

Töissä avissa

**Yhteissuunnittelun menetelmät aluehallintoviraston
työntekijäkokemuksen kehittämisessä**

LAB-ammattikorkeakoulu

Muotoilija (YAMK)

2025

Asta Kainulainen

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Asta Kainulainen	Opinnäytetyö, YAMK	2025
	Sivumäärä	
	46	
Työn nimi		
Töissä avissa		
Yhteissuunnittelun menetelmät aluehallintoviraston työntekijäkokemuksen kehittämisessä		
Tutkinto ja koulutusala		
Kulttuuriala (YAMK), Muotoilija, Muotoiluajattelu ja asiakaskokemus		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Aluehallintovirasto		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyössä etsittiin keinoja aluehallintoviraston sisäisen työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana olivat megatrendit, jotka vaikuttavat siihen, miten työelämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Kehittämistyöllä pyrittiin vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten yhteissuunnittelun menetelmiä voidaan hyödyntää työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Tavoitteena oli ideoida konkreettisia keinoja työntekijäkokemuksen parantamiseksi sekä lisätä henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta, jota on yleisesti käytetty erityisesti työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Toimintatutkimus valikoitui lähestymistavaksi sen osallistavan ja käytännönläheisen luonteen vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyön käytännön osio toteutettiin aluehallintoviraston henkilöstöstä koostuvan Ainetlaatuinen avi -verkoston puitteissa, mutta henkilöstöä osallistettiin kehittämistyöhön myös laajemmin. Käytännön osiossa korostuivat yhdessä oppiminen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen.</p> <p>Yhteissuunnittelun menetelmiä hyödyntäen kehittämistyön lopputuloksena syntyi ehdotuksia toimenpiteistä, joilla aluehallintoviraston sisäistä työntekijäkuvaa voitaisiin parantaa vastaamaan sekä henkilöstön toiveita että tulevaisuuden työelämän tarpeita.</p>		
Asiasanat		
työntekijäkokemus, työn tulevaisuus, yhteissuunnittelu, osallistaminen		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Asta Kainulainen	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	46	
Title of Publication		
Working in avi		
Co-design in improving the internal employee experience within the Regional State Administrative Agency		
Degree, Field of Study		
Master of Culture and Arts, Designer, Design thinking and customer experience		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Regional State Administrative Agency		
Abstract		
<p>The thesis aimed to find ways to improve the internal employee experience within the Regional State Administrative Agency. The basis for the design process was mega-trends that influence how work will change in the future. The design process sought to respond to the needs of the evolving work environment. The purpose of the thesis was to explore how co-design methods can be utilized in enhancing the employee experience. The objective was to generate concrete ways to improve employee experience and increase staff involvement in the design process.</p> <p>The design process was approached through action research, a method commonly used in the study and development of work environment. Action research was chosen due to its participatory and practical nature.</p> <p>The practical part of the thesis was carried out within the "Ainutlaatuinen avi" network, which consists of staff members from the Regional State Administrative Agency, but broader staff participation was also encouraged. The practical part emphasized collaborative learning and increasing opportunities for influence.</p> <p>By utilizing co-design methods, the thesis resulted in proposals for measures to enhance the internal employee experience of the Regional State Administrative Agency, aligning with both staff expectations and the future demands of work environment.</p>		
Keywords		
employee experience, future of work, co-design, participation		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksellisen kehittämistyön kohde: Työntekijäkokemuksen parantaminen aluehallintovirastossa.....	2
2.1	Opinnäytetyön viitekehys ja rajaus	2
2.2	Ainutlaatuinen avi -verkosto.....	3
2.3	Työelämän trendit.....	4
2.4	Muuttuva maailma ja VUCA-malli	9
3	Kehittämistyön metodologia	11
3.1	Toimintatutkimus	11
3.2	Yhteissuunnittelu	13
4	Keskeiset käsitteet.....	16
4.1	Työntekijäkokemus ja sen kehittäminen	16
4.2	Osallistaminen.....	18
4.3	Yhteissuunnittelu, yhteiskehittäminen ja osallistava suunnittelu.....	20
5	Avilaiset yhdessä työntekijäkokemusta kehittämässä	23
5.1	Tulevaisuustyöpaja.....	23
5.2	Vapaa sana verkkoalustalla.....	27
5.3	Ideointityöpaja	27
5.4	Toteutettavien ideoiden valinta	31
6	Yhteenveto ja pohdinta	33
6.1	Työntekijäkokemuksen kehittäminen muutoksen keskellä	33
6.2	Kehittämistyön kiinnittyminen organisaation strategiaan.....	34
6.3	Kehittämistyön tulokset.....	36
6.3.1	Työntekijäkokemuksen parantamiseen tähtäävät toimenpiteet	36
6.3.2	Yhteissuunnittelun hyödyntäminen ja uusien menetelmien oppiminen.....	37
6.4	Miten onnistuin?	38
6.4.1	Virtuaaliset yhteissuunnittelun menetelmät	38
6.4.2	Viestintä	39
6.4.3	Toimintatutkimuksen periaatteiden toteutuminen	40
6.5	Lopuksi.....	42
	Lähteet	43

1 Johdanto

Työntekijäkokemus on noussut keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden menestyksessä ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Hyvä työntekijäkokemus ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista, vaan se edistää myös tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Aluehallintovirastossa on tunnustettu tarve kehittää sekä sisäistä työntekijäkokemusta että ulkoista työnantajakuvaa, ja kehittämistyötä varten on vuonna 2022 perustettu henkilöstön edustajista koostuva Ainutlaatuinen avi -verkosto. Olen verkoston jäsen ja toteutan tutkimuksellisen kehittämistyöni käytännön osion verkostossa.

Lähestyn työntekijäkokemuksen kehittämistä opinnäytetyössäni yhteissuunnittelun kautta. Tavoitteena on tarkastella, miten yhteissuunnittelua voidaan hyödyntää luotaessa positivistista ja osallistavaa työpaikkakulttuuria aluehallintovirastossa. Yhteissuunnittelu on osallistava suunnittelumenetelmä, jossa työntekijät ja muut sidosryhmät otetaan aktiivisesti mukaan kehitysprosessiin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden huomioimisen sekä luo tilaisuuden kehittää yhdessä uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Yhteissuunnittelun avulla voidaan myös vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja omistajuuden tunnetta, mikä on olennaista kestävien muutosten aikaansaamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten yhteissuunnittelun menetelmiä hyödyntämällä voidaan parantaa aluehallintoviraston sisäistä työntekijäkokemusta. Tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja työntekijäkokemuksen parantamiseksi sekä opetella yhdessä uudenlaisia osallistamisen keinoja. Toteutan tutkimuksellisen kehittämistyön toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen, mikä mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja parantamisen prosessin aikana.

Opinnäytetyö koostuu tietopohjasta, jossa pureudutaan työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin sekä yhteissuunnittelun teoriaan, ja käytännön osiosta, jossa aluehallintoviraston henkilöstöä osallistetaan työntekijäkokemuksen kehittämistyöhön. Käytännön osiossa korostuvat yhdessä oppiminen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen.

Punaisena lankana läpi kehittämistyön kulkee muutoksen teema, joka ilmentyy kahdella tasolla. Työelämän murros, joka muuttaa työelämää globaalisti, vaikuttaa työntekijäkokemukseen yleisellä tasolla. Aluehallintoviraston sisäiseen työntekijäkokemukseen vaikuttaa tämän lisäksi valtion aluehallinnon uudistus – muutos, joka konkretisoituu edellistä huomattavasti nopeammin. Uudistuksen myötä aluehallintoviraston tehtävät ja henkilöstö siirtyvät vuoden 2026 alussa toimintansa aloittavaan Lupa- ja valvontavirastoon.

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön kohde: Työntekijäkokemuksen parantaminen aluehallintovirastossa

2.1 Opinnäytetyön viitekehys ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskohteena on yhteissuunnittelun menetelmien hyödyntäminen aluehallintoviraston henkilöstön työntekijäkokemuksen viitekehyksessä. Huhta ja Myllyntaus (2021, 121–123 ja 134–135) toteavat, että kun työntekijät kokevat työympäristönsä positiiviseksi ja tukevaksi, heidän tehokkuutensa paranee. Lisäksi hyvä työntekijäkokemus lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta, mikä säästää rekrytointi- ja koulutuskustannuksissa. Työntekijän näkökulmasta positiivinen työntekijäkokemus tukee työssäjaksamista, vähentää stressiä ja parantaa yleistä elämänlaatua. Kasvua ja kehitystä tukeva ympäristö motivoi oppimaan uusia taitoja ja ottamaan vastaan uusia haasteita. Tämä luo positiivista vastavuoroisuutta, josta kaikki osapuolet hyötyvät.

Työterveyslaitoksen julkaisemasta *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla* -raportista (Kokkinen 2020, 69) käy ilmi, että julkisen sektorin ongelmana on jo pitkään ollut resurssien niukkuus. Siihen liittyy kiinteästi henkilöstön tyytymättömyys, joka kumpuaa usein alati kasvavasta työtaakasta. Jo nyt on nähty esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla, että yhdessä nämä tekijät voivat luoda itseään ruokkivan kierteen, joka voi pahimmassa tapauksessa rampauttaa koko julkisen palveluntuotannon ja estää lakisääteisten tehtävien hoitamisen.

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö näkyy asiakkaille parempana palveluna (Sathyanarayan & Lavanya 2018, 454), mikä parantaa asiakaskokemusta ja lisää luottamusta palveluntuottajaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 123). Positiivinen työympäristö rohkaisee työntekijöitä myös tuomaan esiin uusia ideoita ja kehittämään toimintatapoja. Tämä voi johdattaa innovatiivisiin ratkaisuihin, jotka parantavat palveluiden laatua ja tehokkuutta. (Malmelin & Hakala 2021, 30–31.)

Malmelin ja Hakala (2012, 30–31; 58; 136; 146–147) nostavat esiin, että kun työntekijät viihtyvät työpaikallaan, heidän työpanoksensa laatu ja tuottavuus paranevat. He ovat myös motivoituneempia kehittämään työpaikkaansa entistä paremmaksi, mikä taas tekee työpaikasta houkuttelevamman uusille työntekijöille. Sisäisellä työntekijäkokemuksella on vaikutusta myös organisaation ulkoiseen viestintään ja sen vaikuttavuuteen. Kun henkilöstön kokemus on linjassa organisaation julkikuvan kanssa, organisaation viestintä – esimerkiksi rekrytointitilanteessa – on uskottavampaa. Tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä on erinomainen työantajansa puolestapuhuja.

Hyvä työntekijäkokemus luo organisaatiolle ainutlaatuisen mahdollisuuden vetovoimaisen työnantajabrändin luomiseen ja kilpailijoista erottautumiseen. Se on kokonaisuus, joka

rakentuu pikkuhiljaa organisaation sisältä, ja sitä on mahdotonta kopioida. (Huhta & Myllyntaus 2021, 122.)

2.2 Ainutlaatuinen avi -verkosto

Opinnäytetyöni konteksti on aluehallintovirastojen henkilöstöstä koostuva valtakunnallinen Ainutlaatuinen avi -verkosto. Suomessa on kuusi aluehallintovirastoa, eli lyhennettynä avia (Etelä-Suomen, Lounais-Suomen, Länsi- ja Sisä-Suomen, Itä-Suomen, Pohjois-Suomen sekä Lapin aluehallintovirastot). Yhteinen hallinto- ja kehittäminen -vastuualue tuottaa palveluja kaikille aluehallintovirastoille. Selkeyden vuoksi, ja koska opinnäytetyöni koskee aluehallintovirastojen yhteistä toimintaa, käytän tässä työssä kokoavaa nimitystä *aluehallintovirasto*.

Vuonna 2022 perustettiin valtakunnallinen Ainutlaatuinen avi -verkosto, jonka toimintaa hallinto- ja kehittäminen -vastuualue koordinoi. Verkoston jäsenistö koostuu aluehallintoviraston henkilöstön edustajista. Verkoston tehtävänä on kehittää aluehallintoviraston työnantajakuva, ja tehdä avista työpaikka, johon halutaan tulla ja jäädä (Aluehallintovirasto 2023). Toiminta on avoin koko henkilöstölle. Jäseniä ei valita tai nimetä, vaan kaikki työnantajakuvan kehittämisestä kiinnostuneet ovat tervetulleita mukaan, virka-asemasta tai työkuvasta riippumatta. Verkoston vahvuus onkin sen jäsenten monipuolisissa taustoissa. Kehittämistyötä tehdään oman työn ohessa, sillä panoksella, joka jäsenillä kulloinkin on mahdollista käyttää. Työskentelen itse Itä-Suomen aluehallintovirastossa ja olen verkoston jäsen.

Aluehallintovirasto on tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisen aikana vuosina 2024–2025 suuren muutoksen edessä. Parhailtaan luonnostellaan ääriivivoja valtakunnalliselle Lupa- ja valvontavirastolle, johon sulautuvat aluehallintovirastojen lisäksi sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira sekä osa nykyisten elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten tehtävistä. Uuden viraston on tarkoitus aloittaa toimintansa vuoden 2026 alussa. Olemme Ainutlaatuinen avi -verkostossa saaneet menneen vuoden aikana vastata usein kysymykseen, miksi työntajakuvaan kannattaa panostaa nyt, kun aluehallintovirastoa ei pian enää ole. Tehtävämme tulevat kuitenkin pysymään pääsääntöisesti samana viraston nimestä ja rakenteesta riippumatta. Verkoston – ja viraston – tahtotila on huolehtia siitä, ettei muutostilanteeseen liittyvä epävarmuus aiheuta joukkopakoa, ja meillä on asiantunteva henkilöstö myös uudessa virastossa. Tästä syystä nyt, jos koskaan, on ajankoh- taista kirkastaa ja kehittää sekä sisäistä että ulkoista työnantajakuva.

Tämän opinnäytetyön käytännön osuus on pääasiassa toteutettu vuonna 2024, jolloin Ainutlaatuinen avi -verkoston kehittämistoimien kärkenä oli sisäisen työntekijäkokemuksen parantaminen (Aluehallintovirasto 2024). Tästä syystä se valikoitui myös opinnäytetyöni

aiheeksi. Kehittämisen kohde on monitahoinen kokonaisuus, joka vaatii myös laajaa valtion aluehallinnon tuntemusta. Siksi koen, että aluehallintoviraston työntekijänä minun on hyödyllistä tarttua tähän työhön. Muotoilijana taas voin tuoda lisäarvoa työntekijäkokemuksen kehittämiseen kokonaisvaltaisella ja ihmislähtöisellä lähestymistavalla. Ymmärtämällä työntekijöiden tarpeita ja toiveita voin kehittää ratkaisuja, jotka todella vastaavat heidän odotuksiinsa ja lieventävät epävarmuutta muutostilanteessa. Yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen voin tarjota henkilöstölle mahdollisuuden aktiiviseen osallistumiseen kehitysprosessissa. Jatkuvaan parantamiseen perustuvan iteratiivisen suunnitteluprosessin kautta voimme nopeasti testata ja mukauttaa ratkaisuja työntekijöiden palautteen perusteella, mikä varmistaa, että kehitystyö pysyy relevanttina ja tehokkaana.

Organisaatiomuutos tuo kehittämistyöhön lisähaastetta, sillä kuten suuret muutokset yleensä, se on aiheuttanut henkilöstön keskuudessa epätietoisuutta, epävarmuutta ja muutostavastarintaakin. Tavoitteena on löytää keinoja muutostavastarinnan lieventämiseen ja luoda hyviä käytäntöjä positiivisen työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja ylläpitoon, joita voimme viedä mukamme uuteen Lupa- ja valvontavirastoon.

2.3 Työelämän trendit

Jotta voisi kehittää työntekijäkokemusta, on ensin ymmärrettävä, millaisista palasista se rakentuu. Työ ja tavat, joilla teemme työtä muuttuvat koko ajan. Muutoksen taustalla ovat yhteiskuntaan laajasti vaikuttavat megatrendit, kuten teknologian kehittyminen, globalisaatio, luonnonvarojen niukkeneminen ja pandemioiden kaltaiset maailmanlaajuiset kriisit. (Dufva ym. 2021). Muutosten ymmärtäminen ja niihin sopeutuminen ovat avainasemassa, kun pyritään luomaan positiivinen ja motivoiva työympäristö, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. Megatrendit määrittävät työelämää ja vaikuttavat siihen, millaisia ratkaisuja työpaikoilla tehdään. Nuo ratkaisut puolestaan muovaavat osaltaan työpaikan työntekijäkokemusta.

Dufva ym. (2021) avaavat, kuinka edistyneet teknologiset sovellukset ovat jo nyt muuttaneet monia työtehtäviä, ja kuinka tämä kehitys tulevaisuudessa vain kiihtyy. Digitalisaation seurauksena työ on entistä vähemmän sidottu aikaan ja paikkaan ja organisaatiot voivat rekrytoida työntekijöitä ympäri maailmaa, kun etätyömahdollisuudet lisääntyvät. Sillä on vaikutusta myös organisaatiokulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin. Lim (2023, 6) puolestaan nostaa esille megatrendien vaikutuksia asiantuntijatyöhön. Tulevaisuudessa monia manuaalisia ja rutiininomaisia tehtäviä hoidetaan koneiden ja ohjelmistojen avulla. Tekoäly ja automaatio tehostavat prosesseja ja vapauttavat asiantuntijoita rutiinitehtävistä, jolloin he voivat keskittyä strategisempiin ja luovempiin tehtäviin.

Teknologian kehittymisen lisäksi työelämään vaikuttavat myös työväestön ikääntyminen, ihmislähtöisyyden ja muiden pehmeiden arvojen korostuminen ja erilaisten joustojen tarve (Kokkinen 2020, 53–73; valtioneuvoston kanslia 2019). Megatrendien valossa tarkasteltuna tulevaisuuden työelämä näyttäytyy nykyistä monimuotoisempaan. Jatkuvan oppimisen ja mukautumiskyvyn merkitys korostuu entisestään, ja innovatiivisuutta tukeva johtajuus tulee olemaan keskeisessä roolissa (Dufva ym. 2021). Väestön monimuotoistuminen näkyy myös työpaikoilla, ja edellyttää organisaatioilta entistä suurempaa panostusta inklusiivisuuteen ja monimuotoisuuden hallintaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisten kulttuurien ja taustojen huomioimista. Monimuotoisuuden edistäminen työpaikalla luo avoimen ja hyväksyvän työympäristön, jossa jokainen voi tuntea olonsa arvostetuksi. (Kokkinen 2020, 65–66.)

Eriävät kehityskulut

Kun puhutaan työn tulevaisuudesta, on tiedostettava työelämän ja siinä tapahtuvien muutosten moninaisuus. Työelämän tulevaisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi työn sisältöjen, rakenteiden ja toimeentulon kautta, mutta myös osaamisen, johtamisen ja kulttuurin kautta. (Dufva ym. 2021.)

Trendejä analysoimalla voidaan laatia ennusteita siitä, mihin suuntaan työelämä tulee kehittymään, mutta tulevaisuutta ei voi täysin ennustaa, sillä emme voi tietää, mitkä muuttujat lopulta toteutuvat ja missä määrin. Tutkiessani työelämän trendejä tunnistin erilaisia vastakkaisiin suuntiin vieviä ajatusmalleja. Esimerkkinä näistä on tuottavuuden kasvattaminen ja pehmeiden arvojen esiinnousu. Nämä mallit muodostavat hyvin erilaisia skenaarioita riippuen siitä, toteutuvatko ne toistensa vastavoimina vai samaan suuntaan vetävinä tekijöinä. Dufva ym. (2021) huomauttavat myös, ettei ole olemassa vain yhtä työn tulevaisuutta. Ihmisten fyysiseen kohtaamiseen perustuva hoivatyö on luonteeltaan erilaista kuin paikkariippumaton asiantuntijatyö, ja kehittyy siksi eri tavalla. Tulevaisuuden työ ei myöskään ole suoraa jatkumoa nykypäivän työelämälle. Kehityskuluissa voi tapahtua yllättäviä asioita, jotka haastavat ennakko-oletuksiamme. Tulevaisuudessa jopa työn käsite voi olla aivan toisenlainen kuin nyt. Esimerkiksi koronapandemia kiihdytti monia jo ennestään olemassa olleita trendejä, kuten etätöiden lisääntymistä ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä. Se myös korosti joustavuuden ja resilienssin tärkeyttä työelämässä. Onkin tärkeää hahmottaa kokonaiskuva ja erilaisten megatrendien suhte toisiinsa – tarvitaan systeemistä ajattelua.

Työterveyslaitoksen julkaisemassa *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla* -raportissa (Kokkinen 2020) tuodaan esille ne moninaiset osaamisen tarpeet, joita muuttuva työelämä meiltä edellyttää. Työelämän joustavuus korostuu, ja etätö sekä hybridityömallit yleistyvät. Tämä vaatii uusia johtamiskäytäntöjä ja teknologisia ratkaisuja, jotka tukevat etätöitä ja mahdollistavat tehokkaan virtuaalisen yhteistyön. Ilmastonmuutoksen torjunta ja kestävä kehityksen

periaatteet ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Asiantuntijoiden rooli korostuu kestävien ratkaisujen kehittämisessä ja toteuttamisessa. Teknologian ja toimintaympäristön nopea muutos edellyttää jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Työntekijöiden on pysyttävä ajan tasalla uusimmista sovelluksista ja hankittava uusia taitoja.

Mitä työntekijät arvostavat työnantajassa?

Työn merkityksellisyys ja sen vaikutus yhteiskuntaan ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden sitoutumisessa, ja niiden merkitys houkuttelevana tekijänä tulee vain korostumaan. (Dufva ym. 2021; Kokkinen 2020, 28; Malmelin & Hakala 2021, 59.) Työntekijät arvostavat yhä enemmän myös organisaatioita, jotka sitoutuvat kestäväan kehitykseen ja ympäristö vastuullisuuteen. Panostaminen ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisiin toimintatapoihin ei riitä, vaan olennaista on myös niistä viestiminen työntekijöille. (Dufva ym. 2021.) Merkityksellisyyden kokemista edistää myös työntekijöiden osallistaminen organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään (Luukka 2024, 53; Kokkinen 2020, 19; Malmelin & Hakala 2021, 33 ja 144).

Osaamisen jatkuva kehittäminen on sekä organisaation että työntekijän kannalta kriittistä, ja työntekijöitä tulisikin kannustaa oppimaan uusia taitoja ja tarjota heille mahdollisuuksia koulutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen (Lim 2023, 6). Panostaminen osaamisen päivittämiseen parantaa ja pitää yllä työntekijöiden ammattitaitoa ja lisää heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan (Kokkinen 2021, 25–26 ja 57).

Työelämän monipuolistuminen lisää joustojen tarvetta (Lim 2023, 6). Työntekijät kaipaavat mahdollisuuksia erilaisiin työskentelytapoihin ja tukea heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Mukautuvat työjärjestelyt, kuten mahdollisuudet joustaviin työaikoihin ja etätöihin, lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja auttavat tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan. (Kokkinen 2020, 24 ja 70–72.) Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan myös tarjoamalla työterveyspalveluita, liikuntamahdollisuuksia ja henkistä tukea. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen tarjoamalla tukea ja resursseja edistää heidän fyysistä ja henkistä terveyttään. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia ja sitoutuneempia. Lisäksi hyvinvoinnin edistäminen pidentää työuria. (Kokkinen 2020, 67–70.)

Työelämän trendikartta

Opinnäytetyötäni varten tutkin työelämän trendejä erityisesti julkisen sektorin näkökulmasta, ja hahmottelin, millaista työ valtionhallinnon asiantuntijatehtävissä saattaisi tulevaisuudessa olla. Pyrin löytämään tulevaisuuden skenaarioista seikkoja, jotka tekevät julkisesta sektorista työnantajana houkuttelevan, ja toisaalta riskejä, jotka toteutuessaan vähentävät houkuttavuutta. Julkisella sektorilla työelämän trendien huomioiminen on erityisen

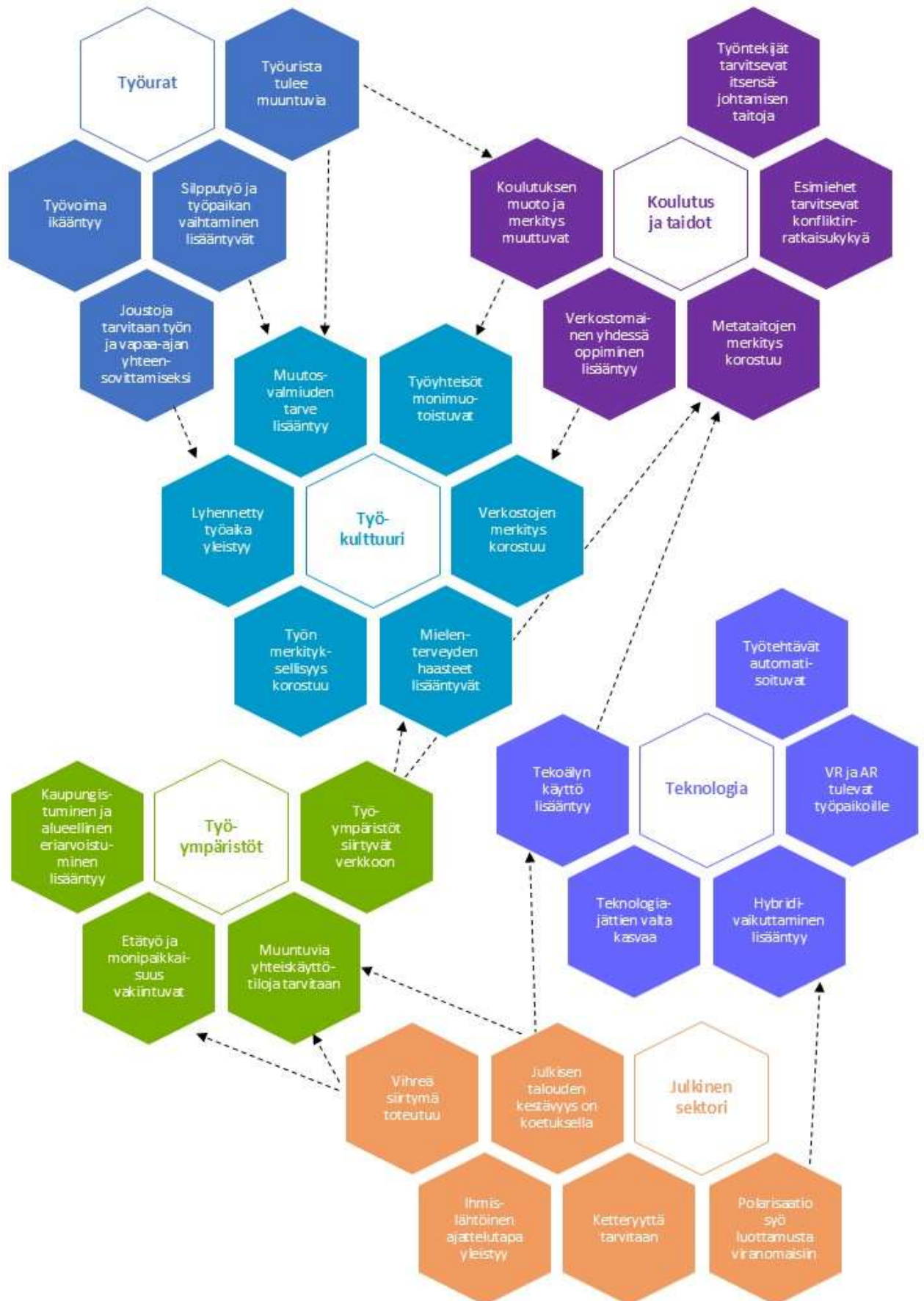
tärkeää, koska se vaikuttaa suoraan palveluiden laatuun, tehokkuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Koska julkinen sektori ei toimi samalla tavalla kilpailullisilla markkinoilla kuin yksityinen sektori, trendien merkitys korostuu siellä hieman eri tavoin.

Jotta työnantajakuvaa ja työntekijäkokemusta voidaan kehittää pitkäjänteisesti, on katsetta siirrettävä nykyhetkestä siihen, mitkä ovat organisaation kyvykkyydet työnantajana tulevaisuudessa. Trendien avulla voidaan luoda kuvaa siitä, mitä potentiaaliset tulevat työntekijät arvostavat työnantajassa. Niiden kautta hahmotetaan myös sitä toimintaympäristöä, joka määrittää julkisen sektorin organisaatioita tulevina vuosina.

Kokosin tunnistamistani työelämän trendeistä trendikartan (Kuvio 1), jossa olen nostanut esille muun muassa seuraavat julkisen sektorin kannalta merkittävät asiat:

- työvoima ikääntyy
- työurista tulee muuntuvia
- joustoja tarvitaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi
- metataitojen merkitys korostuu
- verkostomainen yhdessä oppiminen lisääntyy
- koulutuksen muoto ja merkitys muuttuvat
- työyhteisöt monimuotoistuvat
- mielenterveyden haasteet lisääntyvät
- työn merkityksellisyys korostuu
- muutosvalmiuden tarve lisääntyy
- etätö ja monipaikkaisuus vakiintuvat
- työympäristöt siirtyvät verkkoon
- ihmislähtöinen ajattelutapa yleistyy
- ketteryyttä tarvitaan.

Trendikarttaan sisältyy sekä työntekijän että työnantajan kannalta jotain hyvää, mutta myös uhkakuvia. Tärkeintä onkin tunnistaa erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet, ja ottaa ne huomioon toiminnan strategisessa kehittämisessä. Työelämän trendien huomioiminen ei ole pelkästään kilpailuetu, vaan välttämättömyys organisaation pitkäjänteiselle menestykselle. Kyky mukautua muuttuviin odotuksiin ja haasteisiin takaa organisaation elinvoimaisuuden, houkuttelevuuden ja tuottavuuden tulevaisuudessa.



Kuvio 1. Työelämän trendikartta

2.4 Muuttuva maailma ja VUCA-malli

Jatkuva muutos ja epävarmuuden sietäminen korostuvat ympäröivässä maailmassamme koko ajan enemmän. Muutokset ympärillämme ovat nopeita, globaaleja ja eksponentiaalisia, mikä vaatii meiltä systeemistä ajattelutapaa. Kestävien ratkaisujen tekeminen edellyttää tulevaisuuteen katsomista, mutta myös menneestä oppimista. (Hanhisalo 2021.) Yleistä olosuhteiden ja tilanteiden epävakautta, epävarmuutta, monimutkaisuutta ja epäselvyyttä voidaan kuvata termillä VUCA, joka on lyhenne sanoista volatility (epävakaisuus), uncertainty (epävarmuus), complexity (monimutkaisuus) ja ambiguity (epäselvyys). VUCA-malli haastaa organisaatioita ohjaamaan toimintaansa empaattisempaan ja ihmiskeskeisempään suuntaan. (Colchester.) Käsitteen alkuperä on 1990-luvun Yhdysvalloissa, jossa puolustusvoimat kuvasi VUCA-mallin avulla kylmän sodan jälkeen aiempaa monitahoisemmiksi muuttuneita globaaleja suhteita (Sathyanarayan & Lavanya 2018, 446). 2000-luvulla mallia alettiin hyödyntää myös liike-elämässä, ja nykyään se on yleisesti käytetty viitekehys, jolla voidaan hahmottaa niin talouden kuin terveydenhuollonkin epävarmuustekijöitä (Volderauer ym. 2025, 2).

Sathyanarayan ja Lavanya (2018, 447) toteavat, että VUCA-mallin kuvaamassa maailmassa lineaariset ratkaisut ja ongelmanratkaisukyky eivät riitä, vaan tarvitsemme kärsivällisyyttä, ymmärrystä ja kykyä toimia epävarmassa ympäristössä. Organisaatioiden kannalta tämä tarkoittaa muun muassa ketteryyttä, ja selkeän vision luomista ja pyrkimistä sitä kohti johdonmukaisesti. Lisäksi tarvitaan kykyä havainnoida ja ymmärtää muuttuvaa toimintaympäristöä sekä selviytyä paikoin kaoottisissakin olosuhteissa.

Myös julkisen sektorin täytyy reagoida VUCA-mallin vaikutuksiin – ehkä jopa enemmän kuin muun yhteiskunnan. Poliittiset päätökset ja kansainväliset vaikutteet muokkaavat jatkuvasti julkista hallintoa. Myös kansalaisten odotukset muuttuvat jatkuvasti, ja palveluiden odotetaan olevan kaikissa tilanteissa nopeita, helposti saavutettavia ja asiakaslähtöisiä. Julkisen sektorin toimijoiden tulee ennakoida tulevia muutoksia ja pyrkiä sopeutumaan niihin joustavasti esimerkiksi kehittämällä toimintakulttuuriaan ja lisäämällä keskinäistä yhteistyötä. Epävarmassa maailmassa tarvitaan toimintatapoja, joiden keskiössä ovat jatkuva parantaminen ja virheistä oppiminen sekä ongelmien tunnistaminen varhaisessa vaiheessa.

Volderauer ym. (2025) tarkastelevat artikkelissa *Strategic Responses to Employee Well-Being Issues in VUCA Model* työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä haasteita VUCA-ympäristössä. He korostavat johtajuuden ja työpaikan rakenteiden merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamisessa nopeasti muuttuvassa ja digitalisoituvassa työympäristössä. Artikkelin mukaan työn vaatimuksia ja resursseja voidaan hallita tehokkaammin lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia muokata omaa työtään. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä

parantaa sitoutumista ja vähentää stressiä, mutta ilman oikeanlaista tukea se voi myös johtaa liialliseen kuormittumiseen. Menestyäkseen VUCA-maailmassa organisaatioiden tulisi-kin kehittää joustavia johtamismalleja, jotka tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja tarjoavat rakenteita, jotka edistävät työhyvinvointia.

3 Kehittämistyön metodologia

3.1 Toimintatutkimus

Käytän tutkimuksellisessa kehittämistyössäni lähestymistapana toimintatutkimusta. Valitsin tämän lähestymistavan, koska sen ydin on sosiaaliin käytäntöihin kohdistuva toiminta, joka johtaa ongelmien ratkaisuun ja muutoksiin. Toimintatutkimuksen osallistava ja käytännönläheinen luonne tekee siitä erityisen sopivan työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Toimintatutkimus sitouttaa osallistajat aktiivisesti mukaan prosessiin ja edistää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen ovat toimintatutkimuksessa tärkeitä, ja siinä korostuvatkin osallistuminen ja demokraattisuus (Suojanen 2004; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 49–50). Yhdessä tekeminen ja oppiminen sopivat hyvin myös opinnäytetyöni verkostomaisen kehittämisen kontekstiin. Toimintatutkimuksen avulla pyrin luomaan osallistavan ja jatkuvasti kehittyvän prosessin, joka parantaa työntekijäkokemusta ja edistää yhteissuunnittelun hyödyntämistä.

Toimintatutkimusta on käytetty erityisesti työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 29–30). Työntekijöiden osallistuminen kehittämistyöhön on välttämätöntä todellisen muutoksen saavuttamiseksi, mutta kehittäminen ei voi tukeutua vain omakohtaiseen kokemukseen (Suojanen 2004). Toimintatutkimus tarjoaa tutkittuun tietoon perustuvan, käytännönläheisen ja osallistavan tavan kehittää työelämää ja ratkaista ongelmia yhdessä työntekijöiden kanssa. Siinä merkittävää on muotoilijan rooli sisäisenä kehittäjänä, ja osallistuminen kehittämiseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tämä toteutuu opinnäytetyössäni, koska roolini on työntekijä ja kehittäjä tehtävässä, joka koskee itseäni ja toimintaympäristöäni.

Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 44–45) määrittelevät toimintatutkimuksen tavoitteeksi muutoksen aikaansaamisen intervention kautta. Toiminta itsessään viittaa liikkeeseen ja muutokseen, toiminta ei ole paikallaan pysymistä. Toisaalta toiminta voi muuttua rutiiniksi, joka ei ajan myötä enää palvele alkuperäistä tarkoitustaan. Interventio muuttaa totuttua kaavaa ja pyrkii siten tuomaan näkyväksi asioita, jotka ovat aiemmin jääneet piiloon. Muutos ei ole kuitenkaan itseisarvo, vaan tavoitteena on parantaa intervention kohdetta. Muutoksen lisäksi toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. Kehittämistyö ja tutkimus ovat olennaisesti sidoksissa, ja hyödyttävät toisiaan.

Toimintatutkimuksessa muutos etenee vaiheittain. Ensimmäisenä on suunnitteluvaihe, jossa kartoitetaan ongelmakohdat, asetetaan tavoitteet ja tehdään suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelua seuraa toteutusvaihe, ja lopuksi arviointivaihe, jossa tarkastellaan, miten muutoksessa on onnistuttu. (Ojasalo ym. 2014, 22.) Prosessi on iteratiivinen

ja siihen kuuluu olennaisesti reflektiivinen ajattelu, jolla pyritään jatkuvasti parantamaan toimintaa (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–38). Tarvittaessa voidaan aina palata takaisin suunnitteluvaiheeseen. Vaatimukset ja prioriteetit saattavat muuttua matkan varrella, ja jatkuvaan iteraatioon perustuva ketterä lähestymistapa mahdollistaa nopean mukautumisen uusiin tarpeisiin.

Käytännön osio eli toteutusvaihe, johon tutkija – tässä tapauksessa kehittämistyötä tekevä muotoilija – osallistuu, on olennainen osa prosessia (Kananen 2012, 38–39). Opinnäytetyössäni tämä toteutuu Ainutlaatuinen avi -verkoston kautta. Olen verkoston jäsen ja vastaan omalta osaltani verkoston toimenpiteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Verkoston työ on jatkuvaa ja pitkäjänteistä. Opinnäytetyöni tarkastelee ajallisesti ja teemallisesti rajattua osiota tästä työstä. Tarkasteltava osuus on kuitenkin sellainen, että siihen sisältyy toimintatutkimukseen kuuluvia iteratiivisia syklejä.

Perinteisessä muotoilun käsityksessä tunnistetaan kolme roolia: työn tilaava asiakas, muotoilija ja loppukäyttäjä (Creative Commons Netherlands 2011, 143). Tässä mallissa loppukäyttäjä ei osallistu välttämättä ollenkaan suunnitteluprosessiin, joten muotoilua tehdään prosessin ulkopuoliselle ”kolmannelle persoonalle”. Yhteissuunnittelussa loppukäyttäjä on aktiivisesti mukana suunnitteluprosessissa, ja vuorovaikutus muotoilijan ja loppukäyttäjän välillä tuo prosessiin toisenlaisen perspektiivin: ”suunnittelen sinulle”. Kun mukaan tuodaan toimintatutkimus, muotoilija astuu loppukäyttäjän maailmaan, tarkastelee sitä käyttäjien omista näkökulmista hankkiakseen ymmärrystä suunnittelun tueksi. Hän havainnoi loppukäyttäjien toimintaa suoraan ilman välikäsiä. Pelkkä havainnointi ei kuitenkaan riitä valjastamaan loppukäyttäjien luovuutta suunnitteluprosessin käyttöön. (Sandman 2021, 89; Mattemäki 2007, 232–233.) Toimintatutkimuksessa muotoilija myös osallistuu suunnitelmien käytäntöön vientiin (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 46–47). Perspektiivi muuttuu taas, ja muotoilija katselee prosessia omien kokemustensa läpi, mikä lisää empatiaa ja ymmärrystä (Sandman 2021, 89). Suunnitteluprosessin kannalta empatia on oleellista, tarkoittaahan se kykyä asettua toisen ihmisen asemaan.

Toimintatutkimus sopii kehittämistyön välineeksi hyvin juuri VUCA-mallin kuvaamassa kontekstissa, sillä se tarjoaa joustavan ja sopeutumiskykyisen lähestymistavan, joka mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin olosuhteisiin. Se korostaa jatkuvaa parantamista ja oppimista, mikä on olennaista tilanteessa, jossa toimintaympäristö on monimutkainen ja muuttuva. Toimintatutkimus edistää keskinäistä yhteistyötä ja tiedon jakamista eri toimijoiden välillä. Se perustuu osallistavaan lähestymistapaan, jossa työntekijät ja muut sidosryhmät ovat aktiivisesti mukana kehittämisprosessissa. Tämä voi parantaa organisaation kykyä ennakoida tulevia muutoksia ja kehittää yhteisiä ratkaisuja haasteisiin.

3.2 Yhteissuunnittelu

Yhteissuunnittelu valikoitui kehittämismenetelmäksi sekä toimintatutkimuksen yhteiskehittämiseen perustuvan luonteen että Ainutlaatuinen avi -verkoston toimintaperiaatteen vuoksi. Verkoston perimmäinen tarkoitus on henkilöstön osallistaminen ja yhdessä tekeminen. Toisaalta verkosto itsessään on osallistamisen kanava, mutta sen tarkoitus on myös osallistaa kehittämistyöhön muitakin kuin aktiivisesti verkostossa toimivia. Verkostossa esitettiin toive uudenlaisten osallistamismenetelmien opettelemisesta yhdessä, sillä aikaisemmin muun henkilöstön ääntä on kuultu lähinnä Webropol-kyselyiden kautta.

Salmen ja Mattelmäen mukaan (2019, 14–15) yhteissuunnittelu sopii erityisen hyvin organisaation sisäisten toimintojen kehittämiseen, koska se mahdollistaa kaikkien osapuolten osallistumisen ja sitoutumisen muutokseen. Muutos syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja ilmenee uusina suhteina, teemoina ja vallan sekä roolien siirtyminä. Yhteissuunnittelun menetelmät, kuten työpajat, toimivat oppimisalustoina. Työpajoissa osallistujat ja fasilitaattorit luovat yhdessä uusia merkityksiä ja toimintatapoja.

Salmi ja Mattelmäki (2019, 14–15) jatkavat vielä korostamalla yhteistyön ja avoimuuden avainasemaa yhteissuunnitteluprosessissa. Prosessi tuo esiin monipuolisia näkökulmia ja ideoita, mikä voi johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin ja parannuksiin työpaikalla. Tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden osaamista, kokemuksia ja näkemyksiä organisaation kehittämisessä. Se lisää ratkaisujen relevanssia ja hyväksyttävyyttä. Yhteissuunnittelu voi nopeuttaa päätöksentekoa, koska se perustuu laajempaan tietopohjaan ja työntekijöiden käytännön kokemuksiin.

Yhteissuunnitteluprosessissa työstettävät ongelmat voivat olla vaikeasti konkretisoitavia, monitahoisia ja ne muodostavat usein keskinäisten riippuvuuksien verkoston. Tämä on totta erityisesti omassa kehittämistutkimustyössäni, sillä työntekijäkokemus on jo käsitteenä hie-man epämääräinen ja jokaiselle työntekijälle erilainen. Sen lisäksi yhteisesti hyväksyttävän loppuratkaisun saavuttaminen ja eriävien näkökulmien ymmärtäminen ja hyväksyminen tuovat haasteita yhteissuunnitteluprosessiin. Muotoilijan rooli yhteissuunnittelussa onkin luoda puitteet, jotka tukevat osallistujien luovuutta ja edistävät generatiivista ajattelua sekä auttavat osallistujia tuomaan omia toiveitaan ja tarpeitaan näkyväksi. Muotoilija ei siis anna osallistujille valmiita ajatuksia, vaan toimii mahdollistajana ja fasilitaattorina, jotta osallistujat voivat tehdä ajatustyötä itse. (Salmi & Mattelmäki 2019, 6; Mattelmäki 2007, 233.)

Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön tuo osallistujille paitsi mahdollisuuksia, myös vastuuta. Jotta yhteissuunnittelu veisi kehittämistyötä kohti tavoiteltua päämäärää, on osallistujien noudatettava yhteisiä pelisääntöjä. Yhteissuunnittelua, tai muita osallistamisen

muotoja, ei voi käyttää asiaan kuulumattomien agendojen edistämisen välineenä. Mutta kun pelisäännöt ovat selvät, vastuun jakamisesta henkilöstölle on organisaation näkökannalta useita hyötyjä. Ensinnäkin henkilöstö näkee läheltä, miten päätökset vaikuttavat käytännön työhön, ja pystyvät siten myös tuomaan perusteltuja argumentteja päätöksenteon tueksi. Henkilöstöllä on usein myös syvällisin asiantuntemus kehittämiskohteesta ja ajantasaisin tieto toimintaympäristön muutoksista. Parhaimmillaan vastuun jakaminen henkilöstölle nopeuttaa ja sujuvoittaa kehittämistyön läpivientiä. (Luukka 2024, 141; Malmelin & Hakala 2012, 33.) Avoin ja luottamusta korostava kulttuuri edistää yhteistyötä työntekijöiden välillä, mikä vaikuttaa sekä työilmapiiriin että työn sujuvuuteen (Luukka 2024, 128–130).

Virtuaalinen yhteissuunnittelu

Koronapandemia muutti monia työskentelytapoja, mukaan lukien yhteissuunnitteluprosessit. Perinteisesti yhteissuunnittelu on tapahtunut fyysisissä työpajoissa, joissa osallistujat voivat kohdata kasvokkain. Pandemiasta johtuvien rajoitusten myötä tuli kuitenkin tarve kehittää joustavampia ja vähemmän fyysistä läsnäoloa vaativia tapoja toteuttaa yhteistyötä. Virtuaalinen yhteissuunnittelu on keskeisessä roolissa myös opinnäytetyössäni. Aluehallintovirastolla on lukuisia toimipisteitä ympäri Suomea, ja henkilöstö on levittäytynyt maantieteellisesti laajalle alueelle. Lisäksi etätö on aluehallintovirastossa hyvin yleistä. Pitkien välimatkojen vuoksi yhteissuunnittelun toimenpiteet tuli suunnitella niin, etteivät ne vaadi fyysisistä läsnäoloa.

Artikkelissa *Low-Contact Co-Design: Considering more flexible spatiotemporal models for the co-design workshop* Davis ym. (2021) esittelevät teknologian tarjoamia mahdollisuuksia yhteissuunnittelun toteuttamiseen virtuaalisesti. Teknologian käyttö yhteissuunnittelussa ei ole uusi ilmiö. Usein teknologiaa on käytetty fyysisen työpajan jäljittelemiseen digitaalisessa ympäristössä. Perinteisesti työpajat perustuvat ”thinking-by-making” -periaatteeseen, jossa uusia ideoita syntyy osallistujien suorittaessa yhdessä tiettyjä aktiviteetteja. Sen sijaan, että yritetään täysin kopioida perinteisiä menetelmiä, teknologian avulla voidaan luoda entistä joustavampia ja monimuotoisempia yhteistyöprosesseja, jotka mukautuvat osallistujien tarpeisiin. Teknologian hyödyntäminen mahdollistaa eri aikatauluissa työskentelevien ja eri paikoissa sijaitsevien osallistujien tehokkaan yhteistyön, mikä laajentaa osallistujien joukkoa ja tuo mukaan uusia näkökulmia. Tähän liittyen Davis ym. (2021, 130) ovat tunnistaneeet virtuaalisen yhteissuunnittelun kaksi muotoa:

1. Sama aika, eri paikka: Osallistujat sijaitsevat eri paikoissa, mutta osallistuvat virtuaaliseen yhteissuunnittelutilaisuuteen samanaikaisesti. Tämä muistuttaa enemmän perinteistä yhteissuunnittelutyöpajaa.

2. Eri aika, eri paikka: Osallistujat sijaitsevat eri paikoissa ja antavat oman panoksensa yhteissuunnitteluun eri aikoina. Yhteisen tilaisuuden sijaan keskiössä on yhteinen prosessi.

Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt molempia virtuaalisen yhteissuunnittelun muotoja.

Sekä Davis ym. (2021) että Clottes Heikkilä ym. (2004) tunnistavat, että virtuaaliseen yhteissuunnitteluun liittyy monia etuja, mutta myös haasteita, jotka on syytä ottaa huomioon. Alla on listattu esimerkkejä molemmista.

Etuja:

- Joustavuus → Prosessit voidaan mukauttaa osallistujien aikatauluihin ja sijainteihin, mikä parantaa saavutettavuutta ja helpottaa järjestämistä.
- Laajempi osallistuminen → Fyysisen läsnäolon vaatimuksen poistaminen voi tuoda mukaan monimuotoisempia osallistujia ja uusia näkökulmia.
- Teknologian hyödyntäminen → Virtuaaliset työkalut voivat parantaa tiedon jakamista ja dokumentointia.
- Kustannustehokkuus → Matkustamisen ja fyysisten tilojen käytön väheneminen pienentää kustannuksia.

Haasteita:

- Vuorovaikutuksen haasteet → Fyysisen läsnäolon puute voi vaikeuttaa nonverbaalista viestintää ja yhteistyötä.
- Riippuvuus teknologiasta → Yhteistyö edellyttää toimivia teknologisia ratkaisuja ja verkkoyhteyksiä. Kaikilla ei välttämättä ole tarvittavia laitteita tai taitoja virtuaaliseen osallistumiseen.
- Yhteisöllisyyden puute → Fyysiset työpajat voivat luoda vahvemman yhteisöllisyyden tunteen kuin virtuaaliset ympäristöt.

4 Keskeiset käsitteet

4.1 Työntekijäkokemus ja sen kehittäminen

Positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät ovat merkittävä menestystekijä organisaatiolle (Huhta & Myllyntaus, 2021, 122). Sekä Luukka (2024, 86–88) että Malmelin ja Hakala (2012, 30; 59) huomauttavat, että organisaation menestymisen kannalta merkittävää ei ole ainoastaan se miten paljon tulosta syntyy, vaan myös se miten se saavutetaan. Lyhyellä tähtäimellä voi tuntua tehokkaammalta paiskia töitä tauotta, mutta tavoitteiden saavuttamiseksi on järkevämpää varmistua henkilöstön hyvinvoinnista, ja pyrkiä luomaan kulttuuri, jossa töitä tehdään mieluummin fiksusti kuin nopeasti. Merkitystä on myös sillä, että henkilöstö kokee organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisena ja työn arvokkaana.

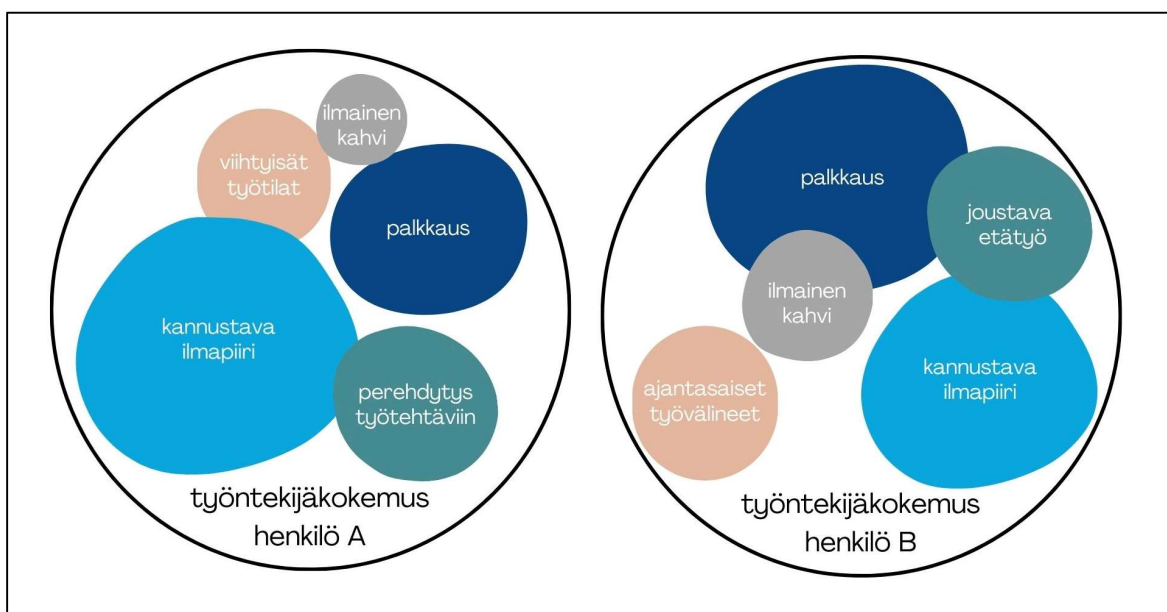
Työntekijäkokemukseen vaikuttavat useat tekijät, jotka yhdessä muodostavat työntekijän kokonaisvaltaisen käsityksen työpaikastaan. Huhta ja Myllyntaus (2021, 38) kiteyttävät työntekijäkokemuksen kirjassaan *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus* seuraavasti: ”työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksesta työntekijässä heräävät ajatukset ja tunteet”.

Huhdan ja Myllyntausen mukaan (2021, 161) työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa:

- rekrytointi ja perehdytys
- työn sisältö, haasteellisuus ja merkityksellisyys
- fyysinen työympäristö ja työvälineet
- organisaation arvot ja johtaminen
- palkkaus ja palkitseminen
- sosiaalinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys.

Käytännössä työntekijäkokemus rakentuu työsuhteen elinkaaren aikana lukuisista työarjen kohtauspisteistä, joiden painoarvo vaihtelee tilanteen mukaan. Työsuhteen elinkaari alkaa jo rekrytointiprosessista ja jatkuu työsuhteen päättymiseen saakka. Kohtauspisteet ovat tilanteita, joissa työntekijä on vuorovaikutuksessa työnantajaorganisaation tai esimerkiksi työhön liittyvien tilojen, tietojärjestelmien ja ihmisten kanssa. Osa kohtauspisteistä on konkreettisia, kuten fyysiset työtilat, toiset taas abstrakteja ja liittyvät enemmän työpaikan ilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 140–141 ja 161.) On myös kohtauspisteitä, jotka näkyvät suoraan työntekijälle (front stage) ja sellaisia, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen taustalla, esimerkiksi organisaation rakenteiden ja prosessien kautta (back stage) (Huhta & Myllyntaus 2021, 358).

Kuviossa 2 esitetään, kuinka henkilökohtainen työntekijäkokemus voi muodostua erilaisista kohtauspisteistä. Myös samojen kohtauspisteiden painoarvo hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisessa on työntekijäkohtaista (Luukka 2024, 51). Kuviossa henkilökohtaiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat kohtauspisteet on esitetty sitä suurempana, mitä suurempi painoarvo niillä on henkilölle. Henkilö A arvostaa kannustavaa ilmapiiriä, ja sillä on suurin vaikutus hänen työntekijäkokemukseensa. Myös hyvä perehdytys työtehtäviin ja kilpailukykyinen palkkaus ovat A:n mielestä tärkeitä tekijöitä positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisessä. Lisäksi merkitystä on viihtyisillä työtiloilla, ja työnantajan tarjoama ilmainen kahvi on pieni plussa. Henkilölle B tärkein työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä on sen sijaan palkkaus. Lähes yhtä tärkeää hänelle on työyhteisön kannustava ilmapiiri. B arvostaa mahdollisuutta tehdä töitä muualla kuin työpaikalla, ja siksi joustava etättyö ja ajantasaiset työvälineet nousevat hänelle merkittäviksi kohtauspisteiksi, kun taas työnantajan työtilat eivät. Toimistolla käydessään B kuitenkin arvostaa työnantajan tarjoamaa kahvia.



Kuvio 2. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia kohtauspisteitä ja niiden painoarvon merkitys

Huhta ja Myllyntaus (2021, 138–139) jakavat työntekijän ja kohtauspisteen välisen vuorovaikutuksen vielä kolmeen osaan. Ennakointivaiheessa työntekijän tunteet ja aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, millaiset odotukset hänellä on kohtauspisteeltä. Osallistumisvaiheessa työntekijä on vuorovaikutuksessa kohtauspisteen kanssa, ja reflektointivaihe muodostaa kohtauspisteestä jäävän muistijäljen. Kaikki kolme vaihetta on syytä ottaa

huomioon, kun tarkastellaan kohtauspisteen merkitystä työntekijäkokemuksen muodostumisessa.

Hyvä työntekijäkokemus muodostuu silloin, kun työsuhteen elinkaarelle osuu työntekijän kannalta mahdollisimman paljon merkityksellisiä ja hyödyllisiä kohtauspisteitä, ja mahdollisimman vähän haitallisia tai epämiellyttäviä kohtauspisteitä (Huhta & Myllyntaus 2021, 136). Työntekijäkokemuksen kehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että jokaista työsuhteen elinkaaren kohtauspistettä pyritään parantamaan. Yhdessä työntekijöiden kanssa pyritään tunnistamaan merkityksellisimmät kohtauspisteet ja kehittämään niitä siten, että ne tuottavat työntekijöille lisäarvoa. Tärkeintä on keskittyä niihin tekijöihin, joilla on työntekijäkokemuksen kannalta suurin merkitys, ja joihin pystytään aidosti vaikuttamaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121 ja 360).

4.2 Osallistaminen

Osallistaminen on prosessi, jossa pyritään aktivoimaan ja ottamaan ihmisiä mukaan toimintaan tai päätöksentekoon. Se on kiinteä osa yhteissuunnittelua. Osallistamisen tavoitteena on lisätä ihmisten mahdollisuuksia vaikuttaa omaan ympäristöönsä ja tulevaisuuteensa, mikä taas voi lisätä yhteisön hyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta. Osallistamisen avulla voidaan parantaa päätösten laatua. Kun yhteisö ja sidosryhmät osallistuvat päätöksentekoon, päätökset ovat usein kestävämpiä ja paremmin perusteltuja, koska ne huomioivat eri näkökulmat ja tarpeet. Osallistaminen myös lisää luottamusta ja uskottavuutta prosessiin ja päätöksentekijöihin, mikä voi vähentää konflikteja ja parantaa yhteistyötä. (International Association for Public Participation 2018, 7.)

Osallistaminen voi tapahtua monin eri tavoin, kuten kuulemalla ihmisten mielipiteitä ja järjestämällä työpajoja tai kyselyjä. Monipuolisten menetelmien käytöllä varmistetaan, että erilaiset ihmiset voivat osallistua heille sopivalla tavalla. Myös sillä, missä ympäristössä osallistaminen tapahtuu, on merkitystä. Toisille sopivat digitaaliset alustat, toiset osallistuvat mieluummin live-tilaisuuteen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023; International Association for Public Participation 2018, 8.)

Jotta prosessi olisi onnistunut sekä osallistavan tahon että osallistuvien henkilöiden kannalta, on osallistamiselle tärkeää asettaa selkeät tavoitteet. Tämä auttaa osallistujia ymmärtämään, miksi heidän panoksellaan on merkitystä ja mitä heiltä odotetaan. Prosessin aikana on myös hyvä kerätä palautetta osallistujilta ja arvioida prosessin toimivuutta. Onnistunut osallistaminen edellyttää lisäksi avointa viestintää. Osallistujia tulee informoida prosessin eri vaiheista ja siitä, miten heidän palautteensa ja ideansa otetaan huomioon.

(Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023; International Association for Public Participation 2018, 8.)

Osallistamiseen liittyy myös haasteita, jotka on hyvä tiedostaa ja pyrkiä ratkaisemaan. Osallistaminen vaatii järjestävältä taholta aikaa, rahaa ja henkilöresursseja. Ilman riittäviä resursseja osallistamisprosessit voivat jäädä pinnallisiksi tai kokonaan toteutumatta. Osallistujien saaminen mukaan ja sitouttaminen prosessiin voi olla haastavaa. Ihmisillä on erilaisia aikatauluja, kiinnostuksen kohteita ja motivaatiotasoja. Uudet osallistamismenetelmät voivat kohdata myös vastarintaa, varsinkin jos ne poikkeavat totutusta tavasta toimia. Joillekin ihmisille osallistuminen voi tuntua vaikealta tai pelottavalta. Kynnyksen madaltaminen tarjoamalla erilaisia osallistumistapoja ja -kanavia voi auttaa. (Rask & Ertiö 2019, 5.)

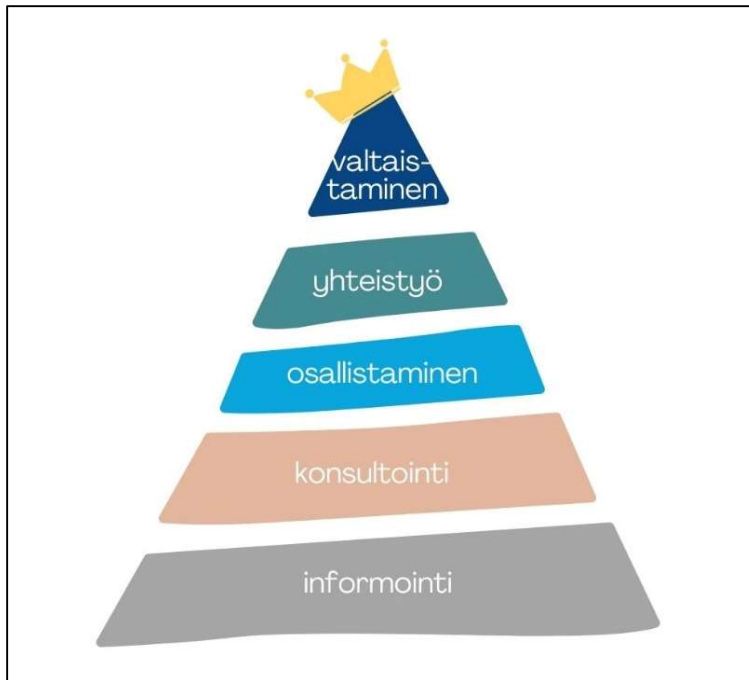
Avoin ja selkeä viestintä on osallistamisen ytimessä. Viestinnän puutteet voivat johtaa väärinkäsityksiin ja osallistujien turhautumiseen. Osallistujilla voi olla erilaisia odotuksia prosessin lopputuloksista. On tärkeää hallita näitä odotuksia ja olla realistinen siitä, mitä osallistamisella voidaan saavuttaa. Jos osallistujat eivät näe konkreettisia tuloksia tai vaikutuksia osallistumisestaan, heidän motivaationsa voi laskea. On pystyttävä osoittamaan, miten heidän panoksensa vaikuttaa päätöksiin ja toimintaan. (Rask & Ertiö 2019, 5.)

Osallistamisen tasot

International Association for Public Participation (2018, 15) on jakanut osallistamistavat viiteen tasoon, jotka kuvaavat osallistumisen syvyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia. Osallistamisen perustaso on informointi, jossa ihmisille annetaan tietoa päätöksistä ja suunnitelmista. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä. Esimerkkejä informoinnin keinoista ovat infotilaisuudet sekä tiedotteet ja muut julkaisut. Seuraava taso on konsultointi. Tässä vaiheessa ihmisiltä pyydetään mielipiteitä ja palautetta tiettyihin suunnitelmiin tai päätöksiin. Konsultointi voi tapahtua esimerkiksi kyselyiden, palautelomakkeiden tai julkisten kuulemisten kautta. Osallistumistasolla ihmiset ovat aktiivisesti mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa. He voivat osallistua esimerkiksi työpajoihin tai muunlaisiin yhteissuunnitteluprosesseihin. Yhteistyötasolla osallistujat ja organisaatiot työskentelevät yhdessä tasavertaisina kumppaneina. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisten projektien toteuttamista tai päätöksenteon jakamista. Osallistamisen korkein taso on valtaistuminen, jossa osallistujilla on merkittävä vaikutusvalta ja he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esimerkkinä tästä on kaupunkien osallistava budjetointi, jossa asukkaat voivat valita, mihin hankkeisiin rahaa käytetään.

Kuviossa 3 olen esittänyt osallistamisen tasot pyramidin muodossa. Tämä kuvaa paitsi vaikuttamismahdollisuuksien hierarkiaa, myös osallistumisen kynnyksiä. Passiivinen informaation vastaanottaminen ei vaadi ihmiseltä paljon, ja kyselyyn vastaaminenkin on helpompaa

kuin työpajaan osallistuminen. Lisäksi pyramidin kerrokset kuvaavat sitä, miten suuria joukkoja osallistamisen keinoilla voidaan tavoittaa. Tiedottamista ja kyselyjä voidaan kohdentaa massoille, mutta ylemmillä tasoilla osallistujien määrää joudutaan pääsääntöisesti rajaamaan käytännön syistä.



Kuvio 3. Osallistamisen tasot

4.3 Yhteissuunnittelu, yhteiskehittäminen ja osallistava suunnittelu

Termejä yhteissuunnittelu (co-design), yhteiskehittäminen (co-creation) ja osallistava suunnittelu (participatory design) käytetään usein rinnakkain. Yhteissuunnittelu on menetelmä, jossa loppukäyttäjät osallistuvat aktiivisesti suunnitteluprosessiin, tuoden oman asiantuntemuksensa ja kokemuksensa ammattilaisten tueksi. Se haastaa perinteisen hierarkkisen käsityksen suunnitteluprosessista, ja rohkaisee avoimeen, luovaan yhteistyöhön, jossa jokaisen osallistujan kokemukset ja ideat ovat tärkeitä. Yhteissuunnittelu eroaa osallistavasta suunnittelusta siten, että sen näkökulma osallistamiseen on usein osallistavaa suunnittelua monimuotoisempi. Yhteissuunnittelua voi tapahtua vaikkapa harrastusyhteisöissä, jolloin osallistujien rooli on olennaisesti merkittävämpi kuin toimintaa ohjaavien organisaatioiden. (Mattelmäki 2007, 232). Sanders ja Stappers (2008, 2) taas erottelevat yhteiskehittämisen ja yhteissuunnittelun siten, että yhteiskehittäminen on laajempi käsite, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteissuunnittelun kautta.

Yhteissuunnittelun keskeisiä ominaisuuksia ovat määritelleet muun muassa Salmi & Mattelmäki (2021), Sanders & Stappers (2008) ja Mattelmäki (2007). Alle olen koonnut yhteenvedon heidän määritelmistään.

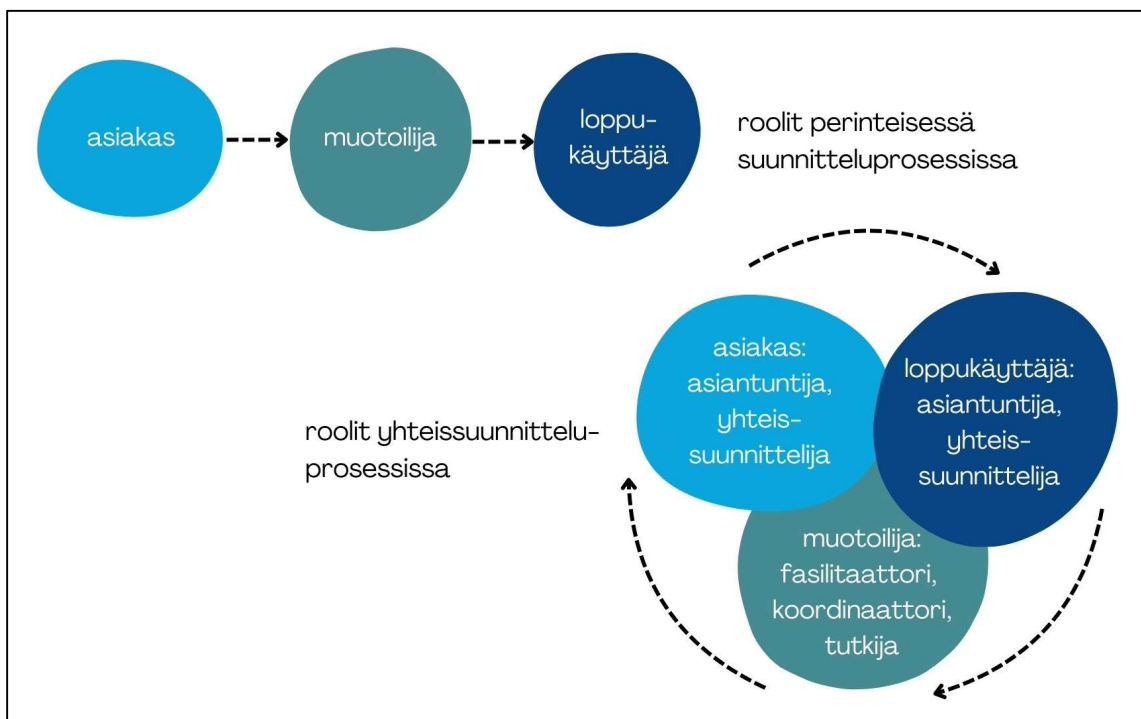
- Osallistaminen → Yhteissuunnittelussa pyritään ottamaan mukaan kaikki asiaankuuluvat sidosryhmät, kuten ammattilaiset, maallikot ja eri organisaatiotasojen edustajat.
- Luovuus ja innovatiivisuus → Prosessi kannustaa osallistujia tuomaan esiin omia kokemuksiaan ja ideoitaan, mikä lisää todennäköisyyttä, että ratkaisut vastaavat todellisiin tarpeisiin.
- Fasilitaattorin rooli → Suunnittelijan tehtävänä on fasilitoida prosessia, järjestää tapahtumia ja tarjota työkaluja, jotka auttavat osallistujia jakamaan kokemuksiaan ja kehittämään ideoita.
- Vuorovaikutus ja yhteistyö → Yhteissuunnittelu perustuu vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, jossa osallistajat jakavat tietoa ja kokemuksiaan.
- Inhimillinen näkökulma → Prosessi keskittyy ihmisten kokemuksiin ja tarpeisiin, ja tavoitteena on tukea ihmisten arvokkuutta heidän toimiessaan eri elämänalueilla.
- Jatkuva oppiminen ja sopeutuminen → Yhteissuunnittelu on dynaaminen prosessi, jossa suunnittelijat ja osallistajat oppivat ja sopeutuvat jatkuvasti.

Yhteissuunnittelu tarjoaa mahdollisuuden luoda kestäviä ratkaisuja, jotka perustuvat osallistujien todellisiin tarpeisiin ja kokemuksiin. Lähtökohtana yhteissuunnitteluprosessissa on, että ihmisten täytyy voida osallistua heille merkityksellisten asioiden suunnitteluun, ja että heidän asiantuntemuksensa ja kokemuksensa ovat kriittisen tärkeitä suunnitteluprosessin onnistumisen kannalta. Yhteissuunnittelu myös sitouttaa loppukäyttäjät ja muut sidosryhmät suunnitteluprosessiin. (Salmi & Mattelmäki 2019, 2.) Yhteissuunnittelun menetelmät ruokkivat osallistujien luovuutta hyödyntämällä leikkiä ja kokeiluja. Fasilitaattori auttaa osallistujia erkaantumaan vallitsevasta tilanteesta ja kuvittelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tai ottamaan poikkeavia rooleja. Tämä mahdollistaa uusien ja innovatiivisten ratkaisuehdotusten syntymisen. (Salmi & Mattelmäki 2019, 5.)

Yhteissuunnittelun juuret ovat 1970-luvulla, jolloin Pohjoismaissa syntyi osallistavan suunnittelun (participatory design) käsite. Tämä lähestymistapa korosti käyttäjien aktiivista osallistumista, erityisesti työympäristöjen kehittämisessä. Esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa työntekijät osallistuivat uusien järjestelmien suunnitteluun parantaakseen työskentelyolosuhteitaan. (Sanders & Stappers 2008, 3–4.) Sittemmin yhteissuunnittelun periaatteet ovat laajentuneet lähes jokaiselle toimialalle, ja loppukäyttäjät on alettu ottaa mukaan suunnitteluprosessiin yhä aikaisemmin. Nykyisin yhteissuunnittelu nähdään

suunnitteluprosessina, joka mahdollistaa tulevien käyttäjien osallistumisen jo ideointiin ja konseptien kehittämiseen. Tämä on muuttanut suunnittelijoiden roolia, tehden heistä enemmän tutkijoita sekä fasilitaattoreita, jotka auttavat käyttäjiä ilmaisemaan luovuuttaan. (Creative Commons Netherlands 2011, 147.)

Yhteissuunnittelu eroaa perinteisestä käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta, jossa loppukäyttäjät toimivat lähinnä passiivisina palautteen antajina. Perinteinen suunnitteluprosessin käsitys nojautuu kolmeen rooliin: asiakkaaseen, joka tilaa tuotteen tai palvelun suunnittelun; muotoilijaan, joka toteuttaa suunnittelun ja loppukäyttäjään, joka käyttää suunniteltua tuotetta tai palvelua. Tässä mallissa kaikki kolme toimijaa asettuvat lineaariselle janelle tiettyyn järjestykseen. Yhteissuunnitteluprosessissa toimijoiden roolit muuttuvat, sekoittuvat ja yhdistyvät. Nämä erot perinteisen ja yhteissuunnitteluprosessin rooleissa on kuvattu kuviossa 4. Yhteissuunnittelussa roolit voivat myös vaihtua prosessin aikana. (Creative Commons Netherlands 2011, 143–145.)



Kuvio 4. Toimijoiden roolit perinteisessä suunnitteluprosessissa ja yhteissuunnitteluprosessissa

5 Avilaiset yhdessä työntekijäkokemusta kehittämässä

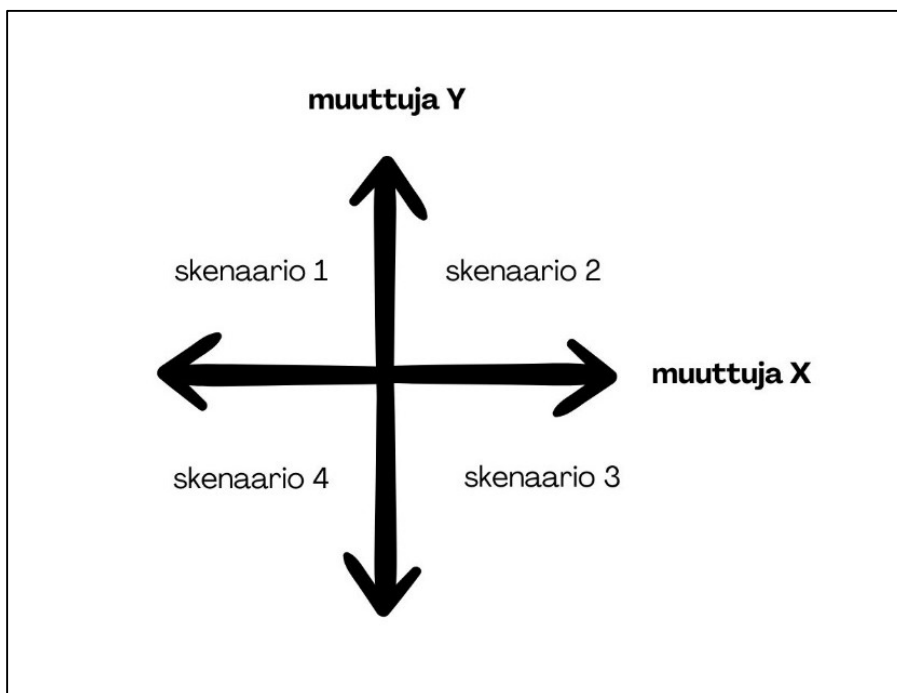
5.1 Tulevaisuustyöpaja

Kesäkuussa 2024 Ainutlaatuinen avi -verkosto järjesti aluehallintoviraston henkilöstölle, eli ”avilaisille” viikonmittaiset Töissä avissa -festarit. Virtuaalisen tapahtumaviikon teemana oli työntekijäkokemus. Ohjelmassa oli muun muassa luento tunteiden merkityksestä työarjessa ja yhteistä keskustelua viikon teemasta. Osana festariviikkoa toteutin tulevaisuustyöpajan, jossa visioitiin työn tulevaisuutta julkisella sektorilla ja aluehallintovirastossa. Aihetta lähestyttiin työelämään vaikuttavien megatrendien kautta. Työpajaan osallistui 15 avilaista. Osallistujat tulivat eri aluehallintovirastoista ja eri tehtävistä. Mukana oli viestinnän, hallinnon sekä eri substanssialojen asiantuntijoita. Työpajasta oli ennakkoon kerrottu aluehallintoviraston intranet-julkaisussa sekä Töissä avissa -festariviikon avaustilaisuudessa. Osallistujat valikoituivat ilmoittautumisen perusteella. Ilmoittautuneita oli 15, joten kaikki ilmoittautuneet voitiin ottaa mukaan työpajaan. Jos ilmoittautuneita olisi ollut yli 20, osallistujat olisi valittu ilmoittautumisjärjestyksessä. Koska osallistujat olivat maantieteellisesti hyvin laajalla alueella, työpaja järjestettiin Teams-yhteydellä. Valitsin osallistamisen välineeksi Whiteboardin, joka toimii hyvin virtuaalisessa tiimityössä ja ideoinnissa. Sovelluksessa useat käyttäjät voivat kirjoittaa, piirtää ja lisätä sisältöä samanaikaisesti. Virtuaaliset tarra- laput helpottavat ideoiden jäsentelyä ja muistuttavat perinteisen fyysisen työpajan välineitä. Lisäksi Whiteboard toimii saumattomasti Teamsin kanssa ja se on melko yksinkertainen käyttää.

Työpajan lähtökohtana oli koostamani työelämän trendikartta, johon kokosin tekijöitä, jotka tulevat tulevaisuudessa vaikuttamaan siihen, millainen julkinen sektori on työpaikkana. Näitä ovat muun muassa työväestön ikääntyminen, ihmislähtöisyyden ja muiden pehmeiden arvojen korostuminen, teknologian kehittyminen ja erilaisten joustojen tarve (Kokkinen 2020; valtioneuvoston kanslia 2019). Pohtimalla työelämän tulevaisuutta voidaan ennakoita muutoksia ja varautua niihin, mikä auttaa luomaan joustavia ja kestäviä ratkaisuja työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Se auttaa myös ymmärtämään työntekijöiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia, mikä on keskeistä positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Työpajan avulla pyrin herättelemään keskustelua työelämästä yleensä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Tavoitteena oli hahmottaa, mitä asioita osallistujat kokevat merkittäviksi työntekijäkokemuksen kannalta. Halusin myös selvittää, millaisia tunteita muutokset osallistujissa herättävät.

Työpajassa käytettiin menetelmänä tulevaisuuden skenaariot -nelikenttämatriisia, jonka perusrakenne on esitetty kuviossa 5. Menetelmässä osallistujien tehtävänä on johtaa ennalta

valittujen muutosajurien pohjalta neljä erilaista tulevaisuuden skenaariota. Poimimme yhdessä verkoston jäsenten kanssa trendikartasta neljä mielestämme merkittävintä teemaa. Valitut teemat olivat työurien muuntuminen, työyhteisöjen monimuotoistuminen, teknologian kehittyminen ja ihmislähtöinen ajattelutapa. Nämä muotoutuivat nelikentän akseleille neljäksi muutosajuriksi: *työurista tulee muuntuvia, työyhteisöt monimuotoistuvat, teknologian merkitys kasvaa ja ihmislähtöinen ajattelutapa lisääntyy*. Yleensä nelikenttämatriisin vaaka- ja pystyakseleiden vastakkaisissa päissä olevat muuttujat ovat toistensa vastakohtia tai vastavoimia. Käsiteltäviä teemoja valitessa totesimme kuitenkin, että joillekin teemoille oli vaikea löytää uskottavaa vastakohtaa. Itse koin, että esimerkiksi teknologian merkityksen *vähennemistä* olisi vaikea perustella. Lisäksi halusimme nostaa esille useita teemoja. Tästä syystä päädyimme valitsemaan neljä erillistä teemaa, jotka eivät ole toistensa vastakohtia. Pyrin silti luomaan nelikenttään jonkinasteista vastakkainasettelua esimerkiksi teknologian ja ihmislähtöisyyden välille. Vastakohtien puute nostettiin esiin myös työpajasta saadussa palautteessa. Tosin asiaa kommentoinut osallistuja totesi: ”Mutta en tiedä itskään, miten tuon olisi saanut yhtään paremmin, nyt siinä nostettiin juuri oikeita teemoja!”.



Kuvio 5. Tulevaisuuden skenaariot -nelikenttämatriisin perusrakenne

Työpajan rakenne jakautui kolmeen osaan me-we-us -periaatteen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa (me) osallistujat kirjasivat yksin omia näkemyksiään kustakin skenaariosta virtuaalisille muistilapuille. Osallistujia pyydettiin pohtimaan muun muassa, mitä

mahdollisuuksia tai riskejä skenaarioon liittyä, miten skenaario vaikuttaisi työhön aluehallintovirastossa ja mitä ajatuksia tai tunteita skenaario heissä herättää. Tämän jälkeen aihetta jatkotyöstettiin neljässä pienryhmässä (we). Jokainen pienryhmä keskittyi yhteen nelikenttämatriisiin skenaarioista (esimerkiksi ”teknologian merkitys kasvaa ja työurista tulee muuntuvia”). Ryhmiä pyydettiin tunnistamaan kyseisen skenaarion alle muistilappuihin kirjatusta ajatuksista yhdistäviä teemoja ja ryhmittelemään laput kokoavien otsikoiden alle. Ryhmät saivat myös kommentoida tai täydentää muiden kirjaamia ajatuksia. Tarkoituksena oli löytää ensimmäisessä vaiheessa kerätystä näkemyksistä yhteisiä nimittäjiä, sekä pohtia, miten tunnistetut teemat osallistujien mielestä vaikuttavat heidän työhönsä. Lopuksi ryhmät esittelivät omat skenaariopohdintansa muille työpajan osallistujille, ja aiheista käytiin yhteistä keskustelua (us).

Keskustelua käytiin muun muassa jatkuvan oppimisen tarpeesta, jonka merkitys työelämässä korostuu koko ajan (Dufva ym. 2021). Työpajan osallistujat kokivat jatkuvan oppimisen olevan sekä edellytys muuttuvassa työelämässä selviämiseksi, mutta myös uuvuttava ja jopa epävakautta synnyttävä osa heidän työtään. Uuden oppimisen lisäksi yhtä tärkeänä nähtiin kyky oppia pois vanhasta. Kuvassa 1 näkyy työpajan osallistujien virtuaalisille muistilappuille kirjoittamia ajatuksia jatkuvan oppimisen tiimoilta.



Kuva 1. Kuvakaappaus työpajan Whiteboard-pohjasta, aiheesta jatkuva oppiminen

Toinen paljon puhututtanut aihe työpajassa oli yhteisöllisyys, joka nousi erityisesti esille skenaariossa ”ihmislähtöinen ajattelutapa lisääntyy ja työyhteisöt monimuotoistuvat”. Osallistujien mielestä yhteisöllisyys työpaikoilla on jo muuttunut ja tulee muuttumaan entisestään. Etätyö, jota aluehallintovirastossa tehdään hyvin laajasti, sekä jatkuva kiire ja julkiseen hallintoon kohdistuvat säästöt nähtiin tekijoinä, jotka vaikuttavat yhteisöllisyyteen negatiivisesti. Huolta kannettiin muun muassa uusien työntekijöiden integroitumisesta työyhteisöön, kun työ ja perehdytys tehdään suurelta osin etänä. Myös lyhyet määräaikaiset työsuhteet koettiin haasteeksi yhteisöllisyyden muodostumiselle. Toisaalta työyhteisöjen monimuotoistumisessa tunnistettiin mahdollisuus uudenlaiseen yhteisöllisyyteen. Esimerkiksi usean viraston yhteiskäyttötilat luovat uusia työyhteisöjä, jotka eivät perustu jaettuihin työtehtäviin tai edes saman työnantajan palveluksessa työskentelemiseen. Yhteisöllisyydellä on moninainen rooli työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Se muun muassa lisää avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta, joka puolestaan on edellytys sujuvalle tiedon siirtymiselle ja innovaatioiden syntymiselle (Luukka 2024, 37). Yhteisöllisyys palvelee siis sekä työntekijöitä että organisaatiota. Kuvassa 2 on työpajassa esiin nousseita yhteisöllisyyteen liittyviä ajatuksia.



Kuva 2. Kuvakaappaus työpajan Whiteboard-pohjasta, aiheesta yhteisöllisyys

Työpajassa saatiin paljon arvokkaita näkemyksiä siitä, miltä työ aluehallintovirastossa ja tulevassa Lupa- ja valvontavirastossa henkilöstön mielestä näyttää tulevaisuudessa. Edellä mainittujen lisäksi keskustelua käytiin myös muutoksiin asennoitumisesta, erityisesti

käynnissä olevaan valtion aluehallinnon uudistukseen liittyen, ja esiin nostettiin haasteet erilaisten työkuultuurien yhteensovittamisessa sekä osaamisen siirtymisessä. Työntekijäkokuemuksen parantamiseksi toivottiin urakehityksen mahdollistavia sisäisiä koulutusohjelmia, ketterän tiimityön hyödyntämistä, aikaa työn sujuvoittamiseen tähtäävälle kehittämistyölle sekä tukea epävarmoissa muutostilanteissa.

5.2 Vapaa sana verkkoalustalla

Päätimme Ainutlaatuinen avi -verkostossa kerätä henkilöstön näkemyksiä Töissä avissa -festariviikolla myös laajemmin. Tätä varten avasimme yhteisen verkkoalustan, jossa pyysimme henkilöstöä kertomaan, millainen työntekijäkokemus heillä on aluehallintovirastossa. Näkemysten kerääminen auttoi minua lisäämään ymmärrystä siitä, mitä asioita avilaiset arvostavat työssään ja työnantajassaan.

Työpajoihin on mahdollista ottaa vain rajattu määrä ihmisiä. Kaikki eivät myöskään koe työpajatyöskentelyä mielekkääksi, tai työpajan ajankohta ei sovi omaan aikatauluun. Yhteisen verkkoalustan avulla tavoitettiin työpajaa laajempi joukko ihmisiä, mikä lisäsi ja monipuolisti esiintuotuja näkökulmia. Henkilöstö sai kirjata näkemyksiään ja ideoitaan silloin, kun heille parhaiten sopii. Se vähensi osallistumisen esteitä ja antoi myös mahdollisuuden pohtia aiheita kaikessa rauhassa. Screen.io:lla toteutettuun alustaan oli pääsy kaikilla avilaisilla intranetin kautta. Osallistujat näkivät muiden kirjoittamat asiat ja pystyivät kommentoimaan niitä, mutta kaikki tapahtui anonymisti. Kommentointitoiminnolla pyrittiin lisäämään vuorovaikutusta osallistujien välillä. Verkkoalustan etuna on myös se, että kirjattuja näkemyksiä voidaan helposti tallentaa, jakaa ja analysoida. Tämä parantaa läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa kaikkien mielipiteiden huomioimisen.

Vastauksissa työntekijäkokemukseen positiivisesti tällä hetkellä vaikuttavina tekijöinä nähtiin oman työn kokeminen merkityksellisenä ja arvostettuna, työnantajan osoittama luottamus työntekijöitä kohtaan sekä laaja etätyömahdollisuus. Työntekijäkokemusta heikentävinä asioina nostettiin esiin muun muassa palkkauksen taso ja käynnissä olevien muutosten aiheuttama epävarmuus. Aluehallintovirastossa tehdään paljon etätyötä, ja ehkäpä siitä syystä esimerkiksi työtiloihin liittyviä asioita ei mainittu lainkaan.

5.3 Ideointityöpaja

Lokakuussa 2024 toteutin toisen työpajan, jossa keskityttiin syventämään edellisen työpajan tuotoksia. Lisäksi työpajassa käytettiin materiaalina Töissä avissa -festariviikolla verkkoalustan kautta kerättyjä näkemyksiä avilaisten työntekijäkokemuksesta. Tavoitteena oli ideoida konkreettisia toimenpiteitä työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Työpaja

järjestettiin edellisen tavoin Teams-yhteydellä ja osallistujat valikoituivat henkilöstön joukosta samalla tavalla ennakoilmoittautumisten kautta. Tällä kertaa ilmoittautuneita osallistujia oli kuitenkin vain seitsemän.

Ideointityöpaja koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa osallistamisen välineenä käytettiin jälleen ennalta valmisteltua Whiteboard-pohjaa. Valitsin tulevaisuustyöpajan tuosten ja verkkoalustan vastausten pohjalta neljä otsikkoa, joiden alle työntekijäkokemusta parantavia ideoita lähdettiin ideointityöpajassa luomaan. Otsikoita valittaessa huomioin henkilöstön parista nousseet tarpeet ja toiveet, mutta myös sen, mihin asioihin verkoston puitteissa on todellisuudessa mahdollista vaikuttaa. Esimerkiksi palkkaukseen liittyvät asiat jäivät ulkopuolelle, sillä verkostolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa aluehallintoviraston palkkatasoon. Valintoja tehdessäni pidin mielessäni myös megatrendien vaikutukset työssä tapahtuviin muutoksiin, jotta työpaja vastaisi tulevaisuuden työelämän tarpeisiin. Verkoston jäsenet kommentoivat muotoilemiani otsikoita ja muokkasin niitä vielä kommenttien perusteella. Työpajaan valitut otsikot olivat: *jatkuva oppiminen, osaamisen siirtyminen, asennoituminen muutokseen ja yhteisöllisyys*. Koska työpajassa oli odotettua vähemmän osallistujia, yhdistin kaksi ensimmäistä otsikkoa yhdeksi, sillä tarkoituksena oli, että jokaisen otsikon työstämiseen muodostetaan yksi pienryhmä.

Osallistujia pyydettiin – jälleen virtuaalisia muistilappuja käyttäen – kirjaamaan Whiteboard-pohjaan jokaisen otsikon alle, mistä tekijöistä otsikon teema heidän mielestään koostuu. Osallistujia kehoitettiin miettimään esimerkiksi, millaisista teoista yhteisöllisyys muodostuu, ja mitä toimijoita, vastuutahoja tai edellytyksiä sen rakentamiseen liittyy. Tarkoituksena oli hahmottaa, mitkä kaikki asiat vaikuttavat hyvään työntekijäkokemukseen ja millaisista kohtauspisteistä työntekijäkokemus kyseisen teeman alla koostuu. Tämän osion jokainen osallistuja teki itsenäisesti. Kuvassa 3 näkyy osa työpajassa käytetystä Whiteboard-pohjasta, josta käy ilmi, että teeman ”asennoituminen muutokseen” alle osallistujat listasivat osatekijöiksi muun muassa vaikuttamismahdollisuudet, osallistamisen, viestinnän ja johtamisen.

Asennoituminen muutokseen



<p>Lisää teksti</p> <p>On tärkeää, että kaikilla on yhteinen näkemys siitä, miksi jotain tehdään ja miten sinne päästään</p>	<p>Vanhoista tavoista pitäisi päästä eroon, ottaa uusi vastaan innolla ja ennakkoluulottomasti.</p>	<p>Johdon rooli esimerkkinä korostuu.</p>	<p>Muutokset pitää selittää työntekijöille, miksi jotain tehdään uudella tavalla.</p>
<p>Muutos on mahdollisuus mutta kokemus siitä, ettei asioihin voi vaikuttaa itse voi olla uhka myös työhyvinvoinnille.</p>	<p>Viestintä, henkilöstöinfot, luottamismiehet, vaikutusmahdollisuudet</p>	<p>Vaikutusmahdollisuudet, osallistaminen</p>	<p>Vahva tiedottaminen muutoksesta, johdon tulee pitää ajan tasalla porukkaa mm. kokonaiskuvan osalta</p>

Kuva 3. Kuvakaappaus ideointityöpajan Whiteboard-pohjasta, kohdasta asennoituminen muutokseen

Toisessa osiossa osallistujista muodostettiin kolme pienryhmää. Jokainen ryhmä sai ratkotavakseen ongelman, joka oli johdettu jostain Whiteboard-pohjan otsikoista seuraavalla tavalla:

- Ryhmä 1: Asennoituminen muutokseen → Miten tuemme toisiamme virastouudistuksessa?
- Ryhmä 2: Jatkuva oppiminen ja osaamisen siirtyminen → Miten varmistamme, että työyhteisössämme on tarvittava ja ajantasainen osaaminen?
- Ryhmä 3: Yhteisöllisyys → Miten luomme yhteisöllisyyttä, kun työkaverit ovat maantieteellisesti laajalla alueella?

Ratkaisuideoiden tuottamiseen käytettiin SCAMPER-menetelmää. Se on luova ongelmanratkaisutyökalu, joka auttaa kehittämään uusia ideoita ja parantamaan olemassa olevia tuotteita tai prosesseja. SCAMPER on lyhenne sanoista substitute (korvaa), combine

(yhdistä), adapt (mukauta), modify (muuta), put to another use (käytä toisin), eliminate (poista) ja rearrange (muuta järjestystä) (joskus myös reverse eli käännä). (Bun 2024.) Ratkaistavaa ongelmaa lähestytään seitsemän kysymyksen kautta. Tavoitteena on tarkastella tilannetta uusista ja yllättävistäkin näkökulmista, ja löytää innovatiivisia ratkaisuja. Menetelmä rohkaisee ajattelemaan laatikon ulkopuolelta ja haastamaan nykyiset oletukset. Ideat voivat aluksi tuntua hulluilta, mutta niistä voi keskustelun kautta syntyä jotain toteuttamiskelpoista.

Ajatuksena oli, että pienryhmät voivat käyttää kunkin otsikon alle ensimmäisessä osiossa kirjattuja osatekijöitä palikoina, joita SCAMPER-menetelmän kautta käännellään, muutetaan, lisätään ja poistetaan. Työstämistä ei kuitenkaan rajattu vain näihin tekijöihin. Lopuksi pienryhmät esittelivät ideansa koko ryhmälle ja niistä käytiin yhteistä keskustelua.

Työpajan tuloksena syntyi muun muassa seuraavia ajatuksia työntekijäkokemuksen parantamiseksi:

Miten tuemme toisiamme virastouudistuksessa?

- Otetaan henkilöstön toiveet huomioon, kun suunnitellaan virastouudistusta koskevien infotilaisuuksien sisältöjä ja toteutustapaa.
- Tarjotaan mahdollisuus seurata virtuaalisesti eri valmistelutyöryhmien kokouksia (kuunnellen, ei osallistuen).
- Jätetään virastouudistusta koskeviin infotilaisuuksiin aikaa vuorovaikutukselle ja osallistamiselle.

Miten varmistamme, että työyhteisössämme on tarvittava ja ajantasainen osaaminen?

- Kehitetään uusia tapoja oppia, esimerkiksi podcastit, ryhmäytyminen ja ”oppimisleirit”.
- Hyödynnetään tekoälyä organisaatiossa jo olemassa olevan osaamisen kartoittamiseen.
- Tehdään intraan check-lista tai ajankohtaista-nosto, jossa kerrotaan, miten tietyt asiat etenevät, mikä on oma tilanne, mitä haluat kollegoidesi asiasta tietävän.

Miten luomme yhteisöllisyyttä, kun työkaverit ovat maantieteellisesti laajalla alueella?

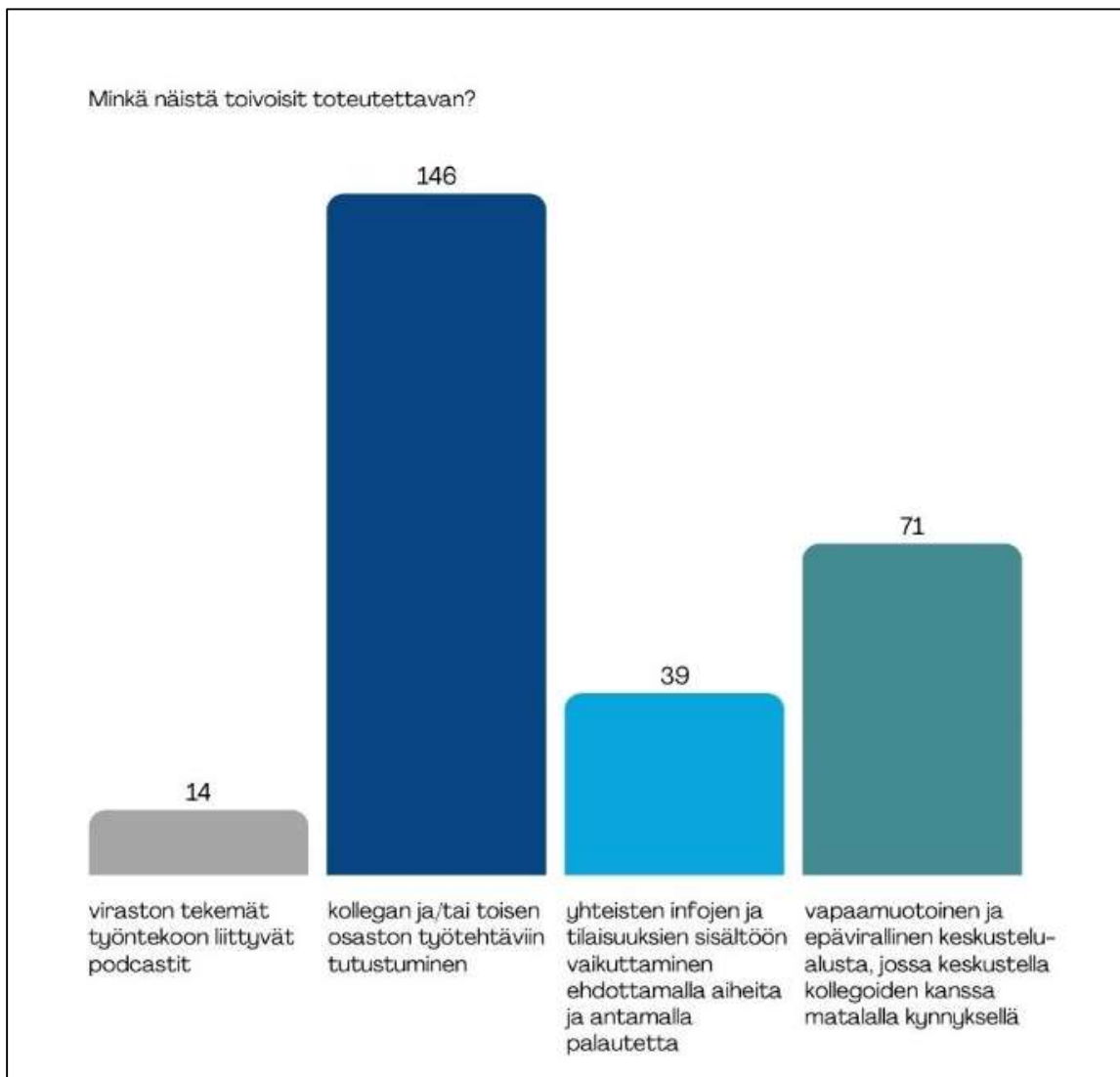
- Järjestetään tilaisuuksia erilaisissa kokoonpanoissa tilaisuuden sisältö ja tavoitteet huomioiden.
- Hyödynnetään yhteiskäyttötiloja erilaisten työyhteisöjen luomisessa, työyhteisö voi muodostua myös muista kuin oman tiimin jäsenistä.
- Tarjotaan oppimis- tai harjoittelujaksoja toisessa toimipisteessä/yksikössä.

5.4 Toteutettavien ideoiden valinta

Osa ideointityöpajassa syntyneistä ajatuksista oli konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, osa taas laiveampia idea-aihioita. Ideointityöpajan tuotoksia jatkotyöstettiin ja täsmennettiin Ainnutlaatuinen avi -verkostossa. Aloitin jatkotyöstämisen nostamalla esiin huomioita tuotetuista ideoista ja tekemällä ehdotuksia, miten niitä voitaisiin jalostaa. Verkoston jäsenet saivat sen jälkeen kommentoida ideoita ja tekemiäni huomioita Teams-kanavan keskusteluketjussa ja lopuksi asiasta käytiin keskustelua verkoston kokouksessa. Valitsimme yhdessä sellaiset ideat, jotka

- herättivät eniten mielenkiintoa ja positiivista keskustelua työpajassa
- ovat toteutettavissa
- voisivat vaikuttaa eniten työntekijäkokemuksen paranemiseen.

Neljä valittua ideaa esiteltiin koko henkilöstön yhteisessä henkilöstöinfossa tammikuussa 2025, ja osallistujat saivat äänestää ideaa, jonka toivoisivat toteutettavan. Teams-yhteydellä järjestetyssä henkilöstöinfossa äänestystyökaluna käytettiin Mentimeter-sovellusta, jonka avulla osallistujat näkevät äänestystulokset reaaliajassa. Äänestykseen osallistui yhteensä 270 henkilöä. Äänestyksen tulokset näkyvät alla kuviossa 6. Ylivoimaisesti eniten ääniä sai *kollegan ja/tai toisen osaston työtehtäviin tutustuminen*, yhteensä 146 ääntä. Seuraavaksi 71 äänellä sijoittui *vapaamuotoinen ja epävirallinen keskustelualusta, jossa keskustella kollegoiden kanssa matalalla kynnyksellä*. Kaksi muuta ideaa saivat äänestyksessä selvästi vähemmän kannatusta: *yhteisten infojen ja tilaisuuksien sisältöön vaikuttaminen ehdottamalla aiheita ja antamalla palautetta*, 39 ääntä, ja *viraston tekemät työntekoon liittyvät podcastit*, 14 ääntä.



Kuvio 6. Toteutettavan idean äänestyksen tulokset

Tilaisuuteen osallistui noin 700 henkilöä, joten yli puolet osallistujista ei äänestänyt lainkaan. Syynä tähän on saattanut olla esimerkiksi haasteet sähköisen äänestystyökalun käytössä, motivaation puute tai se, ettei mikään esitetyistä vaihtoehtoista herättänyt kiinnostusta. Äänestyksessä olisi voinut olla lisäksi vaihtoehto ”joku muu”, mutta toisaalta tarkoitus ei tässä vaiheessa ollut kartoittaa uusia ideoita, vaan selvittää, mikä jo tuotetuista ideoista saa eniten kannatusta.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Työntekijäkokemuksen kehittäminen muutoksen keskellä

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä ilmassa on ollut muutosta monella tasolla. Aluehallintoviraston henkilöstön kannalta ajankohtaisin muutos on vuoden 2026 alusta voimaan astuva valtion aluehallinnon uudistus, joka tarkoittaa aluehallintovirastojen lakkauttamista ja sulauttamista uuteen, merkittävästi suurempaan Lupa- ja valvontavirastoon. Tämä on näkynyt ja puhututtanut avilaisten arjessa päivittäin. Taustalla vaikuttavat laajemmat julkisen sektorin ja valtiontalouden haasteet, jotka kumpuavat muun muassa muutoksesta Suomen väestörakenteessa.

Lähellä olevien muutosten lisäksi työelämän isot trendit vaikuttavat vääjäämättä meidän kaikkien työhön, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Työyhteisöt monimuotoistuvat, staattisista ja johdonmukaisista työurista tulee alati muuntuvia ja työvälaineiden ja -tehtävien muuttuessa tarvitaan uudenlaista osaamista. Kuten sanonta kuuluu: ”mikään ei ole pysyvää, paitsi muutos”.

Edellä todettu huomioon ottaen, halusin opinnäytetyössäni sisällyttää muutosteeman myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Se oli itseasiassa lähtökohta toteuttamalleni yhteissuunnittelukokonaisuudelle. Aloitimme yhteisen kehittämistyön tulevaisuustyöpajalla, jossa pureuduimme työelämän trendeihin ja tunnistimme niiden vaikutuksia oma työmme tulevaisuuteen. Myös organisaatiomuutos oli vahvasti läsnä kehittämistyössä, sillä yksi työntekijäkokemuksen kehittämisen tavoitteista oli löytää hyviä käytäntöjä, joita voisimme viedä mukamme tulevaan Lupa- ja valvontavirastoon.

Muutokset herättävät ihmisissä yleensä tunteita, niin myös tässä tapauksessa. Se tuo oman kulmansa suunnitteluprosessiin, sillä muotoilijana minun on otettava erilaiset, joskus vahvatkin tunteet huomioon ja osattava luovia niiden keskellä. Muutostilanteissa on kriittistä viestiä muutoksen etenemisestä ja vaikutuksista avoimesti ja selkeästi, sekä aidosti kuunnella osallisten näkemyksiä (Luukka 2024, 206–207; Hakala 2015, 20–21). Työelämän suurien muutosten pyörteissä työntekijät saatetaan helposti nähdä vain numeroina, resurssina muiden resurssien joukossa. Tosiasiassa kaikki meistä haluavat tulla nähdyksi ihmisinä ja yksilöinä, joilla on paljon muutakin annettavaa kuin työpanoksensa. (Luukka 2024, 108–109). Työntekijäkokemuksen kannalta merkitystä on siis palkan ja fyysisen työpisteen lisäksi myös aineettomilla asioilla, kuten työyhteisön dynamiikalla, organisaatiokulttuurilla ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen huomioimisella.

Empatia on mille tahansa muotoiluprosessille ominainen piirre. Muotoiluprosessissa pyritään ratkaisemaan jokin asiakkaalle tai loppukäyttäjälle merkityksellinen ongelma. Tärkeää

ei ole vain ratkaistavan ongelman, vaan myös asianosaisten ihmisten ymmärtäminen. Työntekijäkokemusta kehitettäessä on pyrittävä selvittämään, millainen ratkaisu toisi lisäarvoa sekä organisaatiolle että ihmisille, joista se koostuu (Huhta & Myllyntaus 2021, 341).

Varsinkin muutostilanteessa inhimillinen lähestymistapa ja empatia suunnitteluprosessissa ovat vieläkin tärkeämpiä. Inhimillinen, positiiviseen työntekijäkokemukseen pyrkivä organisaatio haluaa olla tietoinen siitä, mitä sen työntekijät toivovat ja arvostavat, ja mikä heitä motivoi (Luukka 2024, 117). Tässä yhteissuunnittelun menetelmät ovat oiva keino, sillä ne tarjoavat työntekijöille kanavan jakaa ajatuksiaan ja ideoitaan. Yhteissuunnittelun periaatteisiin kuuluu oman mielipiteen kertomiseen rohkaiseminen ja kannustaminen, ja sen varmistaminen, että myös hiljaisempien ääni tulee kuulluksi. Jokaisen työntekijän jokaista toivetta ei tietenkään voida toteuttaa, mutta toiveiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös ihmisten reaktioita paremmin (Luukka 2024, 53). Työntekijäkokemusta kehitettäessä tulee lähtökohtana olla aina työntekijöiden tarpeet, joiden selvittäminen edellyttää työntekijöiden mukaan ottamista kehittämistyöhön (Huhta & Myllyntaus 2021, 201).

Yhteissuunnittelun tuominen aluehallintoviraston kehittämistyöhön ei ollut aivan yksinkertaista. Osallistamisen kulttuuri ei ole vielä juurtunut osaksi aluehallintoviraston toimintaa. Opinnäytetyössäni pyrin varmistamaan, ettei osallistaminen jäisi näennäiseksi, vaan sillä olisi todellisuudessa vaikutusta päätöksentekoon. Aluehallintovirastossa ei ole vielä montaa esimerkkiä henkilöstön osallistamisen vaikutuksista viraston toimintatapoihin. Siksi osa henkilöstöstä suhtautui yhteissuunnitteluun hieman epäröiden tai jopa epäuskoisesti. On mahdollista, että se vähensi motivaatiota osallistua työpajoihin ja luottamusta yhteissuunnitteluprosessiin. Motivaatioon vaikutti todennäköisesti myös käynnissä oleva organisaatiomuutos. Työpajoissa käydyissä keskusteluissa nousi useaan otteeseen esille huoli siitä, ettei henkilöstöä kuulla tarpeeksi uutta virastoa suunniteltaessa. Näillä kokemuksilla on voinut olla vaikutusta siihen, miten henkilöstön jäsenet suhtautuvat osallistamiseen muissa yhteyksissä.

Organisaatiomuutos vaikutti osaltaan myös työpajojen aikataulutukseen. Sopivien aikojen löytäminen työpajoille osoittautui haastavaksi, kun jo normaalistikin melko täysissä kalentereissa oli lisäksi virastouudistukseen liittyviä tilaisuuksia. Työpajat pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä, jotta kynnyks osallistua olisi matala. Osa kiinnostuneista ei silti päässyt niihin mukaan, koska aikataulut eivät sopineet yhteen.

6.2 Kehittämistyön kiinnittyminen organisaation strategiaan

Ennen kuin kehittämistoimia aletaan suunnitella, täytyy hahmottaa, miten toimet liittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin ja visioon. Toimenpiteet tulisi suunnitella ja toteuttaa

siten, että ne tukevat organisaation pitkän aikavälin päämääriä. Tämä on huomioitava erityisesti julkisia palveluja tuottavissa organisaatioissa, joiden toiminnan vaikuttavuus on kyettävä uskottavasti ja läpinäkyvästi todentamaan. Koska työntekijäkokemus on käsitteenä moniulotteinen, on organisaation sisällä tärkeää muodostaa yhteinen visio siitä, mitä työntekijäkokemus pitää sisällään ja miten sitä halutaan kehittää, jotta kehittäminen kohdistuu oikeisiin asioihin (Huhta & Myllyntaus 2021, 86).

Selkeät, mitattavissa olevat ja realistiset tavoitteet ohjaavat suunnitteluprosessia ja auttavat arvioimaan lopputulosta. Ne tarjoavat suuntaviivat päätöksenteolle, resurssien kohdentamiselle ja edistymisen seurannalle. Hyvin asetetut tavoitteet motivoivat myös prosessin osallistujia. (Kymäläinen ym. 2016, 13–16.) Prosessin jälkeen tulee tarkastella, miten hyvin tavoitteet on saavutettu. Konkreettisten toimenpiteiden lisäksi kehittämistyön vaikutukset voivat näkyä organisaatiossa esimerkiksi organisaation kyvykkyyksien tai henkilöstön osaamisen lisääntymisenä.

Valtion aluehallinnon yhteisessä strategiassa keskeisellä sijalla ovat hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisö, asiakaslähtöisyys ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitys on nostettu esille strategian vaikutusten arvioinnissa, ja henkilöstön ottaminen mukaan toiminnan kehittämiseen nähdään tärkeänä varsinkin muutostilanteessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Strategiasta välittyy ihmiskeskeinen lähestyminen toiminnan toteuttamiseen.

Tämä opinnäytetyö vastaa aluehallintoviraston toimintaa määrittävän yhteisen strategian osallistamisen ja ihmiskeskeisyyden tavoitteisiin yhteissuunnittelun kautta. Yhteissuunnittelu on vuorovaikutusta, mukaan ottamista, yhteistyötä, avoimuutta, oppimista ja jakamista. Osallistamalla henkilöstö mukaan kehittämistyöhön, pystytään paremmin huomioimaan heidän tarpeitaan ja mahdollistetaan uudet ideat ja innovaatiot. Onnistuneen yhteissuunnittelun avulla myös sitoutetaan osallistajat muutokseen ja lisätään lopputuloksen hyväksyttävyyttä.

Selkeän ja avoimen viestinnän merkitys korostuu muutoksen keskellä. Viestinnän kautta saadaan helposti suuri joukko ihmisiä osalliseksi kehittämistyöhön, mutta se ei vielä anna heille tosiasiallisia mahdollisuuksia vaikuttaa. Opinnäytetyöni tavoitteena onkin lisätä nimenomaan syvempiä osallistamisen muotoja aluehallintovirastossa. Ainutlaatuinen aviverkoston toiminnan lähtökohtana on henkilöstön mukaan ottaminen kehittämistyön kaikkiin vaiheisiin: ongelman määrittelyyn, ratkaisujen ideointiin sekä parhaan ratkaisun valintaan ja toteuttamiseen. Verkoston jäsenet oppivat yhdessä ja vievät oppimaansa omiin työyhteisöihinsä. Muutoksen toteuttajat ovat parhaita sanansaattajia kertomaan työn tuloksista.

Opinnäytetyöni kannalta on merkityksellistä ymmärtää, että organisaation strategialla on kiinteä yhteys myös suoraan työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemus tukee strategian toteutusta. Toisaalta strategia luo omalta osaltaan työntekijäkokemukselle kehykset, se määrittää muun muassa sen, mikä on organisaation kannalta tärkeää tai mahdollista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 153).

6.3 Kehittämistyön tulokset

6.3.1 Työntekijäkokemuksen parantamiseen tähtäävät toimenpiteet

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi neljä erilaista ideaa, joilla aluehallintoviraston sisäistä työntekijäkokemusta voitaisiin parantaa. Näistä henkilöstö valitsi yhden selväksi suosikikseen. Ideat pohjautuvat ajantasaiseen tietoon työelämän virtauksista ja ennen kaikkea ennakoivat tulevia tarpeita. Ne ovat myös aidosti toteutettavissa ja niillä voidaan vaikuttaa positiivisesti merkittävän joukon työntekijäkokemukseen. Kollegan tai toisen osaston työtehtäviin tutustuminen lisää ymmärrystä organisaation eri rooleista, parantaa yhteistyötä ja vähentää siloja. Se voi myös auttaa urapolkujen hahmottamisessa ja avata työn merkityksellisyyttä. Epävirallinen keskustelualusta kollegoiden väliseen vapaamuotoiseen keskusteluun tukee yhteisöllisyyttä sekä madaltaa kynnystä kysyä neuvoa ja jakaa kokemuksia. Sen avulla voidaan myös edistää tiedonkulkua ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Mahdollisuus vaikuttaa yhteisten infojen ja tilaisuuksien sisältöön lisää osallistamista ja parantaa tilaisuuksien relevanssia ja hyödyllisyyttä. Työntekoon liittyvät podcastit taas tarjoavat joustavan ja helposti saavutettavan tavan oppia uutta ja pysyä ajan tasalla oman työn kannalta tärkeistä asioista.

Kun kehittämistyön tuloksia tarkastellaan työelämän tulevaisuuden valossa, voidaan todeta, että ne tukevat työelämän keskeisiä suuntauksia, kuten monimuotoisuutta, digitalisaatiota, työntekijöiden osallistamista ja jatkuvaa oppimista. Tekemällä organisaation moninaiset tehtävät tutuiksi edistetään sisäistä ymmärrystä ja yhteistyötä, mikä on tärkeää työelämän monimuotoistuessa ja työnkuvien muuttuessa yhä joustavammiksi. Tutustumalla eri työtehtäviin työntekijät voivat myös kehittää monialaista osaamista, mikä lisää resilienssiä työelämän muutoksissa. Vapaamuotoinen keskustelualusta tukee yhteisöllisyyttä ja matalan kynnyksen vuorovaikutusta, mikä on tarpeellista varsinkin etätöiden lisääntyessä, kun uusien vuorovaikutusmuotojen tarve korostuu. Epäviralliset keskustelut voivat myös edistää innovatiivisuutta ja tiedon jakamista organisaatiossa. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja tilaisuuksien suunnitteluun lisää osallisuuden tunnetta ja sitoutumista. Työelämässä tarvitaan yhä useammin ajattelu- ja toimintatapojen muutosta, jossa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeässä roolissa. Kyky oppia uutta ja oppia pois vanhasta

on yksi tärkeimpiä taitoja, joita tulevaisuuden työelämässä tarvitaan. Teknologinen kehitys ja digitalisaatio muuttavat työn tekemisen tapoja, mutta myös oppimisen ja itsensä kehittämisen tapoja. Podcastit ovat hyvä esimerkki välineestä, jolla uutta tietoa voidaan jakaa.

Osa kehittämistyön tuloksena syntyneistä ideoista vaatii vielä tarkentamista. Esimerkiksi mielenkiintoisimmaksi ideaksi äänestetty muiden työtehtäviin tutustuminen edellyttää vielä sen määrittelemistä, miten tutustuminen käytännössä toteutetaan. Vaihtoehtoja voisivat olla esimerkiksi lyhyet ”harjoittelujaksot” toisessa yksikössä tai oman työpäivän kulun esittelyminen kollegalle. Lopullinen määrittely ja toteutuksen eteenpäin vieminen jatkuu Ainutlaatuinen avi -verkoston puitteissa, mutta se on ajallisesti rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

6.3.2 Yhteissuunnittelun hyödyntäminen ja uusien menetelmien oppiminen

Luukka (2024, 50–52) kuvaa kirjassaan *Tulevaisuuskyvykäs organisaatio* perinteisten henkilöstökyselyiden ongelmia. Luukan mukaan niillä on vaikeaa tavoittaa syvällistä työntekijäymmärrystä, sillä vastaukset kertovat yleensä vain sen, miten tietyt ennalta valitut asiat toteutuvat työntekijän arjessa. Kyselyt eivät useinkaan paljasta sitä, miten merkittäviä erilaiset työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat vastaajalle, tai mikä vastaaja motivoi työssään.

Aluehallintovirastossakin tehdään vuosittain melko kattava henkilöstökysely, mutta se ei yksin riitä siihen, että henkilöstö voisi kokea tulleeensa kuulluksi. Siksi on tärkeää tarjota myös muita kanavia saada äänensä kuuluviin, erityisesti sellaisia, joissa käsiteltäviä kysymyksiä ei ole etukäteen lukittu. Tästä näkökulmasta sekä Ainutlaatuinen avi -verkosto että tässä opinnäytetyössä esitellyt yhteissuunnittelun toimenpiteet ovat lisänneet aluehallintoviraston henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia. Suunnitteluprosessin eri vaiheisiin osallistui yhteensä yli 300 henkilöstön jäsentä. Toivottavasti yhteissuunnitteluun osallistuneet avilaiset osallistuvat jatkossakin rohkeasti ja ennakkoluulottomasti oman työnsä kehittämiseen.

Vaikka prosessiin osallistui kaiken kaikkiaan suuri joukko avilaisia, jäi varsinkin jälkimmäisen työpajan osallistujamäärä melko pieneksi. Molemmat työpajat oli suunniteltu noin 20 osallistujalle, mutta osallistujia oli lopulta 15 ensimmäisessä ja seitsemän toisessa tilaisuudessa. Molemmista tilaisuuksista oli tiedotettu etukäteen hyvin, joten en usko, että osallistujamäärä oli seurausta tiedonpuutteesta. Todennäköisempää on, että samaan aikaan käynnissä ollut Lupa- ja valvontaviraston valmistelu ja siihen liittyvät lukuisat tilaisuudet veivät aluehallintoviraston henkilöstön aikaa siinä määrin, ettei muuta ”ylimääräistä” voitu enää sovittaa kalentereihin. Erityisesti syksystä 2024 alkaen virastouudistuksen valmistelu on edellyttänyt koko henkilöstöltä usein aktiivisempaa panosta kuin pelkkien infotilaisuuksien

kuunteleminen. Tämä on saattanut täyttää heidän ”osallistumiskiintiönsä”, eikä muuhun kehittämistyöhön osallistumista ole nähty enää houkuttelevana.

Kipinä yhteissuunnittelun hyödyntämiseen lähti Ainutlaatuinen avi -verkoston sisältä. Muuta henkilöstöä oli aiemmin kuultu pääasiassa erilaisten kyselyiden avulla, ja verkostossa oli halu oppia uusia osallistamisen menetelmiä. Verkosto onkin mielestäni oiva paikka opetella yhdessä uusia menetelmiä ja levittää niitä sitten laajemmin aluehallintoviraston sisällä. Kun verkoston jäsenet tulevat tutuiksi yhteissuunnittelun menetelmien kanssa, he voivat hyödyntää niitä jatkossa omissa tehtävissään. Tai ainakin nostaa yhteissuunnittelun esiin, kun heidän työyhteisöissään suunnitellaan seuraavaa kehittämisprojektia.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi yhteissuunnittelun onnistumiseen. Kulttuuri, joka korostaa luottamusta, avoimuutta ja yhteistyötä, tukee yhteissuunnittelua. Toisaalta osallistamalla henkilöstöä yhteissuunnitteluun, voidaan lisätä luottamusta, avoimuutta ja yhteistyötä. Yhteissuunnitteluun kannustavan kulttuurin on lähdettävä organisaation johdosta. Johtajien on näytettävä esimerkkiä ja sitouduttava yhteissuunnittelun periaatteisiin. On luotava rakenteita ja prosesseja, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen. Osallistamisen tavoitteet on määriteltävä selkeästi ja niistä on viestittävä koko organisaatiolle. Eriytyisen tärkeää on viestiä siitä, miten osallistujien panos on vaikuttanut lopputulokseen.

6.4 Miten onnistuin?

6.4.1 Virtuaaliset yhteissuunnittelun menetelmät

Valitessani menetelmiä kehittämistyöni toteuttamiseksi, reunaehtona oli, että kaikki osallistamistoimenpiteet on toteuttava virtuaalisesti. Aluehallintoviraston henkilöstö on levittäytynyt laajalle alueelle ympäri Suomea, ja pitkien välimatkojen vuoksi osallistujien ei ollut mahdollista kokoontua yhteen paikkaan. Virtuaalisuus tarjoaa uusia mahdollisuuksia yhteissuunnittelulle, mutta sen onnistunut toteutus edellyttää huolellista suunnittelua ja teknologian tehokasta hyödyntämistä. Perinteiset menetelmät eivät ole välttämättä korvattavissa, mutta muun muassa Davis ym. (2021) osoittavat, että yhteissuunnittelua voidaan tehdä myös virtuaalisesti.

Virtuaalisella osallistamisella on etuja, mutta siihen liittyy myös haasteita. Virtuaalisuus mahdollistaa osallistumisen työpajoihin paikasta riippumatta, mikä tuo joustavuutta ja voi lisätä osallistumishalukkuutta. Aluehallintoviraston näkökulmasta merkittävää on myös se, että samalla vältetään matkustuskustannukset ja muut fyysisiin tapaamisiin liittyvät kulut. Virtuaalinen osallistuminen on myös ajankäytön kannalta tehokkaampaa. Toisaalta Clottes Heikkilä ym. (2004) sekä Davis ym. (2021) huomauttavat, ettei virtuaalinen ympäristö

välttämättä tue epämuodollista kommunikointia ja hiljaisen tiedon siirtymistä yhtä hyvin kuin fyysinen läsnäolo, mikä voi näkyä osallistujien motivaatiossa ja sitoutumisessa. Itse en tosin tällaista huomannut omassa kehittämistyössäni ainakaan merkittävässä määrin. Lisäksi verkossa tapahtuvissa tilaisuuksissa voi tulla eteen teknisiä haasteita, kuten yhteysongelmia tai ohjelmistojen yhteensopivuusongelmia. Näihin kiinnitin erityisesti itse huomiota, ja testasin etukäteen, että esimerkiksi Whiteboard ja Teams toimivat ja osaan varmasti käyttää niiden tarvittavia ominaisuuksia. Kaikki osallistujat eivät välttämättä ole tottuneita virtuaaliin työkaluihin, mikä voi vaikuttaa osallistumisen laatuun, jos fasilitaattori ei pysty opastamaan työkalujen käytössä riittävästi.

Työpajojen aikataulutuksessa olisin voinut onnistua paremmin. Työpajat olivat hyvin tiiviitä, reilun tunnin mittaisia. Päädyin lyhyisiin työpajoihin siksi, että osallistumiskynnys olisi matalampi. Lyhyt kesto oli myös Ainutlaatuinen avi -verkoston jäsenten toive. Osa heistä osallistui jompaankumpaan tai molempiin työpajoihin. Kummassakin työpajassa aikataulu oli hieman liian kireä, ja asioiden pohtimiselle ja yhteiselle keskustelulle olisi saanut olla enemmän aikaa. Sain muutamalta osallistujalta palautetta jälkikäteen, että ideoita alkoi tulla oikeastaan vasta siinä vaiheessa, kun aika oli loppu.

6.4.2 Viestintä

Avoimuus on avaintekijä onnistuneessa yhteissuunnittelussa. Oman kehittämistyöni puitteissa pyrin viestimään osallistujille avoimesti ja rehellisesti suunnitteluprosessin tarkoituksesta ja tavoitteista, sekä siitä, mihin asioihin osallistumalla on mahdollista vaikuttaa. Olen halunnut rakentaa luottamuksen ilmapiiriä, joka rohkaisisi osallistujia jakamaan ajatuksiaan. Koen, että kun osallistujat tietävät, että heidän mielipiteillään on oikeasti merkitystä ja niitä arvostetaan, he ovat valmiimpia osallistumaan aktiivisesti ja sitoutumaan työpajan tavoitteisiin. Avoimuus parantaa myös päätöksentekoa. Kun kaikki tarvittava tieto on saatavilla ja jaettuna, päätökset perustuvat kattavampaan ja tarkempaan tietoon. Mielestäni tämä on olennaista juuri valtionhallinnossa, jossa päätöksillä on laaja-alaisia vaikutuksia ja toiminnan on oltava läpinäkyvää. Pidän merkittävänä myös sitä, että yhteissuunnittelun avulla voidaan vahvistaa organisaation yhteisöllisyyttä ja sisäistä yhteistyötä. Ne luovat omalta osaltaan positiivista työntekijäkokemusta ja auttavat saavuttamaan yhteisiä tavoitteita.

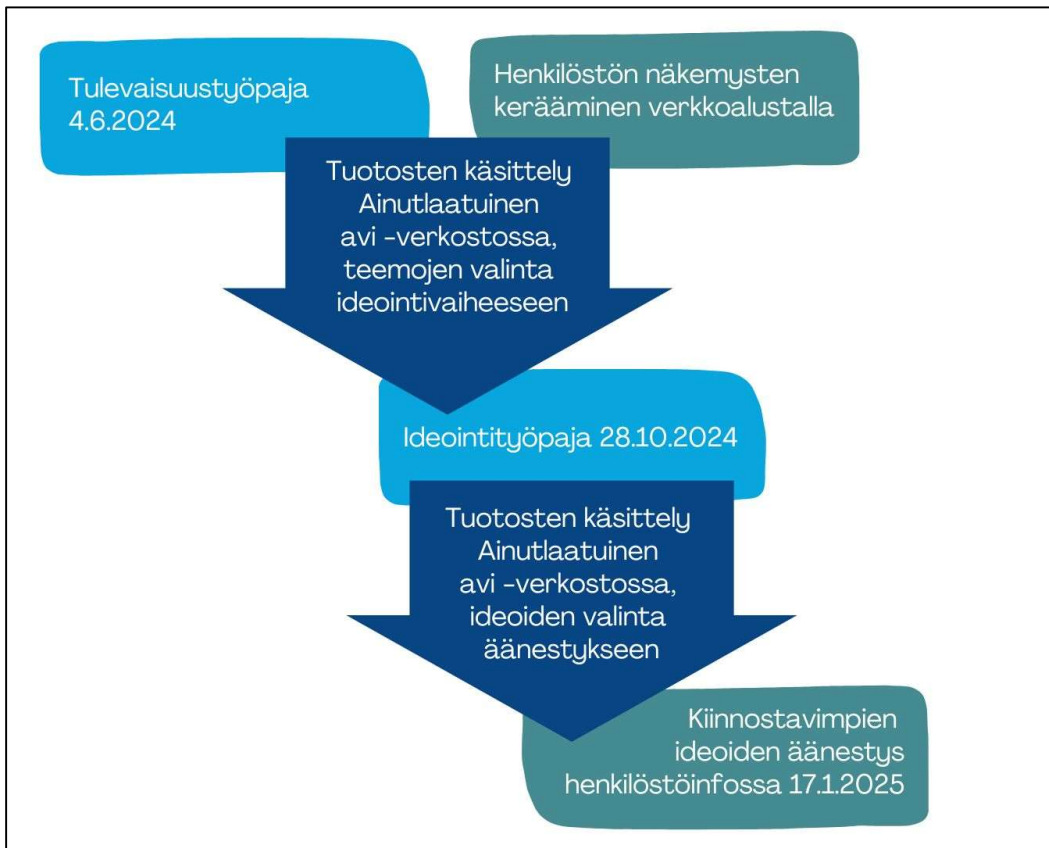
Muutoksen keskellä viestinnällä on merkittävä rooli (Malmelin & Hakala 2012, 144). Onnistunut viestintä voi lievittää muutosvastarintaa – ja epäonnistunut viestintä syventää sitä. Viestintä ei ole vain tiedon siirtämistä, se on myös mielikuviin ja asenteisiin vaikuttamista. Avoin ja hyvin argumentoitu viestintä voi rohkaista muutoksen vastustajia mukaan muutoksen toteuttamiseen. (Hakala 2015, 20–21.) Erityisesti tästä syystä halusin panostaa viestintään kehittämistyöni puitteissa. Suunnitteluprosessin etenemisestä, sen tavoitteista ja

tuloksista viestittiin koko henkilöstölle pitkin prosessia. Ennen kumpaakin työpajaa intrassa julkaistiin uutinen tulevasta työpajasta ja sen tavoitteista. Työpajan jälkeen julkaistiin uusi uutinen, jossa kerrottiin työpajassa käsitellyistä aiheista ja saavutetuista tuloksista. Lisäksi kerroin suunnitteluprosessista kahdessa koko henkilöstölle suunnatussa tilaisuudessa ke-säkuussa 2024 ja tammikuussa 2025, sekä useammassa oman vastuualueeni ja työyhteisöni tilaisuuksissa vuoden 2024 aikana.

6.4.3 Toimintatutkimuksen periaatteiden toteutuminen

Kun muotoilija on itse kehittämistyön kohteena olevan työyhteisön jäsen, rooliristiriitojen välttämiseen on hyvä kiinnittää huomiota. Aluehallintoviraston työntekijäkokemukseen kohdistuvat toimenpiteet vaikuttavat myös omaan henkilökohtaiseen työntekijäkokemukseeni. Selkeästi määritellyt roolit ja vastuut auttavat minua kehittäjänä ja fasilitaattorina säilyttämään puolueettomuuden ja keskittymään ryhmän ohjaamiseen kohti tavoitteita. Toimintatutkimus, jossa korostuvat yhdessä tekeminen ja oppiminen, osoittautui tässä tapauksessa hyväksi lähestymistavaksi. Vaikka minulla onkin ollut vastuu yhteissuunnitteluprosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta, olen silti kokenut olevani ensisijaisesti kanssaihmettelijä ja vertaisoppija. Minulla ei ole valmiita vastauksia, mutta pyrin luomaan työyhteisössäni puitteet, jotka mahdollistavat vastausten etsimisen yhdessä.

Pyrin huomioimaan toimintatutkimukseen kuuluvan iteratiivisuuden koostamalla yhteissuunnittelun kokonaisuuden siten, että jokainen uusi toimenpide rakentuu edellisen tuotosten pohjalle. Työpajojen välillä niiden tuotoksia käsiteltiin Ainutlaatuinen avi -verkostossa. Työpajoissa nousseista ajatuksista ja ideoista käytiin keskustelua ja niitä peilattiin prosessiin tavoitteisiin. Prosessin eteneminen on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Yhteissuunnitteluprosessin eteneminen

Tulevaisuustyöpajalla pyrin ensin luomaan ymmärrystä työelämään vaikuttavista isommista yhteiskunnallisista suuntauksista, ja hahmottamaan, millaisia tekijöitä työntekijäkokemukseen liittyy. Sen rinnalla henkilöstöltä kysyttiin verkkoalustalla, millainen heidän työntekijäkokemuksensa aluehallintovirastossa on tällä hetkellä. Näitä molempia käytettiin materiaalina seuraavassa työpajassa, jossa aiempien ajatusten pohjalta ideoitiin toimenpiteitä työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Tämän jälkeen Ainutlaatuinen avi -verkostossa käytiin keskustelua toimenpideideoista pohtien erityisesti sitä, mitkä niistä olisi todellisuudessa mahdollista toteuttaa. Verkosto valitsi ideoista ne, joiden toteutettavuuden ja vaikuttavuuden suhde oli jäsenten mielestä paras. Tässä kohtaa työpajan tuotoksia myös yhdisteltiin ja täsmennettiin huomioiden suunnitteluprosessille asetetut tavoitteet. Toteutettavien toimenpiteiden tuli palvella uuteen Lupa- ja valvontavirastoon siirtymistä. Tästä näkökulmasta esimerkiksi toisten osastojen työtehtäviin tutustuminen ja vapaamuotoinen keskustelualusta ovat merkityksellisiä. Uuteen organisaatioon siirtyä henkilöstöä ja tehtäviä muista virastoista, ja uusiin kollegoihin tutustuminen sekä yhteisen työyhteisön luominen ovat tärkeitä tekijöitä työntekijäkokemuksen muodostumisessa.

6.5 Lopuksi

Työntekijäkokemuksen kehittäminen ei ole vain strateginen valinta, vaan edellytys elinvoimaiselle organisaatiolle. Se luo pohjan kestäville muutoksille ja kasvulle. Hyvän työntekijäkokemuksen rakentamiseksi tarvitaan ihmislähtöistä johtamista ja osallistamiseen ja keskusteluun perustuvaa organisaatiokulttuuria. Työntekijäkokemuksen parantaminen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin sekä toiminnan tavoitteiden että inhimillisen pääoman näkökulmasta. Se ei ainoastaan lisää tuottavuutta ja innovatiivisuutta, vaan myös rakentaa työpaikkaa, johon halutaan tulla ja jäädä.

Muotoilun keinojen hyödyntäminen työntekijäkokemuksen kehittämisessä auttaa pureutumaan ongelman syihin ja ymmärtämään työntekijöiden tarpeita ja toiveita syvällisesti. Prosessissa oleellista on systeemiajattelu, jonka kautta hahmotetaan, miten työntekijäkokemuksen monet ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa. Ihmiskeskeisyys, luova ongelmanratkaisu ja iteratiivinen prosessi ovat työkaluja, joilla voidaan saavuttaa pitkäkestoisia parannuksia työntekijäkokemukseen.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen – ja hyvän työntekijäkokemuksen ylläpitäminen – silloin, kun organisaatiossa tapahtuu merkittäviä muutoksia, on erityisen tärkeää. Muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta, stressiä ja vastustusta henkilöstössä. Positiivinen työntekijäkokemus auttaa lievittämään negatiivisia tunteita ja ylläpitämään motivaatiota ja sitoutumista. Muutosvaiheessa ihmislähtöisyyden ja empatian merkitys korostuu, sillä ne auttavat ymmärtämään työntekijöiden huolia ja tarpeita. Tästä syystä koen, että nyt oli oikea aika kehittää aluehallintoviraston työntekijäkokemusta yhdessä henkilöstön kanssa.

Lähteet

Aluehallintovirasto 2024. Työnantajakuvan edistämisen vuosisuunnitelma 2024. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa rajoitetusti

https://valtio.sharepoint.com/:p:/r/sites/AVITynantajakuvanverkosto/_layouts/15/Doc2.aspx?action=edit&sourcedoc=%7Bc4a67b49-f052-4d5e-b8d0-d772cfe79492%7D&wdOrigin=TEAMS-MAGLEV.teams_ns.rwc&wdExp=TEAMS-TREATMENT&wdhostclicktime=1738587438563&web=1

Aluehallintovirasto 2023. Työnantajakuvan kehittämislinjaukset. Viitattu 1.12.2024.

Saatavissa <https://avi.fi/vastuullisuusraportti/olemme-vastuullinen-tyonantaja>

Bun, R. 2024. The SCAMPER Technique: A Powerful Tool for Creative Problem-Solving.

Medium. Viitattu 14.2.2025. Saatavissa <https://medium.com/@bunrithy/the-scamper-technique-a-powerful-tool-for-creative-problem-solving-2ce347ed9f0e>

Clottes Heikkilä, H., Heikkilä, H., Anttila, K., Ekonen, M., Kurki, A., Perälä, A., Soikkanen, A. 2024. Virtuosit – organisaatioiden välinen yhteiskehittäminen virtuaalisilla alustoilla.

Työpaikkojen virtuaalinen yhteiskehittäminen -hankkeen loppuraportti. Helsinki:

Työterveyslaitos. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa

<https://www.julkari.fi/handle/10024/148576>

Colchester, J. Surviving and thriving in a VUCA world. Systems innovation network.

Viitattu 26.10.2024. Saatavissa <https://www.systemsinnovation.network/posts/starters-surviving-and-thriving-in-a-vuca-world>

Creative Commons Netherlands. Open design now: Why design cannot remain exclusive 2011. Amsterdam: BIS Publishers.

Davis, A., Niki, W., Langley, J., Ian, G. 2021. Low-Contact Co-Design: Considering more

flexible spatiotemporal models for the co-design workshop. Strategic Design Research Journal, 14(1). Saatavissa <https://shura.shu.ac.uk/28142/25/Langley-Low-ContactCo-Design%28VoR%29.pdf>

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien

valossa. Sitra. Viitattu 23.12.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Hakala, J. 2015. Miten saan viestini perille. Helsinki: Brains.

- Hanhisalo, K. 2021. Kun Rubikin kuutio ei enää riitä: muutoksen keskellä tarvitaan rajoja rikkovaa ajattelua. Blogi. Viitattu 23.12.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/kun-rubikin-kuutio-ei-ena-riita-muutoksen-keskella-tarvitaan-rajoja-rikkovaa-ajattelua/>
- Heikkinen, H. L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena, 26–62.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus – Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.
- International Association of Public Participation. 2023. Quality Assurance Standard for Community and Stakeholder Engagement. Viitattu 29.10.2024. Saatavissa <https://iap2content.s3.ap-southeast-2.amazonaws.com/marketing/Resources/IAP2/IAP2+Quality+Assurance+Standard+Booklet.pdf>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 8.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Kymäläinen, H., Lakkala, M., Carver, E., Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa –verkoston julkaisu. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 18.8.2024. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/157964>
- Lim, W. M. 2023. The workforce revolution: Reimagining work, workers, and workplaces for the future. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 5–10. Viitattu 23.12.2024. Saatavissa <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/joe.22218>
- Luukka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Helsinki: Alma Talent.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima: kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.
- Mattelmäki, T. 2007. Yhteissuunnittelu ja osallistava suunnittelu. Teoksessa E. Kaasinen & L. Norros (toim.) Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 231–236.

Ojasalo, K. & Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rask, M. & Ertiö, T. 2019. Yhteisluomisen tutka: Malli osallisuustoiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.11.2024. Saatavissa https://bibu.fi/wp/wp-content/uploads/2019/06/Bibu-Policy-Brief-2_verkko.pdf

Salmi, A. & Mattelmäki, T. 2021. From within and In-between - Co-Designing Organizational Change. Teoksessa CoDesign, 101–118. Viitattu 27.11.2024. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15710882.2019.1581817?needAccess=true>

Sanders, E. & Stappers, P. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. Viitattu 1.7.2024. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15710880701875068>

Sandman, H. 2021. Empathy matters: architecture for the world's majority. Helsinki: Aalto University.

Sathyanarayan, D. K., & Lavanya, D. B. L. 2018. Effect of organizational commitment, motivation, attitude towards work on job satisfaction, job performance and turnover intention—VUCA perspective. Journal of Management, 5(4). Viitattu 23.12.2024.

Saatavissa https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/57384016/JOM_05_04_048-libre.pdf?1536994973=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEFFECT_OF_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_MOTI.pdf&Expires=1735552860&Signature=Cyi3gLLQBsq5I8chwflQqYwn10iQG4JHztC~hJemaWkeuvl2mF5P700EF8eNVCb4hskemCzdEBBPDqQ6JVulxH0B7g-jpL7oTeaygyG1zRGmNBxe1sRNucFYU0XbsEpLLgd0jDOh9aIGHBVVAMzaFzv1vw4ZDQkBRs1awzTAcTNbe~VeDGxJIBqjjA4OXpXAnNnM0yYEC21bHHbR43lvQ~4PUS3cY5DN~TJAG7EybFzDPX2LZcbc-XsN~F5hKKtjdZpG99P4ajOqJZjy-iGQzE01hi0zLmip~YO1DmX765ZITSyQTbq4R~xlitQSzsf2mAJfxi1b~oiO6UWg0A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023. Ohjeita osallistamiseen. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/ohjeita-osallistamiseen>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Kestävää tulevaisuutta tekemässä – Yhdessä ja lähellä. Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia 2024–2027. Viitattu 28.1.2025. Saatavissa <https://tem.fi/aluehallintovirastojen-ja-ely-keskusten-strategia-asiakirja>.

Valtioneuvoston kanslia. 2019. Valtioneuvoston muutoksetekijäkortit. Viitattu 9.3.2024.

Saatavissa

https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/15754210/Muutostekijakortit_2019.pdf/503cdf7c-1bc2-2ee0-4511-919d6ca5ef45/Muutostekijakortit_2019.pdf

Volderauer, T., Raich, M., Bierwisch, A., Stummer, H., Som, O. 2025. Strategic Responses to Employee Well-Being Issues in VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) Conditions: Expanding the JD-R (Job Demands–Resources) Model with Job Crafting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(1), 14. Viitattu 23.12.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Harald-Stummer-2/publication/387444340_Strategic_Responses_to_Employee_Well-Being_Issues_in_VUCA_Volatile_Uncertain_Complex_and_Ambiguous_Conditions_Expanding_the_JD-R_Job_Demands-Resources_Model_with_Job_Crafting/links/676ef37a117f340ec3de30bd/Strategic-Responses-to-Employee-Well-Being-Issues-in-VUCA-Volatile-Uncertain-Complex-and-Ambiguous-Conditions-Expanding-the-JD-R-Job-Demands-Resources-Model-with-Job-Crafting.pdf