjaamoja on Suomessa tällä hetkellä noin 70 paikkakunnalla. (Vauhkonen & Latvala 2023, 268.)

Ohjaamot olivat Suomen toimenpide Euroopan unionin suosittamaan nuorisotyöttömyyden ennaltaehkäisyyn ja hoitamiseen luotuun nuorisotakuuseen. Nuorisotakuu kehitettiin EU:ssa vastaamaan vuonna 2013 taantumien jälkeiseen nuorisotyöttömyyden kasvuun. Tuolloin Euroopan Unionin alueella oli 15–24-vuotiaista nuorista 26,6 prosenttia työttömänä. Nuorisotakuulla pyrittiin edistämään nuorten koulutukseen siirtymiä ja toteuttamaan entistä aktiivisempaa työllisyyspolitiikkaa. (Euroopan unionin neuvoston suositus 2020/C 372/01.)

3.1 Ohjaamojen tarkoitus ja tavoitteet

Ohjaamojen toimintaa on ollut kehittämässä kolme eri ministeriötä: työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö. Nämä ministeriöt ovat yhdessä koostaneet vuonna 2018 Ohjaamojen toiminnan valtakunnalliseksi pohjaksi Ohjaamotoiminnan perusteet, jotka ohjaavat Ohjaamojen toimintaa. (TEM esitteet 6/2018, 2.) Perusteita ollaan päivittämässä samaan aikaan opinnäytetyön viimeistelyn aikana. (Ohjaamojen päällikköpäivät, 2024.) Perusteissa määritetään Ohjaamojen tarjoavan kaikille alle 30-vuotiaille tietoa, neuvontaa, ohjausta sekä erilaisia palveluita. Näitä tuotetaan yhdessä julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin toimijoiden kesken

ja tämän vuoksi Ohjaamojen ylläpitämiseksi tulee tehdä tiivistä yhteistyötä valtion, maakunnan ja kuntien sekä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Toiminnalla tulee edistää EU:n nuorisotakuun tavoitteita ja toimintaa. (TEM esitteet 6/2018, 2.) Ohjaamotoiminta perustuu sopimuksellisuuteen näiden eri toimijoiden kesken (Hallituksen esitys 207/2022).

Ohjaamot tarjoavat nuorille ja nuorille aikuisille matalalla kynnyksellä monialaista palvelua. Palvelu perustuu henkilökohtaisen ohjauksen, tiedon ja tuen tarjoamiseen asiakkaille yhdistämällä eri hallinnonalojen peruspalveluita, joita kolmannen ja yksityisen sektorin tarjoamat palvelut täydentävät. (Hallituksen esitys 207/2022.) Ohjaamoissa työskentelee monien eri organisaatioiden toimijoita. Heistä keskeisimpiä valtakunnallisesti ovat paikalliset nuoriso- ja työllisyyspalvelut, TE-palvelut, sosiaali- ja terveystyö, oppilaitokset, osassa Ohjaamoista myös Kela, yritykset sekä erilaiset järjestöt. Ohjausta voidaan tarjota myös asumisen, maahanmuuton sekä vapaa-ajan toiminnan puolelta. (Sivenius & Haverinen 2020, 188–189.)

Toimintaa ohjaaviksi valtakunnallisiksi tavoitteiksi on määritelty nuorten siirtymien sujuvoittaminen työhön ja koulutukseen tai muuhun toimintaan, nuorten osallisuuden, toimintakyvyn ja elämäntilanteen edistäminen, eri palveluntuottajien yhteen kokoaminen monialaiseksi toiminnaksi sekä toiminnan tavoitteiden saavuttamisen järjestelmällinen seuranta. Näille tavoitteille on asetettu lisäksi mittaristoja. (TEM esitteet 6/2018, 2.)

Ohjaamojen tuella pyritään siis edistämään asiakkaiden elämäntilannetta ja tukemaan heitä siirtymässä koulutukseen ja työelämään. Palvelussa huomioidaan asiakkaiden yksilöllinen elämäntilanne ja pyritään tarjoamaan hänen tarvitsemansa palvelut hänen tarpeidensa ja toiveidensa mukaisesti. Tuki voi olla henkilökohtaista neuvontaa ja ohjausta, elämäntilanteen edistämiseen tarvittavaa tukea, urasuunnittelua, koulutukseen ja työhön siirtymisen tukea tai sosiaalisten taitojen ja valmiuksien edistämistä. Ohjaamo pyrkii tukemaan nuorta palveluidensa kautta, kunnes nuoren tilanne vakiintuu muiden palveluiden tai opiskeluun tai työhön kiinnittymisen kautta. Vuonna 2019 Ohjaamoissa oli noin 156 000 asiointia. (Hallituksen esitys 207/2022.)

3.2 Ohjaamoja ohjaava lainsäädäntö

Marinin hallitus lisäsi ensimmäisen kerran, osaksi TE-lainsäädännön uudistusta, tuleville työllisyysalueille velvollisuuden järjestää viime kädessä työllisyysalueellaan alueen nuorten tarpeita vastaavat monialaiset palvelut. Laissa ei edelleenkään tarkemmin määritetä, kuka toimintaa voi järjestää, mutta työllisyysalueiden tulee viime kädessä ottaa vastuu toiminnan järjestämisestä, mikäli mikään muu taho ei sitä järjestä. Tähän saakka palveluiden järjestäminen on ollut kuntien tai muiden toimijoiden vapaaehtoisesti järjestämää palvelua. Toiminnan ei myöskään tarvitse olla nimetty Ohjaamo-toiminnaksi, vaan puhutaan nuorten työllistymistä edistävästä monialaisen tuen yhteispalveluista. (Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 23.3.2023/381 §16.)

Laissa määritellään velvollisuus tarjota viranomaisten ja muiden toimijoiden toimesta monialaista neuvontaa, ohjausta ja palveluita, joilla pyritään edistämään nuorten opiskeluedellytyksiä, työllistymistä, toimintakykyä ja hyvinvointia. Yläikärajaksi palvelulle on laissa määritetty alle 30-vuotta, mutta alaikäraja palvelulle ei ole laissa asetettu. Palvelun tulee perustua alueen tarpeeseen. Alueet velvoitetaan neuvotteluihin palvelupisteen toiminnan järjestämiseksi alueensa hyvinvointialueen, koulutuksen järjestäjien sekä alueen muiden nuorten parissa olennaisten toimijoiden kanssa. Palvelun saavutettavuuden tulee olla nuorille helppoa. (Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 23.3.2023/381 §16.)

Laissa määritetään, että palveluiden ja toiminnan yhteensovittamiseen tulee olla nimettynä vastaava henkilö. Toiminnan organisoinnista ja kustannusten jaosta tulee sopia palveluun osallistuvien osapuolten kesken. (Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 23.3.2023/381 §16.) Laki ei määrittele, että toiminnasta vastaavan henkilön tulisi keskittyä pelkkään koordinointiin, vaan sitä voi tehdä myös jonkun muun organisaation työntekijä, joka on työnsä puolesta merkityksellisessä roolissa monialaisten palvelujen järjestämisen näkökulmasta. Joillakin alueilla toiminta on jo nyt hyvin vakiintunutta, mutta muutostilanteessa myös näiden nuorten monialaisten palvelupisteiden tulisi pyrkiä arvioimaan ja kehittämään toimintaansa. (Vainikka 2024.)

Uuden työllisyyslain valmistelussa on ennakoitu nuorten matalan kynnyksen palveluiden vakiinnuttamisen edistävän nuorten työllistymistä. Tehtyjen tutkimusten (Valtakari 2020; Vauhkonen & Latvala 2022) mukaan Ohjaamossa asiointi nopeuttaa nuorten ohjautumista palveluiden piiriin ja sitä kautta kuntoutuksen tai koulutuksen pariin. Tämä taas edistää myös pitkällä aikavälillä nuorten työllistymisedellytyksiä. Ohjaamotoiminnalla nähdään olevan myös edellytyksiä lisätä nuorten osallisuutta ja hyvinvointia, jotka edistävät osaltaan nuorten työelämävalmiuksia. Ohjaamojen nähdään toimivan myös työssäkäyvien nuorten palveluna, mikä voi tukea työelämään kiinnittymisen edellytyksiä. (Hallituksen esitys 207/2022.)

Nämä Ohjaamotoiminnan perusteet sekä lakiuudistus määrittelevät pitkälle koordinoinnin näkökulmasta Ohjaamon toimintaa. Näistä tekijöistä voidaan tunnistaa Ohjaamojen asiakaskunta ja heidän palvelutarpeensa, sijaintivaatimus, toimintaan mukaan neuvoteltavia organisaatioita ja toimijoita sekä toiminnan tavoitteita ja arviointia. Lisäksi paikallisella tasolla on asetettu tavoitteita ja odotuksia, joihin Ohjaamojen tulee kyetä vastaamaan.

Pukkila (2023, 177) nostaa monialaista yhteistyön edellytykseksi yhteistyön mahdollistavat rakenteet. Hän näkee rakenteiden mahdollistavan esimerkiksi yhteisten tavoitteiden ja selkeän työnjaon, jotka luovat toimivan toimintakulttuurin Ohjaamoihin. Yhtenä rakenteellisena tekijänä hän tunnistaa työtiloilla olevan merkittävän roolin monialaisen yhteistyön onnistumiselle. Hän edellyttää tiloilta toimivuutta verkoston yhteiselle keskustelulle, mutta myös asiakkaiden luottamuksellisten tapaamisten tulee onnistua. Tämä taas luo olosuhteet, joissa monialainen ohjaus toteutuu asiakkaiden hyväksi. (Pukkila 2023, 177.)

4 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN JA KOORDINOINTI

Sosiaalialalla palvelujen tai niiden tuotannon johtaminen on siirtynyt enenevässä määrin monialaisiin yhteistyöorganisaatioihin tai -verkostoihin. Näiden monialaisten palveluiden johtamisesta voidaan käyttää esimerkiksi määritelmää verkostojen johtamisesta tai yhteensovittavasta johtamisesta. Myös työn tekijöiden rooliin on tullut mukaan asiakkuusprosessien johtaminen moninais-

ten verkostojen yhteydessä, ja asiakkaiden palveluita on pyritty usein kokoaamaan väestöryhmien tarpeiden mukaisesti organisoituihin monipalvelukeskuksiin, jollaisiksi myös Ohjaamot voidaan tunnistaa. (Rousu 2021, 49.)

Timo Järvensivu (2019, Luottamukseen perustuva yhteistyö) on määrittänyt verkostotyötä eri organisaatioiden autonomisten toimijoiden välisenä vastavuoroisena ja pitkäaikaisena luottamuksellisenä yhteistyönä. Verkostotyö perustuu molemmin puoliseen hyötymiseen yhteistyön tekemisestä. Yhtenä verkoston syntymisen edellytyksenä on, että verkoston kokoamiseen tarvitaan verkoston yhteen kokoava taho, johon luotetaan.

4.1 Monialainen verkostotyö

Verkostotyötä voidaan tehdä joko moniammatillisesti, jolloin verkoston jäsenet koostuvat saman ammattialan eri nimikkeillä työskentelevistä henkilöistä tai monialaisesti, jolloin henkilöt työskentelevät yhdessä eri alojen ammattilaisten kanssa (Reeves ym. 2010, 9–10). Usein käytetään kuitenkin moniammatillisuuden käsitettä puhuttaessa myös alat ylittävästä yhteistyöstä. Ohjaamoissa työtä tehdään monialaisesti, mutta työntekijät voivat tehdä myös pelkkää moniammatillista yhteistyötä asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Moniammatillisten verkostojen tehtävät ja osallistujat vaihtelevat yhteisen työskentelyn kohteen mukaisesti. Moniammatillisuus voi perustua verkostojen yhteistoimintaan, viranomaisten väliseen yhteistyöhön tai organisaatioiden sisäiseen tai ulkoiseen yhteistyöhön. Joskus moniammatillinen yhteistyö voi olla myös kertaluonteista, jonkin yhteisen tehtävän ympärille rakentuvaa toimintaa, joka lakkaa tavoitteen täytyttyä. (Kekoni ym. 2019, Luku 2.1: Moniammatillisuuden määrittely ja muodot.) Järvensivu (2023) toteaa, että verkostojen kautta verkoston jäsenet oppivat uutta sekä saavat uusia kehittymisen ja uralaan etenemisen mahdollisuuksia. Verkostotyössä näkökulmat, intressit, tarpeet ja resurssit voivat kohdata ja niiden kohtaamisen seurauksena voi syntyä uutta vaikuttavuutta sekä toiminta voi tehostua.

Moniammatillisen verkostotyön vahvuus on tutustuminen toisten ammattialojen työntekijöihin ja tätä kautta syntyvä yhteistyön aloittamisen kynnyksen mataltuminen. Luottamuksellinen työyhteisö viestii tehokkaammin, sitoutuu sekä

kykenee ratkaisemaan ristiriitoja rakentavasti. Luottamuksellinen työyhteisö on myös tuloksellisempaa ja tehokkaampaa. Henkilöityminen edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä ja voi myös organisaatiotasolla saavuttaa laajemmalle ulottuvaa luottamusta. (Mönkkönen ym. 2019, Luku 3.2: Eri ammattikuntien näkemyksiä omasta roolistaan moniammatillisessa tiimissä.)

Pukkilan (2024, 57) näkemyksen mukaan Ohjaamojen osalta monialaisessa työssä on tunnistettavissa seuraavat erityispiirteet. Ohjaamoissa työskentelee monialaisesti sekä julkisen, yksityisen, että kolmannen sektorin toimijoita. Ohjaamojen toiminta ei rakennu kuitenkaan minkään näiden toimijan sektorin, alan tai organisaation toimintatapojen päälle, vaan on kehittynyt uudeksi, yhteiseksi toiminnaksi. Asiakkaat ovat oman asiansa asiantuntijoita monialaisessa yhteistyössä tasavertaisesti eri alojen ammattilaisten kanssa. Viimeisenä erityispiirteenä Ohjaamoissa työntekijät työskentelevät fyysisestikin samoissa työtiloissa hyödyntäen työssään verkostoa ja digitaalisia työtapoja.

Ohjaamojen toiminnalla on Vauhkonen ja Latvalan (2023) tutkimuksen mukaan vaikuttavuutta nuorten työhön ja työelämään siirtymien suhteen. Etenkin kaikista heikoimmassa asemassa olevat nuoret hyötyvät Ohjaamojen palveluista enemmän kuin perinteisen TE-prosessin kautta ohjatut nuoret. Heidän ohjautumisensa työhön tai opiskeluun oli tehokkaampaa ja myös jääminen pelkän toimeentulotuen varaan oli harvinaisempaa. Hyödyn uskotaan syntyvän nimenomaisesti Ohjaamoissa tehtävästä monialaisesta verkostotyöstä. (Vauhkonen & Latvala 2022, 280–281.)

Reevesin ym. (2010, 2) mukaan hyvin toimivassa monialaisessa työryhmässä jokainen tietää oman roolinsa ja vastuunsa lisäksi myös muiden tiimin jäsenten työnkuvan sisällöt ja ymmärtää mitä kukakin työntekijä tuo työryhmään osaamisensa kautta. Monialaisen yhteistyön muiksi avaintekijöiksi he linjaavat, että tiimillä pitää olla selkeä, yhteinen tavoite, jonka keskiössä on asiakkaiden hyvinvoinnin edistäminen. Työntekijöiden tulee identifioitua ryhmän jäseniksi sekä sitoutua yhteiseen toimintaan. Ryhmän jäsenten välille tulee kehittyä keskinäinen riippuvuus ja heille tulee luoda yhteiset työkäytännöt. (Reeves ym. 2010, 2,4.)

4.2 Verkostotyön johtamisen ja koordinoinnin erityispiirteitä

Monialaisten palveluiden, kuten Ohjaamot, johtaminen on myös julkisen johtamisen näkökulmasta suhteellisen uusi johtamisen suuntaus. Verkostojen johtamisen tutkimusta on alettu tekemään vasta 1990-luvulla (Kattainen 2016, 73). Työvoiman monipalvelukeskukset saivat alkunsa pilottina vuosina 2002–2003 toteutetuista Yhteispalvelu-kokeiluista (Valtakari 2008, 64). Ohjaamot saivat alkunsa, kun työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alta ohjattiin Suomen nuorisotakuun ESR-määrärahat rakennerahastojen osalta vuosien 2014–2020 ajalta Ohjaamotoiminnan kehittämiseen Suomessa sekä Kohtaamo-hankkeeseen, joka koordinoi syntyviä Ohjaamoja. Jo tuota ennen oli Mikkeliissä ollut Olkkari-hanke, jossa oli kehitetty nuorten monialaisten palvelujen toimintaa sekä Oulussa Byströmin talo ja Vantaalla Petra-hanke, joissa myös oli kehitetty nuorten palveluja alueilla. Lisäksi Opin ovi-hankkeessa oli tunnistettu myös tarve organisaatorajat ylittävään, monialaiseen yhteistyöhön. (Kautto ym. 2017, 15.)

Keskenään tasavertaisten eri organisaatioiden, ammattiryhmien ja toimintatapojen muodostaman yhteisön johtaminen on verkostojen johtamista. Verkostojen johtamisessa ei voida käyttää hierarkkista valtaa, vaan johtaminen rakentuu heijasteiseen valtaan: vastuu toiminnasta on nimetty jonkun vastuulle, mutta hänellä ei ole varsinaista määräysvaltaa toiminnan toteuttaviin tahoihin. (Niiranen ym. 2010, 26.) Verkostotyön johtaminen poikkeaa siis totutuista johtamisen malleista. Verkoston johtaminen ei voi perustua yhden organisaation ylhäältä alaspäin johtamiseen tai valmiiden sääntöjen ja sanktioinnin varaan. (Sorsa 2023.) Tämän vuoksi verkostojen johtaminen on haastavaa, ja siinä tarvitaan monia eri johtamisen elementtejä: edellytyksiä, toimivuutta, kehittämistä ja vaikutuksia (Järvensivu 2019, Verkostojen johtaminen kokonaisuutena).

Verkostojen johtamisen kohdalla ei ole kyse perinteisestä hallinnollisesta johtamisesta, vaan keskiöön nousee vuorovaikutus sekä hallinta. Johtamiseen tarvitaan strategista pätevyyttä. Johtaminen edellyttää kykyä valjastaa eri toimijoiden ydintehtävät ja osaaminen asiakkaiden tarpeisiin ja yhteiskunnan odotuksiin vastaamaan kykeneväksi kokonaisuudeksi, jota pystytään johtamaan. Johtamisessa tehdyt päätökset, tehdyt toimet, ja osaaminen yhdistyvät

toisiinsa, ja strategisesti pätevä johtaja tunnistaa myös nämä kytkökset. (Niiraniemi ym. 2010, 26.)

Verkostotyön koordinoinnissa tarvitaan prosessiosaamista, jossa pyritään edistämään työprosesseja ja tekemään niitä näkyviksi. Tarvitaan oikea-aikasta työskentelyä sekä avaintekijöiden tunnistamista ja työskentelyyn mukaan saamista sekä sitouttamista yhteiseen työskentelyyn. Prosessiosaaja osaa myös luoda toimintaympäristöön rakenteet, jotka mahdollistavat avoimen keskustelun, niin että kaikkien osallistujien näkökulmat tulevat kuulluiksi. Tarvitaan myös taitoa tunnistaa ja hyödyntää muiden osaamista sekä saada kaikki innostumaan yhteiseen työskentelyyn tavoitteellisesti tuloksia samalla arvioiden. (Mönkkönen ym. 2019, Luku 3.1: Vuorovaikutus ja yhteisen tietämyksen rakentaminen.)

Pukkila (2023, 62) avaa väitöskirjassaan koordinaation käsitettä suunnittelun ja hallinnoinnin tasolla tapahtuvana yhteistyönä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi johtamisrakennetta, joka yhdistää eri palveluita. Koordinointiin voi sisältyä uusien kumppanuuksien ja monialaisten palveluiden tarpeiden tunnistusta sekä resursseista ja toimintatavoista sopimista. Koordinointiin liittyy myös työntekijöiden välillä tapahtuvaa viestintää ja tavoitteiden asettamista. Koordinoinnilla pyritään tukemaan monialaisissa palveluissa eri organisaatioista tulevien palvelujen yhteistä toimintaa asiakkaan tilanteen edistämiseksi. Pukkila käyttää väitöskirjassaan koordinoinnista myös käsitettä organisointi. (Pukkila 2023, 62.) Uuden TE-lainsäädännön osalta puhutaan palveluja yhteensovittavasta henkilöstä (Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä §16). Työssä käytetään käsitettä koordinointi, koska Ohjaamojen keskuudessa käytetään pääsääntöisesti käsitettä koordinointi, mutta toimintaympäristössä puhutaan myös Ohjaamojen päälliköistä.

Moniammatillisen verkoston yhteinen työskentely edellyttää säännöllisesti aikaa toiminnan kehittämiseen. Kehittämistä tarvitaan yhteisten toimintatapojen luomiseen, kouluttautumiseen sekä työkäytäntöjen kehittämiseen. (Reeves ym. 2010, 11.) Verkostotyössä verkoston välinen oppiminen ja työn kehittyminen tapahtuvat riittävän usein toistuvissa sekä laadukkaissa yhteisissä tapauksissa. Verkostojen resurssien ja toimijoiden yhteen kokoamiseen sekä ta-

paamisten fasilitointiin tarvitaan henkilö, jonka tehtävänä on koordinoida yhteistyötä. Verkoston toiminnan takaamiseksi tarvitaan koordinoinnilta (tapaamisten lisäksi) viestintää sekä verkoston tapahtumien järjestämiseen liittyvien tehtävien hoitamista. Tapahtumien ja tapaamisten järjestäminen edellyttää tapahtuman luonteen huomioivia paikkoja, tilavarauksia, aikataulutuksia, erilaisia digitaalisia välineitä sekä yhteistä kalentereiden ylläpitoa. (Järvensivu 2023.)

Koordinoinnilla mahdollistetaan verkostojen kokoaminen yhteen, mutta lisäksi tarvitaan fasilitointia tapaamisten laadukkuuden varmistamiseksi. Fasilitoinnilla voidaan vahvistaa osallistujien osallisuutta, virittää yhteistyöhön, nostaa keskustelun tasoa, rakentaa avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, käsitellä esiin nousevia jännitteitä tai ristiriitoja, edistää yhteistä ideointia ja ratkaisujen tekemistä sekä tukea yhteistä päätöksentekoa. (Järvensivu 2023.)

Sekä koordinoinnin, että fasilitoinnin päämääränä on verkoston ja sen osallistujien palveleminen pyrkimällä vastaamaan heidän tavoitteisiinsa ja tarpeisiinsa. Joskus näitä kahta tehtävää on haastavaa erottaa toisistaan, ja ne kulkevat myös limittäin, mutta molemmilla näillä tehtävillä on verkostotyössä omat roolinsa. Koordinoinnilla mahdollistetaan työntekijöiden kohtaaminen, mutta fasilitoinnilla vasta taataan niiden laatu. (Järvensivu 2023.)

Lehtonen ym. (2023, Luku 1: Hyvinvointialueen johtamisen erityispiirteet) nostavat sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteina esiin monien eri odotusten huomioimisen: kuntalaisilla on odotuksensa ja tarpeensa, joihin tulee pyrkiä vastaamaan, hyvinvointialueiden resurssit määrittelevät mitä pystytään toteuttamaan, lainsäädäntö määrittelee omalta osaltaan toimintaa sekä lisäksi henkilöstön etiikka ja tavoitteet tulisi saada kohtaamaan työnantajan vaateiden kanssa. Johtamisessa tulisi kyetä huomioimaan kaikki nämä näkökulmat. (Lehtonen ym. 2023, Luku 1: Hyvinvointialueen johtamisen erityispiirteet.) Ohjaamotoinnissa tähän yhdistyvät lisäksi nuorisotyön, työllisyyspalveluiden, Kelan, kolmannen sektorin ja yritysten kanssa toimivan yhteistyön ja toimintatapojen rakentaminen. Tämä laajentaa johtamisessa huomioitavien tekijöiden ja näkökulmien määrää entisestään. Koordinaattori edustaa usein alueellaan Ohjaamon yhteyttä sekä paikallisiin, että valtakunnallisiin päättäjiin. Pukkila

(2023, 181) tunnistaa väitöskirjassaan Ohjaamoiden liittyvän myös poliittisiin päättäjiin.

Ryhmän jäsenten sitoutuminen monialaiseen yhteistyöhön voi vaihdella henkilökohtaisten intressien ja motiivien osalta. Jos jäsenten sitoutuminen on heikkoa, se voi näyttäytyä muiden tehtävien priorisoimisena tärkeämmiksi tai motivaationa voi toimia vain omien etujen saavuttaminen yhteisen edun sijaan. (Mönkkönen ym. 2019, Luku 3.1 Vuorovaikutus ja yhteisen tietämyksen rakentaminen.) Ohjaamon koordinointi sisältää myös moniammatilliseen yhteistyöhön sitouttamista ja yhteisen näkemyksen rakentamista verkoston kesken.

Pukkilan (2023, 181) väitöskirjassa nostetaan esiin Ohjaamoiden toimintajärjestelmän osatekijät, joiden kautta voidaan myös tunnistaa monia Ohjaamojen koordinointiin liittyviä työn osa-alueita. Hän nostaa tekijöinä esiin työntekijät ja koordinaattorit ja toteaa näillä olevan erilaiset tehtävät Ohjaamossa. Hänen tutkimuksessaan ei kuitenkaan ole syvällisemmin kuvattu koordinaattoreiden tehtävää, mutta osatekijöissä on tunnistettavissa tehtäviä, jotka eivät kuulu lähtökohtaisesti työntekijätason tehtäviin tai joiden yhteen kokoaminen vaatii erityistä työpanosta. Osatekijöistä koordinaattorin tehtäviksi voidaan tunnistaa välineisiin liittyvistä asioista esimerkiksi työtiloihin liittyvät asiat, sääntöjen ja yhteisesti sovittavien toimintatapojen rakentaminen, yhteisöissä eri toimijatasoilla operointi sekä työnjaossa koordinointi ja viestinnästä vastaaminen. Lisäksi hän nostaa tutkimuksensa perusteella olennaisiksi tehtäviksi työntekijöiden tukemisen Ohjaamon työtöteeseen. (Pukkila 2023, 176, 181.)

Pukkila (2023, 181) tunnistaa kohteeksi asiakkaiden monialaisen ohjauksen. Hänen teoreettisessa viitekehyskässään todetaan, että monialaisen työn johtaminen edellyttää olosuhteita, joissa vuorovaikutuksellisuus ja yhteistoiminnallisuus mahdollistuvat (Pukkila 2023, 115). Järvensivu (2019, Koordinointi ja fasilitointi) taas toteaa, että koordinaattori auttaa toimijoita koordinoitumaan ja tätä kautta yhteinen työskentely mahdollistuu uuden yhteistyön oppimisen kautta. Ohjaamojen koordinoinnista puhuttaessa voidaan todeta, että koordinaattorin tehtävänä on myös olla taho, jolla on näkymä toiminnan tavoitteesta yhteiskunnallisten tavoitteiden kautta, mutta myös asiakkaiden näkökulmasta.

Koordinaattori on myös se, joka pyrkii saamaan ryhmän eri alojen ammattilaisia työskentelemään mahdollisimman optimaalisesti näiden tavoitteiden edistämiseksi.

Järvensivun (2019, Viestintä) näkemyksen mukaan verkostotyö on viestintää. Hän toteaa sen olevan haasteellista tilanteiden epämääräisyyden ja jatkuvan kehityksen vuoksi. Ennakolta on vaikeaa ennustaa viestinnän sisältöä, kohdetta, ajoitusta ja viestintätapaa. Viestintään ei ole olemassa aina toimivaa kaavaa, vaan se elää koko ajan toiminnan tarpeisiin mukautuen. Verkoston viestinnän tulisi rakentua yhteistyössä toimijaverkoston kanssa ja johtamisella tulisi pyrkiä edistämään tilanteiden, prosessien ja toimintatapojen muodostumista verkoston jäsenten yhteiseksi missioksi. Viestintää tapahtuu monissa eri kanavissa, kuten keskusteluissa, tapahtumissa, kirjoissa, lehdissä, sähköposteissa ja eri sosiaalisen median kanavissa ja verkostoissa tarvitaan superviestijöitä, jotka rakentavat näiden kanavien kautta tulevasta viestinnästä laajempaa näkemystä ja välittävät viestiä verkostolle.

Tietotekniikka mahdollistaa tänä päivänä verkostojen uudenlaisen toiminnan. Sähköiset viestinnän mahdollisuudet helpottavat ammattilaisten sekä tiimien välistä yhteistyötä. Myös palveluja voidaan tarjota virtuaalisia välineitä hyödyntäen. Tietosuojaan liittyvät asiat vaativat kuitenkin huomion, ja käytettävien järjestelmien tulee tukea työyhteisön tarpeita. (Reeves 2010, 34.) Ohjaamoilla ei ole käytettävissään omia kansallisia, työhön räätälöityjä IT-järjestelmiä tai sovelluksia Ohjaamot.fi- ja ohjaamotilastot.fi -verkkosivuja huomioon ottamatta. Valtakunnallisessa viestinnässä hyödynnetään Teamsia sekä Facebookia. Lisäksi Ohjaamoilla on eri alustoilla omia sosiaalisen median kanavia, joita hyödynnetään etenkin asiakasviestintään.

Ohjaamoja, kuten kaikkia kuntien ja hyvinvointialueiden palveluja, rahoitetaan julkisin varoin. Julkisia varoja käytettäessä on erityisen tärkeää käyttää resursseja vastuullisesti. Ohjaamoissakin palveluja tuotetaan rajallisilla resursseilla, vaikka asiakkaiden tarpeet voivat olla moninaisia ja rajattomia. Johtamiselta edellytetään siis priorisointia tarpeiden tunnistamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen näkökulmasta. (vrt. Niiranen ym. 2010, 51, 55.) Ohjaamot poikkeavat monista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista siltä osin, että asiakkuus Oh-

jaamossa ei edellytä muiden kriteerien, kuin käyttäjien ikään asetettujen rajojen sisään mahtumista, eikä myöskään toimintaan kohdentuvia henkilöstö tai taloudellisia resursseja ole valtakunnallisesti säädelty tai erikseen rahoitettu. Myöskään kustannusten jakautumisesta eri organisaatioiden välillä ei ole säädelty, vaan toimijoilta edellytetään näistäkin asioista sopimista.

Pukkila (2023, 173) nostaa Ohjaamojen koordinoinnin haasteeksi sen, että monialaisissa palveluissa tarvitaan tulevaisuuden tilanteiden ennakointia sekä reagointikykyä nopeisiin muutoksiin. Nämä tekijät haastavat johtamista sekä koordinointia. Hän tunnistaa isoksi riskiksi sen, että päivittäisjohtamisen tehtävät vievät huomion niin, että pidemmän aikavälin ennakointiin ei jää aikaa, vaan keskitytään vain nopeaa reagointia vaativiin tilanteisiin. Tuolloin unohdetaan tavoitteellisen ja hallitun yhteistyön rakentaminen. Pukkila onkin esittänyt yhdeksi Ohjaamojen keskeisistä kehittämisen kohteista koordinoinnista vastaavien työnkuvien täsmentämisen, joka turvaisi ohjauspalveluiden toimintakykyä sekä jatkuvuutta.

Myös työntekijän taustaorganisaatio voi vaikuttaa omalla työn organisoinnillaan kielteisesti moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen: osallistuminen verkoston yhteisiin tapaamisiin ei mahdollistu, verkostotyön nähdään vievän aikaa muilta tehtäviltä tai työkuorma on jo sellainen, että aikaa verkostotyön tekemiseen ei riitä. Työntekijän työnantaja voi pyrkiä rajaamaan moniammatillisen työn tekemistä tiukoilla ohjeistuksilla siitä, mihin asiakastapaamisiin tai moniammatillisen verkoston yhteisiin tapahtumiin on lupa työaikaa käyttää. Taustaorganisaation tulisi siis edistää moniammatillisen työn edellytyksiä omilla toimillaan ja mahdollistaa työntekijän osallistumista moniammatillisen yhteistyön tekemiseen. Haasteita voi syntyä myös organisaatioiden tiedon vaihtoon sekä salassapitoon liittyviin kysymyksiin liittyvien erilaisten käytäntöjen ja käsityksien kautta. Tehtyjen tutkimusten perusteella on todettu, että monialaista työtä tehtäessä ammattilaiset saattavat toimia lopulta erillään ja vain omasta näkökulmastaan asiaa tarkastellen, jolloin näkökulma saattaa olla hyvin kapea. Tällöin verkostotyön yhteisen tiedon kautta osaamisen laajentaminen ei toteudu ja oman osaamisalueen rajojen ylittymistä ei tapahdu. (Kekoni ym. 2019, Luku 2.1; Rajojen ylitys ja yhteisen tiedon muodostuminen.)

Currie & Lockett (2011) ovat tutkineet Englannissa sosiaali- ja terveysalan kontekstissa tapahtuvaa hajautettua ja jaettua johtajuutta. He toteavat, että sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteeksi jaetussa johtajuudessa voidaan tunnistaa hallinnolliset organisointitavat. Sosiaali- ja terveysalalla myös eri ammattiryhmien välillä on valtaeroja, ja verkostotyössä muut toimijat voivat jäädä vielä näidenkin ryhmien ulkopuolelle johtajuuden osalta.

5 TYÖNKUVA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Pennonen (2021, 16) määrittelee työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus. Turvallinen, terveellinen ja tuottava työ, jota ammattitaitoiset tekijät sekä yhteisö tekevät hyvin hoidetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat mielekkyyttä tekemästään työstä, se on heille palkitsevaa ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvoinnin ollessa monen eri tekijän summa syntyen työn arjessa vastuun ollessa koko yhteisöllä. Myös Mannermaan (2022, 289) mukaan työhyvinvointi on seurasta sujuvasta työskentelystä nostaen esille samoja tekijöitä, kuten turvallisuus, työilmapiiri, -ympäristö, hyvä johtaminen, ammatillinen osaaminen ja työkykyiset tekijät. (Mannermaa 2022, 289.) Kannustetekijöinä työtyytyväisyyteen ovat menestymisen ja tunnustuksen saamisen lisäksi myös työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys (Järvensivu & Piirainen 2012, 81).

Työ ei ole pelkästään toimeentulon mahdollistaja, vaan myös rytmittää elämää, tuo sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Työ on oleellinen osa elämäämme, jossa vietetään paljon aikaa. Työ on parhaimmillaan hyvinvointimme keskeinen lähde. (Pennonen 2021, 16.)

5.1 Työnkuvan määrittely osana työhyvinvointia

Perustehtävän selkeys vaikuttaa työkykyyn. Työn hallintaa edistää työtehtävien selkeys ja mahdollisuus kehittää työnkuvaa. (Mannermaa 2022, 291.) Työn tavoitteiden asettaminen on tärkeää ja ne tulee olla tiedossa, ettei niitä tarvitse keksiä itse. Asetetut tavoitteet mahdollistavat keskittymisen tehtävien suorittamiseen, eikä täten valu energiaa siihen tekekö oikeita asioita, ja mitä minulta odotetaan. (Koivuniemi 2020, 83–84.) Epäselvät työroolit ja tavoitteiden epäselvyys aiheuttavat haitallista stressiä (Manka & Manka 2023). Tärkeää on rakentaa yksilön hallinnan kokemusta (Nummelin 2008, 29). Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijän tulee tuntea työnsä tavoitteet ja saada

palautetta työstään. Hyvinvointi mahdollistaa merkityksellisyyden tunnetta ja lisää jaksamista. (Pennonen 2021, 17.) Ennakoimattomuus voi olla stressitekijä ja ylimääräisen psyykkisen kuormittavuuden lähde, joka vaikeuttaa elämän suunnittelua (Väänänen ym. 2020, 19).

Työturvallisuuskeskus (2018) on nostanut työtapojen ja työn kehittämisen yhdeksi tärkeimmistä kuormituksen hallintakeinoista. Työtavoilla pyritään saavuttamaan tavoitteita, ja on tärkeä arvioida työtapoja yhdessä, jotta parhaat tavat tehdä tuloksellisesti ja turvallisesti työtä löytyvät. Tehtävänkuvan ollessa selkeä vähentyy työn aiheuttama haitallinen stressi. Työn tarkoitus ja tavoitteet on tärkeä pitää selkeinä ja huolehtia, että ovat kaikilla tiedossa. Työtehtävien selkeään määrittelyyn on hyvä kiinnittää huomiota uuden työntekijän aloitessa tai pitkän poissaolon jälkeen palaavan työntekijän perehdytyksessä.

Larjovuori & Heikkilä-Tammi (2024, 14) ovat tutkineet työhyvinvoinnin rakentamista ja edistämistä itseohjautuvassa organisaatiossa. Kuormittavina tekijöinä koettiin nopeasta muustovauhdista, rooleista ja tehtävistä aiheutuvat ajoittaiset epäselvyydet sekä epävarmuus siitä tekeekö oikeita asioita. Etenkin työuran alkuvaiheessa sekä muutos ja taitekohdissa syntyy kuormittavaa epävarmuutta. Riskin katsottiin tulosten perusteella liittyvän odotuksiin, työmäärään ja tehtävien hallintaan.

Nykyisessä työelämässä on haastava määritellä yksityiskohtaisesti työnkuvia, jonka vuoksi ne jätetään helposti pois. Tämä kuitenkin vaikuttaa työn selkeyteen sekä ymmärrettävyyteen, työntekijän työn rajat sekä työn vastuut voivat jäädä pimentoon. Tämä voi mahdollistaa myös ristiriitaisia odotuksia.

Jos työllä ei ole selkeitä tehtävänkuvia, ei sillä ole myöskään rajoja, jotka tuovat turvallisuutta ja konkreettisuutta muuttuvan työelämän tarpeissa. Työntekijän tulee pystyä muodostamaan jäsentyneen kuvan omasta työstään, hallinnan tunteen lisäämiseksi. Epäselvät työn tavoitteet ja huonosti organisoitu työ on kuluttavaa ja lisää epävarmuutta. Jatkuva oman paikan hakeminen lisää henkisen energian käyttöä selviytymiseen. (Nummelin 2008, 53–54; Aro 2018, 99.) Toivasen ym. (2024) tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden työn rajaamista ja vaikutusvaltaa hoitotyössä. Organisaatiomuutokset vaikuttivat työnkuvaan epäselvyyteen, mikä vaikeutti oman työn rajojen hahmottamista ja keskittymistä oleelliseen. Kun ei tiennyt omaa työnkuvaa ja mitä siihen kuului oli vaikea karsia mihin keskittyä. (Toivanen ym. 2024, 38.)

Työnkuvan ollessa mielekäs, työn tavoitteiden ja päämäärien ollessa selkeät sekä työn merkityksellisyys havaittavissa, lisääntyy myös työntekijän itseohjautuvuushalukkuus. Työyhteisön pyrkiessä edistämään sitä matalalla hierarkialla, oikein suhteutetulla kontrolloinnilla, hyvällä tiedonkululla ja pelisäännöillä sekä oikein suunnitellulla päätöksen tekemiseen annetuilla oikeuksilla, pystytään lisäämään työntekijöiden itseohjautuvuutta ja motivaatiota. Tietyt tehtävät, kuten valvonta ja hyväksyntää edellyttävät tehtävät sisältyvät kuitenkin lainsäädännöllisistä syistä aina johtotason työtehtäviin. (Lanne-Eriksson 2021a, 120–121.)

Kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn edistämisen tavoitteena käytetään palkkausjärjestelmää. Tämän tavoitteena on myös motivoida työntekijöitä hyviin suorituksiin. Palkkajärjestelmä on osa johtamista, joka tukee toimintastrategiaa ja vaikuttaa myönteisesti koko Kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn edistämisen tavoitteena käytetään palkkausjärjestelmää. Tämän tavoitteena on myös motivoida työntekijöitä hyviin suorituksiin. Palkkajärjestelmä on osa johtamista, joka tukee toimintastrategiaa ja vaikuttaa myönteisesti koko organisaation tavoitteisiin. Oikeudenmukaisen palkan perusteena on tehtävät, ja niiden vaativuus, ammatinhallinta ja suoriutuminen työssä, palvelusaika sekä tuloksellinen toimintatapa. Lisäksi voidaan myös maksaa muita lisiä, palkkioita tai korvauksia. (Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus 2. luku. 6.§.)

Työn vaativuuden arviointi suoritetaan palkkahinnoittelukohdittain. Tällöin viiteryhmänä toimii samaan palkkaryhmään kuuluvat tehtävät. Palkkaus perustuu Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti tehtäväkohtaiseen vaativuuteen sekä työtuloksiin, ammatinhallintaan ja palvelusajan pituuteen. Työnantajan maksaessa palkan ja suorittaessa lopullisen arvioinnin on palkkausjärjestelmän käyttöönoton vastuu työnantajalla. (Paatola & Pesonen 2006, 5.)

5.2 Työhyvinvoinnin edistäminen työn kehittämisen lähtökohtana

Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo yli sadan vuoden ajan, mutta sen painotukset ovat vaihdelleet ajan saatossa. Ensimmäisessä stressitutkimuksessa

1920-luvulla tutkimus kohdentui yksilöön. Työntekijää haluttiin suojella vaaroilta, jotka uhkaavat terveyttä. Myös työsuojelun voidaan katsoen saaneen alkunsa tästä. Ajan saatossa se on muuttunut työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. (Manka & Manka 2023, 91; Manka 2012, 54.) Ajansaatossa työhyvinvointia on kuvattu erilaisin käsittein kuten työilmasto, työelämän laatu, työtyytyväisyys, stressi ja työuupumus. Osalla käsitteistä on ajallista ulottuvuutta, jokin käsite korvannut toisen. Yhtenäisen käsitteen määrittely on haastavaa, koska työhyvinvointi jäsentyy jokaiselle vähän erilaiseksi. (Juuti & Salmi 2014, 35–37.)

Se, että työhyvinvoinnista huolehditaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn sekä maineeseen. Näyttöjen pohjalta on nähtävissä, että sijoitetut investoinnit ovat maksaneet itsenä takaisin moninkertaisesti. Työhyvinvoinnilla on myönteinen yhteys asiakastytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä pidempään työuriin. (Pennonen 2021, 18.) Työhyvinvoinnin kehittämisen pitkän ajan tähtäimenä voidaan katsoa olevan organisaation kilpailukykyyn lisääminen sekä innovatiivisuuden vahvistaminen. Työhyvinvoinnin suorat vaikutukset ovat nähtävissä organisaation tuottavuudessa. (Manka 2007, 49.) Vänskä (2022, 141–143) on väitöskirjassaan käsitellyt työhyvinvointia ja sen kehittämistä julkisessa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämisen ja mittaamisen nähtiin olevan välttämätöntä organisaatioissa, joissa tapahtuu isoja muutoksia. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla ennakoituja, suunnitelmallisia ja kustannustehokasta.

Pohdittaessa työhyvinvointia nousee esille myös työkyky, jonka voidaan ymmärtää kuvastavan tasapainoa ja sopivuutta voimavarojen ja työn välillä (Pennonen 2021, 17). Työkyky on kokemusta hyvinvoinnista, joka muuttuu jatkuvasti. Se syntyy yksilön, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työntekijän kokemus omasta työkyvystään on korkeampi hänen kokiessaan saavansa tukea työhönsä. Työntulokset ovat sidoksissa siihen, miten työn ja ihmisen välinen vuorovaikutus muodostuu, miten hän mieltää työn, työtehtävät sekä sitoutuu työrooliinsa. Psykkinen hyvinvointi on sidoksissa työntekijän asettamiin tavoitteisiin ja miten tavoitteitaan arvioi. Vaarana on, että tavoitteet asetetaan liian korkealle tai matalalle, jolloin itse vaikuttaa työn yli- tai alikuormittavuus-

teen. (Nummelin 2008, 29–31.) Työhyvinvoinnin syntymistä ei takaa vielä kielteisten ja kuormittavien tekijöiden puuttuminen, puhutaan suhteellisen monimutkaisesta yhtälöstä (Manka 2012, 72).

Väänänen ym. (2020, 11) käsittelee työurien moninaistumista ja niiden uusien muotojen etsimistä. Vaihtuvat tarpeet työelämässä edellyttävät työllistymiskykyä ja joustavaa osaamista. Niitä on mahdollista rakentaa ennakoiden. Osaamisen päivittäminen on tarpeen jatkuvassa työelämän muutoksessa. Joustavat tukirakenteet ja toimintamallit ovat tarpeen uuden oppimisessa, jotta välttäisiin psyykkiseltä kuormitukselta. Ennakoimattomat uhat merkitsevät muutosalmiuden tarvetta ja psykologista turvallisuutta työelämässä.

Hyvinvoiva ja innostunut henkilöstö on arvokas. Innovointi vaatii voimavaroja ja voimavarat mahdollistavat uusia ratkaisuja. Uusien resurssien saaminen voi olla vaikeaa, mutta nykyisistä huolehtiminen mahdollistaa paremman menestymisen. Inhimillistä pääomaa voidaan synnyttää innostuneella henkilöstöllä. Inhimillinen pääoma tarkoittaa aineettomia, henkilöstöön kiinnittyviä resursseja, joilla edesautetaan organisaation menestystä. Yksilötasolla tällaisiksi resursseiksi voidaan tunnistaa yksilöiden tiedot ja taidot, mutta myös työhön liittyvät asenteet ja heidän omaamansa psykologinen pääoma. Inhimillistä pääomaa ei ole mahdollista käskyttää, eikä sen annostelu ole mahdollista määrällisesti. Se ei lisääny tai vähene tarpeen mukaan. Sitä ei pystytä myöskään jakamaan eri toimintojen ja osastojen kesken. Yksilöiden välillä on erilaisia motivaatioita käyttää pääomaa työnantajaa parhaiten hyödyttävällä tavalla. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä tapa vaikuttaa tähän motivaatioon. (Manka 2015, 10–11.) Warr & Nielsen (2018, 688) ovat tutkineet hyvinvoivan ja tuottavien työntekijöiden välistä yhteyttä yksilön sekä koko ryhmän tasolla. Korrelaation näiden kahden muuttujan välillä oli riippuvainen itsenäisistä valinnan mahdollisuuksista, ammatillisesta tasosta ja eduista, joita hyvä työssä suoriutuminen mahdollistaa.

Larjovuori ym. (2015, 14) ovat inhimillisen pääoman tutkimuksessaan todenneet, että henkilöstön tuntiessa organisaation toimintatavat, kulttuurin ja asiakkaat, organisaatiolle syntyy merkityksellistä osaamista ja inhimillistä pääomaa. Organisaation huomioidessa inhimillisen pääoman osana työkäytäntöjään au-

tetaan henkilöstöä tekemään päätöksiä, jotka ovat linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Manka & Manka (2023, 177,179) painottavat myös sosiaalisen pääoman merkitystä. Hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö synnyttää sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa ja luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista sekä toimii koko työyhteisön voimavarana.

Työtyytyväisyyttä voidaan lisätä mahdollistamalla kehittyminen työssä sekä tarjoamalla osaamista tukevaa koulutusta (Nummelin 2008, 69). Omasta osaamisestaan huolehtiminen on yksi ammatillisen hyvinvoinnin edellytys. Ammatillinen hyvinvointi pitää sisällään johtajan motivoitumisen, työtehtävistä suoriutumisen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen mahdollisuuden sekä palautteen saannin. (Sydänmaanlakka 2022, 111.) Myös Koivuniemi (2020) nostaa osaamisen yhdeksi työhyvinvoinnin keskeisistä elementeistä. Osaamisella mahdollistetaan työntekijän kyky selviytyä työtehtävistään, vaikutetaan työnhallinnan ja stressin tunteeseen. Osaamisen ja haasteiden tulee olla tasapainossa. Osaamisessa on kuitenkin vaihtelevuutta esimerkiksi vireystilan ja stressin myötä, jotka aiheuttavat kykenemättömyyttä käyttää koko potentiaalia aina optimaalisesti. Lisäämällä osaamista ja taitojen harjaantumista on aina helpompaa tarttua haasteisiin. Parhaimmillaan tarjoten oppimisen kehän, josta hyötyy organisaatio sekä yksilö. (Koivuniemi 2020, 82–83.)

Manka & Manka (2023, 126) tuovat esille osaamisen kehittämisen vaikutukset koko työyhteisöön. Selvitään paremmin muuttuvassa ympäristössä yhden-suuntaisilla tavoitteilla, uuden oppimisessa ja organisaation tavoitteissa. Antamalla oppimiselle aikaa mahdollistetaan vuorovaikutusta ja innovoiva ympäristö. Päivittäiset kohtaamiset työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kesken luovat ajatusten vaihtoa, joka tulee mahdollistaa tehokkaan työajan ohessa. Oppimiseen ja uusien toimintatapojen kokeilemiseen tulee suhtautua myönteisesti. Suonsivu (2015, 78, 80–81) tarjoaakin kehittämismahdollisuudet ja kiinnostavien työtehtävien tarjoamisen motivaation ylläpitämiseksi. Organisaatiokulttuuri, joka uudistuu ja sisältää työnimua, antaa voimavaroja, joka kannustaa ja palkitsee sekä auttaa kohti päämäärää.

Työyhteisön osaamista voidaan lisätä myös uusien työntekijöiden rekrytoinneilla. Rekrytoinneilla pyritään vastaamaan havaittuun henkilöstötarpeeseen

ja se sisältää kaikki uuden henkilön palkkaukseen liittyvät toimenpiteet rekrytointitarpeen määrittelystä perehdyttämiseen ja prosessin onnistumisen arviointiin saakka. Hyvän hakijakokemuksen luominen on myös organisaatiolle mahdollisuus myönteisen työnantaja mielikuvan synnyttämiseen organisaatiosta ja sen merkitys korostuu potentiaalisen työvoiman vähentyessä työmarkkinoilla. (Lanne-Eriksson 2021c, 92–93.)

Ohjaamon koordinaatiosta vastaavalla henkilöllä ei yleensä ole edellytyksiä palkata havaittuihin työntekijätarpeisiin tekijöitä. Henkilöstötarpeisiin vastaamiseen tarvitaan keskustelua eri organisaatioiden vastuuhenkilöiden kanssa havaituista tarpeista ja uusien työntekijäresurssien saamisesta Ohjaamoon. Tarvittavan henkilöstöresurssin saaminen voi vaatia vuosienkin keskustelun ja perustelun tehtävän tarpeellisuudesta, eikä kaikkiin tarpeisiin saada välttämättä riittävää resursointia. Koordinaatiosta vastaavalla henkilöllä ei ole välttämättä vaikutusmahdollisuutta siihen keitä muut organisaatiot Ohjaamon käyttöön annettaviin tehtäviin työyhteisöistään suunnittelevat tai palkkaavat. Koordinaatiosta vastaavan vastuulle jää Ohjaamoon liittyviin tehtäviin perehdyttäminen, työtilojen toimivuuden ja turvallisuuden takaaminen ja työntekijän työyhteisöön sisään pääsyn edellytyksien edistäminen.

Uuden työntekijän aloittaessa tehtävässään hän tarvitsee perehdyttämistä oppiakseen uuden työpaikan tapoihin ja uuteen työtehtäväänsä. Tästä työnantajan velvollisuudesta on säädetty työturvallisuuslaissa (783/2002) sekä työsopimuslaissa (55/2000). Uusien työntekijöiden perehdyttäminen voi olla koko organisaatiolle oppimisen mahdollisuus. Se edellyttää kuitenkin psykologisesti turvallista työilmapiiriä, jotta työntekijät uskaltavat ihmetellä, jakaa ajatuksia ja kysyä. Hyvällä perehdytyksellä voidaan siis hyötyä koko työyhteisön kehittymisenä. Voidaan todeta, että perehdyttämistä sekä opastusta tarvitaan aina, kun työyhteisössä tapahtuu muutoksia, jotka edellyttävät uusien työtapojen, -tilojen tai -välineiden kanssa. Perehdyttämistä tarvitaan myös tilanteisiin tai työtapoihin, jotka toistuvat harvoin, työturvallisuudessa havaitaan poikkeamia tai toiminnassa tai palvelujen laadussa huomataan virheitä tai puutteita. Perehdytyksen tulisi kehittyä koko ajan tilanteen eläessä. Huono perehdyttäminen tunnistetaan yhdeksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. (Lanne-Eriksson 2021c, 94–95.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi, ja tärkeäksi sen kehittämisen kannalta nousee ihmisten mahdollisuus ilmaista tunteitaan työssä. Kehittämässä tarvitaan arvokeskustelua. Arvopohjan taustalla on humanistinen lähtökohta ja rakentuu muiden huomioimiselle. Toinen syy arvojen pohdinnalle on se, että työhyvinvointi on keskeisessä roolissa elämässä. Kolmanneksi arvojen pohdintaa pidetään tärkeänä, koska sen kehittäminen parantaa tuottavuutta. Työhyvinvoinnin arvot mahdollistavat kehittämistarpeita ja kehittämisen etenemistä voidaan arvioida. (Juuti & Salmi 2014, 188, 191–193.)

Hyvinvoinnista puhuttaessa esille nousee resilienssi, joka mahdollistaa psyykkisen selviytymiskyvyn, mielen joustavuuden sekä vahvuuden ja kyvyn tavoitella tulevaa. Työpaikalla on suuri vaikutus resilienssiin, joko vahvistaen tai heikentäen sitä. (Dillon 2022, 23–24, 276.) Resilientti elämänsä ilmenee useissa ajattelutavoissa kuten: muutos on osa elämää, myönteinen näkemys itsestä ja elämästä mahdollistaa selviytymiskyvyn, katse tulevaisuuteen, omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, ihmissuhteiden merkitys, ongelmanratkaisutaidot, vastoinkäymisten näkeminen haasteina ei uhkana olemassaololle. (Lipponen 2020, luku 1: Resilienssi on normaalia ja arjen ihme.) Myös organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa yksilön resilienssiin. Varmistamalla, että työntekijät ymmärtävät työtehtävänsä, kokevat työnsä tärkeäksi tunnistaen organisaation tarkoituksen, voivat käyttää luovuuttaan työssään ja saavat työstään tunnustusta. Kaikilla näillä on vaikutusta resilienssiin ja psykologiseen turvallisuuteen, mikä voi vähentää stressiä. (Thanki & Pestonjee 2024, 239.)

Työterveyslaitos (2024) kuvaa psykologisen turvallisuuden tarkoittavan työyhteisöjen sosiaalisten riskien ottokykyä. Yhteisön jäsenet uskaltavat antaa palautetta, ehdottaa uutta tai epäonnistua. Ilmarinen (2022) painottaa, että psykologisessa turvallisuudessa on kyse ryhmätason luottamuksesta ja kunnioittamisesta, yhteisestä suunnasta ja rakentavasta kriittisyydestä. Työyhteisössä kyetään käsittelemään epämukavuutta ja ristiriitoja rakentavasti. Salmivaara ym. (2020) tutkivat psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ilmentymistä itseohjautuvissa tilapäisorganisaatioissa, jotka perustuivat vapaaehtoisuuteen. Tulosten pohjalta oli nähtävissä psykologisen turvallisuuden vaikuttaneen projektiin sitoutumiseen sekä jättäneen jäseniin pysyvän jäljen. Ihmiset kokevat osallisuutta, kun pääsevät itse vaikuttamaan tehtävien määrittelyyn ja päättävät

mitä hankkeella tavoitellaan. Johtamisen olleen jaettua Psykologisesti turvalliselle ja kannustavalle työnteolle luodaan edellytykset vuorovaikutuskulttuurilla, joka arvostaa toista ja näkee monipuolisuuden rikkautena. Tämä johtaa myös parempiin tuloksiin asiantuntijatyössä.

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen verkostojohtamisessa

Työ ja työelämä ovat jatkuvan muutoksen keskellä ja myös työntekijöiden suhde työhön muuttuu koko ajan. Työyhteisön kilpailukyky näiden muutosten keskellä on suorassa yhteydessä siihen, kuinka hyvin työntekijät voivat. Työntekijän työkyky tarkoittaa kykyä vastata työn vaatimuksiin. Jos tämä suhde ei ole tasapainossa päädytään tilanteeseen, jossa työntekijä ei pysty vastaamaan työnantajan tarpeisiin. Työntekijän työsuoritukset laskevat, poissaolot lisääntyvät ja kyvyttömyys tehdä työtehtäviä alenee. Tällöin työnantaja ei saa työntekijän täyttä potentiaalia käyttöönsä ja työntekijä voi huonosti. Tämä aiheuttaa sekä työnantajalle, että työntekijälle taloudellisia menetyksiä. Tämän vuoksi tarvitaan työhyvinvoinnin johtamista. (Forma 2023, luku 1: Johdanto.)

Suomessa työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat myös monet lainsäädännöt, joiden noudattamista edellytetään työnantajilta. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia turvallisista, terveellisistä ja henkilöstön hyvinvointia edistävästä työoloista. Työyksikön esihenkilö toimii työnantajan edustajana työpisteessä, mutta vastuu hänen lisäksi läpileikkaavasti koko organisaation johtoportaalille päätöksenteko- ja toimivaltuudet huomioiden. Jokaisen johdon portaan on huolehdittava alaistensa riittävästä perehdyttämisestä tehtäviinsä. (Työturvallisuuskeskus 2023, 3.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa verkostojohtamisen näkökulmasta keskeisiä lainsäädäntöjä ovat muun muassa työsopimuslaki 55/2001, työturvallisuuslaki 738/2002, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, pelastuslaki 379/2011, työaikalaki 872/2019, työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015, vuosilomalaki 162/2005 ja yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Näissä laissa määritetään sekä työntekijöiden, että työnantajan velvollisuudet ja oikeudet. Lisäksi virka- ja työehtosopimukset määrittävät kunkin alan alakohtaiset työehdot, kuten palkkaan, työaikaan, lomiin ja muihin työsuhteen ehtoihin liittyvät asiat. (Työturvallisuuskeskus 2023, 11–24.)

Verkostojohtamisessa kunkin työntekijän oma organisaatio vastaa monista asioista, mutta koordinaattorin tehtävänä on usein vastata kuitenkin arjessa esimerkiksi työtilojen turvallisuuteen liittyvistä tekijöistä, kuten pelastuslain edellyttämästä pelastussuunnitelmasta tai huolehtia työturvallisuuslain edellyttämistä turvallisuusohjeista ja niiden noudattamisesta työpaikalla. Työaikalaki ja vuosilomalaki vaikuttavat siihen, kuinka toimintaa Ohjaamoissa pystytään toteuttamaan työ- ja loma-ajat huomioiden. Myös yhteistyö eri organisaatioiden työsuojelun kanssa nousee keskiöön etenkin, jos työpaikalla nousee esiin vakavia, työhyvinvointia riskeeraavia tekijöitä, kuten esimerkiksi sisäilmaongelmia.

Monialaisten palvelujen johtamisessa haasteita voi muodostua työhyvinvoinnin näkökulmasta myös siitä, kun eri ammattialojen edustajat alkavat työskennellä yhteisen toiminnan alaisuudessa. Määttä ja Virta (2020, 237–238) nostavat artikkelissaan esiin muun muassa sen, että monialaisiin palveluihin eri toimijoita yhteen kokoavassa toiminnassa organisaatioiden toimivalta sekä vaikutusmahdollisuudet eroavat toisistaan. Heidän mukaansa eri ammattialoilla myös eritavoin ymmärretyt termit ja toiminnan päämäärät voivat haastaa yhteisten tavoitteiden sanoittamista ja toimintatapojen rakentamista. Näkemyksemme mukaan nämä tekijät vaativat koordinoinnista vastaavan omassa työkuvassa selkeitä raameja oman työn, sekä monialaisten palvelujen koordinoinnin osalta, jotta koordinaattori voi itse työssään hyvin, sekä pystyy johtamaan ja edistämään verkostonkin hyvinvointia.

Sosiaali- ja terveysalalla työskenneltäessä työntekijöiden voinnilla on suora merkitys myös asiakastyöhön. Huonovointinen henkilökunta aiheuttaa turvallisuusriskin. Ihmisen valitessa alaansa, hän myös yleensä pyrkii valitsemaan alan, jolla työskentelee koko työuransa ajan. Tämän vuoksi työn tulee myös tarjota mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen uralla etenemiseen mielekkyyden säilymiseksi. (Lehtonen ym. 2023, 23-24.)

Esihenkilön rooli on avainasemassa työhyvinvoinnin toteuttamisessa. Johtamisessa vaaditaan myös tunneosaamista sekä itsensä johtamista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on parhaimmillaan koko työyhteisöä osallistavaa, prosessinomaista. Kehittämisessä on hyvä tukeutua konkretiaan, eikä tulisi kehittää liian montaa asiaa kerrallaan. (Manka & Manka 2023, 10–11.) Tulevaisuudessa on

mahdollista, että työhyvinvoinnin sekä työkyvyn johtamisen nähdään olevan kollektiivisen johtamisen olennainen osa, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä vauhdittaa positiivista kierrettä. Tapa tehdä työtä, on ennaltaehkäisevien ja myönteistä virettä vahvistavien toimintatapojen mukaista. Tutkimustietoon pohjautuen on tunnistettu työaikoihin, palautumiseen ja työn imuun liittyvät optimaaliset käytännöt. (Väänänen ym. 2020, 19.)

Puhuttaessa terveestä johtajuudesta nousee esille kerroksellinen kokonaisuus, jonka ytimessä on tuloksellisuus ja työn hyvinvointivaikutukset. Seuraavassa kerroksessa pohditaan nykyistä työkykyä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja oman elämän tulevaisuusnäkyviä. Vasta uloimmassa kerroksessa ovat johtamisen osatekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin työhyvinvointitekijöihin. Tuloksellisuutta ei voida kuitenkaan liikaa korostaa. Julkisella sektorilla tällä viitataan kustannusvaikuttavuudesta. Rahallinen panostus, jonka täytyy näkyä yhteiskunnan vaikuttavuutena. (Aura & Ahonen 2016, 74.)

Myös oman työkyvyn johtaminen on erityisen tärkeää johtamista työkseen tekeville, koska itsestään huolehtimaan kykenevä johtaja, kykenee huolehtimaan myös työntekijöistään. Johtamistehtävissä toimivien työhön voi kuulua monenlaisia kuormitustekijöitä: taloudellinen vastuu, työn julkisuus, paineistetut tilanteet, kuten konfliktit, neuvottelut, esiintymiset sekä päätöksien tekeminen. Johtotehtävissä työskentelevien päiviin voi myös kuulua useita erilaisia tunneilmapiirejä ja odotuksia sisältäviä kokouksia, joiden väliin ei jää palautumisaikaa ja jotka kuormittavat henkisesti. Johtotehtävissä toimiville jaetaan usein luottamuksellisia asioita sekä heidän työnsä sisältää erilaisten ristiriitojen ja kipupisteiden välillä tasapainottelua ja näiden sovittelua. Työpäivät voivat myös olla pitkiä, eikä niiden aikana aina ehdi pitää palautumista edistäviä taukoja. (Forma 2023, luku 6: Johtajan oma työkyky.)

Kehittymistä johtajana edistää mahdollisuus saada mentorointia tai työnohjausta. Niiden avulla johtajan oma osaaminen ja johtamisvalmiudet kehittyvät. Etenkin työnohjauksella on todettu olevan merkitystä henkilöstöjohtamiseen. Työnohjaus auttaa johtamisen näkökulmasta ristiriitojen ja vaikeiden tilanteiden käsittelykyvyn parantumisena sekä työyhteisön osaamisen tunnistamisen

ja huomioimisen sekä työn suoriutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen. Työnohjaus kehittää myös itsetuntemusta ja kirkastaa johtamisfunktiota, jotka luovat edellytyksiä työssäjaksamiselle. (Niiranen ym. 2010, 107, 110.)

Roth (2017, 1, 10–11) on tutkinut työnohjauksen merkitystä johtajuuden kehittäjänä. Tulosten perusteella nähtiin työnohjauksen tarjonnan johtajille mahdollisuuden käydä läpi johtajan työhön sisältyviä raskaitakin asioita. Tutkimukseen osallistuneet johtajat ajattelivat johtamisen haasteiden olevan samankaltaisia organisaatiosta riippumatta. Työnohjauksen katsottiin antavan mahdollisuuksia kehittää omaa ammatillisuutta, omaa työtä sekä ryhmämuotoinen työnohjaus tarjosi mahdollisuuksia oppia muilta. Työnohjaus myös tukee haastavien vuorovaikutustilanteiden ja oman roolin reflektointia. Työnohjauksesta saatiin apua myös tehtävän yleiseen määrittelemiseen, etenkin heidän kohdallansa, jotka kokivat perustehtävänsä ja työn tavoitteet epäselviksi. Reflektiivinen dialogi toi mukanaan työn tavoitteita sekä hahmotuksen perustehtävään. Myös itsereflektio on välttämätön ammatti-identiteetin ja itsensä johtamisen kehittämisen vuoksi.

Verkostotyön voidaan havaita hämärtäneen rajoja työpaikkojen välillä. Verkostomainen työ voi ulottua saman organisaation työpisteisiin eri paikkakunnilla, mutta työtilat voivat yhdistää myös asiakkaiden ja eri yhteistyökumppaneiden työpaikkoja. Yhä useammat ihmiset työskentelevät hajautetusti ja erilaisissa verkottuneissa työyhteisöissä. Työtä tehdään vähemmän aikaan ja paikkaan rajoittuneena teknologian kehityksen ja työtehtävien monipuolistumisen myötä. Työ on aiempaa liikkuvampaa ja etätö on yleistynyt. Nämä kertovat työnteon tapojen moninaistumisesta. (Järvensivu & Piirainen 2012, 84.)

Ohjaamoissa työskentelee lähtökohtaisesti aina eri organisaatioiden työntekijöitä ja joissakin Ohjaamoissa järjestetään myös työtoimintaa nuorille, esimerkiksi Ohjaamo Olkkarissa, Mikkelissä toimii nuorten sosiaalisen kuntoutuksen ryhmä. Tuleva TE-lakiuudistus vaatii Ohjaamoja kehittämään palveluitaan työllisyysalueensa kuntien nuorille. Tämä vaatii monilla paikkakunnilla verkostojen laajentamista tai kokonaan uusien verkostojen rakentamista alueen kunnissa nuorten parissa työtä tekevien kanssa sekä palvelujen kehittämistä vastaamaan koko alueen nuorten tarpeita. Joillakin alueilla Ohjaamojakin saattaa

olla useampia, jolloin myös koordinoinnin yhdistäminen tai yhdenmukaistaminen, saattaa olla ajankohtaista. Joillakin alueilla on jo tällä hetkellä yhden koordinoinnista vastaavan koordinoitavana useampia Ohjaamoja.

5.4 Psykososiaalinen kuormitus

Työn radikaali muutos on johtanut siihen, että nykyisin useammat työskentelevät sosiaalisissa tai henkisissä tehtävissä. Tämän seurauksena henkinen ja sosiaalinen kuormittavuus on lisääntynyt. Tähän liittyy myös uudenlaisia rasitteita, jotka aiheutuvat tietotekniikan enenevästä käytöstä, sekä työelämän jatkuvista muutoksista. Kulttuurin muuttuessa entistä yksilökeskeisemmäksi myös ihmisen minuus on muuttunut haavoittuvammaksi. (Juuti & Salmi 2014, 43–44.) Näiden lisäksi kansainvälistyminen ja taloudellinen laskusuhdanne lisäävät paineita työympäristöissä (Feldt ym. 2012, 137). Tietotyön yleistyminen tuo uusia vaatimuksia työelämän kehittämiseksi. Pelkkä fyysisen työympäristön kehittäminen ei enää takaa työelämän turvallisuutta. (Manka & Manka 2023, 154.)

Digitalisaatiota on tutkittu paljon myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tulokset eivät ole yksiselitteisiä ja on löydetty sekä hyviä, että huonoja vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Positiivisia vaikutuksia on löydetty työn hallintaan sekä työn joustavuuteen liittyen, tietoa on helpompi jakaa, ja kommunikaatiota voidaan lisätä työntekijöiden välillä. Digitalisaation käänttöpuolena voi kuitenkin esiintyä esimerkiksi tyytymättömyyttä, emotionaalista uupumusta, työn tehokkuuden laskua, koska enää ei riitä pelkästään omaan alaan liittyvä osaaminen, vaan vaaditaan jatkuvaa oppimista myös uusiin digitaalisiin välineisiin. (Keyriläinen & Sutela 2018, 2, 10–11.)

Työntekijän tulee toisinaan arvioida työnsä määrää ja vaativuutta. Arvioitaessa työkykyä nousee olennaiseksi työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormittavuus. (Mannermaa 2022, 291; Koivuniemi 2020, 18.) Tutkimuksista on löydettävissä erinäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat psykososiaaliseen kuormittavuuteen. Tällaisia piirteitä ovat työn hallintaan liittyvät, työn sisältöön tai vaatimuksiin liittyvät, työaikaan liittyvät, työympäristöön liittyvät tai työtahtiin liittyvät tekijät. Työrooli voi kuormittaa, jos siinä on epäselvyyksiä, rooliristiriitoja tai suurta vastuuta muista. Työn hallintaan liittyvät tekijät voivat olla kuormittavia,

jos vaikutusmahdollisuudet osallistua päätöksen tekoon ovat suppeat. (Manka 2015, 51; Koivuniemi 2020, 20.) Karjalainen (2020, 37) painottaa psykososiaalisen kuormituksen koskevan meitä kaikkia. Työn kuormittavuutta lisää muun muassa työn sisällön sirpaleisuus, jatkuvat keskeytykset ja valppaus tai korkeat laatuvaatimukset, jotka linkittyvät työhön.

Pukkilan (2023, 145) tutkimuksessa on Ohjaamojen koordinoinnista todettu, että toiminnan lisääntyessä Ohjaamossa, myös koordinointi vaatii koko ajan enemmän muistamista, suunnittelua, aikataulutusta. Koordinaattorin vastuulle jää myös toiminnan ylläpidosta huolehtiminen. Koordinointiin kuuluu siis äkillisiin tilanteisiin reagoitua ja muiden työskentelylle toimintaedellytysten luontia kaikissa eteen tulevissa tilanteissa. Näiden tekijöiden voidaan tunnistaa olevan mahdollisia kuormitustekijöitä työssä.

Työyhteisön eettisellä organisaatiokulttuurilla on merkitystä eettisen kuormituksen ja siitä johtuvan stressin kokemukseen johtajilla. Työyhteisöissä, joissa koettiin vallitsevan eettisesti vahva työskentelykulttuuri, koettiin enemmän työnimua. Eettisesti heikomman kulttuurin työpaikoilla johtajilla ilmeni työuupumuksen kokemuksia. Etenkin ajan ja työvälineiden puute, riittämättömät taloudelliset resurssit, tiedon saannin haasteet sekä valta kantaa vastuuta omista työtehtävistä lisäsivät johtajien kuormittuneisuutta ja haasteita jaksamisessa. Eettisessä työorganisaatiokulttuurissa myös johtajien henkilökohtaiset työtavoitteet edistyivät paremmin, jolloin henkilön henkilökohtainen hyvinvointi ja työssä jaksaminen olivat parempia. Tutkimuksen mukaan tämä näkyi myös organisaation menestyksen lisääntymisenä ja valtakunnallisen vaikuttavuuden edistämisen pyrkimyksinä, kun taas epäeettinen organisaatiokulttuuri saattoi kääntyä organisaation tai yhteiskunnan edun vastaisiksi työtavoitteiksi. (Feldt ym. 2012, 150.)

Verkostomaiseen työhön liittyy monenlaisia kuormitustekijöitä. Niitä ovat esimerkiksi odotukset työntekijöiden laaja-alaisesta osaamisen hyödyntämisestä ja työhön liittyvien kontrolli- ja huomiorajojen laajeneminen sekä sen muuttuminen epämääräisemmäksi. Työntekijöiltä odotetaan myös joustavuutta ja nopeaa tilanteisiin reagoitukykyä. Ennakoimattomuus ja ristiriitaiset vaatimukset työhön liittyen lisääntyvät. Vanhat rutiinit eivät enää toimi, eikä esihenkilö pysty antamaan aina valmiita ohjeita ja vastauksia erilaisissa tilanteissa.

Laaja-alaisen osaamisen vaatimukset vievät työntekijöiltä ammatti-identiteetin tuomaa turvallisuuden tunnetta ja vaikeuttavat rajojen asettamista, eikä työnantajakaan pysty tukemaan heitä välttämättä riittävästi. (Järvensivu & Piirainen 2012, 85.)

Työn kuormitusta lisääviksi tekijöiksi, Ohjaamoissa monialaista työtä koordinoitaessa Määttä ja Virta (2020, 218) tunnistavat myös muun muassa taustalla olevissa hallinnollisissa jännitteissä. Tällaisiksi voidaan tunnistaa esimerkiksi odotukset palveluiden yhteensovittamisesta eri ammattiryhmien taustalla olevista, välillä ristiriitaisistakin hallintokuntakohtaisista lainsäädännöistä huolimatta. He nostavat esiin myös vaateen epävarmuuden sietokyvystä ja monimutkaisien systeemien tuottamasta haasteellisuudesta.

Kokemukseen työn kuormittavuudesta vaikuttaa työn määrä sekä laatu.

Työssä tulee olla sopivasti haasteita, kuitenkin yksilön täytyy kokea hallitsevansa sen ja kykenevänsä suoriutumaan siitä. Ylikuormittava työ on psyykkisesti vaativaa työtä, jossa vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset. Kiire ja työmäärän jatkuva lisääntyminen kasvattavat kuormittumisen riskiä, jos mahdollisuudet itsesäätelyyn uupuvat. Ihmiset, jotka uskovat omiin vaikutusmahdollisuuksiin kuormittuvat vähemmän, kuin henkilöt, joilla ei vaikutusmahdollisuuden tunnetta ole. (Nummelin 2008, 69–70.)

Työkyvyn vaarantumisen hälytysmerkkejä on nähtävissä jaksamisongelmina, työ ei vastaa vaatimuksia, työn laatu on heikentynyt, käyttäytymisessä tapahtuneet muutokset, epäasiallinen käytös, muiden huoli, työajanhallinnan ongelmat (Mannermaa 2022, 291). Työolosuhteiden ollessa liian kuormittavat alkaa työnjälki kärsiä myös niiden osalta, jotka ovat aiemmin selvinneet työstään hyvin. Kuormittumiseen vaikuttaa työn organisoinnin kokonaisuus, yksilön oma suhde työhön, ja koko työyhteisöön. Työntekijä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työnsä kanssa. Työkuormittuneisuus voi tulla esille myös työyhteisön ihmissuhdeongelmina, perustehtävän hämärtyminenä, väsymyksenä, sekä poisolojen lisääntymisenä. Näitä kannattaa tarkkailla kokonaisuutena, koska työn eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa. (Nummelin 2008, 71, 105.)

Myös kansainvälisesti ollaan kiinnostuneita johtajien työhyvinvoinnista. Ahmadi ym. (2022, 97) ovat tutkineet Ruotsissa johtajien hyvinvointia ja johtamiskäyttäytymistä, sekä johtamiskäytöstä ja työntekijöiden hyvinvoinnin suhdetta. Tulosten valossa oli havaittavissa johtajien työhyvinvoinnin vaihteluilla olevan vaikutusta työilmastoon, heidän energiatasoihinsa, mielialaan sekä tuloksiin. Tulosten pohjalta oli havaittavissa, että suojaavat tekijät kuitenkin estivät suurimmat vaikutukset. Suonsivun (2015, 9, 77, 113.) mukaan työelämässä tulisi mahdollistaa ja tukea työntekijöiden riittävyyden kokemuksia. Tunne omasta riittävyydestä on yhteydessä työhyvinvointiin, ja edistää sitä. Työhyvinvointi sisältyy kaikkeen työn toimintaan, ja sen vuoksi tarkastelussa kuuluu huomioida arjen työ- ja toimintajärjestelmää. Vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla, ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. On tärkeää huomioida jokaisen itse tekemää työhyvinvointia ja asiantuntijuutta. Työperäisen uupumuksen ja stressin hallinnan keskeisin rooli on ennaltaehkäisy.

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämisenä. Opinnäytetyön tutkimusosuus koostuu Ohjaamojen koordinoinnista vastaaville henkilöille tehdystä kyselytutkimuksesta. Kyselytutkimuksen kautta saatujen tulosten pohjalta on muodostettu valtakunnallinen Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien henkilöiden työnkuva opinnäytetyön kehittämisosuuksena.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa valtakunnallista tietoa siitä, mitkä ovat Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työntekijöiden keskeiset työtehtävät. Tarkoituksena on kyselytutkimuksen ja haastattelujen kautta selvittää, millaisia työtehtäviä eri Ohjaamoissa työskentelevien koordinoinnista vastaavien henkilöiden työnkuvaan kuuluu. Näiden selvitysten pohjalta tarkoituksena on tuottaa työnkuva Ohjaamoiden koordinoinnista vastaavien henkilöiden työn tueksi.

Yhteiskuntatieteiden alalla ei pystytä tuottamaan kaikkialla maailmassa päteviä teorioita, niin kuin eksakteissa tieteenaloissa, kuten lääketiede. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhteiskuntatieteiden tutkijalla on tutkimuksensa taustalla vahva teoreettinen viitekehys empiirisen ulottuvuuden lisäksi. Yhteiskun-

nallisen tutkimuksen tulisi myös kytkeytyä vahvasti käytäntöön. Tutkimuskysymyksen asettelussa tulisi pelkän hypoteesin sijaan vastata molempiin kysymyksiin mitä ja miksi. (Kallio & Palomäki 2020, 168–171.)

Tutkimuskysymykset:

1. Mistä tehtävistä Ohjaamokoordinaattorin työnkuva koostuu?
2. Miten Ohjaamon koordinointi on resursoitu?
3. Millainen on työn hallittavuuden tunne suhteessa työtehtäviin?

Ryhmähaastattelun tutkimuskysymykset:

1. Onko muodostettu tehtävänkuva yleistettävissä Ohjaamoissa?
2. Mitä tehtävänkuvassa täytyy vielä korjata tai täydentää?
3. Puuttuuko tehtävänkuvasta jotakin olennaista?

7 OHJAAMOJEN KOORDINOINNIN TYÖNKUVA TUTKIMUKSELLISENA KEHITTÄMISENÄ

Puhuttaessa tutkimuksesta sen ensisijainen tavoite on uuden tiedon tuottaminen. Uuden tiedon tuottaminen voi jälleen johtaa esimerkiksi kehittämiseen tai innovaatioihin. (Salonen 2013, 10.)

7.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksena on yhdistää tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteet ja tuottaa systemaattisesti kehittämistoiminnan kautta myös tietoa. Toimijoiden osallistaminen on oleellista tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisprosessin rinnalla. Tutkimuksellisessa kehittämisessä kehittäjä käy dialogia toimijoiden kanssa asiantuntijaroolin sijaan. (Toikko & Rantanen 2009, 9–10.)

Kehittämistoiminnan ensisijainen tavoite on tyypillisesti jonkin toiminnan muuttaminen. Kehittämistoiminnassa rajauksella, suunnittelulla, vaiheistuksella sekä tulosten hyödyntämisellä pyritään saavuttamaan tavoiteltu tehtävä. Työskentely pohjautuu yhdessä sovittuihin sääntöihin, toimintatapoihin, kieleen ja käsitteisiin. Kehittämistoiminta sisältää monia innovatiivisuuden piirteitä, ja

siinä hyödynnetään tutkimuksellisia menetelmiä kuten kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia. Näiden avulla tuotetaan kehittämislle oleellista tietoa. (Salonen ym. 2017, 35.)

Tutkivassa kehittämistyössä luodaan tutkimustuloksiin perustuen uusia tai paranneltuja palveluja, työvälaineitä tai -toimintatapoja. Kehittämislle pyritään parantamaan prosesseja tai tulosta. (Heikkilä ym. 2008, 21–22.) Kehittämisen lähtökohtana voi olla pyrkiä parantamaan vallitsevaa tilannetta tai säilyttämään sen hetkinen toimiva tilanne. Kehittämislle voidaan myös pyrkiä ennaltaehkäisemään ongelmia tai estää niiden pahenemista. Kehittäminen edellyttää ongelman tunnistamista ja kehittämistarpeen määrittelyä. Kehittämislle pyritään lisäämään työntekijöiden osaamista, mutta myös vaikuttamaan heidän asenteisiinsa. (Lanne-Eriksson 2021b, 128.)

Toimintatavan kehittämislle voidaan kehittää yksittäisten henkilöiden työtä tai laaja-alaisesti isompien toimintaympäristöjen toimintaa. Onnistunut kehittäminen voi levittää uusia toimintatapoja tai tietoa kehittämistoiminnan kohteena ollutta yhteisöä laajemmalle ja uudistaa siten toimintakulttuureja tai yhteiskuntaa. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.) Kehittämisen tarkoituksena ei ole vain ongelmien tunnistaminen, vaan tarkoituksena on myös tunnistaa vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä ja pyrkiä parantamaan ja ylläpitämään niitä tietoisesti ja systemaattisesti. Kehittämistyön positiiviset tulokset heijastuvat aina myös asiakkaisiin ja palveluihin. (Lanne-Eriksson 2021b, 130.)

Tällä opinnäytetyöllä on selvitetty Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien henkilöiden työnkuvaa valtakunnallisesti peilaten sitä käytettyihin resursseihin ja työn hallittavuuden tunteeseen. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kyselytutkimuksen kautta ja kehittämisosuudessa mallinnettiin Ohjaamojen koordinoinnin työnkuvaus saatujen kyselytutkimuksen tuottamien aineistojen kautta. Tehty työnkuvaus esiteltiin Ohjaamojen koordinoinnista vastaaville vapaaehtoisille henkilöille fokusryhmähaastattelutilanteessa, jossa kysyttiin heidän näkemystään työnkuvan relevanttiudesta sekä tarkennettiin vielä tehtävänkuvan sisältöjä ja muodostetusta tehtävänkuvasta puuttuvia osioita.

7.2 Kyselytutkimus aineiston keruumenetelmänä

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja kyselyt sekä havainnointiin ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuvan tiedon hyödyntäminen. Myös määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää samoja menetelmiä. Kyselyn ja haastattelun kautta pyritään selvittämään kysymällä, mitä vastaaja ajattelee tai miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla. Kyselyn ja haastattelun välistä eroa on haasteellista erottaa toisistaan. Kysely on menettelytavoiltaan sellainen, että tiedonantajat täyttävät itsenäisesti heille esitetyn kyselylomakkeen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71–73.) Erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden, ihmisten toiminnan, mielipiteiden, asenteiden ja arvojen selvittämisen keinona kyselytutkimuksen voi tunnistaa tärkeäksi tavaksi kerätä tarvittavaa tietoa (Vehkalahti 2019, 11).

Kyselytutkimuksessa kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samassa muodossa. Vastaaja tutustuu kysymyksiin itsenäisesti ja kertoo vastauksillaan oman näkemyksensä asiaan. Kyselytutkimus on menetelmänä hyvä, kun tutkimukseen osallistujia on paljon tai he ovat maantieteellisesti hajallaan. Kyselytutkimuksessa pyritään usein löytämään syy-seuraussuhteita eli kausaalisuhteita. Kausaalisuhteilla pyritään tunnistamaan ja selittämään siis jonkin tekijän yleispätevää merkitystä suhteessa toiseen tekijään. (Vilka 2007, 28, 23; Vilka 2021a, 68.) Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus suurehkon otannan vuoksi. Kyselytutkimuksella koettiin myös saatavan kehitettävään aiheeseen nähden luotettavinta aineistoa erilaisista Ohjaamoista eri puolilta Suomea.

Kyselytutkimus tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Aineisto kerättiin standardoidusti kohdehenkilöiden muodostaessa tietyn perusjoukon. Täsmällisiä asioita kysyttiin suoraan yksinkertaisina strukturoituina kysymyksinä ja kuvaavia kysymyksiä avoimien kysymysten kautta. Kyselyyn käytettiin verkkokyselyä, joka lähetettiin tutkittaville sähköpostin välityksellä. Tämän menettelyn etuna oli nopeus ja vaivattomuus. (vrt. Hirsjärvi ym. 2007, 188, 191–192.)

Kyselytutkimuksen kautta koettiin saatavan paras tutkimustulos opinnäytetyön tutkimusosioon, koska osallistujat ovat maantieteellisesti hajallaan. Ohjaamokoordinaattoreiden työnkuvaan voi myös sisältyä työtehtäviä, jotka ajoittuvat tiettyyn vuodenaikaan tai joita tulee eteen säännöllisen epäsäännöllisesti. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi budjettiin liittyvät tehtävät tai uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Nämä tehtävät eivät olisi välttämättä tulleet näkyväksi esimerkiksi tarkkailulla. Haastattelussa mahdollisesti olennaisia työtehtäviä olisi voinut unohtua ja otannasta olisi tullut pienempi, jolloin paikkakuntakohtaisia eroavuuksia olisi voinut jäädä havaitsematta kokonaan. Kyselytutkimus mahdollisti monipuolisen kyselyn tekemisen ja ison otannan käytön, joka turvasi tehtävänkuvan yleistettävyyttä.

Kyselytutkimuksessa on mahdollista käyttää kahta erilaista tutkimusasetelmaa: poikkileikkausaineistolla tehty tutkimus sekä seurantatutkimus. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään yhdessä ajankohdassa vastaajilta. Poikittaistutkimuksella saadaan selville syy-seuraussuhteen keskinäinen korrelaatio. (Vastamäki 2015, 121–122.) Tämä kyselytutkimus edusti poikkileikkausaineistoon perustuvaa tutkimusasetelmaa.

Kyselytutkimus tehtiin Webropol-ohjelmaa alustana käyttäen. Webropol-ohjelma valikoitui kyselytutkimuksen alustaksi, koska kyselyn linkki saatiin välitettyä vastaajille helposti sähköpostin välityksellä, vastaajien oli helppo muun työnsä lomassa täyttää kyselylomake, lomake ei vaatinut erillistä postittamista ja vastaajat käyttävät työssään sähköisiä välineitä paljon, jolloin myös vastaamiseen tarvittavat välineet ja yhteydet olivat ennalta olemassa ja vastaustapa olivat heille entuudestaan tuttu. Monialaisten palvelujen tiimi järjestää Ohjaamoille vuosittain kyselyjä kyseistä alustaa käyttäen. Opinnäytetyöntekijä Elina Niirasella oli myös edellisen opinnäytetyön osalta kokemusta alustan käytöstä kyselytutkimuksen välineenä. Webropol on alustana usein käytetty ja toimii hyvin erilaisten kysymystapojen esittämisessä. Sen tiedettiin antavan analyysivaiheeseen monenlaisia mahdollisuuksia käsitellä kyselyn tuottamaa aineistoa.

Sähköisesti tuotettuun aineistoon ei muodostu niin helposti aineiston tallenusvaiheessa tehtäviä virheitä, joka tekee kyselytutkimuksen analysoinnista turvallisempaa. Kausaalisuhteiden etsiminen on yleistä määrällistä tutkimusta

tehtäessä. Niillä pyritään löytämään eri tekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita, jotka tuovat yleistettäviä tekijöitä. Kausaalisuhteet voivat selittää esimerkiksi jonkin tekijän vaikutusta toiseen tekijään tai jonkin asian esiintymistiheyttä. (Vilkka 2007, 23.)

7.2.1 Kyselylomakkeen rakentuminen tietoperustan varaan

Koska kyselytutkimuksella mitattavat kohteet ovat usein moninaisia ja monimutkaisia, vaatii tutkimuksen onnistuminen käytettävältä mittaristolta tarkkuutta. Mittaristoa rakennettaessa tehtyjä virheitä ei pystytä enää korjaamaan analyysivaiheessa. Tässä vaiheessa tehdyt päätökset käytettävistä välineistä vaikuttavat koko tutkimuksen lopputoteutuksen mahdollisuuksiin sekä tutkimuksen perusteella tehtävien johtopäätösten luotettavuuteen. Mittariston rakentamisessa onkin tärkeää työstää abstraktit käsitteet vastaajille ymmärrettäviksi ja mitattaviksi kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. (Vehkalahti 2019, 17–18.)

Pahkisen (2012, 217–219) mukaan kysymyksen ymmärtämiseen liittyy kysymyksen johdanto, joka taustoittaa kysyttävää tietoutta sekä kysymykseen sisältyvät käsitteet, määreet, mahdolliset viitejoukot ja tiedon ajoitus. Vastaaja tulkitsee itsenäisesti kysymystä. Vertailukelpoisen tiedon saanti vaatii selkeitä käsitteitä. Vastaukseen vaikuttaa myös, onko vastaus kysymykseen valmiina muistissa. Mahdollista on myös, että vastausta ei haluta antaa totuudenmukaisesti, koska vastauksen vaikutusta ja sopivuutta jäädään vielä pohtimaan. Vehkalahti (2008, 48) painottaa, että vastaaminen tulee tehdä mahdollisimman helpoksi ja kielen selkeyteen tulee panostaa.

Vilkan (2021a, 106–107) mukaan on parempi esittää aihealueesta useampi pieni kysymys, kuin yksi laaja. Myös tärkeää on tutkimuksen tai kehittämistyön kohteeseen sekä siihen kuuluviin ihmisiin tutustumisen. Tämä luo paremman mahdollisuuden aineiston kokoamiseen, kun tunnetaan sanastoa, jota käytetään ja pyritään mahdollistamaan henkilöiden esteetön osallistuminen. Opin- näytetyön tekijä Elina Niirasella oli tehtävästä kokemusta ja tätä kautta tietoa Ohjaamojen sisäisesti käyttämästä sanastosta sekä työtä tekevistä henkilöistä ja heidän tehtävistään.

Aineisto ei siis ole kokoelma sattumanvaraisia kysymyksiä, vaan kysymyksiä on koko prosessin ajan harkittu, jotta kerätyllä aineistolla saadaan tietoa ja välineitä selvittää kehitettävä seikka. (Vilka 2021a, 105.) Tietoperustan ja keskeisten käsitteiden pohjalta mitataan tutkittavaa asiaa. Tutkijoiden tulee tuntea tutkimuksena kohteena oleva perusjoukko. Näin pystytään varmistamaan teoreettisten käsitteiden siirtyminen empiiriselle tasolle ja tutkimukseen osallistuvien kielellisesti käsitettäviksi kysymyksiksi. Tutkimusprosessissa tutkimussuunnitelma ja kyselylomake kietoutuvat yhteen. Perusta kyselylomakkeen suunnitteluun on tutkimussuunnitelmassa. Kyselylomakkeiden kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä, strukturoituja kysymyksiä tai sekamuotoisia. Avoimien kysymysten käyttö mahdollistaa spontaanin vastaamisten saamisen. Kysymykset muotoillaan vastaajalle tutulla tavalla. Kysymyksistä tulisi tunnistaa jonkinlainen juoni, koska johdonmukaisuus helpottaa vastaamista. (Vilka 2021b, luku 4: Määrällinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Kyselylomake operationalisoitiin. Operationalisointi avattiin jo osana tutkimussuunnitelmaa, ja esiteltiin yhdessä kyselytutkimuslomakkeen kanssa osana tutkimussuunnitelmaa.

Vilkan (2007, 63) mukaan kyselytutkimusta tehtäessä kyselylomakkeen tulisi vastata tutkimussuunnitelmassa asetettuihin tutkimuskysymyksiin relevantein mittarein. Kyselyn mittariston suunnittelussa ja rakentamisessa tulee olla kärsivällinen. Mittariston toimivuus edellyttää, että asiaongelma on täsmällisesti määritelty ja siitä on muodostettu täsmällisesti määritetty tutkimusongelma. Tutkimuksen pitää perustua aiheeseen liittyvän edeltävän kirjallisuuden ja tutkimusten varaan ja niiden pohjalta pitää määritellä avain- ja alakäsitteet. Mittaristoa rakentaessa on myös tärkeää pohtia asioiden välillä vallitsevia riippuvuuksia. (Vilka 2007, 63.)

Kyselytutkimuksen kiinnostuksen kohteet ovat yleensä abstrakteja. Niiden tutkiminen edellyttää siis käsitteiden muuttamista konkreettisiksi kysymyksiksi tai väitteiksi, joita pystytään myös mittaamaan. Käsitteet on työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. Tutkimuksen onnistumisen kannalta kyselylomake tulee suunnitella huolellisesti, sillä muutoksia ei voida enää tehdä vastaustenannon jälkeen. Hyvä kyselylomake yhdistää sisällölliset ja tilastolliset näkökulmat eheäksi kokonaisuudeksi. (Vehkalahti 2019, 18, 20.) Kyselyloma-

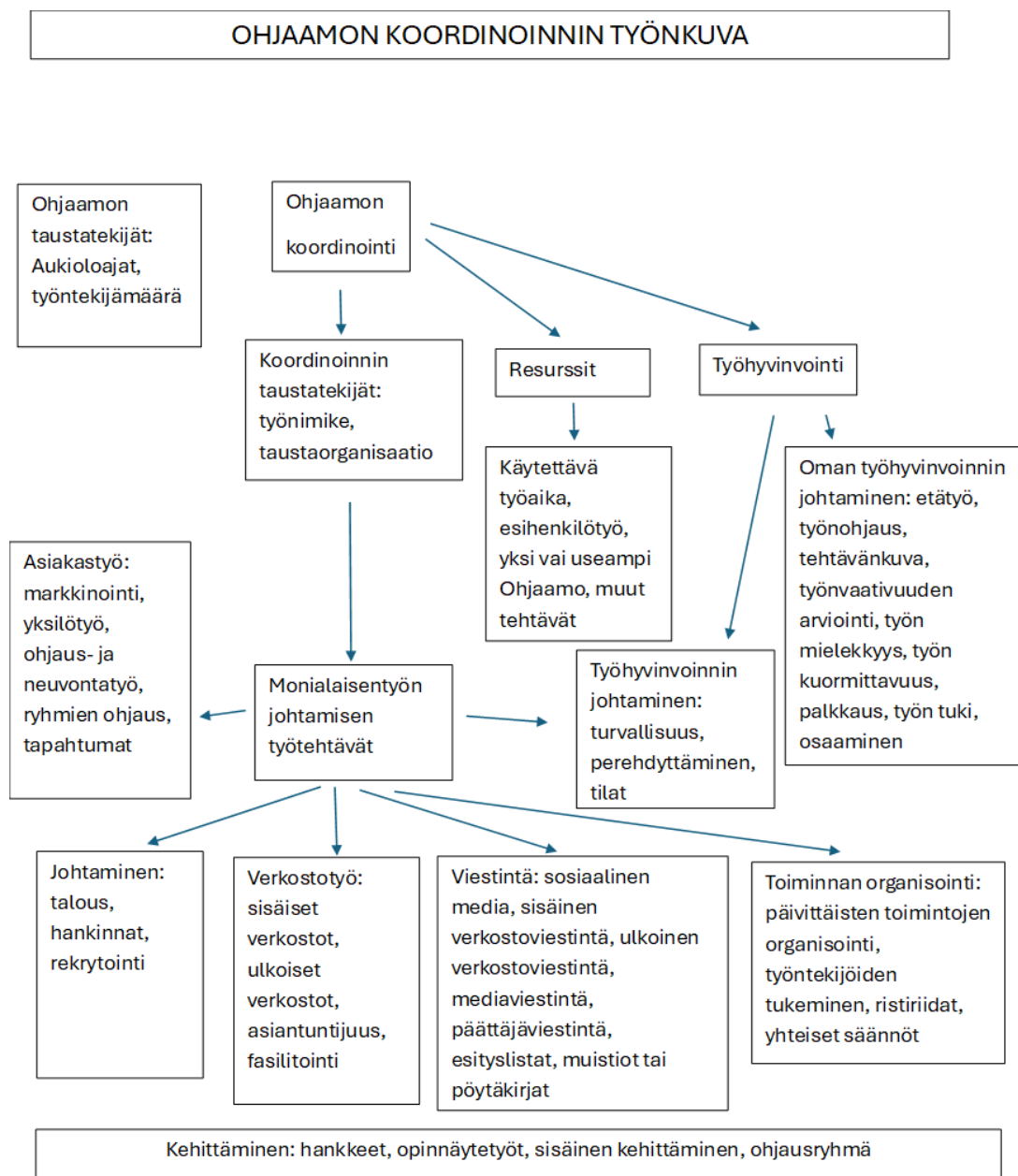
ketta rakennettaessa on varmistettava, että tutkittavat asiat pystytään mittaamaan ja testaamaan. Tutkimuksen kohteena olevan asian on oltava operationalisoitavissa, eli mitattavaan muotoon muokattavissa. Operationalisointi tarkoittaa siirtymistä teoreettiselta tasolta empiiriselle tasolle. Operationalisointi edellyttää, että tunnetaan tutkittava kohderyhmä, eli perusjoukko, jotta varmistetaan teoreettisten käsitteiden siirtyminen empiirisille tasolle ymmärrettävällä tavalla. (Vilkkä 2021b, 101–103.)

Vaikka koordinaattoreiden työnkuvia ei ole valtakunnallisesti tutkittu aiemmin, nousi tietoperustasta kuitenkin paljon Ohjaamojen toimintaa ohjaavia tehtäviä, jotka eivät ilman toiminnan koordinoitua tapahtuisi. Jo Ohjaamotoiminnan periaatteissa (TEM esitteet 6/2018, 2) nostetaan esiin esimerkiksi velvollisuus tehdä yhteistyötä ja neuvotella monien eri tahojen kanssa Ohjaamon toiminnan takaamiseksi. Perusteissa myös vaaditaan toiminnan seuraamista eri mittaristojen tuottamaa tietoa hyödyntäen.

Kyselylomaketta rakennettiin tietoperustan kanssa yhdessä. Tietoperustasta nousseiden johtamiseen ja koordinointiin liittyvien tekijöiden kautta rakensimme kyselytutkimuksemme pohjan koordinaattoreiden tehtävänkuvista. Muodostetusta tietoperustasta oli tunnistettavissa useita koordinoinnille erilaisia odotuksia asettavia tahoja. Tahoiksi voidaan tunnistaa kansalaisten yleiset odotukset Ohjaamotoiminnalle sekä asiakkaiden odotukset sekä tarpeet, joihin toiminnalla pyritään vastaamaan. Työntekijätasolta voidaan tunnistaa Ohjaamoissa toimivat työntekijät, Ohjaamojen verkostot sekä Ohjaamoissa työskentelevien esihenkilöt. Odotuksia on myös tahoilla, jotka ohjaavat asiakkaita Ohjaamoon, mutta jotka eivät välttämättä osallistu Ohjaamoiden verkostoihin itse. Alueellisella ja valtakunnallisella taholla voidaan tunnistaa paikallisten ELY-keskusten sekä valtakunnallisesti erityisesti KEHA-keskuksen sekä ministeriöiden odotukset. Poliittisten päättäjien osalta odotuksia on sekä paikallisilla päättäjillä, mutta myös valtakunnallisilla päättäjillä. Näiden lisäksi Ohjaamot toimivat monille oppilaitoksille harjoittelupaikkoina sekä opinnäytetyön tilaajina, jolloin oppilaitoksilla sekä opiskelijoilla on omat odotuksensa toiminnalle. Ohjaamojen perustamiseen ja kehittämiseen on saatu paljon rahoitusta EU:lta hankerahoitusten kautta, joten myös sillä tasolla voidaan olettaa olevan odotuksia toimintaa kohtaan.

Kyselytutkimuksen tietoperustaa tarkasteltaessa oli havaittavissa, että monet tehtävät verkottuvat eri käsitteiden ja verkostojen välillä. Tämän vuoksi kaikkien työhön liittyvien tehtävien näkyväksi tekeminen oli haasteellista. Tutkittavien tehtävien sisältöjä pyrittiin avaamaan monipuolisesti ja muodostuneita käsitteitä arkipäiväistettiin. Niistä muodostuneet kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi ja monipuolisesti. Kyselytutkimuksen kysymykset operationalisoitiin seuraavan Ohjaamojen koordinoinnin työnkuva-käsitekartan kautta.

Seuraavassa kuvassa 1 esitetään kyselylomakkeen operationalisoinnissa tunnistetut teemat.



Kuva 1. Kyselylomakkeen operationalisoinnissa tunnistetut teemat.

Yllä olevassa kuvassa 1 on esitelty kyselylomakkeen operationalisointiprosessi. Ohjaamojen koordinointiin tunnistettiin kytkeytyvän Ohjaamojen taustatekijät, joiksi havaittiin aukioaloajat ja työntekijämäärät. Itse koordinointi liittyi Ohjaamojen koordinoinnin taustatekijöihin, joiksi tunnistettiin työnimikkeeseen ja taustaorganisaatioon liittyvät tekijät. Koordinointiin nähtiin liittyvän myös koordinoinnin resurssointiin liittyvien kysymysten, joiksi tunnistettiin käytettävään työaikaan, esihenkilötyöhön, yhden tai useamman Ohjaamon koordinointiin sekä muihin mahdollisiin tehtäviin liittyvät tekijät. Olimme myös kiinnostuneita työhyvinvoinnista. Koordinoinnista vastaavan oman työhyvinvoinnin johtamisen osalta tietoperustasta tunnistettiin työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi etätöiden mahdollisuus, työnohjaus, tehtäväkuva, työnvaativuuden arviointi, työn mielekkyys sekä kuormittavuus, palkkaus, työn tuki ja osaaminen. Itse koordinointityön todettiin olevan monialaista johtamista, jonka nähtiin jakautuvan myös työhyvinvoinnin johtamiseen, mutta nyt johtamisen näkökulmasta. Siellä työkuvaan tunnistettiin turvallisuuteen liittyvät asiat, perehdyttäminen sekä tiloihin liittyvät tehtävät. Muiksi tehtäviksi tunnistettiin asiakastyöhön liittyvät tekijät, joissa esiin nousi markkinointiin, yksilötyöhön, ohjaus- ja neuvontatyöhön, ryhmien ohjaukseen ja tapahtumiin liittyvät tehtävät. Johtamistyön osalta työtehtäviksi tunnistettiin talouteen, hankintoihin sekä rekrytointiin liittyvät tehtävät. Koordinointi oli tietoperustan perusteella myös verkostotyötä, jossa tehtäviksi tunnistettiin sisäisiin verkostoihin liittyvät tehtävät, ulkoihin verkostoihin liittyvät tehtävät, asiantuntijuus sekä fasilitointi. Viestinnän tehtävät havaittiin monipuoliseksi tehtäväkentäksi, ja sieltä nousi sosiaaliseen mediaan, sisäiseen verkostoviestintään, ulkoiseen verkostoviestintään, media-viestintään, päättäjäviestintään, esityslistoihin, muistioihin ja pöytäkirjoihin liittyvät tehtävät. Toiminnan organisointi todettiin myös koordinointiin liittyväksi tehtäväalueeksi. Sieltä esiin nousi päivittäisten toimintojen organisointiin liittyvät tehtävät, työntekijöiden tukeminen, ristiriidat sekä yhteiset säännöt. Ohjaamojen kehittäminen nähtiin koko toiminnan läpileikkaavana tehtäväalueena, josta hankkeet, opinnäytetyöt, sisäinen kehittäminen sekä ohjausryhmät nousivat esiin.

Kyselylomakkeeseen muodostettiin operationalisoinnin kautta tunnistettuja tehtäviä, joista tehtäväkokonaisuudet pilkottiin yksittäisiksi työtehtäviksi. Näistä työtehtävistä muodostettiin aiheeseen liittyvät tehtävälistat, joista muo-

dostettiin strukturoidut kysymykset. Kysymyksissä vastaajan tuli valita kuuluuko tehtävä hänelle itsenäisesti toteutettuna tai jaetulla vastuulla toteutettuna tai ettei tehtävä kuulut hänen tehtäviinsä.

Kyselytutkimuksessa oli strukturoiduissa kysymyksissä esitetty koordinointiin liittyviä yksittäisiä tehtäviä määrällisesti seuraavan taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen tehtäviin liittyvien strukturoitujen kysymysten tehtävät määrinä

Aihealue	Esitetty tehtävien lukumäärä kyselyssä
Henkilöstön rekrytointiin liittyvät tehtävät	12
Asiakastyöhön liittyvät tehtävät	8
Päivittäistöimiin liittyvät tehtävät	20
Turvallisuuteen liittyvät tehtävät	8
Talouteen liittyvät tehtävät	6
Viestintään liittyvät tehtävät	9
Kehittämistyöhön liittyvät tehtävät	12

Yksittäisiä tehtäviä kysymyspatteristoissa oli siis yhteensä 75 tehtävää, yllä olevan taulukon mukaisesti eri tehtäväalueille jakautuen. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä (Liite 4.)

Kyselylomakkeella toteutetussa tutkimuksessa käytetään useimmiten tilastollisia menetelmiä ja tehdään siis määrällistä tutkimusta. Kyselylomakkeella saadussa aineistossa tulokset ovat useimmiten mitattavissa olevia lukuja ja numeroita, vaikka kysymykset esitetään sanallisessa muodossa. Sanallisessa muodossa esitetään asioita, joiden mittaaminen numeroina tai lukuina ei tuottaisi tutkittavaan aiheeseen havainnollistavaa aineistoa. Määrällisissä tutkimuksissa pyritään tuottamaan usein yleiskäsityksiä. (Vehkalahti 2019, 12.) Laadullisen tutkimuksen keinoin kerätään tietoa tietyn aiheen kuvaamiseen sen mittaamisen sijaan (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot 2024). Kyselytutkimuksessa lähes poikkeuksetta periaatteena on esittää vastaajille

mahdollisimman neutraalisti muodostettuja kysymyksiä häntä itseään koskevissa asioissa, eli ensikäden tietoa (Alasuutari 2011, 110).

Kyselylomakkeessa mitattiin määrällisin kysymyksin Ohjaamojen taustaan, työtehtäviin ja työhyvinvoinnin toteutumiseen liittyviä asioita. Laadullisin kysymyksin selvitettiin Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden verkostoja sekä työhyvinvoinnin kokemukseen perustuvia tekijöitä.

Koskinen ym. (2005, 59–60) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa voi tulla eteen tilanteita, joissa tutkimusaineisto tuottaa tietoa, johon tietoperustassa ei ole osattu varautua. Ohjaamojen koordinoinnin todettiin jo tietoperustan pohjalta olevan monitasoista ja moninaista. Oli mahdollista, että tietoperustaan ei tunnistettu kaikkia työtehtäviin liittyviä tekijöitä, koska aiheesta ei ollut aiempaa tutkimustietoa Ohjaamojen kontekstissa. Tämän vuoksi näimme tärkeänä antaa kyselyn vastaajille mahdollisuus tuottaa myös tietoa sekamuotoisilla kysymyksillä, joihin vastaaja pystyi tuottamaan vastausvaihtoehdon itse.

Kyselytutkimus toteutettiin kokonaisotantana. Kyselylomake sisälsi sekä laadullisia, että määrällisiä kysymyksiä. Kysymykset olivat strukturoituja, sekä avoimia kysymyksiä. Verkostoihin ja työtehtävien hallinnan tunteeseen liittyviä kysymyksiä oli tarkoituksenmukaista esittää avoimina kysymyksinä. Lisäksi joitakin kysymyksiä esitettiin puoliavoimina kysymyksinä, joka jätti vastaajalle mahdollisuuden tuottaa kysymykseen vastausvaihtoehdon, jota opinnäytetyön tietoperustassa ei ollut kyselylomaketta tehtäessä noussut esiin tai jota ei ollut tunnistettu.

Kyselytutkimuksessa päädyttiin kokonaisotantaan, koska määrällisesti tutkimuksen kohderyhmänä oleva perusjoukko oli kokonaisotannaksi soveltuva vastausten analysoinnin näkökulmasta. Lisäksi Ohjaamojen koordinoinnissa tiedettiin olevan paikkakuntakohtaisia eroja, jolloin kokonaisotannalla pyrittiin takaamaan kaikille Ohjaamoille yhtäläiset mahdollisuudet tuottaa tietoa valtakunnallisen työnkuvan pohjaksi. Tällä pyrittiin myös minimoimaan mahdollista vastaajien kadon vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

Ohjaamojen määrä elää koko ajan. Myös koordinoinnista vastaavissa henkilöissä tapahtuu työntekijävaihdoksia, jolloin vasta aloittaneet työntekijät eivät vielä välttämättä hahmota koko tehtävänkuvaansa. Tällä otannalla myös heidän näkemystään työnkuvasta pystyttiin kuulemaan, mutta mahdolliset tietokatveet työnkuvasta eivät estäneet työtehtävien tunnistamista valtakunnallisessa kontekstissa. Kokonaisotannan kautta saatiin kattavasti tietoa Ohjaamopaikkakuntien välisistä eroista tehtävänkuvuissa sekä resurssoinneista koordinointiin. Kokonaisotannalla pystyttiin myös havaitsemaan mahdollisia taustatekijöistä aiheutuvia muuttujia luotettavammin.

Vilka (2007, 70) toteaa kyselylomakkeiden varsin yleiseksi ongelmaksi muotoilun keskeneräisyyden, joka nousee esille monin eri tavoin muun muassa niin, että kyselystä löytyy turhia kysymyksiä. Opinnäytetyöprosessissa suunnitteluvaiheen jälkeen ja kysymysten muotoilun ja asettelun myötä joitakin kyselyn kysymyksiä päädyttiin jättämään pois, kun havaittiin etteivät ne vastanneet asetettuihin tutkimuskysymyksiin tai niiden vastauksilla ei olisi ollut merkitystä tehtävänkuvaa rakennettaessa.

Hirsjärvi ym. (2007, 199) painottavat kyselylomakkeen kokeilun tärkeyttä ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Vehkalahten (2019, 48) mukaan testihenkilöiksi hyviä ovat sellaiset henkilöt, jotka kuuluvat kyselyn kohderyhmään. Näin voidaan saada tietoa kysymysten ja ohjeiden ymmärrettävyydestä, kysymysten tarpeellisuudesta, mahdollisista olennaisten kysymysten puutteesta, ja jo muutaman testaajan avulla saadaan tärkeää tietoa kyselyn toimivuudesta. (Vehkalahti 2019, 48.) Myös Vilka (2021a, 109–110) korostaa kysymysten testaamisen tärkeyttä kyselyiden ja haastatteluiden terävöittämiseksi. Testaajat mahdollistavat arvokasta tietoa kysymysten tarpeellisuudesta, toistosta, jonkin puutteesta ja arvioivat selkeyttä sekä laatua.

Kyselylomaketta testattiin ennen lähettämistä viidellä henkilöllä. Testaajiin kuului henkilöitä, joilla oli jonkinlainen kontaktipinta Ohjaamojen koordinointiin sekä ohjaavat opettajat. Lomake käytiin lävitse myös opinnäytetyön tilaajan kanssa, jotta kyselytutkimuksella saatiin kerättyä kaikkia hyödyttävä aineisto. Lomaketta testanneilta henkilöiltä saatiin havaintoja ja vinkkejä, joiden myötä lomaketta vielä muokattiin paremmaksi. Lopullinen versio kyselylomakkeesta

muodostui näiden muutosten myötä. Saatujen havaintojen ja huomioiden pohjalta avoimia kysymyksiä muutettiin strukturoidumpaan muotoon ja kysymysten esittämistapaa muokattiin enemmän tietoa antavaan muotoon lisäämällä kysymyksiin tieto, hoitaako työtehtävää kokonaan itsenäisesti, jaetulla vastuulla vai eikö tehtävä kuulu työnkuvaan lainkaan. Lopullinen kyselylomake sisälsi seitsemän suljettua kysymystä, seitsemäntoista avointa kysymystä ja kaksikymmentä sekamuotoista kysymystä.

7.2.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimuksen linkki lähetettiin Monialaisten palvelujen tiimin välityksellä sähköpostitse saateviestin kera (liite 2.) Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden postituslistalla (N=106) olleille. Saateviestissä kerrottiin vastaajille opinnäytetyön lähtökohdat ja työn tilaaja sekä aikataulu. Saateviestin mukana lähetetty linkki vei vastaajat Webropoliin tehtyyn kyselytutkimukseen, joka sisälsi sekä strukturoituja, puolistrukturoituja, että avoimia kysymyksiä. Kysymykset olivat sekä määrällisiä, että laadullisia. Määrällisillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään erilaisten työtehtävien yleistettävyyttä koordinaattorin tehtävänkuvaan, puolistrukturoiduilla kysymyksillä pyrittiin antamaan vastaajalle mahdollisuus tuoda esiin tehtävän hoitamisen kannalta olennaisia tehtäviä, joita tietoperusta ei ollut tunnistanut tai joita ei ollut kyselytutkimukseen osattu nostaa esiin. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien työn hallinnan tunteeseen liittyviä asioita sekä mahdollistamaan sanallinen kuvailu kysymyksiin, joihin vastaaminen ei olisi ollut yksiselitteistä.

Kyselytutkimusta suunniteltaessa on tärkeää ennakoida mahdollisia ongelmia. Kyselytutkimuksella toteutettavan aineiston keruutavassa voi olla haasteena kato. (Hirsjärvi ym. 2007, 188, 191–192.) Kadon välttämiseksi pyrimme motivoimaan lähestyttäviä vastaajia saateviestillä, jossa kerrottiin, millaista uutta tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja miten saavutettuja tutkimustuloksia voidaan tulevaisuudessa käyttää (vrt. Kuula 2006, 105). Kadon välttämiseksi kyselystä pyrittiin tekemään vastaamisen kannalta mahdollisimman selkeä ja visuaalisesti miellyttävä. Avoimiin kysymyksiin oli annettu esimerkkejä aiheeseen liittyvistä mahdollisista työtehtävistä, työtehtävien moninaisuuden havainnollistamiseksi. Vehkalahti (2019, 48) kirjoittaa, että kyselytutkimuksen tulee olla

mahdollisimman helposti täytettävä, pituudeltaan vastaajalle kohtuullinen, kieliasultaan selkeä ja ulkoasultaan vastaajaa miellyttävä (Vehkalahti 2019, 48). Pyrimme ennaltaehkäisemään vastaajien katoa kiinnittämällä huomiota kyselytutkimuksen ulkoasuun ja muotoiluun.

Monialaisten palvelujen valtakunnallisen tuen tiimi ylläpitää kaikkien Suomen Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien sähköpostilistaa. Kyselytutkimus lähetettiin koordinoinnista vastaaville Monialaisten palvelujen tiimin kautta, jolloin tutkijoille ei syntynyt tarkempaa rekisteritietoa kyselyyn vastaajista. Koordinoinnista vastaaville henkilöille suoritettavaan tutkimukseen ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa, mutta kyselytutkimuksen alussa heiltä pyydettiin eettinen lupa kyselyyn osallistumisesta. Vastaajille kerrottiin myös oikeus keskeyttää kyselytutkimukseen osallistuminen missä tahansa vaiheessa. Kyselylomakkeessa vain taustakysymykset vaativat pakollisen vastaamisen, muihin kysymyksiin oli tarjottu mahdollisuus jättää myös kokonaan vastaamatta.

7.2.3 Tutkimustulosten analysointi Webropolin analysoinnin ja teemoittelun kautta

Kyselytutkimukseen vastasi 28 Ohjaamon toimintaa koordinoivaa henkilöä. Kyselytutkimuksen vastaukset muodostivat 224 A4-sivun aineiston. Teemoiteltavan aineiston määrä tästä oli 12 sivua tekstiä ja 3045 sanaa, kun huomioitiin kaikkia avoimia kysymyksiä teemoittelun osalta. Kyselytutkimuksen kokonaisvastausprosentti oli 27 prosenttia.

Ohjaamoja on Suomessa ollut vastausajankohtana kesäkuussa 2024 noin 70. Kysely oli lähetetty monialaisten palvelujen tiimin toimesta 106 vastaajalle. Ohjaamojen määrän osalta tilanne elää valtakunnallisesti koko ajan, koska uusia Ohjaamoita perustetaan tulevien työllisyysalueiden ja kuntien toimesta edelleen. Saamamme tiedon mukaan Monialaisten palvelujen tiimin postituslistalla on osassa Ohjaamoista useampia henkilöitä. Henkilömäärän syynä voi olla sijaisjärjestelyihin sekä koordinoitivastuun jakautumiseen liittyviä tekijöitä. Vastausten perusteella joissakin Ohjaamoissa on koordinoitivastuu jakautunut useamman henkilön vastuulle, jolloin on mahdollista, että vastauksia on myös tullut useammalta vastaajalta per Ohjaamo.

Aineiston analyysitapoja on useita. Etenkin laadullisessa tutkimuksessa analyysi nähdään haastavana vaihtoehtojen maailmassa ilman tiukasti asetettuja sääntöjä. Yleisimpiä analyysimenetelmiä ovat tyypittely, teemoittelu, sisällöntai keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Analysointimenetelmien avulla tutkimusaineistosta saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan tai vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Näiden analyysimenetelmien voidaan todeta olevan sidoksissa käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä -otteisiin. (Kananen 2014, 42.)

Aineiston käsittely tulee aloittaa sillä, että tutustuu aineistoon selaamalla lävitse koko tuotetun aineiston ja tutustumalla siihen, miltä saadut tiedot näyttävät. Tutustumisen aikana tulisi myös pyrkiä tunnistamaan aineistossa olevia virheitä, mahdollisia puutteita sekä muita mahdollisia outouksia. (Vehkalahti 2019, 51–52.)

Aineiston analysoinnin aluksi molemmat opinnäytetyön tekijät tutustuivat ensin itsenäisesti kyselytutkimuksen tuottamaan aineistoon useaan kertaan. Tämän jälkeen aineistoa käytiin lävitse yhdessä. Varsinaisia virheitä kysymyksissä ei havaittu, mutta joidenkin kysymysten vastaukset, jotka eivät tuottaneet tutkimuksen kannalta lisäarvoa, kuten koulutuksesta kysyttäessä oli vastaukseksi annettu vain koulutustasoa kuvaava sana, mutta ei tarkempaa tutkintonimikettä. Aineisto olisi ollut myös lisäarvoa tuottavampi, jos olisi kysytty jaetun vastuun osalta, että kenen kanssa vastuuta jaetaan. Tämä olisi kuitenkin tehnyt kyselytutkimuksesta vastaajille liian raskaan, joka olisi todennäköisesti vähentänyt lopullisten vastaajien määrää.

Kyselytutkimuksen strukturoitujen kysymysten analyysissä hyödynnettiin Webropolin omia analyysivälineitä, koska niiden todettiin antavan riittävän tarkkaa analyysiaineistoa tämän tyyppisen aineiston analysointiin. Vehkalahtien (2019, 49–50) mukaan verkkolomakkeen aineiston käsittely on luotettavampaa, koska aineiston tallentamiseen sisältyvä virheiden mahdollisuus häviää, ja toiminta on myös ajankäytöllisesti tehokkaampaa.

Kyselytutkimuksen strukturoidusta aineistoista havainnoitiin vastauksista keskiarvon ylittäviä lukuja sekä moodeja, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tehtävät ovat Ohjaamojen koordinoinnin kannalta olennaisia ja

valtakunnallisesti yleistettäviä. Vähäisessä määrin vastauksissa esiintyviä tehtäviä huomioitiin analyysissä vähemmän, koska tavoitteena oli muodostaa valtakunnallinen tehtävänkuva koordinoinnista. Analysoinnissa tarkasteltiin myös tutkimustulosten kausaalisuhteita Ohjaamon resurssien sekä koordinointiin käytettäviin resursseihin ja taustaorganisaatioihin liittyen ja niiden mahdollisista vaikutuksista koordinoinnin tehtäviin. Näin voitiin havainnoida tehtävänkuvan yleistettävyyteen vaikuttavia taustatekijöitä. Myös tässä hyödynnettiin Webropolin omia raportoinnin työkaluja, kuten Insightin vertailua. Tutkimustulosten analyysin perusteella pyrittiin tunnistamaan tehtävät, joista valtakunnallinen Ohjaamojen koordinoinnin työnkuva rakentui.

Näiden tekijöiden välisiä kausaalisuhteita tarkasteltiin vastaustuloksissa ristiintaulukointia ja korrelaatiokertoimia menetelminä käyttäen. Tähtinen ym. (2020, 94) kirjoittavat, että muuttujien välisien eli kausaalisuhteiden tarkastelu ja niiden välien voimakkuuden arviointi luovat pohjaa sille, mihin asioihin on kannattavaa perehtyä analyysiä tehtäessä.

Avoimet kysymykset tulee strukturoida vastausten saannin jälkeen. Strukturointi tapahtuu luokittelun, ryhmittelyn tai järjestelyn kautta. Tätä kautta saadaan toisiaan pois sulkevat, yksiselitteiset luokat, joille määritetään numeerinen arvo analysoinnin tekoa varten. (Vilka 2007, 32.) Avoimien kysymysten analyysimenetelmänä päädyttiin teemoitteluun, koska sen kautta pystyttiin yhdistämään saatua tietoa jo olemassa olevaan teoriaan sekä kyselytutkimuksen muiden kysymysten antamiin vastauksiin. Se antoi myös väljyyttä tunnistaa vastaajilta nousevia, tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja, joita aiempi teoretieto ei välttämättä ollut tunnistanut tai jotka nousevat teoreettisen viitekehysten ulkopuolelta olennaisina tehtävinä esiin, mutta joita ei oltu osattu viitekehystä rakentaessa huomioida.

Braun ja Clarke (2008, 2) kirjoittavat, että teemoittelu on hyvä työkalu eri metodien kautta saadun tutkimustiedon analysointiin. Teemoittelussa nostetaan esiin teemat, joihin liittyvä sisältö analysoidaan. Analysoinnissa voidaan joko huomioida tai olla huomioimatta toistuvuutta, tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Aineisto pyritään pilkkomaan ja ryhmittelemään esiintyvien aihepiirien mukaisesti, mutta jo ennen sisällön analysoinnin aloittamista on mahdollista

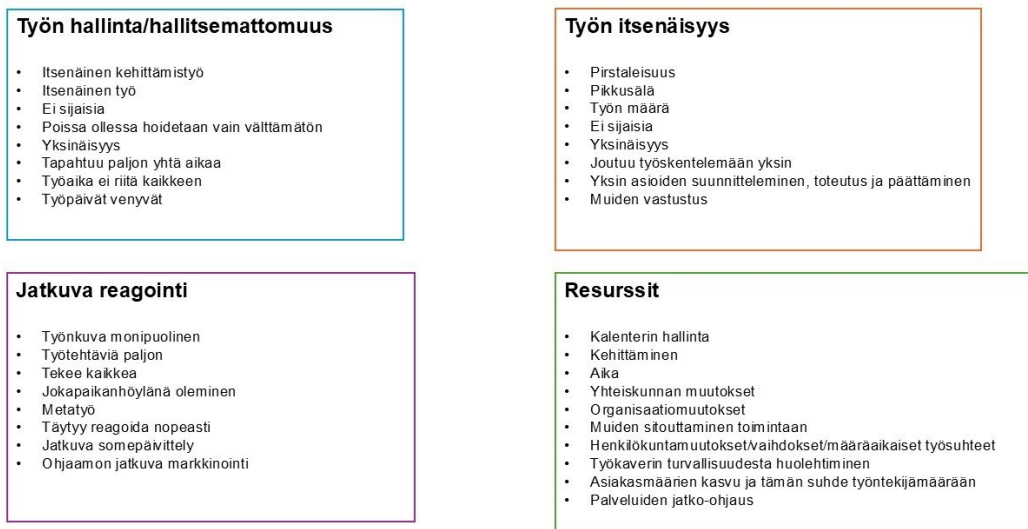
tehdä aineiston ryhmittelyä aineistoa tuottaneiden osalta esimerkiksi iän, sukupuolen tai ammattiryhmän mukaisesti. Aineistolle tehdään alustava ryhmittely, jonka jälkeen keskitytään varsinaisten teemojen etsimiseen. Aineistosta pyritään löytämään vastaajien kuvauksia teemaan liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 144.)

Teemoittelu mahdollistaa erilaisten näkemysten esittämisen samaan aihepiiriin liittyen ja huomioi näin kaikkien osallistujien näkemyksen. Teemoittelu analyysimenetelmänä on myös joustava ja sitä voi käyttää monilla eri tavoilla. Tärkeää on kuitenkin, että analyysi on myös teoreettisesti pätevää ja johdonmukaista. (Braun & Clarke 2023.) Ennen teemoittelun aloittamista on tärkeää, että tutkija on perehtynyt aineistoonsa riittävän hyvin lukemalla aineiston lävitse vielä kokonaisuutena useampaan otteeseen. Tätä kautta syntyy ymmärrys kerättyä aineistoa kohtaan ja aineistosta alkaa nousta esiin tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 323.)

Avoimien vastauksien aineisto siirrettiin ensin Webropolista Word-tiedostoksi. Tämän jälkeen avoimien vastauksien aineistoa luettiin useaan otteeseen lävitse. Aineistosta alettiin tämän myötä tunnistamaan yhteneväisiä teemoja. Vastauksia alettiin ryhmittelemään samankaltaisia elementtejä sisältävien vastausten kesken. Vastauksissa lähdettiin tunnistamaan yhteneväisyyksiä, jossa erilaisia sanoja ja ilmaisuja käyttäen oli kuvattu samaa asiaa. Näistä vastauksista muodostettiin asiaa kuvaava, yhtenevä käsite. Käsitteiden kautta alettiin tunnistamaan edelleen yhteneväisyyksiä, jotka vastasivat tietoperustassa käsiteltyihin teemoihin. Analysoinnissa hyödynnettiin myös värejä teemoittelun tukena.

Seuraavassa kuvassa 2 esimerkki teemoittelun kautta tehdystä analyysistä työnkuormittavuuden analysoinnin osalta.

TYÖN KUORMITTAVUUS



Kuva 2. Avoimien vastausten teemoittelun esimerkki työn kuormittavuudesta

Avoimista kysymyksistä pyrittiin tunnistamaan yhteneväisiä tekijöitä, jotka kuvasivat työnkuormitukseen liittyviä tekijöitä ylempinä käsitteinä. Vastaajia kyselyyn oli 28 henkilöä, mutta vastauksia läpikäydessä huomattiin, että joidenkin kysymysten vastaajamäärä oli 26 tai 27 vastaajaa. Tämä huomioitiin analysoinnissa.

7.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Ohjaamojen koordinoinnin tehtävänkuvan muodostaminen aloitettiin koordinoinnista vastanneille henkilöille tehdyn kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin kautta saatujen tulosten pohjalta. Tehtävänkuvaan päädyttiin nostamaan strukturoiduista kysymyksistä tehtävät, jotka olivat saaneet yli 70 prosentin vastaajamäärän. Tähän lukuun päädyttiin, kun saatuun kyselytutkimuksen aineistoon oli tutustuttu huolellisesti ja tunnistettu sieltä tehtäviä, joita Ohjaamoissa tehtiin valtakunnallisesti osana koordinointia. Tuloksien esittämisessä päädyttiin prosenttiluvut pyöristämään kokonaisluvuiksi. Tämän nähtiin helpottavan tulosten luettavuutta. Analyysivaiheessa joitakin yksilöiviä tietoja pyrittiin häivyttämään, jotta yksittäisten vastaajien tai Ohjaamojen henkilöllisyys ei olisi kokonaisuudesta tunnistettavissa.

7.3.1 Ohjaamojen toiminnan resurssit

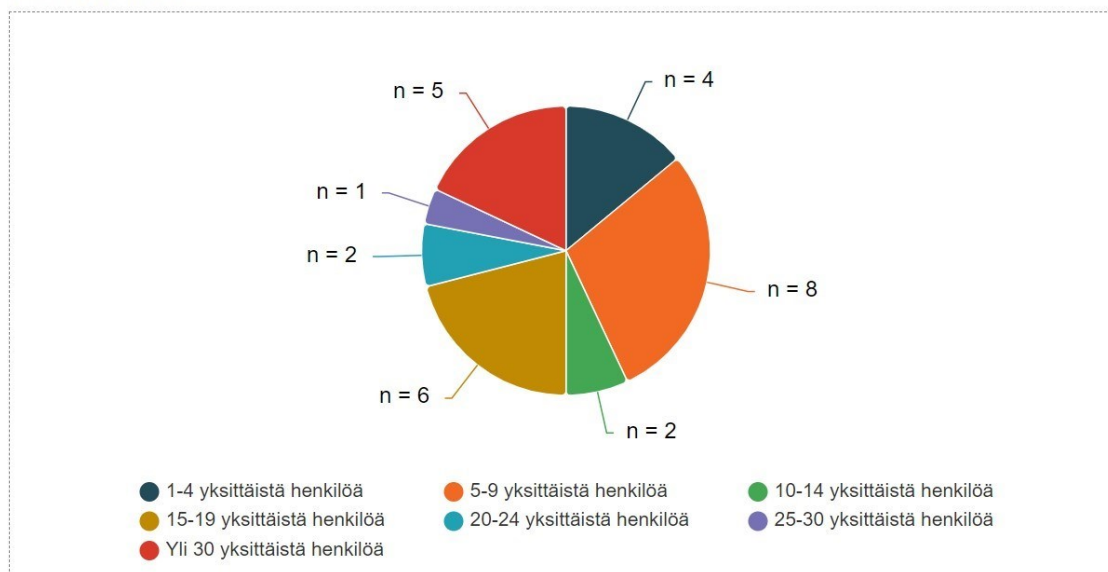
Kyselytutkimuksessa esitettiin vastaajan Ohjaamoa koskevia taustakysymyksiä. Näillä taustakysymyksillä pyrittiin vertaamaan ja tunnistamaan mahdollisia korrelaatioita tehtävänkuvissa Ohjaamon yleiseen resurssiin eli kokoon, aukioloon ja palvelumuotoihin liittyen. Kysymyksillä pyrittiin myös luomaan tehtävänkuvaa validiutta tunnistamalla, että koordinoitua tehdään monenlaisissa toimintaympäristöissä ja -olosuhteissa sekä monenlaisilla henkilöstöresursseilla.

Kyselytutkimukseen vastanneiden koordinoinnista vastanneiden henkilöiden Ohjaamojen tarjoama ajanvaraukseton ohjaus- ja neuvonta-aika vaihteli paljon. Ohjaamot tarjosivat palvelua paikan päällä Ohjaamossa 5–34 tuntia viikossa. Vastausten perusteella keskimääräinen aukioloaika oli 15,4 tuntia viikossa. Puhelimitse tarjottavaa ajanvarauksetonta ohjaus- ja neuvontapalvelua oli tarjolla pääsääntöisesti asiakkaille 30–40 tuntiin viikossa, keskiarvon ollessa 27 tuntia viikossa. Yhdessä Ohjaamossa ohjaus- ja neuvontapalvelua ei tarjottu puhelimitse. Chatissa tapahtuvaa ohjaus- ja neuvontapalvelua oli vastaajien kesken tarjolla ainoastaan kahdella paikkakunnalla. Pääsääntöisesti Ohjaamot tarjosivat ajanvarauksetonta ohjausta ja neuvontaa omissa tiloissaan, mutta 11 paikkakunnalla palvelua tarjottiin myös muualla yleensä oppilaitoksissa. Muita palvelupaikkoja olivat sosiaalisen median alustat, kauppa-keskukset sekä nuorten työpajatoiminta.

Ohjaamoissa työskentelevien henkilöiden määrät vaihtelivat. Ohjaamoissa työskentelevää henkilöstöä oli alle neljän ohjaus- ja neuvontatyötä tekevän työntekijän Ohjaamosta yli 30 työntekijän Ohjaamoon. Ohjaamon kokoa määritettiin sen mukaan, kuinka monta työntekijää Ohjaamossa työskentelee asiakkaiden ohjaus- ja neuvontatyössä. Eniten vastanneita 28,6 % (n=8) löytyi ryhmästä, jossa Ohjaamo oli ohjaus- ja neuvontatyötä tekevien työntekijöiden osalta viidestä yhdeksään ohjaus- ja neuvontatyötä tekevän työntekijän Ohjaamo.

Seuraavassa kuvassa 3 havainnollistetaan vastanneiden Ohjaamojen kokoja henkilöstömäärän avulla.

Vastaajien määrä: 28



Kuva 3. Vastanneiden Ohjaamoissa asiakkaiden ohjaus- ja neuvontatyötä tekevien henkilö-
määrät.

Kuvan 3 perusteella on havaittavissa, että vastanneiden Ohjaamoissa yleisim-
mät ohjaus- ja neuvontatyötä tekevien työntekijämäärät ovat 5–9 henkilöä ja
vähiten vastauksia oli saatu 25–30 henkilön Ohjaamoista. Vastaajissa oli kui-
tenkin vastaajia kaiken kokoisista Ohjaamoista, joka luo tehtäväkuvan muo-
dostamiseen yleistettävyyttä kaiken kokoisiin Ohjaamoihin.

Yli puolessa (n=15) Ohjaamoista työskenteli myös työntekijöitä, jotka eivät
osallistuneet varsinaiseen ohjaus- ja neuvontatyöhön. Heitä Ohjaamoissa oli
yhdestä viiteen työntekijää. Heidän tehtäväkuviaan ei kysytty erikseen tutki-
muksessa, mutta muiden kysymysten vastauksista on pääteltävissä, että Oh-
jaamoissa työskentelee esimerkiksi viestinnän tehtäviin palkattua henkilöstöä.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että kyselyyn oli vastannut
monenlaisten Ohjaamoiden koordinoinnista vastaavia henkilöitä. Tämä loi
edellytykset sille, että muodostettavaa työnkuvaa pystytään yleistämään kos-
kemaan kaiken kokoisia, aukioloajoiltaan vaihtelevia ja monissa eri toimin-
tarympäristöissä toimivia Ohjaamoja.

7.3.2 Ohjaamojen koordinoinnin resurssointi

Ohjaamojen koordinoitavastuu oli suurimmassa osassa vastanneista Ohjaamoista kunnilla. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 50 % (n=14) työskenteli kunnan työllisyyspalveluiden alaisuudessa ja 32 % (n=9) kunnan nuorisopalveluiden alaisuudessa. Muita Ohjaamojen koordinoitavastuun kantavia tahoja olivat TE-palvelut 11 % (n=3) sekä yhdistys tai säätiö 7 % (n=2). Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden yleisin tehtävänimike on Ohjaamokoordinaattori tai Ohjaamon palvelukoordinaattori. Muut käytetyt tehtävänimikkeet ovat moninaisia ja työtä tehdään erilaisten koordinaattori- tai ohjaaja-, esihenkilö-, vastaava-, suunnittelija- tai päällikkönimikkeiden alta. Koordinoitavia tehtiin myös työntekijätason tehtävästä käsin. Tehtävänimikkeen kontekstit vaihtelivat koulutuksen, nuorisotyön ja hyvinvoinnin, työpajojen sekä työllisyydenhoidon palvelualueilla. Vertailujen pohjalta kävi kuitenkin ilmi, että nimikettä Ohjaamokoordinaattori esiintyy jokaisen taustaorganisaation alaisuudessa, eikä nimikkeellä ollut merkitystä työskenteleekö esihenkilöasemassa.

Ohjaamojen koordinoitavia tehtiin myös hyvin erilaisilla koulutuksilla. Yleisin (n=25) koulutustausta löytyi ammattikorkeakoulututkintojen parista, joko perustason tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kautta. Joillakin vastaajista oli myös yliopistossa suoritettuja perus- tai aineopintoja tai maisteritason tutkinto. Yleisimmät opiskelualat olivat sosiaali- tai nuorisotalon, mutta myös kulttuuri-, ravitsemus-, matkailu-, liikunta- ja liiketalousalan osaajia toimi koordinoitavissa. Osalta vastanneista löytyi myös pedagogisia opintoja ja useilla vastaajista oli lisäksi suoritettuna erilaisia johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä opintoja.

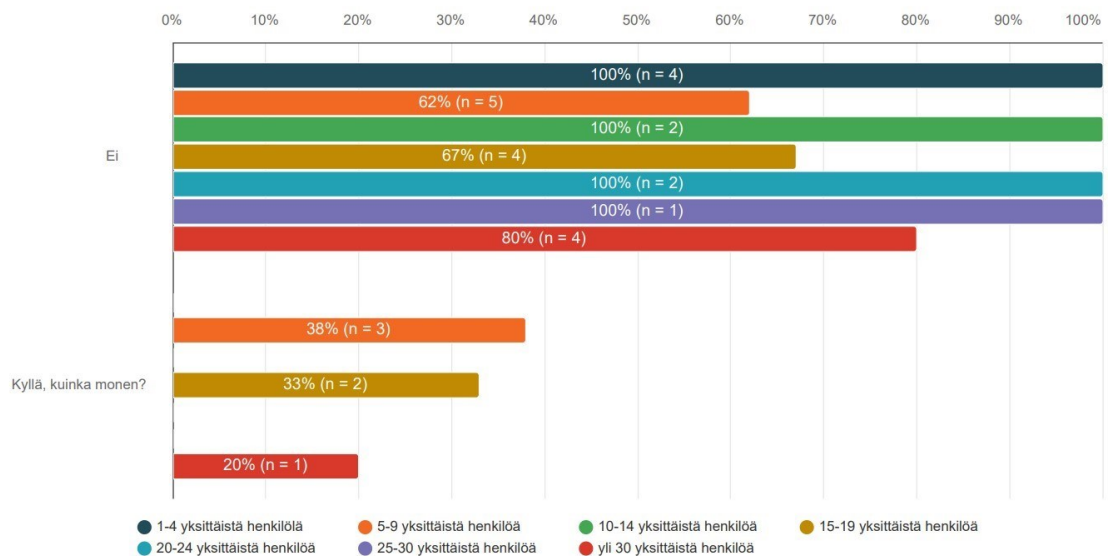
Vastanneiden Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työsuhteen perustat vaihtelivat. Puolet vastanneista (n=14) hoiti tehtävänsä virkasuhteessa ja puolet (n=14) toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Vastaajista 25 % (n=7) työskenteli määräaikaista tehtävässään. Määräaikaistensa syinä olivat erilaiset sijaisuudet, Ohjaamotoiminnan perustuminen hankerahoitukseen tai muu rahoitukseen liittyvä määräaikaistus.

Ohjaamon koordinointiin liittyvät työtehtävät olivat kuuluneet vastaajien työkuvaan pisimmillään jopa 10 vuotta, mutta vastaajissa oli myös vasta tehtävässään aloittaneita henkilöitä. Vastaajien koordinoinnin tehtävässä työskentelyn keskiarvo oli 2,9 vuotta. Työvuosia vastanneilla Ohjaamon koordinoinnista oli kertynyt hyvin vaihtelevasti, mikä mahdollistaa hyvin monipuolisen katsannon työtehtävien sisällöstä.

Pääsääntöisesti (n=27) kyselyyn vastanneiden tehtäväkuvaan kuului vain yhden Ohjaamon koordinointi, kuitenkin kuudessa Ohjaamossa koordinointi oli jaettu kahden ihmisen vastuulle. Seuraavassa kuvassa 4 selviää jaetun vastuun vaikutus siihen, kuinka monta yksittäistä henkilöä Ohjaamossa työskentelee ohjaus- ja asiakastyötä tehden.

Onko Ohjaamonne koordinointi jaettu useamman ihmisen vastuulle?

Vastaajien määrä: 28



Kuva 4. Jaetun vastuun esiintyminen Ohjaamon asiakas- ja ohjaustyötä tekevien henkilömäärään suhteutettuna

Yllä olevan kuvan 4 mukaan Ohjaamon koolla ei ole suoraa yhteyttä koordinaation tehtävien jakamiseen useamman henkilön vastuulle. Isojakin Ohjaamoja voidaan koordinoida yhden henkilö toimesta, ja pienemmissäkin Ohjaamoissa voi olla tarvetta koordinoitivastuun jakamiselle, jos tehtäväkuva on moninainen. Kyselytutkimuksen perusteella ei kuitenkaan ollut selvitetävissä, että miten jaetussa koordinoitivastuussa tehtävät jakautuvat.

Keskimäärin vastaajilla oli Ohjaamojen koordinoitutyöhön käytettävissä 26,6 tuntia viikossa. Vähimmillään koordinointiin oli määritetty työaikaa kahdeksan tuntia viikossa ja enimmillään koordinoitua tehtiin täydellä työajalla. Ohjaamon koordinoinnin työn lisäksi vastanneille kuului muun muassa muiden toimintojen johtotehtäviä, työllisyydenhoitoon, koulutukseen, kohtaamistyöhön sekä nuorisotyöhön liittyviä tehtäviä.

Ohjaamoja koordinoitiin vastausten perusteella useimmiten (n=21) ilman esihenkilötehtävää. Vastaajista esihenkilönä työskenteli Ohjaamon sisällä 25 % (n=7) vastanneista ja tästä ryhmästä 7 % (n=2) työskenteli lisäksi Ohjaamon ulkopuolella oleville ammattiryhmille esihenkilönä. Ohjaamossa esihenkilötyötä tehtäessä työnkuvaan kuului esihenkilönä toimiminen pääsääntöisesti erilaisille Ohjaamotyöhön palkatuille henkilöille tai Ohjaamon koordinoinnin sisältäessä osana muuhun työnkuvaan.

Nimenkirjoitusoikeus-kysymykseen oli vastannut 27 vastaajaa. Ohjaamon koordinointi ei tulosten perusteella edellyttänyt nimenkirjoitusoikeutta organisaatioiden hallintosäännöissä. Vain yhdellä Ohjaamoa koordinoivalla henkilöllä oli nimenkirjoitusoikeus organisaatiossaan.

7.3.3 Ohjaamojen koordinoinnin tehtävät

Kyselytutkimukseen oli tunnistettu erilaisia tehtäväalueita. Vastaajilta tiedusteltiin näihin tehtäväalueisiin liittyen, kuuluvatko seuraavat tehtävät työnkuvaasi. Vastaukseksi oli mahdollisuus asettaa vastaan itsenäisesti, jaettu vastuu tai ei kuulu tehtäviini. Lisäksi mahdollistettiin myös tehtävien itsenäinen täydentäminen kirjoittamalla. Lähes kaikkia esiin nostettuja tehtäviä sisältyi useiden vastaajien työnkuvaan, joko itsenäisesti tai jaettuna vastuuna jonkun toisen työntekijän kanssa. Vastausten perusteella kaikista tehtävistä nousi esille ainoastaan yksi tehtävä, jota koordinoinnista vastaavat henkilöt eivät tehneet. Tämä tehtävä oli chat-päivystys, mutta toisaalta chat-palvelua oli tarjolla vain kahdessa Ohjaamossa.

Tehtävänkuvaa varten vastauksista päädyttiin etsimään ensisijaisesti tehtäviä, jotka olivat vastauksissa saanut vähintään 70 prosentilta vastaajista vastauksen: kuuluu tehtävänkuvaan itsenäisesti tai jaetulla vastuulla toisen henkilön

kanssa. Tämän jälkeen tarkasteltiin vastauksia vielä korreloiden tehtäviä esihenkilöaseman, koordinoinnin jakamiseen useamman henkilön kesken, käytettäviin työtunteihin, minkä organisaatio alaisuudessa työskentelee sekä Ohjaamojen kokoon nähden. Ohjaamojen kokoa määriteltiin sen mukaan, kuinka monta työntekijää Ohjaamossa työskentelee asiakkaiden ohjaus- ja neuvontatyötä tehden.

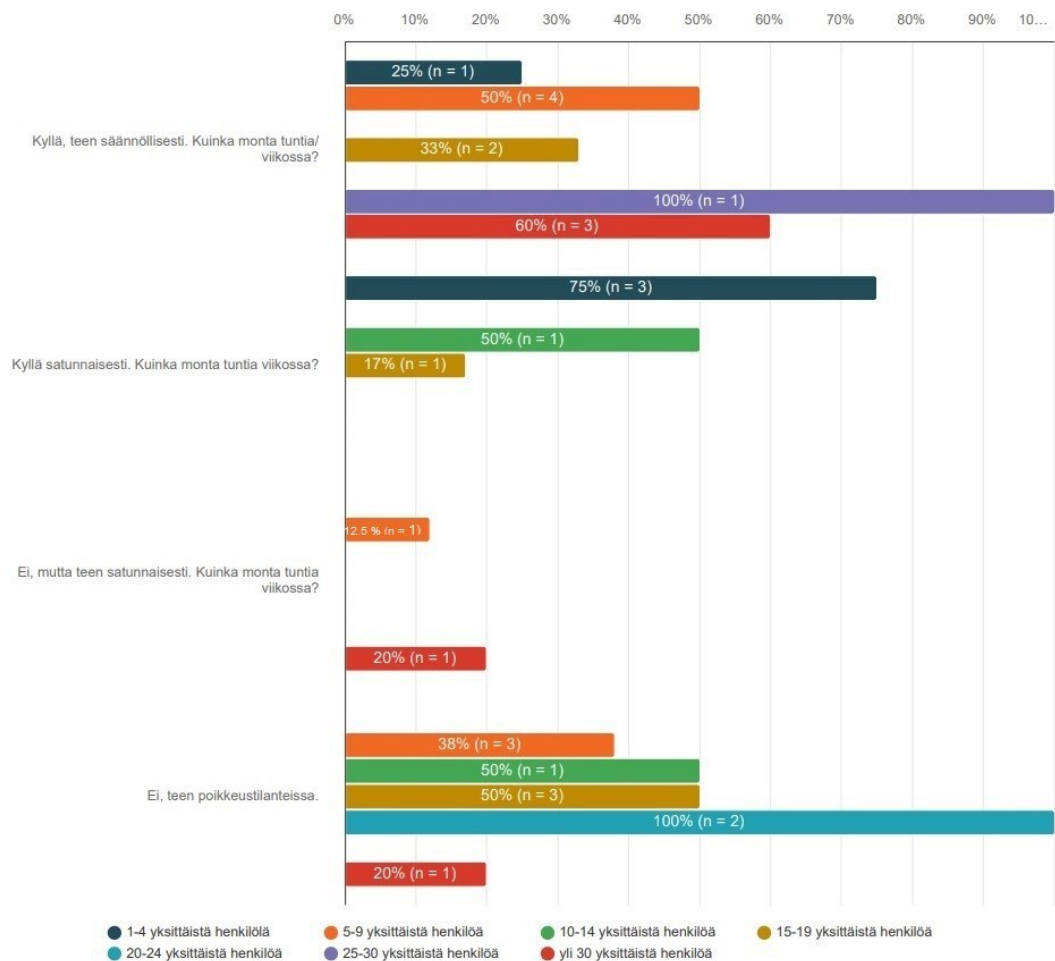
Asiakastyön osalta Ohjaamon esittelyt sekä markkinointitapahtumat kuuluivat lähes kaikkien eli 96 %:n osalta (n=27) koordinoitutyöhön. Ohjaamon asiakastyön tekeminen kuului säännöllisesti tai satunnaisesti Ohjaamoja koordinoivista henkilöistä 57 % (n=16) työnkuvaan. Asiakastyöhön käytettävät tuntimäärät vaihtelivat 0–20 tuntiin viikossa. Asiakastyön tekeminen ei kuulunut 43 % (n=12) tehtäväkuvaan kuin satunnaisesti tai poikkeustilanteissa.

Ajanvarauksetonta ohjaus- ja neuvontatyötä Ohjaamolla teki 68 % (n=19) vastaajista. Lisäksi ajanvarauksetonta ohjaus- ja neuvontatyö muualla kuin Ohjaamossa teki 46 % (n=13) vastaajista. Koordinoinnista vastaavista henkilöistä 59 % (n=17) kertoi myös osallistuvansa Ohjaamossa kokoontuvien ryhmien ohjaukseen joko itsenäisesti tai jaetulla vastuulla. Ajanvarauksellista yksilöohjausta Ohjaamolla teki työssään alle puolet vastaajista (n=12). Vastaajista 63 % (n=17) osallistui myös Ohjaamon puhelinpäivystystyöhön. Tähän oli saatu 27 vastausta.

Seuraavassa kuvassa 5 on esitetty, mikä vaikutus Ohjaamokoordinaattorin työnkuvaan sisältyvästä asiakastyöstä on suhteutettuna siihen, kuinka monta yksittäistä henkilö Ohjaamossa työskentelee Ohjaus- ja asiakastyötä tehden.

Kuuluuko sinun tehtäviisi Ohjaamossa asiakastyötä?

Vastaajien määrä: 28



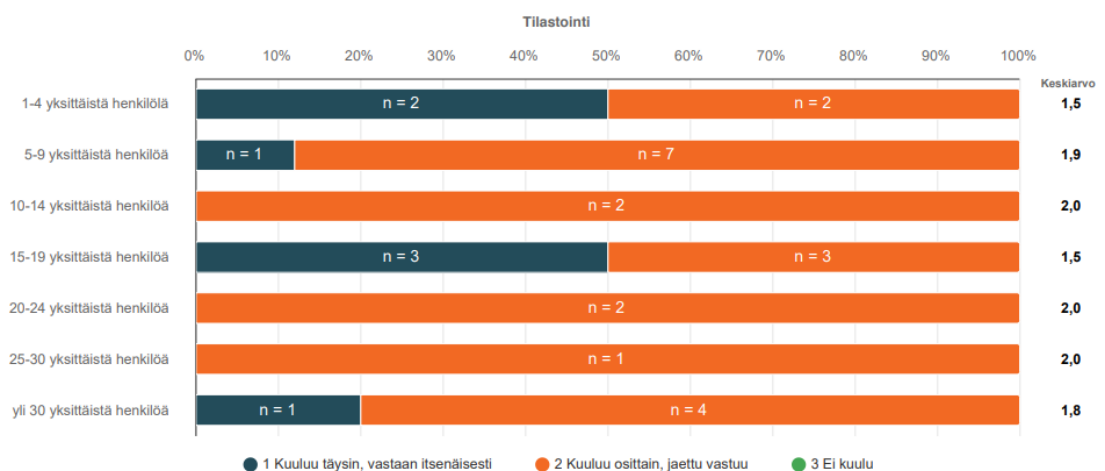
Kuva 5. Ohjaamo koordinaattorin asiakastyön ja henkilöstömäärän vaikutus toisiinsa.

Kuvan 5 perusteella on havaittavissa, että henkilöstön määrällä ei ole vaikutusta siihen, kuuluuko Ohjaamokoordinaattorin työnkuvaan asiakastyötä. Sekä pienemmissä, että isommissa Ohjaamoissa voidaan tehdä säännöllisesti asiakastyötä osana koordinointia. Toisaalta asiakastyö voi kuulua vain poikkeustilanteissa työnkuvaan myös pienemmissä Ohjaamoissa.

Avoimissa vastauksissa vastaajat nostivat vielä sosiaalisen median kanavilla tehtävät asiakasyhteydenotot sekä verkostoyhteistyön koordinoinnin tehtäviin kuuluviksi tehtäviksi. Koordinaatiosta vastaavan henkilön tehtäviin nostettiin esiin myös haastavien asiakastilanteiden selvittämiseen osallistuminen sekä valitustilanteiden vastineiden laatiminen.

Ohjaamojen päivittäistoimintoihin liittyvissä tehtävissä oli selkeitä tehtäväkokonaisuuksia, jotka kuuluivat Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työnkuvaan. Kaikkien vastaajien (n=28) työnkuvaan kuului itsenäisellä tai jaetulla vastuulla Ohjaamon toimintatapojen ylläpito tai kehittäminen, kuten yhteiset säännöt tai toiminnan ylläpito, kokousjärjestelyt, tilastointi, työntekijöiden tukeminen, yhteydenpito Ohjaamotoimijoiden organisaatioiden tai esihenkilön kanssa.

Seuraavassa kuvassa 6 esitetty tilastoinnin esiintymistä Ohjaamoiden koordinoinnista vastaavien tehtävänkuvassa.



Kuva 6. Tilastointi osana vastaajien työtehtävien kokonaisuutta riippumatta henkilöstömäärästä.

Kuvan 6 perusteella on havaittavissa, että kaikki Ohjaamoja koordinoivat henkilöt hoitavat tilastointiin liittyviä tehtäviä. Tilastointia voidaan hoitaa joko täysin koordinaattorin työtehtäviin kuuluvana toimintana tai sitten vastuuta jonkun muun kanssa jakaen. Etenkin henkilöstömäärältään isommissa Ohjaamoissa vastuu tilastoinnista näyttää jakautuvan useammin, useamman työntekijän vastuulle.

Päivystysvuorojen koordinointiin liittyvät tehtävät olivat myös selkeästi eli 96 %:lla (n=27) osana Ohjaamoja koordinoivien työnkuva. Osana koordinoinnista vastaavien henkilöiden työnkuva oli opiskelijoiden harjoittelupaikkojen koordinointi 86 %:lla (n=24) vastaajista, sekä opiskelijoiden ohjaus 93 %:lla (n=26) vastaajista. Sairauspoissaolojen järjestäminen ja loma-aikojen järjestelyistä vastaaminen kuuluivat 79 %:lla (n= 22) vastaajista osana koordinoinnin tehtäviä.

Koordinoinnin tehtäväkuvaan kuului myös tehtäviä, jotka edellyttävät tietoteknistä osaamista koordinoinnista vastaavilta henkilöiltä. Näistä tunnistettavissa oli kopiointiin ja tulostukseen liittyviä tehtäviä 93 %:lla (n=26), johon saatiin 27 vastausta, sekä tietoliikenneyhteyksien ja IT-laitteiden tilaamiseen ja ylläpitoon liittyviä tehtäviä oli 71 %:lla (n=20) vastaajista. Myös IT-järjestelmiin liittyvät tehtävät, kuten uusien järjestelmien hankinnat, järjestelmiin perehdyttäminen ja käyttäjätunnusten tekeminen olivat 64 %:lla (n=18) osana omaa työnkuvaa.

Lisäksi tehtäviin kuului Ohjaamotoiminnan organisointiin liittyviä tehtäviä. Vastaajista lähes kaikki, eli 96 % (n=27) pitävät yllä vuosikelloa tai vuosisuunnitelmaa sekä tuottavat markkinointimateriaalien sisältöä. Myös näiden tehtävien voi olettaa edellyttävän tietoteknistä osaamista. Ohjaamon tilavarauksiin liittyvät tehtävät kuuluivat 86 %:lla (n=24) koordinointiin liittyviin tehtäviin. Myös Ohjaamon tarjoiluihin liittyvät tehtävät olivat osa koordinoinnista vastaavan henkilön työnkuvaa 86 %:lla (n= 24) vastanneista.

Vaikka koordinoinnista vastaavilla ei ole nimenkirjoitusoikeutta, kuului heidän tehtäviinsä usein päätöksentekoon liittyviä tehtäviä. Heidän vastuullaan oli hankintoihin liittyviä tehtäviä 89 %:lla (n=25) sekä konkreettisten tarvikkeiden ostamisen osalta, mutta myös palveluiden ja tarvikkeiden kilpailuttamiseen liittyviä tehtäviä oli 59 %:lla (n=16) 27 vastaajasta. Markkinointitehtäviä, jotka saattoivat sisältää mainostilan hankkimista, tai markkinointimateriaalin tilaamista oli 89 %:lla (n=25) vastaajista.

Ohjaamojen koordinointiin liittyi myös paljon neuvottelu- ja yhteistyötaitoja edellyttäviä tehtäviä. Koordinointia hoitavien tehtäviin kuului työntekijäresursseista neuvottelua 78 %:lla (n=21). Tämä sisälsi 27 vastaajaa. Yhteistyösopimuksien muodostamista Ohjaamotoimijoiden kanssa kuului 75 %:lle (n=21) vastaajista. Tehtäviin kuului myös kaikkien osalta (n=28) yhteydenpitoa sekä Ohjaamotoimijoiden emo-organisaatioiden esihenkilöiden ja johdon kanssa, ja 82 % (n=23) vastuualueella pidettiin yhteyttä toimintaa ylläpitävien tahojen, kuten puhtaus- ja tilapalveluiden ja IT-toimijoiden kanssa.

Ohjaamojen koordinoinnista vastaavat henkilöt toimivat myös koollekutsujina sekä jäsenenä monenlaisissa verkostoyhteistyötä edellyttävissä toimijaryhmissä Ohjaamon sisällä, mutta myös ulkopuolella. Ohjaamojen sisällä toimii usein asiakastyöhön sekä Ohjaamotyöhön liittyviä verkostoja sekä ohjausryhmiä tai Ohjaamoissa toimivien työntekijöiden esihenkilöiden verkostoja. Lisäksi koordinointiin liittyy Ohjaamon kehittämiseen liittyviä verkostotapaamisia, kuten kehittämispäiviä ja asiakasosallisuutta edistäviä ryhmiä. Ohjaamon ulkopuolella koordinoinnista vastaavat henkilöt toimivat aktiivisissa rooleissa monenlaisissa nuoriin liittyvissä verkostoissa, kuten nuorten ohjaus- ja palveluverkostoissa, muiden toimijoiden verkostoissa sekä hankkeisiin liittyvissä verkostoissa. Lisäksi he ovat jäsenenä tai heitä kutsutaan säännöllisesti mukaan monenlaisiin nuoria koskeviin ryhmiin, jotka voivat liittyä paikallisiin, alueellisiin tai valtakunnallisiin ilmiöihin, uudistuksiin tai kehittämiseen liittyviin teemoihin.

Ohjaamojen koordinointityöhön kuului myös tilojen ja toiminnan turvallisuuden liittyvistä asioista huolehtiminen. Turvallisuuden esitetyistä erilaisista tehtäväalueista kuuluivat kaikki tehtävät vähintään puolelle (n=14) vastaajista. Tilojen yleisestä turvallisuudesta huolehtiminen kuului turvallisuuden työtehtävistä suurimmalle joukolle, 86 %:lle (n=24) itsenäisellä tai jaetulla vastuulla. Myös ensiapuvälineiden ylläpidosta huolehti 70 %: (n=20) vastaajista. Vastaajista yli 70 %:lla (n=22) työnkuvaan kuului myös turvallisuussuunnitelman ylläpitoa ja avainten hallintaan (n=21) liittyviä tehtäviä. Lisäksi 68 % (n=19) vastaajista oli työtehtäviensä osalta vastaamassa tiloissa tehtävissä turvallisuuskävelyissä. Hälytinaltteen testauksesta huolehti 52 % (n=14) sekä tietoturvasäilytyksestä 59 % (n=16) ja näihin kysymyksiin oli saatu 27 vastausta. Puolet (n=14) Ohjaamojen koordinoinnista vastanneista huolehtii sammutusvälineistä. Turvallisuuden liittyvissä työtehtävissä oli annettujen vastauksien perusteella hie-man eroavaisuuksia, minkä organisaation alla työskentelee. TE-palveluiden alla työskentelevien työtehtäviin ei kuulunut lainkaan turvallisuuskävelyt, turvallisuussuunnitelman ylläpito tai hälytinaltteen testaus tai sammutusvälineistä huolehtiminen. Tämän oletetaan selittyvän sillä, että vastuu tiloista ja niiden turvallisuudesta on organisaatiossa jollakin muulla taholla.

Talouteen liittyvistä tehtävistä kysyttäessä osallistui kyselyyn 27 vastaajaa, kaikista muista paitsi budjetin seurannasta, johon vastasi kaikki osallistujat.

Ohjaamoiden koordinaattoreiden työnkuvaan kuuluivat hankintojen tekeminen 82 %:lla (n=22), joka käsitti pienhankinnat, kuten päivittäis- ja piensisustus-hankinnat ja markkinointimateriaalit. Budjetin valmistelu kuului työnkuvaan 52 %:lla (n=14). Yli 60 % (n=17) Ohjaamojen koordinoinnista vastaavista henkilöistä huolehti budjetin seurannasta, mutta budjetin laadintaan liittyvät tehtävät kuuluivat vain 41 %:lle (n=11) vastaajista. Laskutukseen liittyviä, kuten hyväksyntään liittyviä tehtäviä löytyi myös koordinaattoreiden työnkuvasta yli puolelta vastaajista (n= 14). Talouteen liittyvistä vastuista sisältyi myös 59 %:lle (n=16) vastaajista hankintojen kilpailutusta, joka käsitti tulkkipalveluiden, materiaalihankintojen sekä pienhankintojen kilpailutuksen. Talouteen liittyvissä tehtävissä oli annettujen vastauksien perusteella hieman eroavaisuuksia riippuen siitä, minkä organisaation alla työskentelee. TE-palveluiden alla työskentelevien työtehtäviin ei annettujen vastauksien perusteella kuulunut olleenkaan budjettien valmistelu, laadinta, seuranta tai laskutukseen liittyviä tehtäviä.

Vaikka vastaajat eivät pääsääntöisesti toimineet esihenkilöasemassa, Ohjaamoon palkattavien työntekijöiden rekrytointiprosessiin osallistuttiin eri tavoin. Käytännöt olivat vaihtelevia Ohjaamojen välillä. Ohjaamon henkilöstön rekrytointiin tehtävistä löytyi kaikista annetuista vaihtoehdoista vastaajia, joiden työnkuvaan tehtävä liittyi henkilökohtaisella tai jaetulla vastuulla. Tässä osuudessa vastaajia oli 27 Ohjaamo koordinoivaa henkilöä. Selkein Ohjaamojen koordinointiin liittyvä tehtävä liittyi Ohjaamotoimintaan perehdyttämiseen, joka kuului kaikkien vastaajien (n=27) työnkuvaan. Perehdytys oli 67 %:lla (n=18) vastaajista yksin heidän vastuullaan ja loput vastaajista hoitivat perehdytystä jaetulla vastuulla jonkun muun kanssa. Myös muu työhön perehdyttäminen kuului lähes kaikkien eli 89 % (n=24) vastaajien työhön. Neuvottelu uusista työntekijäresursseista kuului 78 %:lle (n=21) Ohjaamo koordinoivista henkilöistä. Muita tehtäviä olivat työnkuvan muodostaminen 89 %:lla (n=24), työpaikkailmoitusten laadinta 59 %:lla (n=16), työhakemusten käsittely 63 %:lla (n=17), työnhakijoiden haastatteluun 78 %:lla (n=21) ja työntekijöiden valintaan liittyvät tehtävät 67 %:lla (n=18) vastaajista. Työsopimusten tekoon liittyviä tehtäviä hoiti vain 30 % (n=8) vastanneista. Työn edellyttämien varusteiden ja käyttöoikeuksien hankintaa hoiti 52 % (n= 14) vastanneista. Palkkatukien hakeminen kuului 19 %:lle (n=5) vastaajista. Työsuhteen päättyessä loppuhaastattelun hoiti 37 % (n=10) vastaajista. Vertailtaessa Ohjaamojen kokoja oli havaittavissa eroavaisuuksia tietyissä rekrytointiin liittyvissä työtehtävissä,

mutta ainoastaan yhden vastaajan otannasta on vaikea vetää selkeitä johtopäätöksiä.

Ohjaamojen viestintään liittyvissä tehtävissä oli selkeitä tehtäväkokonaisuuksia, jotka kuuluivat Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työnkuvaan. Tällaisia tehtäviä olivat kokouksiin liittyvät tehtävät kuten esityslistojen valmistelu, joka kuului 93 %:lle (n=26), muistioiden kirjoittaminen sekä niiden tarkastaminen kuului kaikille (n=28). Koordinoinnista vastaavien henkilöiden vastauksien mukaan tehtäviin kuuluivat myös sisäinen verkkoviestintä 96 %:lle (n=27), ulkoinen verkkoviestintä 93 %:lle (n=26), päättäjaviestintä 89 %:lle (n=25), media- viestintä 89 %:lle (n=25) ja mainosten laadinta sekä tilaus 89 %:lle (n=25). Ohjaamojen sosiaalisen median ylläpito kuului 86 % (n=24) tehtäviin ja verkkosivujen ylläpito kuului 86 %:lle (n=24) kyselyyn vastanneista.

Puhuttaessa kehittämistyöstä vastauksista käy ilmi, että yli 82 %:lla (n=23) vastanneista hankkeiden suunnitteluun ja hakemiseen liittyvät tehtävät kuuluvat Ohjaamoja koordinoivien työnkuvaan. Yhteistyö hankkeiden kanssa kuului kaikille vastanneista (n=28). Kehittämispäivien suunnitteluun saatiin 27 vastausta. Kehittämispäivien suunnitteluun osallistuu lähes kaikki 89 % (n=25) Ohjaamoja koordinoivista henkilöistä. Vastauksien perusteella on myös nähtävissä, että kehittämispäivien järjestämiseen, toteutukseen ja fasilitointiin liittyvät tehtävät kuuluvat koordinoinnista vastaavien työnkuvaan 85 %:lla (n=23). Vastauksia tähän osa-alueeseen saatiin 27.

Kehittämistyö voidaan nähdä äärimmäisen tärkeänä osana Ohjaamoja koordinoivien työnkuvaa. Paikalliseen kehittämistyöhön osallistuukin 96 % (n=27) vastanneista, ja valtakunnalliseenkin 70 % (n=20). Kyselyyn vastanneista koulutuspäiviä pääsee järjestämään tai hankkimaan 75 % (n=21) Ohjaamoja koordinoivista, joka mahdollistaa sen, että voidaan tarjota parasta oppimista tukevaa koulutusta Ohjaamoiden työntekijöille niiden tarpeiden mukaan. Ryhmien suunnittelu kuuluu 89 %:lle (n=25). Asiakasraadin tai vastaavan osallisuustoiminnan järjestämiseen saatiin 27 vastausta ja se kuului 70 %:lle (n=19). Vain 36 %:lle (n=10) kuului työntekijöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut. Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuvaan kuului myös opinnäytetöiden ohjaus 68 %:lla (n=19).

7.3.4 Ohjaamoja koordinoivien työn hallittavuuden tunne

Tutkittaessa paikallista tehtävänkuvaa kävi ilmi, että vastaajista 39 %:lle (n=11) ei ollut tehty paikallista tehtävänkuvaa ollenkaan. Vastauksien perusteella ei ollut merkitystä, minkä organisaation alla työskentely tapahtui. Työn vaativuudenarviointi oli tehty 43 %:lle (n=12) vastaajista, mutta 21 %:a (n=6) vastanneista ei tiennyt tai ollut varma, onko tehtävään liittyen tehty työnvaativuuden arviointia. Vastauksien pohjalta ei ollut havaittavissa merkitystä, minkä organisaation alaisuudessa työskenneltiin.

Työnkuvan ja tehtävän palkkauksen välisen suhteen koki olevan osittain linjassa 43 % (n=12) vastaajista. Vastaajista 32 % (n=9) koki palkkauksen olevan linjassa työnkuvan kanssa, mutta 21 % (n=6) vastaajista olivat sitä mieltä, että tehtävän palkkaus ja työnkuva eivät kohtaa. Vertailtaessa vastauksia ei ollut huomattavissa selkeää eroavaisuutta sille, kuinka kauan oli työskennellyt Ohjaamon koordinoivien tehtävässä, tai kuinka monta henkilöä Ohjaamossa työskenteli asiakkaiden ohjaus- ja tai neuvontatyötä tehden. Suoraa johtopäätöstä ei voida myöskään vetää siitä, että organisaatio, jonka alla työskentelee voi vaikuttaa koettuun tyytyväisyyteen palkan ja työnkuvan kohtaamisesta.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa ja tarkasteltaessa työn vaativuuden ja koordinaattorin oman koulutuksen kohtaamista vastanneista 75 % (n=21) koki, että koulutus tarjoaa riittävän osaamisen nykyiseen tehtävään. Osittain riittävän osaamisen koki saaneensa 21 % (n=6) ja 4 % (n=1) vastaajista koki, että koulutus ei tarjoa riittävää osaamista Ohjaamon koordinoiville.

Ohjaamoja koordinoivilla oli vastausten perusteella hyvät mahdollisuudet etätöihin. Lähes kaikilla eli 86 %:lla (n=24) kyselyyn vastanneista oli oikeus tehdä työtä myös etänä. Ohjaamoja koordinoivilla henkilöillä oli vastausten mukaan harvoin nimettyjä sijaisia. Heidän poissa ollessa vain 36 %:lla (n=10) vastaajista tehtäviä hoidettiin tarvittaessa sijaisjärjestelyin. Tuolloinkin pääsääntöisesti hoidettiin vain välttämättömät, akuutit tilanteet, kuten henkilöstön poissaoloilmoitusten vastaanottaminen ja kirjaus ja akuuttiin viestintään liittyvä tiedottaminen.

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä heille mielekkäistä työtehtävistä. Tähän saatiin 27 vastausta. Mielekkäiden työtehtävien osalta useista vastauksista nousi esille kehittämistyö, jota koordinoinnin tehtävänkuvaan kuuluu. Tässä yhteydessä myös työn itsenäisyyttä korostettiin positiivisena ja työmotivaatiota ylläpitävänä tekijänä. Toisaalta joissakin vastauksissa koettiin, että kehittämistyöhön ei ollut mahdollisuutta, vaikka siihen olisi halua.

“Itsenäinen kehittämistyö - mahdollisuus ja lupa käyttää työaika uusien toimintojen ja / tai toimintatapojen kehittämiseen”

“Itsenäinen työ ja jokainen päivä erilainen. Tykkäisin kehittää ohjaamotointia, jos sille annettaisiin mahdollisuus.”

Myös verkostotyö ja asiakastyö nousivat esille vastauksissa työn mielekkyydestä. Vastauksissa työnkuvan monipuolisuus oli sekä työn mielekkyyttä nostava tekijä, että kuormitusta lisäävä tekijä. Työnkuormitus oli havaittavissa vastauksista työn hallitsemattomuuden tunteena. Työtä kuvattiin pirstaleiseksi ja työtehtäviä koettiin olevan paljon työaikaan suhteutettuna.

“Työnkuva on monipuolinen ja työtehtäviä on paljon, joka välillä kuormittaa. Tuntuu, että työaika ei aina riitä tehtävien hoitamiseen.”

“Työn pirstaleisuus. Työtä on paljon.”

Koordinoinnin kuvattiin myös tarkoittavan jatkuvaa reagointia muuttuvissa tilanteissa ja työtehtävissä. Koordinoinnin koettiin sisältävän nimikkeenä mahdollisuuden sisällyttää tehtävään kaikki mahdollinen tarvittava työ Ohjaamossa.

“Työnimikkeen epämääräisyys- koordinaattori = tekee kaikkea”

“Työnkuvan runsas vaihtelevuus, jokapaikanhöylänä oleminen.”

Vastauksista nousi esille, että Ohjaamojen koordinointityö koetaan välillä yksinäiseksi, ja työtä tehdään hyvin itsenäisellä otteella. Vastausten perusteella eniten tukea työhön saatiin omalta esihenkilöiltä, kollegoilta sekä verkostoilta

ja muilta Ohjaamossa toimivilta työntekijöiltä. Esihenkilöiden osalta haasteena kuitenkin koettiin esihenkilön heikko saavutettavuus Ohjaamoon liittyvien asioiden ja koordinoinnin tuen osalta. Valtakunnalliset päällikköpäivät nousivat myös esille vastauksissa työn tukena.

Kyselyssä tiedusteltiin myös strukturoituna kysymyksenä, onko Ohjaamon ohjaus- ja johtoryhmä työn tukena. Vastanneista puolella (n=14) oli Ohjaamon ohjaus- ja johtoryhmä työn tukena tai kehitteillä. Vertailtaessa minkä organisaation alaisuudessa työskentelee, oli huomattavissa, että kunnan työllisyyspalveluiden alla työskenneltäessä ohjaus- ja johtoryhmän tuki oli tarjolla vain 29 % (n=4), kun vastaavasti nuorisopalveluilla se oli 67 % (n=6). Avoimissa kysymyksissä ei kuitenkaan Ohjaamon ohjaus- ja johtoryhmän tukea nostettu kenenkään osalta työtä tukevaksi tahoksi.

Kysyttäessä työnohjauksesta saatiin 27 vastausta. Työohjauksesta oli mahdollisuus käyttää työntukena 41 %:lla (n=11) vastaajista. Työnohjauksen määrän vaihtelu vuositasona oli neljästä kerrasta kuukausittaiseen työnohjaukseen. Joillakin työnohjaus oli pari- tai ryhmätyönohjausta, jolloin työnohjaus ei välttämättä kohdentunut koordinointiin liittyviin asioihin. Osa vastaajista ei ollut kuitenkaan käyttänyt työnohjauksen tarjoamaa työntukea, vaikka siihen olisi ollut mahdollisuus. Vastaajista 59 %:lla (n=16) ei ollut mahdollisuutta lainkaan työnohjaukseen. Työnohjausta ei vastausten perusteella ollut saatavilla muiden kuin kuntien tai kuntayhtymien alaisuudessa työskentelevillä. Vastaajamäärät muista organisaatioista olivat kuitenkin verrattain pienet, joten tästä ei voida vielä vetää suoraa johtopäätöstä taustaorganisaation merkityksestä.

7.3.5 Työnkuva kehittämisen kohteena

Aineiston analyysin tuottamien tutkimustulosten pohjalta tehtiin taulukko, johon kirjattiin päätulokset aihealueittain, eli työtehtävät, joissa yli 70 % vastaajamäärä. Taulukko löytyy liitteistä (Liite 5.). Tämän pohjalta muodostettiin kirjallinen kuvaus Ohjaamojen koordinaatiosta vastaavien henkilöiden työnkuvasta. Tehdyssä työnkuvassa pyrittiin kuvaamaan Ohjaamojen koordinoinnin keskeisiä tehtäviä sekä tekemään näkyväksi työn vaatimaa ajallista ja aineellista resurssointia saatujen kyselytutkimuksen tulosten mukaisesti. Työnkuva tekee näkyväksi Ohjaamojen koordinointia yhdistäviä piirteitä.

Työnkuvassa huomioitiin myös työhyvinvointia tukevia sekä työnkuormituksen tunnetta lisääviä tekijöitä ja pyrittiin tekemään niitä näkyväksi. Työhyvinvointi huomioitiin, jotta paikallisia työnkuvia kehitettäessä pystytään tunnistamaan ja huomioimaan näitä tekijöitä osana työnkuvan kokonaisuutta. Työnkuvaan kuvattiin myös tehtävien perusteella tunnistettuja työn edellyttämiä osaamisalueita.

Kyselytutkimuksen perusteella saatujen vastausten pohjalta muodostettiin Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työnkuva. Strukturoiduista kysymyksistä työnkuvaan otettavaan tehtävään edellytettiin vähintään 70 % (n=20) vastaajista vastanneen tehtävän kuuluvan omaan työnkuvaansa joko itsenäisellä tai jaetulla vastuulla jonkun toisen henkilön kanssa. Avoimista kysymyksistä nostettiin tehtäviä, joiden tunnistettiin jääneen tietopohjan kautta katveeseen kyselylomaketta rakennettaessa. Ristiriitatilanteiden selvittäminen nostettiin tätä kautta työnkuvaan. Työnkuvaan kuvattiin ensin koordinoinnin resurssoinnin edellytyksiä. Työnkuvaan tehtäviä ryhmiteltiin erilaisia työn edellyttämiä osaamisalueita kuvaten. Työnkuvan lopuksi tehtiin suosituksia Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työhyvinvoinnin edistämisestä paikallisesti sekä työnkuvan kautta tunnistetusta työn edellyttämästä osaamisesta.

7.4 Työnkuvan arviointi fokusryhmähaastattelulla

Työnkuva on ammattia väljempi määritelmä, joka ei välttämättä päde eri organisaatioiden välillä. Tiettyyn ammattiin identifioituvien ihmisten välillä ei välttämättä ole sosiaalista kontekstia, eikä heidän tehtävänsä tai roolinsa ole välttämättä identtisiä. Ammatit ovat myös yhteiskunnallisesti ja organisatorisesti jäsennettyjä. Tehtävänkuvat taas liittyvät usein organisaation sisäisesti sovitun tehtävien sisältöön. Ammattiin liittyy myös edellytys erikoistuneesta työjaosta ja organisoinnista sekä työtehtävien ja osaamisen vaatimusten laajamittaisempi tunnettavuus. Työtehtävistä voi kuitenkin kehittyä ajan kuluessa tunnistettu ammatti. (Haapakorpi 2023, Luku 8: Ammatti tutkimuksessa ja yhteiskunnan tiedontuotannossa.)

Ohjaamojen koordinoinnin osalta oli jo tietoperustaa muodostettaessa havaittavissa, että koordinointia tehdään monissa eri konteksteissa: paikkakunta-kohtaisia eroja työtehtävissä on tehtävänimikkeestä, taustaorganisaatiosta ja

Ohjaamon koosta riippuen. Tämän vuoksi muodostetun tehtävänkuvan yleistettävyyden varmistamiseksi järjestettiin fokusryhmähaastattelu työtä tekeville. Fokusryhmähaastattelulla pystyttiin arvioimaan muodostetun työnkuvan validiutta sekä täydentämään, tarkentamaan tai muokkaamaan tehtyä työnkuvaa vielä työtä tehneiden näkemysten avulla.

Fokusryhmähaastattelu on hyvä menetelmä, kun tarvitaan ryhmän mielipidettä, näkemyksiä tai kokemuksia johonkin asiaan. Se on menetelmänä joustava ja soveltuu hyvin yleiseen keskusteluun käyvien asioiden tutkimiseen. Fokusryhmähaastattelussa on hyvä huomioida haastateltavien homogeenisuus, jotta keskustelua syntyy osallistujien kesken. Tavoitteena on kuitenkin saada kokoon ryhmä, joka kykenee tuomaan erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Fokusryhmähaastattelu on helpoin toteuttaa kahden haastattelijan toimesta, jolloin toisen tehtävänä on viedä haastattelua eteenpäin ja toisen toimia kirjaajana sekä tekniikasta huolehtijana. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509–1510.)

Fokusryhmähaastattelua varten kyselytutkimukseen vastanneista jätti kuusi Ohjaamon koordinoinnista vastaavaa henkilöä yhteystietonsa. Osallistujilta edellytettiin vähintään vuoden työkokemus koordinoinnin tehtävistä, jotta työnkuvasta oli ehtinyt muodostua koko kalenterivuoden tehtävät sisältävä ymmärrys. Kutsu haastatteluun päätettiin lähettää kaikille yhteystietonsa jättäneille, koska osallistujamäärän katsottiin olevan hallittavissa. Kun alustava työnkuva saatiin muodostettua kyselytutkimuksen vastausten pohjalta, heihin otettiin yhteyttä sähköpostilla yhteisen haastatteluajan sopimiseksi. Sopivan ajan löytämiseksi hyödynnettiin Doodle-alustaa, jossa ehdotettiin muutamia sopivia ajankohtia kolmelle eri päivälle, useampaan eri ajankohtaan, johon jokainen vastaaja pystyi kertomaan itselleen sopivat ajankohdat. Neljä suostumuksensa haastatteluun antanutta kävi ilmoittamassa itselleen sopivat ajankohdat. Kolmelle soitettiin ja esitettiin suorana kysymyksenä mahdollisuutta osallistua eniten sopivia ääniä saaneeseen ajankohtaan. Tätä kautta löydettiin ajankohta, johon tavoitellut viisi haastatteluun lupautunutta pystyivät osallistumaan. Osallistajat edustivat erikokoisia Ohjaamoja, ja heidän sijaintinsa olivat eri alueilta Suomessa. Yhteinen aika fokusryhmähaastattelua varten löydettiin viiden vastaajan kanssa. Yhdelle vastanneelle aika ei alustavasti sopinut. Hänelle kuitenkin lähetettiin kalenterikutsu, ja hänkin osallistui haastatteluun.

Haastateltavilta edellytettiin vähintään vuoden työkokemusta tehtävässään, jotta heille oli ehtinyt muodostua kattava kuva työtehtävistä ja myös eri vuodenaikoihin liittyvät tehtävät olisivat huomioitu.

Haastatteluun osallistuville lähetettiin kalenterikutsu Teams-kokoukseen sovittuna ajankohtana saateviestin kera. Muutamaa päivää ennen haastattelua kalenterikutsuun päivitettiin ennalta tutustuttavaksi PowerPointin visuaaliseen muotoon viety ja muodostettu työnkuvaluonnos. Ennen haastattelun toteuttamista, haastattelussa tarvittavat Teams-ominaisuudet testattiin. Haastattelussa työnjaoksi opinnäytetyön tekijöiden kesken sovittiin, että Elina Niiranen esittää ja esittelee muodostetun työnkuvan ja Emmi Paavilainen jakaa puheenvuoroja sekä seuraa Teamsin toimintaa mahdollisten häiriötilanteiden varalta.

Ryhmähaastattelutilanteessa jokainen haastateltava osallistuu tilanteeseen omasta roolistaan käsin. Parhaimmillaan ryhmädynamiikka synnyttää yhteisen keskustelun, jossa haastattelija voi saada haltuunsa tietoa, jota ei olisi kysynyt oma-aloitteisesti. Ryhmän kautta muodostuu kollektiivisesti muodostettu ja tuotettu yhteinen tieto. Ryhmähaastattelun aineiston tulkinnassa tulee kuvata myös vuorovaikutusprosesseja. (Seppola 2023, 118–120.)

Haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne, jossa mukana olijoilla on pääsääntöisesti roolinsa: haastatteluun mukaan otetun henkilön oletetaan tuottavan tietoa ja osallistuvan keskusteluun ja haastattelija toimii kysyjän, tiedon kerääjän ja keskustelun ohjaajan rooleissa. Haastattelija pyrkii saamaan haastateltavan kautta tietoa haastateltavan henkilökohtaisista arvoista, ajatuksista tai kokemuksista, ulkoisista toiminnoista tai hänen elinympäristöstään. Usein haastateltavien valinnassa käytetään jotakin valintaperustetta, jota haastateltava edustaa, kuten ammattia, sosiaalista statusta tai asiakkuutta. Yleensä haastateltava tiedostaa edustavansa haastateltavana kyseistä positiota ja sitä kautta myös hänelle muodostuu rooli, jonka kautta hän pyrkii vastaamaan kysymyksiin. Tutkijan on hyvä tiedostaa tämä sekä tutkimuksen suunnittelun, mutta myös haastattelutulosten tulkinnan osalta. Eri tutkimussuuntauksien keskellä on erimielisyyttä siitä, onko haastattelijan ja haastateltavan välisellä vuorovaikutuksella merkitystä kerättyyn aineistoon ja sen yleistettävyyteen. (Niska, Olakivi & Vesala 2018, 94–95.)

Fokusryhmähaastattelulla arvioitiin, täydennettiin ja tarkennettiin tehtyä Ohjajien koordinoinnin työnkuvaa. Ryhmähaastattelu toteutettiin yhteiskehittämisenä työstetyn työnkuvan pohjalta. Haastattelu toteutettiin Teams-alustalla ja se nauhoitettiin ja litteroitiin ohjelman nauhoitus- ja litterointiominaisuuksia käyttäen. Haastattelun aluksi opinnäytetyön tekijät ja opinnäytetyön lähtökohdat kerrattiin osallistujien kesken sekä kerrottiin siihen saakka tehdystä työnkuvan prosessista ja työn lähtökohdista. Osallistujille kerrattiin vielä mahdollisuudesta vetäytyä haastattelusta koko haastattelun ajan. Haastateltaville kerrottiin, että heidän henkilöllisyytensä ei tule ilmi lopullisessa työssä. Henkilötietojen käsittelystä oli haastatteluun osallistujilla jo aiemmin pyydetty lupa yhteystietojen jättämisen kanssa. Heille oli kyselytutkimuksen aluksi esitelty tutkimustiedote ja tietosuojaseloste (Liite 3.) sekä pyydetty suostumus yhteystietojen käyttöön ennen mahdollisuutta yhteystietojen jättämiseen. Haastateltavilta kysyttiin lupa tilaisuuden nauhoittamiseen sekä litterointiin.

Haastattelussa esiteltiin tehty työnkuva kappale kerrallaan aihealueittain ja osallistajat pystyivät kommentoimaan ja tarkentamaan tehtäväkuvia. Haastattelussa läpi käydyt aihealueet olivat, kuka koordinoinnista vastaa, millä nimikkeellä ja koulutustaustalla koordinointia tehdään, millä resursseilla toimintaa järjestetään, mistä osa-alueista työnkuva koostuu, miten kehittämistyö näyttäytyy tehtävässä ja mitä koordinaatiotyö vaatii tekijältään ja kuinka koordinointia voidaan tukea. Tilaisuus oli vuorovaikutteinen osallistujien ja työn tekijöiden kesken, ja se kesti 75 minuuttia.

7.4.1 Fokusryhmähaastattelun tulokset

Fokusryhmähaastattelun aineisto litteroitiin Teamsin omaa litterointityökalua hyödyntäen. Teksti käytiin tämän jälkeen lävitse ja siihen tehtiin ohjelman tekemien litterointivirheiden korjaukset. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 16 sivua. Litteroitu teksti käytiin läpi useita kertoja. Litteroitua aineistoa käytiin läpi haastattelurungon teemoittelun mukaan. Haastattelussa osa tehdystä työnkuvasta hyväksyttiin sellaisenaan ja joitakin kohtia hiottiin tai niihin lisättiin vielä pieniä osuuksia. Nämä olivat psykologiseen turvallisuuteen, sopimuksellisuuteen ja tehtäviin liittyviä yksityiskohtia.

7.4.2 Työnkuvan täydentäminen ja korjaaminen

Haastattelun tulosten pohjalta työnkuvassa oli vielä aihealueita, joita tuli korjata tai täydentää. Työnkuvassa käsitelty esihenkilörooli herätti hyvin keskustelua osallistujien kesken. Keskustelua käytiin sopimuksellisuudesta liittyen monialaiseen verkostotyöhön ja useamman organisaation työskennellessä Ohjaamojen alla. Koettiin, että työnkuvassa on hyvä mainita, että vaikka varsinaista esihenkilöroolia ei Ohjaamon koordinoinnista vastaavalla henkilöllä ole, tulee tähän liittyvästä sopimuksellisuudesta olla mainittuna työnkuvassa. Ohjaamon koordinoinnista vastaavalla henkilöllä on sopimuksellisuuteen perustuva oikeus johtaa ja viedä asioita eteenpäin. Puhuttiin operatiivisesta johtamisesta ja arjen työstä. Ohjaamon koordinoinnista vastaavat henkilöt tekevät myös tiivistä yhteistyötä Ohjaamojen alla työskentelevien työntekijöiden organisaatioiden esihenkilöiden kanssa.

Päivittäisiin toimintoihin liittyvistä työtehtävistä nousi esille voimakas sanamuoto sairauspoissaolojen osalta resurssien turvaamisesta. Turvaamisen tasoinen päätöksenteko kuuluu työskentelyn alla tapahtuvalle organisaatiolle. Ohjaamojen koordinoinnista vastuussa oleva hoitaa tiedottamisen tilanteiden muuttumisen osalta tai uudelleen järjestelyt. Haastattelussa myös muita sanavalintoja käsiteltiin, otettiin sanoja pois ja paikkojen sijaintia pohdittiin. Päivittäisiin toimintoihin toivottiin tilastoinnin lisäksi tehtävän näkyväksi myös raportointi ja tiedon tuottaminen. Keskustelua käytiin työnkuvan sisällön yksityiskohtaisuudesta. Osallistujien yhteiset pohdinnat toivat esille sen, että työnkuva säilytetään yksityiskohtaisena, jolloin työn moninaisuus saadaan mahdollisimman hyvin esille.

Turvallisuuden osalta nousi esille hyvin eriäviä käytänteitä, jotka kävivät ilmi jo kyselytutkimuksen perusteella, ja vastauksissa pohdittiin mahdollisena tekijänä olevan myös missä Ohjaamo sijaitsee ja kuka kiinteistöstä vastaa. Sisäisen viestinnän kerrottiin vievän paljon aikaa ja toivottiin tämän tekemistä vielä näkyvämmäksi työnkuvassa asettelun avulla.

Työhyvinvoinnista huolehtimisen nähtiin olevan sellainen tekijä, että keskustelua syntyi hyvin ja se haluttiin nostaa vielä esille muodostetussa työnkuvassa.

”Mietin sitten semmoista, että ainakin omassa työtehtävässä aika isossa roolissa on se semmoinen, niin kun työilmapiirin, jotenkin siitä huolehtiminen ja myös sen niinku yhteisen työhyvinvoinnin tukeminen, että mä en tiedä miten tämä näkyy sitten niinku teillä, on siitä ehkä nyt, joo peukkuja ainakin tuolta tuli, että se olisi hyvä jotenkin saada tähän näkyy, siis on tosi tärkeä osa koordinaattorin tehtävää.”

Myös psykologista turvallisuutta mietittiin ja sitä käsiteltiin myös asiakastyön lähtökohdasta käsin. Kun työntekijä voi hyvin, myös asiakkaiden on turvallista astua Ohjaamoihin.

”Tosi hyvä pointti. Se liittyy siihen just, että mä mietin, siis niin kun, että työntekijöillä sekä asiakkailta on turvallinen olo asioida tai työskennellä tai päivystää Ohjaamossa, että semmoinen psykologisen turvallisuuden huomiointi ja yhteisöllisyyden ylläpito työntekijöiden kesken ja päivystäjien kesken.”

Yleistettävyyden osalta tehtävänkuvan katsottiin olevan hyvä pohja lähteä muodostamaan myös paikallisia tehtävänkuvia. Fokusryhmähaastattelun kautta saadun tiedon avulla muokattiin lopullinen tehtävänkuva saatujen kommenttien ja keskustelujen pohjalta. Muodostunut työnkuva esiteltiin monialaisten palvelujen tiimin työntekijöille lokakuussa 2024 Ohjaamojen Päällikköpäivien yhteydessä tekstimuotoisena. Tämän jälkeen lopullinen työnkuva visualisoitiin vielä Ohjaamojen visuaalisen ilmeen mukaiseksi. Kun se oli valmis, se liitettiin osaksi opinnäytetyötä ja lähetettiin työn tilaajalle käytettäväksi. Muodostettu työnkuva esitellään Ohjaamoja koordinoiville henkilöille Ohjaamojen kyselytuokiossa verkon välityksellä erikseen sovittavana ajankohtana.

8 MUODOSTETTU OHJAAMOJA KOORDINOIVIEN TYÖNKUVA

Ohjaamojen koordinointi tapahtuu useimmiten kuntien organisoimana toimintana. Yleisin koordinoinnista vastaava taho on työllisyydenhoidossa, mutta myös nuorisopalvelut toimivat usein vastaavana tahona. Koordinointi voidaan toteuttaa myös esimerkiksi yhdistyksen tai muun vastaavan tahon toi-

mesta. Koordinointia tehdään monilla eri nimikkeillä, joista koordinaattori, vastaava, päällikkö, esihenkilö tai suunnittelija -nimikkeet ovat yleisimpiä. Ammatikorkeakoulu- tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto antavat hyvät edellytykset tehtävään, mutta myös yliopistotason maisterikoulutuksella hoidetaan tehtävää. Koordinointia on mahdollista tehdä osa-aikaisesti tai koordinointi voi käsitellä useamman yksikön, mikäli Ohjaamon koko mahdollistaa sen. Mikäli Ohjaamon koko sitä edellyttää, koordinointia voi olla tarpeellista jakaa useamman henkilön vastuulle. Osaa koordinointiin liittyvistä tehtävistä on mahdollista hoitaa myös etätyönä.

Ohjaamojen koordinointi ei edellytä esihenkilöroolia tai nimenkirjoitusoikeutta. Vaikka koordinoinnista vastaavalla ei ole esihenkilöroolia, tulee hänellä olla Ohjaamotoiminnan osalta operatiivinen vastuu, joka on sopimuksellisesti annettu hänelle Ohjaamotoimintaan osallistuvilta organisaatioilta. Koordinointiin kuuluu vastuu koko Ohjaamotoiminnasta, mikä edellyttää riittävää koordinoinnin resurssia. Työtä voidaan tehdä sekä päällikötason tehtävänä, mutta myös lähempänä asiakasrajapintaa.

Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työnkuvaan kuuluu Ohjaamon toiminnan ja toimintaympäristön ylläpito ja kehittäminen monella eri tasolla. Raamit toimintaan tulee valtakunnallisista Ohjaamotoiminnan perusteista, joiden toteutumisesta koordinoinnista vastaava on vastuussa. Koordinoinnista vastaava henkilö neuvottelee työntekijäresurssin saamisesta Ohjaamotoimintaan eri tahojen kanssa ja pitää yhteyttä Ohjaamotoiminnassa mukana olevien sekä toimintaa tukevien organisaatioiden välillä. Koordinointiin liittyy rekrytointiin liittyviä tehtäviä työkuvan muodostamiseen ja työnhakijoiden haastatteluun liittyen.

Ohjaamossa koordinoinnista vastaava huolehtii Ohjaamotoiminnan edellytyksien toteutumisesta ja Ohjaamon juoksevien asioiden hoitamisesta. Koordinoinnista vastaava huolehtii riittävät resurssit matalan kynnyksen ohjaus- ja neuvontatehtäviin. Koordinointiin kuuluu myös toiminnan organisointi poikkeustilanteissa kuten loma-aikoina sekä sairaustapauksissa. Koordinointiin kuuluu Ohjaamotoimijoiden perehdyttäminen, tukeminen ja ohjaus koko Ohjaamotoiminnassa työskentelyn ajan. Koordinoinnista vastaava voidaan ottaa

tilanteisiin mukaan myös haastavissa asiakas- ja organisaatiotilanteissa. Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuvaan voi kuulua myös matalan kynnyksen ohjaus- ja neuvontatyötä. Koordinointiin liittyy alaa opiskelevien harjoittelupaikkojen koordinointiin sekä opiskelijoiden ohjaukseen liittyviä tehtäviä.

Koordinoinnista vastaavien henkilöiden tehtäviin liittyy kaikkia kokousten, verkostojen, koulutuksien ja tapahtumien järjestämiseen liittyviä tehtäviä. Koordinointi suunnittelee ja selvittää ajankohtia, kutsuu osallistujia, tekee tarvittavia tilavarauksia, valmistelee esityslistoja, kirjoittaa sekä tarkistaa muistioita. Koordinointiin voi liittyä myös käytännön kahvitus- tai muita tarjoiluihin liittyviä tehtäviä.

Tehtäviin liittyy myös tiloihin ja turvallisuuteen liittyviä tehtäviä. Koordinointiin liittyy tietoliikenteeseen sekä IT-laitteisiin liittyviä tilauksia ja niiden ylläpitoon liittyviä tehtäviä sekä kopiointiin ja tulostamiseen liittyviä tehtäviä, joilla monialaista työskentelyä mahdollistetaan työntekijöille. Lisäksi koordinoinnista vastaava henkilö vastaa usein tilojen avainten hallintaan liittyvistä tehtävistä sekä huolehtii työskentelyn turvallisuudesta ylläpitämällä tilojen turvallisuussuunnitelmaa sekä ensiapuvälineistön ajantasaisuutta. Koordinoinnin olennainen työtehtävä on myös vastata Ohjaamon psykologisesta turvallisuudesta sekä asiakkaille, että työntekijöille. Tehtävään voi liittyä myös paikallisessa valmiustyöskentelyssä mukana olemista.

Ohjaamon koordinointi edellyttää monen tasoisten ja monikanavaisten viestintän tehtävien hoitamista tai koordinointia. Koordinointiin liittyy kasvokkain tapahtuvaa toiminnan esittelyä ja markkinointitapahtumiin osallistumista tai niiden koordinointia työntekijöille. Koordinoinnista vastaava osallistuu myös markkinointimateriaalin sisällön tuottamiseen sekä tilausten hoitamiseen. Sisäinen viestintä ja raportointi ovat olennainen koordinoinnin tehtävä. Lisäksi vastuuseen kuuluu ulkoinen verkossa tapahtuva viestintä sekä sosiaalisen median ja verkkosivujen ylläpitoon liittyviä tehtäviä. Koordinointiin liittyy myös media- ja päättjäviestintää, tilastoinnin tehtäviä, tiedontuottamisen sekä päättöksien tekoon liittyvän materiaalin tuottamista, mainoksien laadintaa ja tilausta.

Ohjaamotoiminnan kehittäminen on olennainen osa koordinoinnin tehtävänkuvaa. Asiakasosallisuuden edistäminen kuuluu koordinoinnin tehtävänkuvaan. Koordinoinnista vastaava suunnittelee yksin tai yhdessä kehittämispäiviä, huolehtii niiden järjestämisestä, toteutuksesta sekä on usein myös fasilitoimassa niitä. Lisäksi hän edistää Ohjaamotoimijoiden kouluttautumista järjestämällä koulutuspäiviä ja myös hankkimalla niitä Ohjaamoon. Kehittämiseen kuuluu myös arjen käytäntöjen ja toimintatapojen ylläpitämisen varmistaminen sekä niiden edelleen kehittäminen. Ohjaamon koordinointiin kuuluu myös vuosikellon tai muun vuosisuunnitelman ylläpitoa sekä ryhmätoimintojen suunnittelua.

Ohjaamon koordinointiin liittyy myös Ohjaamon hankintojen tekemistä. Yleisimmin hankinnat ovat ns. pienhankintoja esimerkiksi tarjoilujen, arjen käyttötavaroiden tai sisustuksen hankintoja. Koordinoinnista vastaavan henkilön työhön voi liittyä myös budjetin valmisteluun ja seurantaan liittyviä tehtäviä. Koordinointiin voi liittyä myös ulkopuolisten rahoitusten hakemiseen liittyviä tehtäviä.

Ohjaamojen koordinointiin liittyy olennaisesti erilaisten nuoriin ja heidän elämänsä liittyvien verkostojen järjestäminen, verkostoissa aktiivisesti mukana toimiminen ja niihin osallistuminen paikallisesti, alueellisesti sekä valtakunnallisesti. Ohjaamoissa toimii verkostoja asiakastyöhön, Ohjaamotoimintaan sekä johtamiseen liittyviä verkostoja, joissa koordinoinnista vastaavalla henkilöllä on usein keskeinen rooli. Lisäksi koordinoinnista vastaavat toimivat usein myös aktiivisina jäseninä Ohjaamon ulkopuolisissa ilmiöihin, uudistuksiin ja kehittämiseen liittyvissä verkostoissa.

Ohjaamon koordinointiin liittyy myös paikalliseen, alueelliseen ja valtakunnalliseen kehittämistyöhön osallistumista. Ohjaamoita kehitetään edelleen myös aktiivisesti erilaisilla hankkeilla ja yhteistyötä myös Ohjaamon ulkopuolelta haettujen hankkeiden kanssa tehdään aktiivisesti koordinoinnin näkökulmasta. Koordinoinnista vastaavat henkilöt ovat myös mukana hankkeiden suunnitteluun ja niiden hakemiseen liittyvissä tehtävissä.

Koordinointia tehdään usein hyvin yksin. Ohjaamoissa tulisi järjestää ohjaus- tai johtoryhmätoimintaa koordinoinnin tueksi. Työhyvinvoinnin edistämiseksi

tulisi myös järjestää sijaisjärjestelyt koordinoinnista vastaavan poissaolojen ajaksi sekä huolehtia työnohjauksen järjestämisestä työssä jaksamisen tueksi ja koordinoinnin sekä Ohjaamotoiminnan kehittämiseksi. Valtakunnallisen koordinoinnin työnkuvan lisäksi tulee tehdä paikallinen työnkuva sekä työnvaativuuden arviointi.

Koordinointityö edellyttää tekijältään kykyä hallita monia samanaikaisia tehtäviä ja priorisoida niitä. Tehtävässä tarvitaan hyviä sosiaalisia taitoja sekä viestintätaitoja monissa eri kanavissa. Työ sisältää paljon itsenäisesti tehtävää työtä ja edellyttää kehittävää työtettä.

9 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMISEN AIKATAULU

Aikataulullisesti opinnäytetyön tekeminen aloitettiin syksyllä 2023 aihe-ehdotuksia pohtien. KEHA-keskuksen monialaisten palvelujen tiimin kanssa sovittiin tutkimuksen tekemisestä heille. Syksyn ja alkutalven aikana alettiin rakentaa käsitystä aihealueesta ja perehdyttiin aiheeseen liittyvään tietoperustaan. Aiheeksi tarkentui monialaisten palvelujen tiimin kanssa käydyssä palaverissa Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työnkuvat. Tämän jälkeen jätettiin aiheehdotus Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Wihi-järjestelmään, joka hyväksyttiin alkuvuodesta 2024.

Opinnäytetyön hyväksymisprosessin aikana aloitettiin tietoperustan rakentaminen. Opinnäytetyön tekemisen tueksi luotiin Miro-järjestelmään suunnittelu-alueita sekä alettiin muodostamaan kyselyn kysymyksiä sitä mukaan, kun tietoperustasta nousi aiheita esiin. Tavoitteena oli saada opinnäytetyön tutkimussuunnitelmavaihe ja kyselytutkimuksen pohja valmiiksi kevään aikana ja kysely lähetettyä huhtikuussa vastaajille. Aikataulu oli kuitenkin liian tiukka ja kyselytutkimus saatiin lähetettyä vastaajille vasta kesäkuussa. Vastausaikaa kyselyyn annettiin ensin reilu kuukausi, heinäkuun loppuun. Koska kyselyn lähetysajankohta osui kesälomakautteen, lähetettiin vielä elokuun alussa muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta monialaisten palvelujen tiimin kautta, jolloin vastaamiseen annettiin vielä kaksi viikkoa lisää aikaa. Kysely suljettiin lopulta elokuun loppupuolella 2024, jolloin aineistoa todettiin olevan riittävästi tehtävänkuvan yleistettävyyteen.

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin elo-syyskuussa 2024 ja tulokset tuotettiin kirjalliseen muotoon. Tulosten pohjalta rakennettiin ensimmäinen versio työnkuvasta. Opinnäytetyön kirjallista tuotosta kirjoitettiin saman aikaisesti jo tutkimuksen analyysiosion osalta. Ensimmäistä työnkuvaa lähdettiin yhteiskehittämään ja tarkentamaan vielä Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden kanssa fokusryhmähaastattelulla lokakuussa. Fokusryhmähaastattelu järjestettiin Teamsin välityksellä. Haastatteluun kutsuttiin kyselytutkimuksen kautta suostumuksensa haastatteluun antaneille, työnkuvakyselyyn vastanneille. Haastattelu analysointiin lokakuussa. Tehty työnkuva muokattiin tämän myötä lopulliseen muotoonsa loka- ja marraskuun alun aikana.

10 OPINNÄYTETYÖN ETIIKKA JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyön toteuttamiseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tulee ottaa huomioon. Hirsjärvi ym. (2007, 24) toteavat jo itse tutkimusaiheen valinnan olevan eettinen kysymys: kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Vilka (2021a, 115) nostaa esille huomion koko aineiston elinkaareen, johon kuuluu kokoaminen, käsittely, säilytys ja hävittäminen.

Opinnäytetyö toteutettiin noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Opinnäytetyössä noudatettiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kaikissa prosessin vaiheissa. Opinnäytetyössä sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyössä toteutettiin avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää. (vrt. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Tutkimuseettisten normien mukaisesti opinnäytetyön keskeisenä lähtökohtana olivat ihmisen kunnioittamista ilmentävät arvot. Kunnioitimme itsemääräämisoikeutta, vahingoittamattomuutta sekä yksityisyyttä. Ihmiset saivat itse päättää osallistuvatko tutkimukseen, jolla huomioitiin heidän itsemääräämisoikeutensa. Tutkittaville annettiin riittävä tieto tutkimuksesta, jotta he pystyivät tekemään päätöksen osallistumisestaan. Yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen tapahtui niin, että jokaisella oli oikeus itse määrittää, mitä tietoja tutkimuskäyttöön antavat. Kirjoittamistapa pidettiin neutraalina, ettei yksittäisiä tutkittavia ole tunnistettavissa lopullisesta opinnäytetyöstä. (vrt. Kuula 2006, 60–65.)

Opinnäytetyölomakkeeseen laadittiin tietosuojaseloste (Liite 3.), jossa kerrottiin tutkimukseen käytettävän aineiston hankkimiseen, säilyttämiseen sekä poistamiseen liittyvät tekijät. Tietosuojaseloste linkitettiin kyselytutkimuksen ensimmäiselle sivulle. Kyselytutkimuksessa eteneminen edellytti tietosuojaselosteeseen tutustumisen ja sen hyväksymisen, ennen kuin vastaajan oli mahdollista edetä varsinaiseen kyselyyn.

Tutkimukseen osallistujille kerrottiin sähköpostin mukana lähetetyssä saatekirjeessä, että heidän on mahdollista keskeyttää kyselyyn vastaaminen missä tahansa vaiheessa tutkimusta. Kyselytutkimuksen alussa pyydettiin kysymyksellä eettinen lupa tutkia vastaajan tuottamia vastauksia kyselytutkimukseen sekä varmistettiin vastaajan vapaaehtoisuus halusta osallistua haastatteluun. Kyselytutkimuksen kaikkiin kysymyksiin ei ollut myöskään pakko vastata. Kyselytutkimuksen lopussa vastaajalla oli mahdollista valita haluavatko he jättää yhteystietonsa ja sitä kautta saada kutsun osallistua myöhemmin järjestettävään ryhmähaastatteluun. Yhteystietolomake oli tehty erilliseksi lomakkeeksi, joka esti yhteystietojen yhdistämisen koordinointiin liittyviin vastauksiin. Vastaajille kerrottiin, että yhteystietojen jättäminen mahdollisti myös vielä myöhemmin haastattelusta kieltäytymisen tai haastattelutilanteen kesken jättämisen. Tämä kerrottiin heille vielä uudestaan sanallisesti fokusryhmähaastattelun alussa. Haastattelun alussa kerrottiin osallistujille myös, että heidän osallistumisestaan haastatteluun ei kerrota ulkopuolisille ja mahdollisen tunnistetiedot haastattelusta häivytetään lopullisesta työnkuvasta.

Kyselytutkimuksella ja haastattelulla kerätty aineisto säilytettiin asianmukaisesti suojattuna työn tekijöiden tiedostoissa henkilökohtaisien käyttäjätunnusten ja salasanojen takana. Kyselytutkimuksen aineisto hävitetään opinnäytetyön esittämisen jälkeen asianmukaisesti. Käsiteltävä aineisto käsiteltiin niin, että yksittäisien vastaajien vastauksia ei ole mahdollista tunnistaa tutkimustuloksista. Opinnäytetyön lopputuotoksessa pyrittiin havainnoimaan Ohjaamojen erilaisuutta ja koordinoinnin yksilöllisiä paikkakuntakohtaisia erityispiirteitä.

Tutkimuseettinen käsite sisältää nykyisin myös kestävän kehityksen teemat. Aineetonta kulttuuriperintöä ja luonnonmonimuotoisuutta tulee kunnioittaa (Vilkkä & Mankki 2024, 42). Opinnäytetyön saatekirje sekä kyselylomake to-

teutettiin sähköisesti. Se on ympäristöystävällisempi toteuttamistapa kuin paperikysely. Ryhmähaastattelu toteutettiin Teamsin välityksellä. Vastaajilla oli vastaamiseen tarvittavat välineet jo olemassa. Opinnäytetyöhön liittyvät palaverit työn tilaajan sekä ohjaavien opettajien kanssa toteutettiin etäpalaverina, joista ei syntynyt ympäristön kuormitusta. Opinnäytetyön kirjoittaminen ja tekijöiden väliset palaverit hoidettiin pääsääntöisesti etänä ja yhdessä tehdessä työn tekemiseen oli varattu pidempi aika, jolloin myöskään siltä osin ei syntynyt suurempaa ympäristön kuormitusta. Opinnäytetyön ja työnkuvan julkaisu tapahtuvat ainoastaan sähköisessä muodossa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousee esille kysymykset totuudesta ja objektisuudesta. Opinnäytetyötä arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Luotettavuutta arvioitaessa huomiointi tulee keskittää tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen, tutkimuksen tekijöiden omiin sitoumuksiin tutkittavaan aiheeseen nähden sekä aineiston keruuseen ja sen tiedonantajiin, tutkimuksen kestoon ja tuloksien analysointiin sekä raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 158,160–164.) Opinnäytetyössä huomioitiin määrällisten osuuksien tutkimusmenetelmien luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin käsittein.

Varto (1992, 103–104) tuo esiin, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn opinnäytetyön luotettavuutta voidaan pohtia, kun tutkimuksen kohde ja analysoitu materiaali ovat keskenään yhteensopivia, eikä luotua teoriaa säilytä, tutkimuksen kannalta epäolennaiset tai satunnaiset seikat (Vilka 2021, 196.) Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tämä koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Tutkimuksen validiutta voidaan terävöittää käyttämällä useampaa menetelmää. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.)

Opinnäytetyön validiutta pyrittiin lisäämällä kyselytutkimuksen lisäksi fokusryhmähaastattelulla. Tätä kautta työtä päivittäin tekevät henkilöt pääsivät vielä vaikuttamaan lopulliseen tehtävänkuvaan. Näin ollen tehtävänkuva perustuu sekä kyselytutkimuksen kautta saatujen vastausten kautta muodostettuun tietoon, että myös työntekijöiden empiiristen kokemusten kautta täydentämään havainnointiin. Opinnäytetyöhön ei kuitenkaan saatu vastauksia kaikista Ohjaamoista ja näin ollen tehtävänkuvassa voi olla tehtäviä, jotka eivät kosketa

kaikkia Ohjaamojen koordinoinnista vastaavia henkilöitä. Lisäksi saatujen vastausten perusteella on todettavissa, että paikallisissa tehtävänkuvuissa on vielä paljon Ohjaamokohtaisia eroja yksittäisissä tai tarkemmissa työtehtävissä.

Kananen (2014, 146) nostaa esille yleisen haasteen opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnista, kun luotettavuuskysymys on unohdettu suunnitteluvaiheesta. Jos tutkimusmenetelmät, mittarit ja otos on tehty ilman validiteetin ja reliabiliteetin huomioimista, jää työn luotettavuus heikoksi, eikä jälkikäteen voida asiaan enää vaikuttaa.

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointia tehtiin läpi opinnäytetyöprosessin järjestelmällisellä ja johdonmukaisella työskentelyllä. Kyselytutkimuksen mittarit käytiin lävitse tutkimuskysymyksiin koko ajan peilaten ja tietoperustan käsitteisiin sitoen. Mittaristoon asetettiin avoimia kysymyksiä kattamaan mahdollisia teoreettisen viitekehyksen puutteita. Kyselylomaketta testattiin ennen sen lähettämistä ja saatujen palautteiden pohjalta sitä parannettiin edelleen, jotta se olisi mahdollisimman relevantti ja tuottaisi tarvittavaa tietoa. Otoksena päädyttiin kokonaisotantaan, jotta tutkimuksen yleistettävyyks olisi mahdollisimman luotettava.

Tuotettu työnkuva käytiin lävitse työtä tekevien kanssa. Näin saatiin lisättyä tehdyn työnkuvan validiutta ja tutkimuksen tulosten analysoinnissa tehdyt valinnat tulivat testatuiksi. Tehtävänkuvaan nostettuja tehtäviä oli vielä mahdollista tarkentaa tai muuttaa lopulliseen versioon. Fokusryhmähaastattelussa kävi ilmi, että kyselytutkimusosioista oli unohdettu psykologisen turvallisuuden näkökulma, sekä ristiriita- ja haastavien tilanteiden selvittäminen, niissä tukeminen sekä niiden ratkaiseminen. Psykologinen turvallisuus oli huomioitu tietoperustassa. Fokusryhmähaastattelu nosti nämä tekijät näkyviin ja ne saatiin vielä lisättyä lopulliseen työnkuvaan. Fokusryhmähaastattelu lisäsi työnkuvan luotettavuutta.

Koskinen ym. (2005, 32) toteavat, että tutkijan tulee pyrkiä pitämään henkilökohtainen vaikutuksensa minimissä suhteessa tutkimuksesta tuotettavaan aineistoon. Opinnäytetyöhön tuotetun aineiston luotettavuutta lisää se, että Emmi tuli täysin Ohjaamotoiminnan ulkopuolelta tekemään opinnäytetyötä.

Myös Elina oli opintovapaalla opinnäytetyön suunnittelun ja kyselytutkimuspohjan rakentamisen ajan, joka auttoi siirtämään näkökulmaa omaa tehtävää kauemmas tutkittavasta aiheesta. Toisaalta Elinalle oli muodostunut käsitys opinnäytetyössä tutkitusta ja kehitetystä aiheesta oman Ohjaamon koordinoitavuuden sekä muiden Ohjaamojen kanssa tehdyn yhteistyön kautta, joka loi ymmärrystä työtehtävien moninaisuudesta sekä eroista tehtävänkuivissa paikkakuntien välillä. Tämä auttoi huomioimaan erilaisia työhön kuuluvia tehtäviä myös teoreettista viitekehystä luotaessa. Teoreettisen viitekehysten rakentaminen loi kyselytutkimukseen moninaisia tehtävälueita ja kyselytutkimuksessa pyrittiin huomioimaan niitä mahdollisimman kattavasti. Vastajille mahdollistettiin omien vastausvaihtoehtojen luominen kyselyn edetessä sekä kyselyn päätteeksi.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät soveltuivat opinnäytetyön aiheeseen, ja kehittämisen kohteeseen hyvin ja saimme luotua eheän opinnäytetyön valitsemillamme menetelmillä. Vaikka kyselytutkimuksen osalta ennalta asetettuun tavoitteeseen vastaajien määrän osalta ei päästy, saatujen vastausten määrä oli riittävä työnkuvan muodostamiseen. Muodostetusta työnkuvasta saatu palaute oli sekä fokusryhmähaastatteluun osallistuneilta, että työn tilaajalta positiivista, ja he kokivat kehitetyn työnkuvan palvelevan Ohjaamojen tarvetta.

Muodostetusta työnkuvasta on havaittavissa samoja elementtejä, joita Kattainen (2016, 90) on esitellyt väitöskirjassaan johdetun verkoston verkostojohtamisen tehtävinä, kun verkostoa aletaan muodostamaan. Muodostetusta Ohjaamon koordinoitavuuden tehtävänkuivasta on tunnistettavissa verkostonkutoimiseen liittyviä tehtäviä, joissa koordinaattori neuvottelee uusista työntekijäresursseista. Myös hankesuunnittelun ja erilaisissa verkostoissa toimimisen voisi ajatella liittyvän tähän. Keskinäisriippuvuuteen liittyviksi tehtäviksi voidaan tunnistaa esimerkiksi monialaisen yhteistyöhön, kehittämiseen ja koulutamiseen liittyviä tehtäviä. Viitekehystämiseen liittyviä tehtäviä, joiksi voidaan tunnistaa esimerkiksi viestintään, yhteydenpitoon ja toiminnan raamittamiseen liittyvät tehtävät. Jatkuvuuden turvaamiseen liittyviksi tehtäviksi voidaan tunnistaa kaikki toiminnan mahdollistavat tehtävät, kuten turvallisuuteen, tiloihin, laitteisiin ja järjestelmiin liittyvät tehtävät sekä talouteen liittyvät tehtävät. Hallinnan määrittelyyn tehtäviä voisivat olla esimerkiksi ohjausryhmätyöskentely ja koordinoitavuuden resurssointi ylipäätään.

11 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUS

Opinnäytetyömme lähtökohtana oli kahden toisilleen tuntemattoman ihmisen osaamisen yhdistäminen yhteiseen opinnäytetyöprosessiin. Elinan työnä oli toiminnan koordinointi Ohjaamo Olkkarissa. Emme olleet tavanneet ennen, kuin Emmi tuli käymään Ohjaamo Olkkarista opinnäytetyön aihetta kyselemässä. Tapaamisessa totesimme olevamme kiinnostuneita samankaltaisista teemoista, ja syntyi ajatus yhteisestä opinnäytetyöstä, jossa yhdistäisimme johtamisen ja työhyvinvoinnin teemoja. Molemmilla on haaveena päästä vielä tulevaisuudessa jatkamaan opintoja yliopistoon, joten halusimme tehdä opinnäytetyön, joka olisi riittävän kunnianhimoisen ja hyödyttäisi laajempaa käyttäjäkuntaa. Tämän vuoksi päädyimme kysymään opinnäytetyön tilaajaksi KEHA-keskuksen monialaisten palveluiden tiimiä, joka yhtenä työtehtävänä ohjaa valtakunnallisesti Ohjaamojen toimintaa. Näimme sen tarjoavan mahdollisuuden valtakunnallisesti hyödynnettävissä olevaan opinnäytetyöhön.

Ohjaamojen koordinointia olisi ollut haastavaa lähteä tutkimaan ja kehittämään työhyvinvoinnin näkökulmasta, kun valtakunnallista koordinoinnin työnkuvaa ei ollut olemassa. Tekemämme valtakunnallinen työnkuva luo ymmärrystä tehtävän sisällöstä ja antaa edellytyksiä tutkia ja kehittää koordinoinnista vastaavien henkilöiden työnsisältöä sekä työhyvinvointia tulevaisuudessa.

Tehtyä työnkuvaa pystytään hyödyntämään jatkossa Ohjaamojen koordinoinnin rekrytointitilanteissa työilmoituksia laadittaessa, pohjana työhaastatteluissa sekä jo rekrytoinnin tarvetta perusteltaessa. Tehtäväkuva toimii pohjana paikallisia tehtäväkuvia laadittaessa, palkkauksen määrää arvioitaessa sekä luo edellytyksiä työnvaativuuden arviointiin. Tehty tehtäväkuva helpottaa uusien koordinoinnista vastaavien työhön perehdyttämistä, mahdollistaa työnkuvien valtakunnallista yhdenmukaistamista sekä luo edellytyksiä koordinoinnin kehittämiseksi.

Työnkuva kiinnittää myös huomion monialaisten palveluiden johtamiseen ja koordinoinnin työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työn edellyttämiin osaamistarpeisiin. Työnkuvaa pystytään myös hyödyntämään koordinoinnista vastaavien koulutuksia suunniteltaessa ja järjestettäessä. Tehty työnkuva auttaa teh-

tävään soveltuvien koulutuksien järjestäjiä arvioimaan ja kehittämään koulutuksiansa sisältöjä työelämän osaamistarpeita vastaaviksi. Suonsivun (2015, 115) mukaan työssä riittävyyden tunteen kulmakivinä voidaan pitää työtehtävien hyvää osaamista, jota voidaan tukea täydennys- ja työpaikkakoulutuksin. Nämä kaikki tekijät edistävät koordinoinnista vastaavien työntekijöiden työhyvinvointia. Työnkuvan pohjalta on mahdollista lähteä kehittämään myös muiden monialaisten palvelujen koordinoinnin työnkuvia. (vrt. Suonsivu 2015, 115.)

Opinnäytetyön tekeminen kahden eri opintolinjan edustajien kesken oli antoisaa ja toi molemmille opinnäytetyöntekijöille uutta osaamista. Kuten Ohjaamotyössäkin, niin tämän opinnäytetyön kautta monialaisuuden mahdollisuudet ja tarpeellisuus nousivat näkyviksi. Emmin osaaminen toi opinnäytetyöhön työhyvinvoinnin osaamista ja syvensi tehtävänkuvan näkökulmaa pelkkiä työtehtäviä syvemmäksi. Elinan näkökulmat taas tulivat monialaisen johtamisen ja tehtävien kehittämisen kautta, joka teki näkyväksi tehtävien monipuolisuutta ja erilaisia johtamisen tulokulmia työnkuvaa tutkittaessa ja rakennettaessa. Yhteistyö opinnäytetyössä lisäsi molempien ammatillista osaamista toistemme opiskelemaan osaamisalaan, oman osaamisalan osaamisen syventämisen lisäksi.

Yhteisten keskustelujen ja pohdintojen kautta saimme tuotettua paremman opinnäytetyön yhdessä, kuin yksin olisimme saaneet tehtyä. Tätä kautta opinnäytetyö loi tekijöilleen edellytyksiä työelämässä tarvittavaan yhteistyöhön ja ymmärrystä sosiaali- ja terveystieteiden monialaisen yhteistyön tiivistämiseen, ammattiosaamisen erityispiirteisiin perehtymiseen ja osaamisen hyödyntämiseen liittyen. Toivottavasti eri osaamisaloja yhdistävä opinnäytetyömme kannustaa myös muita opiskelijoita yhdistämään jatkossakin osaamistansa yhteisten töiden tekemiseen ja sitä kautta lisääntyvään omaan osaamiseen.

Tutkimussuunnitelmaa tehtäessä teoreettisen tietoperustan moninaisuus yllätti meidät ja välillä epätoivo valtasi mielen, kun tuntui, että huomioitavia tehtävien osa-alueita nousee koko ajan lisää esiin. Tämä vaati teoreettiselta tietoperustalta sen, että emme voineet syventyä mihinkään johtamisen tai työtehtävien

osa-alueeseen syvällisemmin, vaan teoreettinen tietoperusta pyrittiin rakentamaan monipuolisesti tehtävät huomioiden, mutta aiheita vain pintapuolisesti raapaisten.

Kyselytutkimukseen vastasi 28 Ohjaamoja koordinoivaa henkilöä. Vastaajien alhaista määrää voi selittää se, että Ohjaamojen valtakunnallisilla päällikköpäivillä nousi esiin, että monissa Ohjaamoissa oli tapahtunut henkilöstömuutoksia viime kuukausien aikana. Uudet työntekijät eivät ole vielä pystyneet vastaamaan työnkuvaan liittyvään kyselyyn lyhyen työkokemuksensa vuoksi. Tehty työnkuva ilmentää Ohjaamojen koordinoinnin tämänhetkistä tilannetta Suomessa. Vastaajien määrän takia tutkimuksen toistaminen voisi nostaa esiin uusia tehtäviä tai poistaa joitakin tehtävänkuvaa nyt nostettuja tehtäviä paikkakuntakohtaisten erojen myötä. Myös tulevat uudistukset työllisyyspalveluissa voivat vaikuttaa tulevaisuudessa tehtävänkuvien sisältöön paikallisella tasolla. Tämä voi heijastua myös valtakunnalliseen tehtävänkuvaa tulevaisuudessa.

Vastaajien määrä tähän kyselyyn oli alle puolet tällä hetkellä Ohjaamoja koordinoivista henkilöistä. Tämän vuoksi on mahdollista, että joitakin työtehtäviä jäi lopullisessa työnkuvassa näkymättömäksi. Vastauksia saatiin kuitenkin monenlaisista Ohjaamoista ympäri Suomea. Fokusryhmähaastatteluun osallistui jo pidempään koordinoinnista vastanneita henkilöitä, joiden kesken käytiin keskustelua tehtävänkuvasta monesta eri perspektiivistä. Tämä lisää tehdyn työnkuvan luotettavuutta, ja tehtävänkuva on saavuttanut yhteisen näkemyksen näiden osallistujien keskuudessa. Kyselytutkimuksen yksittäisten tehtävien hajonta edellyttää vielä paikallista tehtävien kartoittamista. Jokaiseen Ohjaamoon tulisi jatkossa muodostaa paikkakuntakohtainen tehtävänkuvansa, jonka pohjana nyt muodostettua valtakunnallista tehtävänkuvaa voidaan käyttää.

Tekemämme kyselytutkimus nosti esiin paljon niin sanottuja piilotehtäviä koordinoinnissa, ja myös fokusryhmähaastattelussa näitä tekijöitä toivottiin tehtävän näkyväksi. Työnkuva olisi voitu tiivistää yksittäisiksi tehtävälistoiksi, mutta Ohjaamoja koordinoivat henkilöt toivoivat sen olevan mahdollisimman kuvaava teksti tehtävän monimuotoisuudesta. Verkostojohtamiseen liittyy paljon

tehtäviä, jotka eivät näy ulkopuolelle, mutta jotka vaativat tekijältään aikaa niiden suorittamiseen. Paikallisia tehtävänkuvia tehdessä on tärkeää huomata ja huomioida työtehtävien määrään suhteutettuna myös nämä tehtävät.

Työnkuvan lisäksi myös työnvaativuuden arviointia tarvitaan, jotta tehtävän palkkaus olisi linjassa työn vaativuuden kanssa. Kyselytutkimuksen vastaukset työnsä palkasta suhteessa työn vaativuuteen olivat vaihtelevia. Suurin osa koki palkkauksensa olevan osittain tai kokonaan linjassa tehtävänkuvansa kanssa, mutta mukana oli myös vastauksia, joissa työnkuvan ja palkkauksen ei koettu olevan linjassa. Työnvaativuuden arviointeja oli myös tehty työnkuvaan nähden vähän. Olisikin syytä valtakunnallisesti selvittää koordinoinnin palkkausta ja siinä mahdollisesti esiintyviä eroja sekä tehdä ohjeistusta työn vaativuuden arviointia varten.

Kyselytutkimuksen perusteella monialaista johtamista tehtäessä näyttäytyi työhyvinvoinnin huomioinnin vähäisyys. Koordinoinnin työtehtävät ovat moninaisia ja laaja-alaista osaamista vaativia, joiden tiedetään olevan työnkuormitusta lisääviä tekijöitä. Kyselytutkimuksen perusteella nostettiin esille ”jatkuvana jokapaikan höylänä” olemisen kääntyvän pahimmillaan työn motivoivasta tekijästä, kuormittavaksi tekijäksi. Koivuniemi (2020,14,18) nostaa saman esille, haasteet voivat toimia jatkuvan oppimisen, uusien voimavarojen ja itsearvostuksen lisääntymisenä, jolloin syntyy myönteistä kehitystä. Kuitenkin jatkuvassa kuormituksessa eläminen ja sen kasvaminen voi heikentää hallinnan tunnetta ja altistaa uupumiselle.

Koordinaattoreiden vastausten perusteella työtä koettiin tehtävän hyvin yksin, eikä esihenkilöltä koettu saatavan juurikaan tukea. Esihenkilöiden tarjoaman tuen haasteena koettiin esihenkilöiden heikko saavutettavuus Ohjaamoon liittyvien asioiden ja koordinoinnin tuen osalta. Kuten Järvensivu ja Piirainen (2012,85) toteavat, esihenkilöiden kyky tukea laaja-alaisen osaamisen edellyttämässä tehtävissä toimivia työntekijöitä, ei opinnäytetyömme mukaan toteudu Ohjaamoissa koordinointi työtä tekevien tarpeen mukaisesti.

Sekä Niiranen ym. (2010) että Roth (2017) ovat todenneet työnohjauksen luovan edellytyksiä työssäjaksamiselle, mutta myös auttavan oman ammatillisen

kasvun ja kehittymisen saralla ja tarjoavan mahdollisuuksia oman työn reflektointiin. Työnohjauksen katsotaan myös auttavan tehtävänkuvan kirkastamisessa, kun hahmottamisessa on haasteita. Saatujen työkuormittavuutta koskevien vastausten perusteella voitaisiin siis päätellä Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden hyötyvän henkilökohtaisesti, mutta myös Ohjaamojen kehittymisen näkökulmasta säännöllisestä työnohjauksesta. Koska monet koordinoivista vastaavat henkilöt kokivat tekevänsä työtä hyvin yksin, ryhmätyönohjaus muiden Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden kanssa, voisi tuoda työnohjaukseen myös lisää motivaatiota. Esitämme, että tämä voisi olla yksi valtakunnallisesti selvittämisen arvoinen asia. Ryhmätyöohjaukset koordinoivia tekevien kesken voisivat kehittää Ohjaamojen toimintaa ja koordinoivia tehokkaammin. Lisäksi se voisi tarjota koordinoivista vastaaville vertaistukea työhönsä, joka lisäisi koordinoivista vastaavien työhyvinvointia.

Lehtonen ym. (2023, Johdanto) esittävät hyvinvointialueiden haasteeksi paheinevan pulan työvoimasta sekä riittämättömän rahoituksen. Nämä haasteet heijastuvat myös moniin Ohjaamoihin, koska hyvinvointialueiden rahoituksen tiukkuus ja työvoiman saatavuus voivat hankaloittaa neuvotteluja palveluiden jalkauttamisesta Ohjaamoihin. Ohjaamoissa työskenteleviin ammattiryhmiin kuuluu myös samoja ammattilaisia, joita hyvinvointialueet pyrkivät rekrytoimaan itselleen, jolloin myös Ohjaamojen haasteeksi voi muodostua työvoiman saatavuuden haasteet. Ohjaamojen täytyy siis tulevaisuudessakin olla työyhteisöinä vetovoimaisia sekä palkkauksen että työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Ohjaamojen tulisi myös tarjota tutkitusti vaikuttavia palveluita, joihin osallistuminen nähdään yhteistyökumppaneiden näkökulmasta panostuksen arvoisena työmuotona. Koordinoivien kehittämällä edelleen on merkitystä siis myös sekä toiminnan kehittämiseksi mahdollisimman vaikuttavaksi, mutta myös työyhteisön vetovoimaisuuden edistämiseksi.

Ohjaamoiden koordinoivista vastaavat nostivat vastauksissaan esiin kehittämishalukkuuden ja -tarpeen. Samaan aikaan kuitenkin vastauksissa oli havaittavissa myös Ohjaamotoiminnan vastustamista sekä kyseenalaistamista. Puolesta Ohjaamoja puuttui ohjaus- tai johtoryhmä-toiminta kokonaan. Monialaista palvelua järjestettäessä ja sitä kehitettäessä eri organisaatioiden sitoutumisella ja yhteistyöllä luodaan edellytykset rakenteelliselle palvelujen kehittämi-

selle. Fokusryhmähaastattelussa koordinoinnista vastaavat nostivat esiin sopimuksellisuuden merkityksen koordinoinnin taustalla. Eri organisaatioiden ja myös organisaatioiden sisäisten eri sektoreiden välinen yhteistyö on edellytys toiminnan kehittämiseen. Tehtäviin sopimukseen kannattaa sisällyttää myös johtoportaalta tehtävä yhteistyö.

Uusi TE-lainsäädäntö tekee nuorten monialaisesta palvelusta lailla säädetyn palvelun, tämä ei kuitenkaan luo vielä yksin edellytyksiä organisaatioiden sitouttamiseen toimintaan. Ohjausryhmätyön lisääminen voisi olla ensimmäinen askel kohti yhteistyön aloittamista ja yhteisen näkemyksen rakentamista. Tähän saakka Ohjaamoista tehtyjen tutkimusten tuottaman vaikuttavuustiedon käyttäminen. (vrt. Valtakari ym. 2020) voisi lisätä halua yhteistyöhön. Vastauksen perusteella Ohjaamojen koordinoinnista vastaavat eivät kuitenkaan nosta neet ohjaus- tai johtoryhmää työtään tukeviksi tahoiksi yhdessäkään avoimessa vastauksessa. Tämä olisi yksi aihe, jota kannattaisi tulevaisuudessa tutkia ja kehittää valtakunnallisesti. Mitä ohjausryhmätyöskentely Ohjaamon kontekstissa on ja miten siitä saataisiin koordinointia tukevampaa? Tämä voisi olla myös valtakunnallisen hankkeen aihe kaikkien KEHA-keskuksen alaisten monialaisten palvelujen kehittämisen tueksi. Työllisyysalueiden aloittaessa nyt toimintaansa ja hyvinvointialueiden toiminnan selkiytyessä tarvitaan uusien toimintatapojen kehittämistä myös monialaisten palvelujen vaikuttavuuden ja yhteistyön kehittämiseksi. Vastauksen perusteella myös Ohjaamokontekstissa on havaittavissa haasteita ja kehitettävää jaetun johtamisen osalta, esimerkiksi rekrytointiin liittyvissä tilanteissa (vrt. Currie & Locket 2011). Valtakunnallisella ohjaus- ja johtoryhmätyön kehittämishankkeella olisi mahdollista kehittää ja lisätä osaamista myös jaetun johtajuuden näkökulmasta, monialaisten palvelujen kontekstissa.

Opinnäytetyötä tehdessä kohtasimme monia aiheita, joita olisi ollut mielenkiintoista syventyä tutkimaan ja kehittämään syvällisemmin, mutta opinnäytetyötä oli pakko rajata. Toivomme, että tulevaisuudessa Ohjaamojen ja muidenkin monialaisten palvelujen koordinoinnin tutkimus ja kehittäminen kiinnostaa opiskelijoita sekä tutkijoita ja tekemämme opinnäytetyö auttaa näiden tutkimusten teossa luoden tarvittavaa tietoperustaa töiden toteuttamiselle. Toivomme opinnäytetyön tekevän myös monialaisen johtamisen moninaisuutta

näkyväksi koulutuksen järjestäjille ja auttavan kehittämään koulutuksien sisältöjä näihin tarpeisiin vastaaviksi.

Monialaisten palvelujen johtamiseen liittyvät työhyvinvoinnin jatkotutkimukset sekä -kehittäminen ovat tulevaisuudessa tarpeellisia monialaisten palvelujen lisääntyessä yhteiskunnassa. Nyt tehty työnkuva luo edellytyksiä tällaisten tutkimusten tekemiseen Ohjaamojen kontekstissa, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä myös muita monialaisten palvelujen koordinoinnin tehtäviä kehitettäessä. Toivomme myös koulutuksen järjestäjien perehtyvän muodostettuun työnkuvaan, koska se luo ymmärrystä monialaisen verkostotyön johtamiseen liittyvistä osaamistarpeista. Opinnäytetyömme sekä työelämäkokemuksemme mukaan turvallisuusjohtaminen on olennainen osa monien sosiaali- ja terveysalan työpaikkojen työnkuvaa. Sosiaali- ja terveysalan opintoihin ei turvallisuusjohtamista ole otettu osaksi opintojen pakollisia sisältöjä.

Ohjaamokoordinaattoreilla ei ollut monissa Ohjaamoissa mahdollisuutta osallistua Ohjaamotyöhön palkattavien henkilöiden rekrytointiin. Tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Miten rekrytointiprosesseihin monialaisissa palveluissa suhtaudutaan, miten prosessit vaihtelevat paikkakuntien välillä ja onko rekrytointiprosessilla merkitystä esimerkiksi monialaisten palvelujen toiminnan järjestämiseen ja siihen sitoutumiseen? Sekä miten henkilöt, joiden alaisuudesta monialaisiin palveluihin tullaan työtä tekemään kokevat jaetun johtajuuden rekrytointiprosesseissa? Entä työntekijät?

Opinnäytetyömme lopuksi haluamme kiittää meitä ohjanneita Kati Vapalahtea ja Päivi Petreliusta asiantuntevasta ohjauksestanne ja kärsivällisyydestä opinnäytetyöprosessimme aikana. Ilman teidän ohjaustanne olisimme olleet monessa kohtaa hukassa. Kaikki pilkut eivät edelleenkään varmastikaan ole täysin kohdallaan kahden ammattikoulupohjalta ammattikorkeakouluopintoja tehneen jäljiltä, mutta toivottavasti työmme sisältö korvaa nämä virheet.

Kiitämme myös KEHA-keskuksen monialaisten palvelujen tiimiä työmme tilaamisesta ja avustanne prosessin aikana. Toivottavasti työmme auttaa Ohjaamojen koordinoinnin työkuvioiden hahmottamista jatkossa ja luo ymmärrystä työhyvinvoinnin huomioimiseen myös. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä kiitämme perheitämme ja läheisiämme tuesta ja kuuntelevista korvista opinnäytetyömme ja opintojemme aikana.

LÄHTEET

- Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G. & Macassa, G. 2022. Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.3233/WOR-220159>. [viitattu 08.04.2024].
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum pro.
- Braun, V. & Clarke, V. 2008. Using thematic analysis in psychology. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa> [viitattu 9.2.2024].
- Braun, V. & Clarke, V. 2023. Understanding TA. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.thematicanalysis.net/understanding-ta/> [viitattu 9.2.2024].
- Currie, G. & Lockett, A. 2011. Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective? International Journal of Management Reviews/ Volyme 13, Issue 3. Artikkel. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2011.00308.x?msocid=0a31560e74ff6e9212ec425375a86f43> [viitattu 4.11.2024].
- Dillon, T. 2022. St Albans: Critical Publishing. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=6961951> [viitattu 08.10.2024].
- Euroopan unionin neuvoston suositus 2020/C 372/01. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32020H1104%2801%29>
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 137–154.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi [viitattu 1.2.2024].
- Haapakorpi, A. 2023. Ammatti tutkimuksessa ja yhteiskunnan tiedontuotannossa. Teoksessa Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.) Työ elää - Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi. [viitattu 27.2.2024].
- Hallituksen esitys 207/2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_207+2022.aspx [viitattu 23.1.2024].

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi. [viitattu 8.2.2024].

Ilmarinen. 2022. Psykologinen turvallisuus – Miten sitä voi vahvistaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? - Ilmarinen. [viitattu 29.02.2024].

Juuti, O. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Helsinki: PS-kustannus.

Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand GmbH. E-kirja. Saatavissa: <https://www.el-library.com/book/9789523185944> [viitattu 3.3.2024].

Järvensivu, T. 2023. Verkostojen koordinointi, fasilitointi ja metatyö. Blogi. Julkaistu 11.12.2023. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/verkostojohdaminen/2023/12/11/verkostojen-koordinointi-fasilitointi-ja-metatyo/> [viitattu 7.2.2024].

Kallio, T. J. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi. [Viitattu 8.2.2024].

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books.

Kattainen, J. 2016. Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotutumsvaiheessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-003-8> [viitattu 19.10.2024].

Kautto, T., Korpilauri, T., Pudas, M. & Savonmäki, P. 2017. Ohjaamojen synty ja kehittämistarpeet. Teoksessa Määttä, M. (toim.) Uutta auringon alla — Ohjaamot 2014–2017. Jyväskylä: Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus. E-kirja. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/162149/Uutta_auringon_alla%20f.pdf?sequence=1 [viitattu 19.10.2024].

Kautto, T., Korpilauri, T., Meriluoto, S., Määttä, M., Pantsar, O., Rötö, V., Savonmäki, P., Sundqvist, S. & Vauhkonen, T. 2021. Ohjaamoja tukemassa ja verkko-ohjausta kehittämässä – Kohtaamo-hanke 2014–2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/181720/Ohjaamoja%20tukemassa%20ja%20verkko-ohjausta%20kehitt%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4%20KOHTAAMO-HANKE%202014%E2%80%932021.pdf> [viitattu 21.3.2024].

KEHA-keskus. 2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keha-keskus.fi/web/guest/tehtavat-ja-palvelut> [viitattu 16.1.2024].

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuuden määrittely ja muodot. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi. [viitattu 8.4.2024].

Keyriläinen, M. & Sutela, H. 2018. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912>. [viitattu 28.03.2024].

Koivuniemi, T. 2020. Aivoystävällinen työ käytännössä. Seinäjoki: Triforma.

Kokkinen, L. (toim.), Ala-Laurinaho, A., Alasoini T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Kokkinen, L (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [viitattu 16.01.2024].

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus 2. luku. 6.§. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/luku-2-palkkaus/palkkausjarjestelma>. [viitattu 01.04.2024].

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Helsinki: Vastapaino.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. 2024. Survey Monkey. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/#H2> [viitattu 11.02.2024].

Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 23.3.2023/381.

Lanne-Eriksson, M. 2021. Ihmislähtöinen johtaminen. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 39. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4> [viitattu 7.3.2024]. 104–126.

- Lanne-Eriksson, M. 2021. Kehittäminen ja muutos. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 39. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4> [viitattu 3.3.2024]. 128–153.
- Lanne-Eriksson, M. 2021. Osaava henkilöstö ja inhimillinen johtaminen. Teoksessa: Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 39. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4> [viitattu 3.3.2024]. 75–103.
- Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja pidempiä työuria? PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [viitattu 29.02.2024].
- Larjovuori, R. & Heikkilä-Tammi, K. 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131483/93493>. [viitattu 28.10.2024].
- Lehtonen, O-P., Kinnunen, J., Kinnunen M. & Saarni, S. 2023. Johtaminen hyvinvointialueilla: Miten ratkaista henkilöstöpula?. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi [viitattu 24.1.2024].
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim. E-kirja. Saatavissa: Resilienssi arjessa | Ellibs Lukuohjelma (ellibslibrary.com). [viitattu 29.02.2024].
- Manka, M. 2007. Työrauhan julistus. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M. 2012. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M. 2015. Stressikirja - Mistä virtaa. Helsinki: Talentum.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo97349.pdf> [viitattu 5.4.2024]. 1507–1513.
- Määttä, M. & Souto, A-M. 2020. Ohjaamo nuorten, ammattilaisten ja verkostojen silmin koettuna, tutkittuna ja tulkittuna. Teoksessa Määttä, M. & Souto, A-M. (toim.) Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo – Nuorten ohjaus ja palvelut integraatiotyönteessä. Turku: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura Verkko-

julkaisuja 154. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/tutkittu_ja_tulkittu_ohjaamo_web.pdf [viitattu 27.2.2024]. 5–10.

Määttä, M. & Virta J. 2020. Ohjaamojen monialainen organisoituminen ja tavoitteiden saavuttaminen sidosryhmien näkökulmasta. Teoksessa Määttä, M. & Souto, A-M. (toim.) Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo – Nuorten ohjaus ja palvelut integraatiopyönteessä. Turku: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura Verkkojulkaisuja 154. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/tutkittu_ja_tulkittu_ohjaamo_web.pdf [viitattu 11.1.2024]. 234–258.

Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. 2019. Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa Mönkkönen K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi [viitattu 6.2.2024].

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johdaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: Nextory.fi. [Viitattu 3.4.2024].

Niska, M., Olakivi, A. & Vesala K. M. 2018. Haastattelumenetelmän tulkinnat sosiaalitieteellisessä diskurssitutkimuksessa esimerkkinä laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Teoksessa Haapanen, L., Käätä, L. & Lehti, L. Nro 11 (2018): Diskurssitutkimuksen menetelmistä. Artikkel. Julkaistu 14.12.2018. Saatavissa: journa.fi/afinla/article/view/69046 [viitattu 1.2.2024].

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: Wsoy.

Ohjaamojen päällikköpäivät-tapahtuma 9.–10.10.2024. Tampere. KEHA-keskus.

Paatola, R & Pesonen, R. 2006. Kunta-alan työn vaativuuden arviointi ja tulospalkkio-ohjeet. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2006/2006_f_1_kunta_tyon_vaativuuden_arviointi_tulospalkkio_ohjeet_id_45.pdf [viitattu 23.03.2024].

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Julpu.

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Pukkila, P. 2023. Monialaisen ohjauksen ja yhteistyön lähtökohdat sekä rakentuminen ohjauspalveluiden työmuodoksi – Monimenetelmällinen tutkimus Ohjaamoista. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja. JYU Dissertation 720. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/91932> [viitattu 8.2.2024].

Pukkila, P. 2024. Väitöstutkimuksen tulosten esittely Ohjaamojen kyselytunnilla 19.3.2024. Teams-palaveri. KEHA-keskus.

Reeves, S., Lewin, S., Espin, S. & Zwarenstein, M. 2010. Interprofessional Teamwork for Health and Social Care. New Jersey: Wiley-Blackwell. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=547205> [viitattu 8.4.2024].

Roth, S. 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/työelämäntutkimus/article/view/85287/44284> [viitattu 22.03.2024].

Rousu, S. 2021. Hyvinvointivaltion sosiaali- ja terveystalouden politiikka. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 39. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4> [viitattu 3.3.2024].

Saari, T. & Pyöriä, P. (toim.) 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 2012. Helsinki: Gaudeamus. 41–60.

Salmivaara, V., Martela, F., Heikkilä, J. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Saatavissa: <https://journal.fi/hallintontutkimus/article/view/100037/57611>. [viitattu 25.10.2024].

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. PDF-dokumentti. Saatavissa: isbn9789522163738.pdf. Turku amk. [viitattu 21.02.2024].

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. PDF-dokumentti. Turun Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: isbn9789522166494.pdf (turkuamk.fi) [viitattu 22.02.2024].

Savolainen, J. & Lehto, J. 2021. Ohjaamot uudistusten äärellä—TEMatiikkaa-blogi. Blogi. Julkaistu 13.10.2021. Saatavissa: <https://tem.fi/blogi/-/blogs/ohjaamot-uudistusten-aaella-> [viitattu 23.1.2024].

Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Helsinki: Books on Demand. E-kirja. Julkaistu 4.5.2023. Saatavissa: www.nextory.fi. [viitattu 1.2.2024].

Sivenius, A. & Haverinen, H-K. 2020. Merkattu nuori ja Ohjaamot. Teoksessa: Teoksessa Määttä, M. & Souto, A-M. (toim.) Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo – Nuorten ohjaus ja palvelut integraatiopyörteessä. Turku: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura Verkkojulkaisuja 154. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/tutkittu_ja_tulkittu_ohjaamo_web.pdf [viitattu 27.2.2024]. 183–202.

Sorsa, V-P. 2023. Mikä tekee verkostojen johtamisesta erityistä? Blogi. Julkaistu 11.12.2023. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/verkostojohtaminen/2023/12/11/mika-tekee-verkostojen-johtamisesta-erityista/> [viitattu 8.2.2024].

Sorsa, V-P. 2023. Mikä tekee verkostojen johtamisesta erityistä? Blogi. Julkaistu 11.12.2023. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/verkostojohtaminen/2023/12/11/mika-tekee-verkostojen-johtamisesta-erityista/> [viitattu 8.2.2024].

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.4.2024. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 5.11.2024].

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä. Matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: Uni-press.

Sydänmaalakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

TEM esitteet 6/2018. 2018. Ohjaamotoiminnan perusteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Ohjaamotoiminnan+perusteet> [viitattu 11.1.2024].

Thanki, R. & Pestonjee, D. Role of organizations to build resilient employees. 2024. Teoksessa: Fontinatos-Ventouratos, R (toim.), Cooper, C. (toim.) & Stamatios, A. (toim.) Resilience in Modern day organizations. Abingdon Oxon: Routledge.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University press. E-kirja. Saatavissa: Ellibs Library. [viitattu 03.03.2024].

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K. & Laitinen, J. 2024. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131483/93493>. [viitattu 27.10.2024].

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi – uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: www.nextory.fi. [viitattu 29.2.2024].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. WWW-dokumentti. Päivitetty 09.10.2023. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. [viitattu 29.02.2024].

Työterveyslaitos 2024. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi> [viitattu 16.01.2024].

Työturvallisuuskeskus 2018. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/> [viitattu 24.01.2024].

- Työturvallisuuskeskus 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/esihenkilöiden-perehdyttäminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi/> [viitattu 18.3.2024].
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja C, oppimateriaalit 22. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y [viitattu 1.11.2024].
- Vainikka, E. 2024. Vieraskynä: Ohjaamoiden merkittävä rooli TE24-uudistuksessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/uutiset/vieraskyna-ohjaamoiden-merkittava-rooli-te24-uudistuksessa1> [viitattu 3.4.2024].
- Valtakari, M. 2008. Havaintoja julkisen työvoimapalvelun palvelurakenteen uudistuksen työvoimapolitiittisesta vaikuttavuudesta. Teoksessa Työvoimapolitiittinen aikakauskirja 3/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162789/Ty%C3%B6politiittinen%20aikakauskirja3.2008.pdf%20\(2\).PDF](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162789/Ty%C3%B6politiittinen%20aikakauskirja3.2008.pdf%20(2).PDF) [viitattu 19.10.2024].
- Valtakari, M., Arnkil, R., Eskelinen, J., Mayer, M., Nyman, J., Sillanpää, K., Spangar, T., Ålander, T. & Yli-Koski, M. 2020. Ohjaamot – Monialaista yhteistyötä, vaikuttavuutta ja uutta toimintakulttuuria. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162134> [viitattu 11.1.2024].
- Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, R (toim.) & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Helsinki: PS-kustannus, 121–132.
- Vauhkonen, T. 2022. Aika näyttää: Tutkimus Ohjaamoiden vaikutuksista. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Saatavissa: <https://www.mixedmethods.fi//aika-nayttää-tutkimus-ohjaamoiden-vaikutuksista/> [viitattu 8.4.2024].
- Vauhkonen, T. & Latvala, A. 2023. Ohjaamon jälkeen – tutkimus Ohjaamon asiakkaina olleiden nuorten siirtymistä ja toimeentulotuen saannista. Työelämän tutkimus Vol 21 nro 2. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/120385> [viitattu 5.11.2024].
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. E-kirja. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> [viitattu 11.02.2024].
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf;sequence=1 [viitattu 13.3.2024].

Vilka, H. 2021a. Näin onnistunut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Helsinki: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Helsinki: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 11.02.2024].

Vilka, H & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Johtamisen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf>. [viitattu 20.10.2024].

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A., Soikkanen, A., Panganen, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla.pdf \(julkari.fi\)](#). [viitattu 16.01.2024].

Warr, P. & Nielsen, K. 2018. Wellbeing and work performance. Teoksessa Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. (toim.) Handbook of well-being. Salt Lake City: DEF Publishers. E-kirja. Saatavissa: <https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=psychfacbooks>. [viitattu 03.11.2024]. 688-709.

KOOSTETAULUKKO KÄYTETYISTÄ TUTKIMUKSISTA

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G. & Macassa, G. Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership in Swedish small business. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.3233/WOR-220159 . [viitattu 08.04.2024].	Tutkimuksen tarkoituksena tutkia johtajien hyvinvoinnin ja johtamiskäyttäytymisen sekä johtamiskäyttäytymisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisiä merkityksiä pienyrityksissä.	Puolistrukturoidut haastattelut 20 johtajan ja 19 työntekijän kanssa.	Tulosten pohjalta todettiin, että johtajat olivat rakentavia hyvinvoivina, ja passiivisempia huonovointisena. Hyvinvoinnin vaihteluilla oli vaikutusta johtamiseen. Suojavilla tekijöillä voidaan kuitenkin vaikuttaa, ettei merkittäviä vaikutuksia syntyisi.
Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 2012. Helsinki: Gaudeamus. 88-98.	Pohtia hyvän työn merkityksellisuuden kokemuksen, sekä yritysten yhteiskuntavastuun näkökulmasta.	Havainnointi ja dokumentit	Työntekijän mahdollisuudet ammentaa hyvän työn kokemuksia on sidoksissa yrityksen tavoitteen asetteluun, työn kohteeseen ja sidosryhmäyhteistyöhön. Kun talouden lisäksi huomioon otetaan eettiset ja ekologiset päämäärät, työntekijöille tarjoutuu enemmän mahdollisuuksia löytää merkityksellisyys työstä ja saada kokemuksia hyvästä työstä.
Kattainen, J. 2016. Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto.	Organisaation verkostoyhteistyön alkuvaiheiden johtamisen ymmärryksen lisääminen.	Dokumentit ja teema-haastattelut. Teoria-lähtöinen sisällönanalyysi.	Heterarkkisen verkostoverkostoyhteistyön alussa tarvitaan itsensä johtamista organisaatioissa. Itseorganisoituvassa verkostotyössä tarvitaan itsensä johtamista valtaosalta mukana olevista organisaatioista, kun taas johdetussa verkostoitumisprosessissa johtamisvastuun ottaa kokoonkutsujaorganisaatio. Verkoston jäsenten tulee johtaa itseään verkostoyhteistyössä niin, että hyötyy verkostosta tarvitsemallaan tavalla.
Keyriläinen, M. & Sutela, H. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisatiosta. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912 [viitattu 28.03.2024]	Digitalisaation vaikutuksia palkansaajien työhön ja sen muutoksia.	Haastattelu ja kysely	Vaikutukset olleet moninaisia. Enää ei riitä ammattiosaamisen päivittäminen vaan täytyy kehittää myös digitaitoja, mikä lisää uuden opettelua, aktiivista päivittämistä, ja itsensä johtamisen taitoja.

			Uusi teknologia muuttanut työnteon ajan, paikan, viestinnän ja uuden työnteon valvonnan. Tutkimus lisäsi myös tietoutta siitä, mitä kaikkea digitalisaatio voi pitää sisällään.
Määttä, M. & Virta J. 2020. Ohjaamojen monialainen organisoituminen ja tavoitteiden saavuttaminen sidosryhmien näkökulmasta. Teoksessa Määttä, M. & Souto, A-M. (toim.) Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo – Nuorten ohjaus ja palvelut integraatiopyörteessä. Turku: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura Verkkojulkaisuja 154. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/tutkittu_ ja_tulkittu_ohjaamo_web.pdf [viitattu 11.1.2024]. 234-258.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla sidosryhmien näkemykset ja arviot Ohjaamojen toiminnasta eroavat vuosien 2016 ja 2019 välillä ja analysoida, mistä erot voivat johtua. Tarkastelussa myös, mitä haasteita ja saavutuksia sidosryhmän jäsenet näkevät Ohjaamojen monialaisessa organisoitumisessa ja yleensäkin tavoitteiden saavuttamisessa, painottaen vuoden 2019 vastauksia.	Sidosryhmäkysely, sähköinen	Tulokset osoittavat, että vuonna 2019 Ohjaamo on asemoitunut paremmin osaksi palvelukenttää ja sidosryhmän jäsenet kokevat organisaatioidensa myös hyötyneen Ohjaamosta enemmän kuin vuonna 2016. Kuitenkin vaikutusmahdollisuuksien koettiin Ohjaamo-toimintaan vähentyneen. Tätä selittänee osaltaan siirtymä ESR-rahoitteisesta projektitoiminnasta emo-organisaatioiden vahvemmassa ohjauksessa olevaan, vakiintuneempaan toimintaan.
Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuoksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 29.02.2024].	Millainen inhimillinen pääoma on hyödyllistä, tavoiteltaessa tuoksellisuutta, hyvinvoivaa työntekijää, sekä eheitä työuria. Kuinka inhimillistä pääomaa on mahdollista kehittää huomioitaessa näitä tavoitteita.	Systemaattista tiedonhaku hyödyntäen laajoja tieteellisiä tietokantoja.	Johtopäätöksenä hahmottuu kehittyvä työhyvinvointipääoman käsite. Perustan työhyvinvointipääomalle selittää käsitys pääomasta, joka on aineeton. Tämä mielletään työyhteisön sosiaaliseksi pääomaksi, organisaatiopääomaksi, johtamiseksi, ja osaamis pääomaksi. Psykologinen pääoma pitää sisällään sitkeyttä, optimismia, itseluottamusta, joita pidetään henkisenä resurssina. Tärkeää nykyisen työelämän kannalta on elinikäisen oppimisen kyky, uudistuminen. Tarvitaan valmiuksia yritteliäisyyteen, johtaa itseä sekä käyttää omia voimavaroja kestävästi. Tärkeää näiden metataitojen kehittymisen kannalta olisi huomioida niitä jo koulutusjärjestelmässämme.

<p>Larjovuori, R. & Heikkilä-Tammi, K. 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131483/93493. [viitattu 28.10.2024.]</p>	<p>Tutkittiin itseohjautuvien organisaatioiden toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta.</p>	<p>Teema-haastattelut</p>	<p>Yhteisölliset käytännöt tukevat työhyvinvointia ja ovat itseohjautuvissa organisaatioissa mahdollistamassa toimintaa.</p>
<p>Pukkila, P. 2023. Monialaisen ohjauksen ja yhteistyön lähtökohdat sekä rakentuminen ohjauspalveluiden työmuodoksi – Monimenetelmällinen tutkimus Ohjaamoista. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja. JYU Dissertation 720. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/91932 [viitattu 8.2.2023].</p>	<p>Tutkimuksessa tavoitellaan monialaisen yhteistyön ilmiötä käsitteellisesti, teoreettisesti ja empiirisesti. Monialaisen ymmärryksen syventymiseksi ja sen perustana olevan monialaisen yhteistyön rakentumisesta. Tavoitteena tutkimuksessa on muodostaa kattava kuva monialaisen yhteistyön ja ohjauksen lähtökohdista ja rakentumisesta ohjauspalveluiden työn muodoksi.</p>	<p>Kysely, haastattelu ja havainnointi.</p>	<p>Monialainen yhteistyö rakentuu ohjauksen työmuodoksi syklisenä prosessina. Monialaisen yhteistyön tavoitteellinen rakentuminen perustuu ohjauspalvelun rakenteelliselle vakaudelle, jossa korostuu yhteistyön organisoituminen ja toimivien sisäisten rakenteiden luominen. Ohjauksessa monialainen yhteistyö konkretisoituu monialaisina työmuotoina ja ohjausosaamisena, jotka edellyttävät erityistä monialaisen ohjauksen metaosaamista. Tuloksena muodostettu monialaisen ohjauksen malli.</p>
<p>Roth, Soile. 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85287/44284. [viitattu 22.03.2024].</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena tutkia työnohjausta johtajuuden kehittäjänä ja selvittää miksi haetaan työnohjaukseen, ja miten mahdollista tukea johtajan ammatti-identiteetin kehittymistä.</p>	<p>Teema-haastattelu</p>	<p>Työnohjaukseen hakeutumisen syyt ovat moninaiset. Vertaistuen saaminen nähdään kuitenkin erityisen mahdollisuutena, sekä yksinäisyyden käsittely. Työnohjaus tarjoaa reflektiivisen käsittelyn, kokonaisuutena johtamisen kehittämisen väline.</p>
<p>Saari, T. & Pyöriä, P. (toim.) 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 2012. Helsinki: Gaudeamus. 41-60.</p>	<p>Teoksen teesinä on osoittaa työorganisaation menestyksen monipuolisen tarkastelun tarpeellisuus kritiikkinä taloudellisen näkökulman korostumiselle. Tutkimuksessa on tarkasteltu asiantuntijatyössä työskentelevien työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista työpaikkaansa</p>	<p>Haastattelu</p>	<p>Kahden tutkimuksen organisaation työntekijät olivat eri tilanteissa. Työn sisältöä ja työyhteisöä pidetään palkkaa tärkeämpänä. Etenkin tietotyötä tekevien kohdalla korostuu innovatiivinen työyhteisö, sekä toimiminen haasteellisessa ja kehittävässä työympäristössä. Työhön sitouttaminen vaatii työnantajalta myös työn parempaa organisoitua, sekä työrauhan takaamista.</p>

<p>Salmivaara, V., Martela, F., Heikkilä, J. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuoksellisen toiminnan mahdollistajana. Saatavissa: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611. [viitattu 25.10.2024].</p>	<p>Tutkia, miten psykologinen turvallisuus on mahdollista tilapäisissä itseohjautuvissa organisaatioissa.</p>	<p>Syvähaastattelut ja psykologista tasoa mittaava kysely.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden ilmentyminen kävi normipohjaisista, roolipohjaisista ja suhddepohjaisista tekijöistä. Tiimi koki radikaalisti korkeaa psykologista turvallisuutta, koska määritteli projektin konseptin yhdessä, osallistujilla oli vapaus valita roolit, ja projekti haastoi osallistujia toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>
<p>Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K., Laitinen, Jaana. 2024. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131483/93493. [viitattu 27.10.2024].</p>	<p>Tutkia millaiset edellytykset esihenkilöillä rajata ja hallita työtään.</p>	<p>Haastattelut</p>	<p>Esihenkilöiden vaikutusvalta työhönsä näyttäytyi hyvin kaapeana, suhteutettuna organisaation rakenteisiin. Työtä on liikaa, sanellaan ylhäältä päin ja työnkuva on epäselvä, jolloin mahdollisuus tehdä työtään hyvin vaarantuu. Suhteessa kollegoihin työ on yhteinen asia, josta otetaan kollektiivinen vastuu. Työkuorman hallintaan etsitään ratkaisuja kollegoiden kanssa ja keskustellaan työn rajoista.</p>
<p>Valtakari, M., Arnkil, R., Eskelinen, J., Mayer, M., Nyman, J., Sillanpää, K., Spangar, T., Ålander, T., Yli-koski, M. 2020. Ohjaamot-monialaista yhteistyötä, vaikuttavuutta ja uutta toimintakulttuuria: Monialaisen yhteistyön vaikuttavuus nuorten työllistymistä edistävissä palveluissa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162134 [viitattu 23.03.2024].</p>	<p>Arvioida Ohjaamoiden toiminnan vaikutuksia ja monialaisen toimintamallien käytäntöjä.</p>	<p>Kustannus-hyöty-laskelmat</p>	<p>Selkeä tarve Ohjaamotoiminnalle, ja toimintaa tulee jatkaa. Moniammatillinen yhteistyömalli mahdollistaa asiakkaan kokonaisvaltaisemman tilanteen arvioinnin ja tehokkaammat asiakasprosessit. Ohjaamoiden roolia kuntien palvelujärjestelmässä kirkastaa ja etsiä ratkaisuja moniammatillista yhteistyötä vaikeuttaviin poikkihallinnollisiin haasteisiin.</p>
<p>Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Johtamisen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf. [viitattu 20.10.2024].</p>	<p>Tutkitaan julkisen organisaation hankemuotoisen työhyvinvoinnin kehittämistä ja millaisia tuloksia hankemuotoisella työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan saavuttaa.</p>	<p>Asiakirja-aineisto sekä kysely-aineisto</p>	<p>Työhyvinvointia tulee mitata säännöllisesti, ja myös kehittää vastaamaan työn edellytyksiä. Työhyvinvointi parani kaikilla mitatuilla osa-alueilla.</p>

KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Hei Ohjaamo/-ja koordinoiva henkilö!

Olemme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, XAMK:n YAMK-opiskelijat Emmi Paavilainen ja Elina Niiranen. Olemme tekemässä opinnäytetyönämme KEHA-keskuksen Monialaisten palvelujen tiimille Ohjaamojen koordinoinnin työnkuvaa tutkimuksellisen kehittämisen avulla. Emmi opiskelee hyvinvoinnin edistämisen- ja Elina sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Aiemmalta koulutukseltamme olemme sosionomeja. Elina on työskennellyt viime vuodet Ohjaamo Olkkarin koordinaattorin sijaisena Mikkelissä ja opinnäytetyömme aihe valikoitui tätä kautta, yhdessä Monialaisten palvelujen tiimin kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Ohjaamojen koordinointia on tutkittu vielä vähän ja valtakunnallista koordinoinnin työnkuvaa ei ole aiemmin tehty. Valtakunnallinen työnkuva edistää Ohjaamojen koordinointia tarjoamalla tietopohjaa Ohjaamojen koordinointia koskevan, alueellisen päätöksenteon tueksi. Työnkuvan toivotaan auttavan paikallistason päätöksenteossa koordinoinnin resurssointia määrittäessä ja kehitettäessä sekä tehtäessä mahdollisia tehtävänkuvien muokkauksia uudistuksien yhteydessä tai taloudellisten paineiden keskellä tehtäviä perusteltaessa.

Valtakunnallisesti muodostetulla työnkuvalla voidaan helpottaa uusien Ohjaamojen toiminnan aloittamista, tarjoamalla valtakunnallisesti koordinoinnista saatua tutkimustietoa ja tiedon pohjalta tehdyn tehtävänkuvan paikallisen tehtävänkuvan kehittämisen tueksi. Tehty tehtäväkuva auttaa myös uusia Ohjaamojen koordinoinnista vastaavia henkilöitä perehtymään tehtäväänsä. Valtakunnalliset työnkuvat voivat myös auttaa tehtävän palkkatason määrittämisessä ja perustelussa sekä tehtävän tunnettavuuden edistämisessä.

Olet saanut tämän viestin, koska työnkuvan muodostamiseksi tarvitsemme tietoa siitä, mitä sinun työhösi sisältyy, millaisena koet työsi hallittavuuden tunteen ja millaisilla resursseilla teidän Ohjaamossanne koordinointi hoidetaan. Antamasi vastaus on tärkeä, jotta saamme valtakunnallisesti mahdollisimman kattavan kuvan Ohjaamojen koordinoinnista ja valtakunnallinen kuvaus olisi sovitettavissa myös sinun työnkuvaasi.

Sinun on mahdollista lopettaa vastaamisen kesken kyselyn ja jatkaa sitä myöhemmin. Kyselyssä on taustakysymyksiä, joihin vastaamista edellytetään, mutta muihin kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista. Joistakin vastausvaihtoehdoista avautuu tarkentava jatkokysymys.

Mikäli kyselyn aikana ilmenee ongelmia vastaamisessa tai haluat tutkimuksesta tarkempaa tietoa, voit ottaa yhteyttä meihin sähköpostitse Emmi *****@edu.xamk.fi tai Elina *****@edu.xamk.fi.

Terveisin Emmi ja Elina

TIETOSUOJAILMOITUS

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoida käyttäen osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Elina Niiranen

*****007@edu.xamk.fi

Emmi Paavilainen

*****002@edu.xamk.fi

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Opinnäytetyön aihe: Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuvan muodostaminen tutkimuksellisella kehittämisellä.

Kesto: Opinnäytetyö valmistuu vuoden 2024 loppuun.

Henkilötietoja käsitellään opinnäytetyössä vain siltä osin kuin on välttämätöntä opinnäytetyön kannalta. Kaikki henkilötietojen käsittely päättyy viimeistään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuvan muodostaminen tutkimuksellisella kehittämisellä. Vastaajan yhteystiedot (nimi ja sähköposti) saadaan vain, mikäli vastaaja ilmoittaa halunsa osallistua haastatteluun. Yhteystiedot osallistumista varten pyydetään erillisellä kyselylomakkeella kyselyn loppuksi. Varsinaisesta kyselylomakkeesta ei synny yksilöitäviä henkilötietoja.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Tässä opinnäytetyössä tietoja käsitellään anonyymisti. Poikkeuksena on osallistuminen fokusryhmähaastatteluun. Tuolloin kerätään haastatteluun lupautuneilta nimi ja työsähköpostiosoite ja työpuhelinnumero, joiden kautta haastattavat tavoitetaan. Haastatteluun osallistuvat saavat tietää, keitä muita haastatteluun osallistuu, mutta muutoin haastatteluun osallistuneista ei kerrota valmiissa opinnäytetyössä. Haastattelussa ei kerätä henkilötietoja, vaan pyritään yhteisesti arvioimaan ja täydentämään kyselytutkimuksen pohjalta muodostettua tehtävänkuvaa.

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tutkimukseen osallistuva itse antaa henkilötietonsa kyselylomakkeen kautta. Henkilötietojen antaminen ei edellytä ryhmähaastatteluun osallistumista.

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Tietoja ei käsitellä EU:n tai ETA:n ulkopuolella.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive).

Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään korkeintaan opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden ajan eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Opinnäytetyön tekijöitä koskee vaitiolovelvollisuus. Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa Webropol-alustalla. Yhteystiedot siirretään sähköpostiin ryhmähaastatteluun kutsua varten. Ryhmähaastattelu toteutetaan Teams-alustalla. Tietojen suojaaminen tapahtuu käyttäjätunnuksen/salasanan takana.

11. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilöt tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, joihin voi ottaa yhteyttä ovat: Elina Niiranen, sähköposti: *****@edu.xamk.fi, Emmi Paavilainen, sähköposti: *****@edu.xamk.fi.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuojasetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuojasetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaaltuutettu.

12. Tietosuojavaastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavaastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavaastaava@xamk.fi

Ohjaamojen koordinoinnin tehtävänkuvakysely

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tervetuloa vastaamaan Ohjaamojen koordinoinnin tehtävänkuvakyselyyn. Kysely on avoinna ajalla 17.06.2024-31.07.2024. Kyselyyn vastaaminen vie noin puoli tuntia aikaasi.

Kysely toteutetaan osana Elina Niirasen ja Emmi Paavilaisen KEHA-keskuksen Monialaisten palvelujen valtakunnallisen tuen tiimille tehtävää YAMK-opinnäytetyötä Ohjaamojen koordinoinnin tehtävänkuvasta. Tehtävänkuvan muodostamisessa hyödynnetään vastauksianne.

Kysymyksissä on sekä valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä, että avoimia kysymyksiä, joihin pääset tuottamaan vastauksen itse. Toivomme, että vastaat mahdollisimman kattavasti kaikki Ohjaamojen koordinoinnin tehtäväsi sisältävät tehtävät ja tarvittaessa täydennät vastauksia avoimiin kohtiin. Ohjaamon taustakysymyksiin vastaaminen on pakollista, mutta muihin kysymyksiin on mahdollista jättää myös vastaamatta. Vastauksesi ovat kuitenkin tärkeitä, työnkuvan yleistettävyyden saavuttamiseksi.

Voit keskeyttää kyselyn ja palata täydentämään sitä myöhemmin. Kysely ja vastauksesi on mahdollista tallentaa tai tulostaa vastaamisesi jälkeen. Voit myös keskeyttää kyselyyn vastaamisen halutessasi kesken kyselyn, jolloin vastauksesi eivät tallennu osaksi tutkimusaineistoa. Mikäli vastauksista on tunnistettavissa yksilöiviä tietoja, tunnistettavuus kadotetaan analyysivaiheessa.

[Tietosuojailmoitus](#)

1. Eettinen osallistumissuostumus Ohjaamojen koordinoinnin tehtävänkuvakyselyyn, lisätietoja:

Elina Niiranen p. 0430330102 d. AM007@edu.xamk.fi

Emmi Paavilainen p. 0430330102 c. AM002@edu.xamk.fi

Olen saanut tutkimustiedotteesta riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietojeni käsittelystä siten, että henkilötietojani tai epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa, ei käsitellä.

Ymmärrän, että osallistumiseni kyselyyn on vapaaehtoista ja voin keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia. *

- Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja haluan osallistua tutkimukseen.

Taustakysymyksiä

2. Kuinka monta tuntia viikossa Ohjaamossanne tarjotaan paikan päällä tapahtuvaa ajanvarauksetonta ohjaus- ja neuvontapalvelua asiakkaille? *

_____ tuntia/viikko

3. Kuinka monta tuntia viikossa Ohjaamossanne tarjotaan puhelimitse ajanvarauksetonta ohjaus- ja neuvontapalvelua asiakkaille? *

_____ tuntia/viikko

4. Kuinka monta tuntia viikossa Ohjaamossanne tarjotaan chatissa ajanvarauksetonta ohjaus- ja neuvontapalvelua asiakkaille? *

Jos Ohjaamonne ei tarjoa palvelua, vastaa 0 tuntia/viikko

_____ tuntia/viikko

5. Tarjoatteko ajanvarauksetonta ohjausta- ja neuvontaa säännöllisesti jossakin muualla, kun Ohjaamolla? *

- Ei
 Kyllä, missä muualla?

6. Kuinka monta henkilöä Ohjaamossanne työskentelee asiakkaiden ohjaus- ja neuvontatyötä tehden?

Huomioi koko- sekä osa-aikaisesti ja päivystämällä työskentelevät. Jos teet myös itse ohjaus- ja neuvontatyötä, laske itsesi määrään mukaan.

- 1-4 yksittäistä henkilöä
 5-9 yksittäistä henkilöä
 10-14 yksittäistä henkilöä

- 15-19 yksittäistä henkilöä
- 20-24 yksittäistä henkilöä
- 25-30 yksittäistä henkilöä
- Yli 30 yksittäistä henkilöä

7. Työskenteleekö Ohjaamossanne työntekijöitä, jotka eivät osallistu varsinaiseen ohjaus- ja neuvontatyöhön? *

Esimerkiksi tiedottavissa tehtävissä työskentelevät tai hanketyöntekijät, joiden työnkuvaan ei kuulu Ohjaamon asiakastyötä.

- Kyllä, kuinka monta henkilöä? _____
- Ei

Koordinointi

8. Minkä organisaation alaisuudessa työskentelet? *

- Kunnan nuorisopalvelut
- Kunnan työllisyyspalvelut
- TE-palvelut
- Yhdistys tai säätiö
- Hanke
- Muu, mikä? _____

9. Millä tehtävänimikkeellä koordinoit Ohjaamoanne? *

_____ /

10. Millainen työsuhteesi on? *

- Vakituinen virkasuhde
- Määräaikainen virkasuhde, määräaikaisuuden syy? _____
- Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde

Määräaikainen työsuhde, määräaikaisuuden syy? _____

11. Kuinka kauan Ohjaamon koordinointiin liittyvät tehtävät ovat kuuluneet työnkuvaasi? *

Jos olet työskennellyt tehtävässä useita vuosia, vuosi vastaus riittää. Vastaa silloin kuukauteen 0.

_____ vuotta _____ kuukautta

12. Kuuluuko tehtäviisi useamman Ohjaamon koordinointi? *

Ei
 Kyllä, kuinka monen? _____

13. Onko Ohjaamonne koordinointi jaettu useamman ihmisen vastuulle? *

Ei
 Kyllä, kuinka monen? _____

14. Kuinka monta viikkotyötuntia käytössäsi on Ohjaamon koordinointiin liittyviin tehtäviin? *

_____ tuntia/viikko

15. Jos et tee 100 prosenttisella työajalla Ohjaamon koordinointia, missä tehtävässä työskentelet lisäksi?

Ammattinimike riittää

Henkilöstöön liittyvät tehtävät**16. Työskenteletkö esihenkilönä?**

- Kyllä, Ohjaamon sisällä seuraaville
työntekijäryhmille _____
- Kyllä, Ohjaamon ulkopuolella seuraaville
työntekijäryhmille _____
- En

17. Kenen/keiden Ohjaamotyöntekijöiden rekrytointiin osallistut?

18. Missä määrin tehtävänkuvaaasi kuuluu seuraavia Ohjaamon henkilöstön rekrytointiin liittyviä tehtäviä?

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Työntekijäresurssista neuvottelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnkuvan muodostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkailmoitusten laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhakemusten käsittelyyn liittyvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhakijoiden haastatteluun liittyvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden valintaan liittyvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimusten tekemiseen liittyvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaamon tehtäviin perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Työn edellyttämien varusteiden ja käyttöoikeuksien hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkatukien hakeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen päättyessä loppuhaastattelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä/ mitkä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakastyö

19. Kuuluuko sinun tehtäviisi Ohjaamossa asiakastyötä?

- Kyllä, teen säännöllisesti. Kuinka monta tuntia/ viikossa? _____
- Kyllä satunnaisesti. Kuinka monta tuntia viikossa? _____
- Ei, mutta teen satunnaisesti. Kuinka monta tuntia viikossa? _____
- Ei, teen poikkeustilanteissa.

20. Missä määrin tehtävänkuvaaasi kuuluu seuraavia Ohjaamon asiakastyöhön liittyviä tehtäviä?

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Ajanvaraukseton ohjaus- ja neuvontatyö Ohjaamolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanvaraukseton ohjaus- ja neuvontatyö muualla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelinpäivystys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chat-päivystys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanvarauksellinen yksilöohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaamossa kokoontuvien ryhmien ohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Ohjaamon esittelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointitapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu asiakastyö, mikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtaminen

21. Missä määrin tehtävänkuvaasi kuuluu seuraavia Ohjaamon päivittäisiin toimintoihin liittyviä tehtäviä?

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Päivystysvuorojen koordinointiin liittyvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairauspoissaolojen järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapojen ylläpito ja kehittäminen, kuten yhteiset säännöt, toiminnan laadunvarmistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokousjärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-järjestelmiin liittyvät tehtävät, kuten uusien järjestelmien hankinta, järjestelmiin perehdyttäminen, käyttäjätunnusten tekeminen tai luovuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostukseen ja kopiointiin liittyvät tehtävät, kuten tarvikkeiden tilaaminen, mainosten tulostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilastointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaamon tarjoiluihin liittyvät tehtävät, kuten tarjoilujen hankinta tai tilaus, esille laitto, tiskien hoitaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoliikenneyhteyksien ja IT-laitteiden tilaaminen ja ylläpitoon liittyvät tehtävät, kuten uusien laitteiden tilaus, huoltoon liittyvien toimien tilaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Tilavarauksiin liittyvät tehtävät, kuten kalenterivaraukset, käyttöasteen seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden tukeminen ja ohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harjoittelupaikkojen koordinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijoiden ohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintojen tekeminen, kuten markkinointitarvikkeet, pientarvikkeet, sisustushankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyösopimukset Ohjaamotoimijoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpito Ohjaamotoimijoiden organisaatioiden/esihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpito toimintaa ylläpitäviin tahoihin; tilahallinto, siivous, kiinteistöhuolto, IT-osasto, laitetilaukset, siivoussopimukseen liittyvät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointimateriaalien sisällön tuottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosikellon tai muun vuosisuunnitelman ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loma-aikojen järjestelyistä vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu mikä/ muut mitkä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Missä määrin tehtävänkuvaasi kuuluu seuraavia Ohjaamon turvallisuuteen liittyviä tehtäviä?

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Avainten hallintaan liittyvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuussuunnitelman ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuuskävelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hälytinalaiteiden testaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturvasäiliöstä huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensiapuvarusteiden ylläpitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Tilojen yleisestä turvallisuudesta huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sammutusvälineistä huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä/ muut mitkä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Missä määrin tehtävänkuvaaasi kuuluu seuraavia Ohjaamon talouteen liittyviä tehtäviä?

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Budjetin valmistelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutukseen liittyviä tehtäviä, kuten laskujen hyväksyntää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintojen tekeminen, minkä hankintojen _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintojen kilpailutus, taloudellisesti kuinka suurien hankintojen? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä/ muut, mitkä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Onko sinulle annettu hallintosäännössä tai vastaavassa nimenkirjoitusoikeus Ohjaamoon liittyvissä asioissa?

- Ei
- Kyllä, missä asioissa? _____

Viestintä ja verkostotyö

25. Missä määrin tehtäväkuvaasi kuuluu seuraavia Ohjaamon viestinnän osa-alueisiin liittyviä tehtäviä?

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Esityslistojen valmistelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muistioiden kirjoittaminen tai tarkastaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen verkkoviestintä, kuten teams- tai sähköpostiviestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoinen verkkoviestintä, kuten viikko- tai kuukausitiedotteet, markkinointikirjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen median ylläpito, kuten Instagram, Facebook, TikTok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediaviestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mainosten laadinta tai tilaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätäväiestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkosivujen ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu viestintä, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Mitä Ohjaamon sisäisten verkostojen vetämisiä tehtävääsi kuuluu?

Verkostot voivat olla esimerkiksi Ohjaamon sisäisiä palavereja, asiakaspalavereja, ohjausryhmä.

27. Mitä Ohjaamon ulkopuolisia verkostoja olet aktiivisesti vetämässä Ohjaamon edustajana, missä roolissa?

Verkostot, joissa toimit esimerkiksi puheenjohtajana tai sihteerinä.

28. Missä ulkopuolisissa verkostoissa edustat Ohjaamoa ilman aktiivista vetovastuuta?

Ryhmät joissa olet esimerkiksi asiantuntijaroolissa, kuten hankkeiden ohjausryhmät.

Kehittäminen

29. Missä määrin tehtäväkuvaasi kuuluu seuraavia Ohjaamon kehittämistyöhön liittyviä tehtäviä?

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Hankkeiden suunnitteluun ja hakemiseen liittyvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeiden kanssa tehtävä yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämispäivien suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämispäivien järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Kuuluu täysin, vastaan itsenäisesti	2 Kuuluu osittain, jaettu vastuu	3 Ei kuulu
Kehittämispäivien toteutus ja fasilitointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuspäivien järjestäminen ja/tai hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasraadin tai vastaavan osallisuustoiminnan järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnäytetöiden ohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmien suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikalliseen kehittämistyöhön osallistuminen, kuten erilaiset yhteishankkeet, TE-valmistelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnalliseen kehittämistyöhön osallistuminen, kuten ministeriöiden ja KEHA-keskuksen kehittämistoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä/mitkä tehtävät?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muut tehtävät

30. Kuuluuko työhösi muita olennaisia tehtäviä, mitä?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ei ole välttämättä osannut huomioida kaikkia tehtäviäsi, kerrothan, jos jotakin olennaista on jäänyt havaitsematta?

Sijaistaminen

31. Hoitaako joku Ohjaamon koordinoinnin tehtäviäsi poissaolojesi aikana?

Kyllä, kuka? _____

Ei

32. Mitä työtehtäviä poissaolosi aikana hoidetaan?

Pääpiirteittäin esim. viestintä, perehdytys, asiakastyö.

Työhyvinvointi

33. Onko sinulle tehty koordinointiin liittyen paikallinen tehtäväkuva?

Kyllä

Ei

34. Onko sinulle tehty koordinointiin liittyen työn vaativuuden arviointi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

35. Koetko palkkauksen olevan linjassa työnkuvasi kanssa?

Kyllä

Osittain

- Ei
- En osaa sanoa

36. Onko sinulla käytössäsi työnohjaus?

- Kyllä, kuinka usein? _____
- Ei

37. Onko sinulla mahdollisuus tehdä etätyötä?

- Kyllä, kuinka usein? _____
- Ei

Työkuormitus ja -tuki

38. Mitkä tehtävät ovat työssäsi mielekkäimpiä ja miksi?

39. Mitkä tehtävät tai tekijät koet työssäsi kaikista kuormittavimmiksi ja miksi?

40. Kenelta saat eniten tukea työssäsi?

Kuka tai ketkä tukevat mielestäsi työsi tekemistä eniten?

41. Onko työsi tukena Ohjaamon ohjaus- tai johtoryhmä?

- Kyllä
- Ei
- Kehitteillä

Koulutus

42. Mikä koulutus sinulla on tehtävääsi?

43. Koetko koulutuksesi tarjoavan riittävän osaamisen tehtäviisi?

- Kyllä
- Osittain
- Ei
- En osaa sanoa

Ohjaamokoordinaattorin työt tehtävien listaus

- **Henkilöstön rekrytointiin liittyvät tehtävät**
 - Työntekijäresurssista neuvottelut
 - Työnkuvan muodostaminen
 - Työnhakijoiden haastatteluun liittyvät tehtävät
 - Työtehtäviin perehdytys
 - Ohjaamon tehtäviin perehdytys
- **Asiakastyö**
 - Ohjaamon esittelyt
 - Markkinointitapahtumat
- **Taloutteen liittyvät tehtävät**
 - Hankintojen tekeminen
- **Päivittäistoiminnot**
 - Päivystysvuorojen koordinoitiin liittyvät tehtävät
 - Sairauspoissaolojen järjestäminen
 - Toimintatapojen ylläpito ja kehittäminen, kuten yhteiset säännöt, toiminnan laadukkuuden varmistaminen
 - Kokousjärjestelyt
 - Tulostukseen ja kopiointiin liittyvät tehtävät, kuten tarvikkeiden tilaaminen, mainosten tulostus
 - Tilastointi
 - Ohjaamon tarjoiuihin liittyvät tehtävät, kuten tarjoiujen hankinta tai tilaus, esille laitto
- **Tietoliikenneyhteyksien ja IT-laitteiden tilaaminen ja ylläpitoon liittyvät tehtävät, kuten uusien laitteiden tilaus, huoltoon liittyvien toimien tilaus**
 - Tilavarauksiin liittyvät tehtävät, kuten kalentervaraukset, käyttöasteen seuranta
 - Työntekijöiden tukeminen ja ohjaus
 - Harjoittelupaikkojen koordinointi
 - Opiskelijoiden ohjaus
 - Hankintojen tekeminen, kuten markkinointitarvikkeet, pienentarvikkeet, sisustushankinnat
- **Turvallisuus**
 - Avainten hallintaan liittyvät tehtävät
 - Turvallisuuksuunnitelman ylläpito
 - Ensiapuväusteiden ylläpito
 - Tilojen yleisestä turvallisuudesta huolehtiminen
- **Kehittäminen**
 - Hankkeiden suunnitteluun ja hakemiseen liittyvät tehtävät
 - Hankkeiden kanssa tehtävä yhteistyö
 - Kehittämispäivien suunnittelu, järjestäminen, toteutus ja fasilitointi
 - Koulutuspäivien järjestäminen tai hankinta
 - Asiakasraadin tai vastaavan osallisuustoiminnan järjestäminen
 - Ryhmien suunnittelu
 - Paikalliseen ja valtakunnalliseen kehittämistyöhön osallistuminen
- **Viestintä**
 - Yhteydenpito toimintaa ylläpitäviin tahoiin; tilahallinto, siivous, kiinteistöhuolto, IT-osasto, laitetilaukset, siivoussopimukseen liittyvät asiat
 - Markkinointimateriaalin sisällön tuottaminen
 - Vuosikellon tai muun vuosisuunnitelman ylläpito
 - Loma-aikojen järjestelystä vastaaminen
 - Esityslislojen valmistelu
 - Muistoiden kirjoittaminen
 - Sisäisen verkkoviestintä
 - Ulkoisen verkkoviestintä
 - Sosiaalisen median ylläpito
 - Mediaviestintä
 - Mainosten laadinta & tilaus
 - Päätäväviestintä
 - Verkkosivujen ylläpito

Ohjaamojen koordinoinnin visualisoitu työnkuva



Ohjaamojen koordinoinnin valtakunnallinen työnkuva



- Ohjaamojen koordinoinnin valtakunnallinen työnkuva on muodostettu Ohjaamojen koordinoinnista vastanneille henkilöille kesällä 2024 tehdyn kyselytutkimuksen vastausten pohjalta ja arvioitu fokusryhmähaastattelussa kuuden Ohjaamoja vähintään vuoden ajan koordinoineen henkilön toimesta.
- Kyselytutkimukseen vastasi 28 Ohjaamoja koordinoinutta henkilöä. Suomessa oli kyselyn aikaan noin 70 toimivaa Ohjaamoja.



Ohjaamojen koordinointi

- Ohjaamojen koordinointi tapahtuu useimmiten kuntien organisoimana toimintana.
- Yleisin koordinoinnista vastaava taho on työllisyydenhoidossa, mutta myös nuorisopalvelut toimivat usein vastaavana tahona.
- Koordinointi voidaan toteuttaa myös esimerkiksi yhdistyksen tai muun vastaavan tahon toimesta.
- Koordinointia tehdään monilla eri nimikkeillä koordinaattori, vastaava, päällikkö, esihenkilö tai suunnittelija -nimikkeet ovat yleisimpiä.
- Ammattikorkeakoulu tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto antavat hyvät edellytykset tehtävään, mutta myös yliopistotason maisterikoulutuksella hoidetaan tehtävää.
- Työtä voidaan tehdä sekä päällikötason tehtävänä, mutta myös lähempänä asiakasrajapintaa.



- Koordinointia on mahdollista tehdä osa-aikaisesti tai koordinointi voi käsittää useamman yksikön, mikäli Ohjaamon koko mahdollistaa sen.
- Mikäli Ohjaamon koko sitä edellyttää, koordinointia voi olla tarpeellista jakaa useamman henkilön vastuulle.
- Osaa koordinointiin liittyvistä tehtävistä on mahdollista hoitaa myös etätyönä.
- Ohjaamojen koordinointi ei edellytä esihenkilöroolia tai nimenkirjoitusoikeutta.
- Vaikka koordinoinnista vastaavalla ei ole esihenkilöroolia, tulee hänellä olla operatiivinen vastuu Ohjaamotoiminnan osalta, joka on sopimuksellisesti annettu hänelle Ohjaamotoimintaan osallistuvilta organisaatioilta.
- Koordinointiin kuuluu vastuu koko Ohjaamotoiminnasta, joka edellyttää riittävää koordinoinnin resurssia.

Ohjaamotoiminnan periaatteista huolehtiminen ja rekrytointitehtävät



- Ohjaamoja koordinoivien henkilöiden työnkuvaan kuuluu Ohjaamon toiminnan ja toimintaympäristön ylläpito ja kehittäminen monella eri tasolla.
- Raamit toimintaan tulee valtakunnallisista Ohjaamotoiminnan perusteista, joiden toteutumisesta Ohjaamossa, koordinoinnista vastaava on vastuussa.
- Koordinoinnista vastaava henkilö neuvottelee työntekijäresurssin saamisesta Ohjaamotoimintaan eri tahojen kanssa ja pitää yhteyttä Ohjaamotoiminnassa mukana olevien, sekä toimintaa tukevien organisaatioiden välillä.
- Koordinointiin liittyy rekrytointiin liittyviä tehtäviä työkuvan muodostamiseen ja työnhakijoiden haastatteluun liittyen.

Ohjaamojen toiminnan koordinointityö



- Ohjaamossa koordinoinnista vastaava huolehtii Ohjaamotoiminnan edellytysten toteutumisesta ja Ohjaamon juoksevien asioiden hoitamisesta.
- Koordinoinnista vastaava huolehtii riittävät resurssit matalan kynnyksen ohjaus- ja neuvontatehtäviin.
- Koordinointiin kuuluu myös toiminnan organisointi poikkeustilanteissa kuten loma-aikoina sekä sairaustapauksissa.
- Koordinointiin kuuluu Ohjaamotoimijoiden perehdyttäminen, tukeminen ja ohjaus koko Ohjaamotoiminnassa työskentelyn ajan.
- Koordinoinnista vastaava voidaan ottaa tilanteisiin mukaan myös haastavissa asiakas- ja organisaatiotilanteissa.



- Ohjaamojen koordinoinnista vastaavien työnkuvaan voi kuulua myös matalan kynnyksen ohjaus- ja neuvontatyötä.
- Koordinointiin liittyy alaa opiskelevien harjoittelupaikkojen koordinointiin sekä opiskelijoiden ohjaukseen liittyviä tehtäviä.
- Koordinoinnista vastaavien henkilöiden tehtäviin liittyy kaikkia kokousten, verkostojen, koulutuksien ja tapahtumien järjestämiseen liittyviä tehtäviä. Koordinointi suunnittelee ja selvittää ajankohtia, kutsuu osallistujia, tekee tarvittavia tilavarauksia, valmistelelee esityslistoja, kirjoittaa sekä tarkistaa muistioita.
- Koordinointiin voi liittyä myös käytännön kahvitus- tai muita tarjoiluihin liittyviä tehtäviä.

Ohjaamon viestinnän tehtävät



- Ohjaamon koordinointi edellyttää monen tasoisten ja monikanavaisten viestinnän tehtävien hoitamista tai koordinointia.
- Koordinointiin liittyy kasvokkain tapahtuvaa toiminnan esittelyä ja markkinointitapahtumiin osallistumista tai niiden koordinointia työntekijöille.
- Koordinoinnista vastaava osallistuu myös markkinointimateriaalin sisällön tuottamiseen sekä tilausten hoitamiseen.
- Sisäinen viestintä ja raportointi ovat olennainen koordinoinnin tehtävä.
- Lisäksi vastuuseen kuuluu ulkoinen verkossa tapahtuva viestintä sekä sosiaalisen median ja verkkosivujen ylläpitoon liittyviä tehtäviä.
- Koordinointiin liittyy myös media- ja päättäjaviestintää, tilastoinnin tehtäviä, tiedontuottamisen sekä päätöksien tekoon liittyvän materiaalin tuottamista, mainoksien laadintaa ja tilausta.

Ohjaamon tiloihin ja turvallisuuteen liittyvät tehtävät



- Koordinointiin liittyy tietoliikenteeseen ja IT-laitteisiin liittyviä tilauksia sekä niiden ylläpitoon liittyviä tehtäviä.
- Tehtävään liittyy myös kopiointiin ja tulostamiseen liittyviä tehtäviä.
- Ylläolevilla tehtävillä mahdollistetaan moniammatillisen työn onnistumista tiloissa organisaatorajojen ylitse.
- Lisäksi koordinoinnista vastaava henkilö vastaa usein tilojen avainten hallintaan liittyvistä tehtävistä.
- Koordinoinnista vastaava huolehtii työskentelyn turvallisuudesta ylläpitämällä tilojen turvallisuussuunnitelmaa sekä ensiapuvälineistön ajantasaisuutta.
- Koordinoinnin olennainen työtehtävä on myös vastata Ohjaamon psykologisesta turvallisuudesta sekä asiakkaille, että työntekijöille.
- Tehtävään voi liittyä myös paikallisessa valmiustyöskentelyssä mukana olemista.

Ohjaamotoiminnan talouteen liittyvät tehtävät



- Ohjaamon koordinointiin liittyy myös Ohjaamon hankintojen tekemistä. Yleisimmin hankinnat ovat ns. pienhankintoja esimerkiksi tarjoilujen, arjen käyttötavaroiden tai sisustuksen hankintoja.
- Koordinoinnista vastaavan henkilön työhön voi liittyä myös budjetin valmisteluun ja seurantaan liittyviä tehtäviä.
- Koordinointiin voi liittyä myös ulkopuolisten rahoitusten hakemiseen liittyviä tehtäviä.

Ohjaamojen koordinoinnin verkostotyö



- Ohjaamojen koordinointiin liittyy olennaisesti erilaisten nuoriin ja heidän elämäänsä liittyvien verkostojen järjestäminen, verkostoissa aktiivisesti mukana toimiminen ja niihin osallistuminen paikallisesti, alueellisesti sekä valtakunnallisesti.
- Ohjaamoissa toimii verkostoja asiakastyöhön, Ohjaamotoimintaan sekä johtamiseen liittyviä verkostoja, joissa koordinoinnista vastaavalla henkilöllä on usein keskeinen rooli.
- Lisäksi koordinoinnista vastaavat toimivat usein myös aktiivisina jäseninä Ohjaamon ulkopuolisissa ilmiöihin, uudistuksiin ja kehittämiseen liittyvissä verkostoissa.

Ohjaamotoiminnan kehittäminen



- Ohjaamotoiminnan kehittäminen on olennainen osa koordinoinnin tehtäväkuvaa.
- Asiakasosallisuuden edistäminen Ohjaamoissa kuuluu koordinoinnin tehtäväkuvaan.
- Koordinoinnista vastaava suunnittelee yksin tai yhdessä kehittämispäiviä, huolehtii niiden järjestämisestä, toteutuksesta sekä on usein myös fasilitoimassa niitä.
- Lisäksi tehtäviin kuuluu edistää Ohjaamotoimijoiden kouluttautumista järjestämällä ja hankkimalla koulutuspäiviä sekä välittämällä tietoa koulutuksista.
- Kehittämiseen kuuluu myös arjen käytäntöjen ja toimintatapojen ylläpitämisen varmistaminen sekä niiden edelleen kehittäminen.
- Ohjaamon koordinointiin kuuluu myös vuosikellon tai muun vuosisuunnitelman ylläpitoa sekä ryhmätoimintojen suunnittelua.



Kehittämistyöhön osallistuminen

- Ohjaamon koordinointiin liittyy myös paikalliseen, alueelliseen ja valtakunnalliseen kehittämistyöhön osallistumista.
- Ohjaamoita kehitetään edelleen aktiivisesti erilaisilla hankkeilla ja yhteistyötä Ohjaamon ulkopuolelta haettujen hankkeiden kanssa tehdään aktiivisesti koordinoinnin näkökulmasta.
- Koordinoinnista vastaavat henkilöt ovat mukana hankkeiden suunnitteluun ja niiden hakemiseen liittyvissä tehtävissä.

Ohjaamotoiminnan kehittäminen



- Ohjaamotoiminnan kehittäminen on olennainen osa koordinoinnin tehtäväkuvaa.
- Asiakasosallisuuden edistäminen Ohjaamoissa kuuluu koordinoinnin tehtäväkuvaan.
- Koordinoinnista vastaava suunnittelee yksin tai yhdessä kehittämispäiviä, huolehtii niiden järjestämisestä, toteutuksesta sekä on usein myös fasilitoimassa niitä.
- Lisäksi tehtäviin kuuluu edistää Ohjaamotoimijoiden kouluttautumista järjestämällä ja hankkimalla koulutuspäiviä sekä välittämällä tietoa koulutuksista.
- Kehittämiseen kuuluu myös arjen käytäntöjen ja toimintatapojen ylläpitämisen varmistaminen sekä niiden edelleen kehittäminen.
- Ohjaamon koordinointiin kuuluu myös vuosikellon tai muun vuosisuunnitelman ylläpitoa sekä ryhmätoimintojen suunnittelua.

Työnkuvan tekijät ja opinnäytetyö tilaaja



Koordinoinnin työnkuva on Elina Niirasen ja Emmi Paavilaisen sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön lopputuotos Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta. Elina on opiskellut sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ja Emmi hyvinvoinnin edistämisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön menetelmänä on käytetty tutkimuksellista kehittämistä.

Opinnäytetyön tilaajana on toiminut KEHA-keskuksen Monialaisten palvelujen valtakunnallinen tukirakenne

