

OPINNÄYTETYÖ

Alueohjaajan tehtäväkuvan kehittäminen Nuorisonohjaajan urapolku – case Espoon nuorisopalvelut

Tiina Pasanen

Yhteisöpedagogi AMK työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(4/2025)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Koulutuksen nimi Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä (210 op)

Tekijät: Tiina Pasanen
Opinnäytetyön nimi: Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittäminen. Nuorisonohjaajan urapolku – case Espoon nuorisopalvelut
Sivumäärä: 54 ja 8 liitesivua
Työn ohjaaja: Kati Tikkamäki
Työn tilaaja: Espoon kaupunki / Nuorisopalvelut

Vuoden 2022 Kunta10-tutkimuksen tulokset osoittivat Espoon kaupungin nuorisonohjaajien työhyvinvoinnin heikentyneen, korona-ajan lisääntyneen työmäärän ja työn vaativuuden kasvun myötä. Työhyvinvointia haluttiin parantaa, ja työn uudeellen organisointi nähtiin ratkaisuna nuorisonohjaajien työmäärän vähentämiseksi. Nuorisonohjaajan työkuoman jakajaksi visioitiin uusi työntekijä - alueohjaaja. Alueohjaajan tehtävän suunniteltiin vähentävän nuorisonohjaajan työn kuormitusta, sekä toimivan nuorisonohjaajien urapolkuna. Aiemmin nuorisonohjaajille ei vastaavaa urapolkua ollut, joten osaamisen kehittäminen ja uusi tehtävänkuva nähtiin myös työn pitovoimaa lisäävänä.

Nuorisopalveluissa ei ollut työntekijäresurssia uuden tehtävänkuvan kehittämiseen, joten tehtävää tarjottiin opinnäytetyön kehittämistehtäväksi. Sopimus opinnäytetyöstä tehtiin kesäkuussa 2024. Tilaaja odotti kehittämistehtävän tuotoksena saavansa ehdotuksen alueohjaajan tehtävänkuvaksi. Työhyvinvointi on koko työyhteisön asia, joten kehittämistehtävässä oli osallistujia kaikilta nuorisopalvelujen organisaatioilta. Taustatietoa kehittämistyöhön kerättiin nuorisonohjaajilta Webropol-kyselyllä. Kehittämisprosessissa hyödynnettiin Espoon kaupungin käytössä olevia menetelmiä ja työkaluja, kuten EsPro-mallia ja yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämistä tehtiin työpajoissa, ja lisäksi kehittämisprosessin tueksi nimetyn työryhmän kanssa, jossa oli edustaja myös henkilöstöhallinnosta.

Kehittämisprosessin aikana työpajoissa muotoiltiin alueohjaajan tehtävänkuvaan liittyviä kokonaisuuksia ja huomioitavia asioita. Työpajojen, kirjallisuuden tietoperustan, työryhmän näkemysten ja olemassa olevan nuorisonohjaajan tehtävänkuvan pohjalta muotoutui opinnäytetyön tuotos, alueohjaajan tehtävänkuva. Tilaaja sai tehtävänkuvan käyttöönsä ja hyödynnettäväksi joulukuussa 2024. Alueohjaajan tehtävänkuva on nuorisonohjaajan ja palveluvastaavan tehtävänkuvien väliin sijoittuva, nuorisotyön asiantuntijatehtävä. Tehtävänkuvaan kuuluu nuorten kohtaamista, verkostoyhteistyötä ja koordinoititehtäviä. Nuorisotyön asiantuntijan tehtävänkuvaa voi hyödyntää muissakin nuorisotyön organisaatioissa.

Asiasanat: työura, työn imu, osaamisen kehittäminen, työelämän muutos

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Name of the Degree Programme Community Educator, Work Community Development

Author: Tiina Pasanen

Title: Developing the job description of a regional counsellor. The career path of a youth counsellor - case Espoo Youth Services

Number of Pages: 54 and 8 attachment pages

Supervisor: Kati Tikkamäki

Commissioned by: City of Espoo, Youth services

In the results of the 2022 Kunta10 survey, the City of Espoo's youth services noticed a decline in youth counsellors' well-being at work due to increased workload and work demands during the peak period. There was a desire to improve well-being, and a new organisation of work was seen as a solution to reduce the workload of youth workers. A new employee - a regional counsellor - was envisaged to share the work of the youth counsellor. The role of the regional counsellor was envisaged as a way of reducing the workload of the youth counsellor and as a possible career path for youth counsellors. Previously, there was no such career path for youth workers, so skills development and a new job description were seen as a way to increase the retention of the work.

The youth services did not have the staff resources to develop the new mission statement, so the task was offered as a thesis development task. The contract for the thesis was signed in June 2024. The client expected to receive a proposal for a regional counsellor's job description as an output of the development task. As well-being at work is a matter for the entire working community, the development assignment involved participants from all organisational levels of youth services. Background information for the development work was collected from youth workers through a Webropol survey. The development process made use of existing methods and tools of the City of Espoo, such as the EsPro model and co-development. Co-development was carried out in workshops, and also with a working group appointed to support the development process, including a representative from the Human Resources Department.

During the development process, workshops were held to formulate a set of issues and considerations related to the role of the regional counsellor. Based on the workshops, the knowledge base in the literature, the views of the working group and the existing youth counsellor's job description, the output of the thesis, the regional counsellor's job description, was formed. In December 2024, the commissioner received the mission statement for use by the client. The job description of the regional counsellor is a youth work specialist position between the job descriptions of the youth counsellor and the service manager. The job description includes meeting young people, networking and coordination tasks. The youth work specialist job description can also be used in other youth work organisations.

Keywords: job satisfaction, skills development, world of work change

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	TILAAJAN ESITTELY JA TARVE KEHITTÄMISTYÖLLE.....	8
	2.1 Tilaaajan esittely.....	8
	2.2 Tarve kehittämistyölle.....	9
3	TIETOPERUSTA.....	11
	3.1 Nuorisotyön muutos.....	11
	3.2 Asiantuntijuus nuorisoalan työssä.....	14
	3.3 Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittäminen.....	17
	3.4 Työhyvinvointi.....	18
	3.5 Työn vetovoimatekijät.....	22
4	KEHITTÄMISOTE JA MENETELMÄT.....	25
	4.1 Taustatiedon kartoittaminen Webropol -kyselyllä.....	28
	4.2 Työpajat nuorisonohjaajille ja palveluvastaaville.....	29
	4.3 Aineiston sisältöanalyysi.....	33
5	AINEISTON NOSTOT, ANALYYSI JA TUOTOS.....	35
	5.1 Webropol -kyselyn ja työpajojen nostot.....	35
	5.2 Mitä luotiin?.....	39
6	YHTEENVETO JA ALUEOHJAAJAN TEHTÄVÄNKUVAUS.....	42
7	POHDINTA.....	46
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50

LÄHTEET	51
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Espoon kaupunki on mukana joka toinen vuosi toteutettavassa Kunta10 – tutkimuksessa. Kasvatus- ja opetustoimialan Toisen asteen koulutus ja nuorisopalvelujen tutkimustulokset nuorisonohjaajien työhyvinvoinnin ja kuormituksen osalta herättivät huolen aiemmista huonompien tulosten osalta vuonna 2022. Resurssitilanne parani uusien vakanssien myötä 2023. Uusien vakanssien lisäksi laadullisessa henkilöstösuunnitelmassa 2023 mainittiin yhtenä työhyvinvoinnin parannuskeinona uusi alueohjaajan tehtävä. Tavoitteena oli mahdollistaa työn uudelleen organisointi nuorisonohjaajien ja alueohjaajan välillä, ja työn uudelleen järjestelyjen myötä vähentää nuorisonohjaajien työn kuormitusta. Alueohjaajan tehtävän tavoite oli toimia myös urapolkuna nuorisonohjaajille, lisäten työn pitovoimaa nuorisopalveluissa.

Alueohjaajan tehtävänkuva oli laadullisessa henkilöstösuunnitelmassa nimikkeenä, mutta kehittämistyöhön ei nuorisopalveluissa ollut henkilöstöresurssia. Pohtiessani aihetta yhteisöpedagogi työyhteisön kehittäjä -opintojen opinnäytetyöhön, työnantajani tarjosi aiheeksi alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämistä. Uuden tehtävänkuvan kehittämistarve oli kiinnostava haaste, ja sopi hyvin opintojeni kokonaisuuteen. Opinnäytetyöstä tehtiin yhteistyösopimus kesäkuussa 2024.

Tehtävänkuvan kehittämisessä käytin pohjana Espoossa käytössä olevaa EsPro -projekti- ja ohjelmajohtamisen mallin toimenpidetasoa, ja kokosin itselleni työryhmän prosessin tueksi. Tietoperustana tutustuin kirjallisuuteen liittyen työn ja nuorisotyön muutokseen, työhyvinvointiin, työn imuun, työelämään, johtamiseen ja motivaatioon. Kehittämistehtävän tarve oli työyhteisölähtöinen, joten toteuttamistavaksi valikoitui työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa, yhteiskehittämisen työotteella. Yhteiskehittämisestä löytyi Espoon kaupungilta aiemmin tehtyä materiaalia ja opaskirja.

Nuorisonohjaajat olivat keskeisessä roolissa tässä kehittämisetehtävässä, ja heidän kokemuksiin ja ajatuksiin keräsin prosessikehittämisen taustatiedoksi Webropol-kyselyllä. Varsinainen yhteiskehittäminen tapahtui syksyllä 2024 kahdessa nuorisonohjaajille suunnatussa työpajassa, sekä yhdessä esihenkilöiden työpajassa. Työpajojen lisäksi dialogi projektiryhmäläisten kanssa sekä projektityöryhmän yhteistapaaminen olivat tärkeässä roolissa yhteiskehittämisessä.

2 TILAAJAN ESITTELY JA TARVE KEHITTÄMISTYÖLLE

2.1 Tilaajan esittely

Opinnäytetyön tilaaja on Espoon kaupungin Kasvatus- ja opetustoimialan Toisen asteen koulutus ja nuorisopalvelut, joka mainitaan työssä tästä lähtien nimellä nuorisopalvelut. Nuorisopalveluiden kokonaisuus koostuu kolmesta kokonaisuudesta eli ohjaamotalon nuorisopalvelut, nuorisotyötä tukevat palvelut ja alueelliset nuorisopalvelut. Alueellisissa nuorisopalveluissa asiakkaat ovat pääsääntöisesti 9–17-vuotiaita nuoria, ja ohjaamotalossa asiakaskunta pääsääntöisesti 16–28-vuotiaita. (Espoo 2025).

Alueellisen nuorisopalvelujen kokonaisuuteen kuuluu viiden suuralueen alueellinen nuorisotyö eli nuorisotilat, liikkuva nuorisotyö, mopotoiminta ja Discord-verkkonuorisotila sekä koulu-nuorisotyöhanke. Alueellisten nuorisopalvelujen tehtävä on lasten ja nuorten kasvun sekä kehityksen tukeminen, mahdollistamalla kivaa ja turvallista vapaa-ajan toimintaa nuorille, turvallisten aikuisten valvonnassa. (Espoo 2025). Nuorisotyössä huomioidaan yhteiskunnan muutokset, ja muokataan toimintaa tilanteisiin ja ilmiöihin reagoiden.

Henkilöstöyksikön tiedon mukaan marraskuussa 2024 nuorisopalvelujen aktiivisten palvelussuhteiden määrä oli 130, joista 109 oli vakituisia ja 21 määräaikaista palvelussuhteita. Alueellisissa nuorisopalveluissa henkilöstöön kuuluu 80 nuorisonohjaajien lisäksi, toimintaa johtava alueellisten nuorisopalvelujen päällikkö, suunnittelija sekä viisi palveluvastaavaa. Nuorisonohjaajana toimivilla työntekijöillä on alan perustutkinto, ammattikorkeakoulututkinto tai muu soveltuva koulutus. Työnkuva ja peruspalkka on sama kaikilla alueellisten nuorisopalvelujen nuorisonohjaajilla, mutta työn jakautuminen nuorisonohjaajien kesken ei aina toteudu ideaalisen yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti, muun muassa työkokemuksesta ja osaamisesta johtuen.

Nuorisopalvelut organisaationa on kehittämis- ja koulutusmyönteinen työpaikka. Työntekijöitä kannustetaan osaamisen kehittämiseen sekä työajalla että työn ohessa. Uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä tarvitaan ammattitaidon päivittämiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä, ja lisäämään osaamispääomaa koko työyhteisössä. Organisaation kehittämismyönteisyys näkyy kansallisina ja kansainvälisinä projekteina sekä omina hankkeina.

2.2 Tarve kehittämistyölle

Espoon kaupungin työntekijöiden työhyvinvointia seurataan säännöllisesti tutkimuksilla ja kyselyillä, kuten Työterveyslaitoksen toteuttamalla Kunta10 – kyselytutkimuksella joka toinen vuosi, sekä neljä kertaa vuodessa toteutettavalla Työfiilis-kyselyllä. Kunta10 -tutkimus on laaja valtakunnallinen seurantatutkimus, jota on toteutettu jo vuodesta 1997 alkaen. (ttl.fi. 2025). Vuoden 2022 Kunta10-kyselyn tulokset osoittivat, nuorisonohjaajien kokevan työn määrän ja työn kuormituksen lisääntyneen. Heikentynyt työhyvinvoinnin tilanne oli merkittävin tekijä kehittämistarpeelle, ja nuorisopalveluissa alettiin pohtia ratkaisuja asian korjaamiseksi.

Koronaepidemia oli monella tavalla kuormittavaa aikaa nuorisotyössä. Poikkeusaikana ohjeistukset, rajoitukset ja toimintatavat vaihtuivat ja muuttuivat nopealla tahdilla. Espoossa nuorten kohtaamista jatkettiin jalkautuen ostoskeskuksiin ja kaduille, digitaalisilla verkkoalustoilla ja sosiaalisen median kanavissa tehtävän nuorisotyön lisäksi. Työssäni näin nuorisonohjaajien luovuuden, ketteryuden ja ammattitaidon, heidän kehittäessään uusia nuorten kohtaamisen tapoja, jopa päivittäin muuttuvissa tilanteissa. Nuorten tarve tulla kohdatuksi ja saada aikuisen tukea, ei vähentynyt korona-aikana. Nuorisonohjaajien työn merkitys ja nuorten kohtaamisten tärkeys huomattiin myös yhteiskunnan tasolla, ja nuorisotyön ammattilaiset saivat kiitosta merkityksellisestä työstään. Espoossa reagointiin nuorisotyön merkityksellisyyteen ja lisääntyneeseen resurssitarpeeseen siten, että nuorisopalvelut sai 12 uutta nuorisonohjaajan vakanssia vuonna 2023. Sama reagointi näkyi valtakunnallisesti, realisoituen panostuksena nuorisotyöhön sekä henkilötyövuosina että määrärahoina (Kivijärvi, Kauppinen & Kiilakoski 2024, 22.)

Vaativa aika nuorisotyössä jatkui koronaepidemian laantumisen jälkeenkin. Haasteena olivat nuorten monenlaiset käytöshäiriöt, pahoinvointi ja mielenterveysongelmat, jotka näkyivät niin nuorten välisissä suhteissa, kuin kaikessa vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa. Pitkäaikainen kuormitus näkynee osaltaan nuorisonohjaajien työn kuormitustekijöinä 2022 Kunta10-tutkimuksessa. Heikentyneiden työhyvinvointitulosten myötä nousi tarve alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämistehtävälle, ja työhyvinvoinnin parantamiselle. Aiemmin nuorisopalvelujen rekrytoinnin haasteena ajoittain oli vaikeus saada työhön päteviä nuorisonohjaajia. Työhyvinvointi on oleellinen asia, joten siitä sekä työn houkuttelevuustekijöistä huolehtiminen on nuorisopal-

veluissa tärkeää, jotta nuorisopalveluiden kilpailukyky ja vetovoima työnantajana säilyy muiden nuorisoalan työnantajien joukossa. Kaupunkien välisessä työntekijäkilpailussa palkkaeroilla ja muilla vetovoimatekijöillä on vaikutuksensa työpaikan houkuttelevuuteen. Nuorisotyön ammattiala on pieni, ja alan ammattilaisia on vähän tarjolla. Osa kouluttautuneista nuorisohjaajista suuntautuu valmistumisen jälkeen esimerkiksi järjestö- tai projektityöhön, joissa työ saattaa olla päiväpainotteista. Päivätyö on monille vetovoimatekijä verrattuna kunnallisen nuorisotyön ilta- ja viikonloppupainotteiseen työaikaan. Järjestöjen rahoituksen tiukentuminen saattaa ohjata työntekijöitä jälleen kunnallisen nuorisotyön suuntaan.

Espoon nuorisopalveluissa laadullisessa henkilöstösuunnitelmassa 2023 oli esitys työn uudelleen organisoinnista ja alueohjaajan tehtävästä. Laadullinen henkilöstösuunnitelma on organisaation sisäinen työkalu, joten sitä ei voi liittää tähän opinnäytetyöhön. Alueohjaajan tehtävä esitettiin ratkaisuna nuorisohjaajien ja myös palveluvastaavien eli lähiesihenkilöiden työn kuormituksen keventämiseksi. Alueohjaajan tehtävä sijoittuisi edellä mainittujen tehtäväkuvien välille siten, että alueohjaajan työn keskiössä olisi nuorten kohtaaminen, mutta erilaisella painotuksella kuin nuorisohjaajien työssä. Alueohjaajan tehtävää ajateltiin myös mahdollisuutena nuorisohjaajien urapoluksi. Työn uudelleen organisoinnin ja selkeämmän tehtäväkuvan tavoitteena on parantaa nuorisohjaajien työhyvinvointia, ja vaikuttaa työn pitovoimaan positiivisesti. Pitovoiman paraneminen vähentäisi rekrytointitarvetta, ja sen myötä esihenkilöiden ja työtiimien työn kuormitusta.

Nuorisopalveluissa ei ollut henkilöstöresurssia alueohjaajan tehtäväkuvan kehittämiseen, joten keväällä 2024 alueellisten palvelujen päällikkö ehdotti alueohjaajan tehtäväkuvan kehittämistä opinnäytetyöni aiheeksi. Kehittämistehtävä oli tarpeellinen ja työyhteisölle hyödyllinen, joten se sopi mainiosti yhteisöpedagogi AMK työyhteisön kehittäjä opinnäytetyön kehittämistehtäväksi. Nuorisopalvelujen työntekijänä tiesin työn kuormitukseen liittyviä haasteita. Ajattelin uuden tehtäväkuvan voivan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin nuorisopalveluissa, ja kehittämisprosessin tuovan hyötyä ehkä myös laajemmin. Kehittämistehtävän ohjeena oli, että alueohjaajan tehtävä ei ole esihenkilötyötä. Uutta tehtäväkuvaa odotettiin hyödynnettäväksi vuonna 2025.

3 TIETOPERUSTA

3.1 Nuorisotyön muutos

Pietikäisen mukaan historiallisesta näkökulmasta tarkasteltuna ”muuttumatonta työelämää” ei ole olemassa nyt, eikä ole ollut aiemminkaan. Pietikäinen määrittelee termiä ”muuttuva työelämä” rinnasteiseksi ”märkä vesi” määritelmän kanssa, eli ”käsitettä luonnehtiva määre sisältyy itse käsitteen määritelmään”. Työn luonne itsessään on dynaaminen, uudenlaisen tekemisen ja organisoitumisen muotojen kokeilua. (Pietikäinen 2011, 8). Dynaamisuus kuvaa myös nuorisotyötä, jossa etsitään muuttuvassa yhteiskunnassa jatkuvasti uusia työkaluja ja toimintatapoja. Nuorisonohjaajat ovat työssään läsnä nuorten maailmassa, ja kulkevat nuorten rinnalla tukien heitä, heidän kulloinkin tarvitsemallaan tavalla. Nuorisotyö muuttuu yhteiskunnan muutosten ja ilmiöiden myötä, nuorten tarpeiden mukaan.

Nuorisotyö on työalana vahvistunut ammatillisesti viimeisen reilun kahdenkymmenen vuoden ajanjakson aikana. Nuorisotyöntekijöiden koulutustaso ja nuorisotyön tutkimus ovat kehittyneet, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että nuorisotyön työotteeseen on tullut vahvemmin mukaan kasvatuksellisuus sekä nuorten osallisuus. (Soanjärvi 2021, 285–290). Vahva ammatillisuus näkyy Espoossa nuorisopalvelujen tavoitteellisessa toiminnassa, arvioinnissa ja ajan haasteiden havainnoissa ja reagoinnissa, yhteistyössä moniammatillisissa verkostoissa.

Korona-aikana yhteiskunnassa ja työssä yleisesti tapahtui digiloikka (Manka & Manka 2023, 13). Työ muuttui suurelta osin etätyöksi sellaisissa tehtävissä, joissa se oli mahdollista. Myös nuorisotyössä otettiin käyttöön uudet digityökalut nuorten kohtaamisten mahdollistajina, sosiaalisen median alustat, Teams-kerhot ja digitaalinen nuorisotila Discordissa olivat nuorisotyön työkaluina. Digitaalisen nuorisotyön lisäksi jalkauduttiin nuoria kohtaamaan kaduille ja muihin ympäristöihin, mikä osoittautui arvokkaaksi työmuodoksi poikkeusolosuhteissa.

Nuorisotutkimusseuran tutkimuksessa: Nuoruus korona-ajan kaupungissa, esitetään suosituksina ja toimenpiteinä, tärkeitä asioita huomioitavaksi ja toteutettavaksi nuorten ja nuorten aikuisten ”riemuvajeen ja huolikasaman aktiiviseksi purkamiseksi”. (Laine, Kauppinen, Malm, Hoikkala, Nyssölä & Jurvanen 2024, 346). Nuorisotyön keskeinen tehtävä on perusteltu, nuorille turvallisten kohtaamispaikkojen tarjoaminen. Nuorisotyön tutkimuksessa todetaan, että

useimmissa kunnissa on nuorisotyön tehtävänä lisääntynyt tarve muun muassa osallisuuden vahvistamisessa, kaverisuhteiden ja nuorten toimintamahdollisuuksien edistämässä (Kivijärvi ym., 2024, 30–31). Tiukimpien koronarajoitusten aikaan ei toteutettu luokkavierailuja, eikä harrastus- tai nuorisotilatoimintaa. Nuorille jäi vaje sosiaalisten suhteiden harjoittelussa, osallisuuden kokemisessa ja osallistumisen harjoittelussa sekä muissa merkittävässä nuoruuteen kuuluvissa kehitysvaiheissa. Korona-aikana syntyneitä sosiaalisten taitojen vajeita korjataan yhä. Espoossa näkyy lisäksi tällä hetkellä nuorisotyön arjessa Ukrainan sotaa paenneet lapset ja nuoret. Kielimuurista huolimatta nuorisotiloilla tarjotaan heille nuorisotyön keinoin turvallista arkea, kivaa ja monipuolista vapaa-ajan toimintaa.

Nuorisotyöntutkimus selvitti nuorisotyön työmuotojen painotusten muuttumista koronavuosien jälkeen vuodesta 2021–2023. Muutosta on tapahtunut painottuen monissa kunnissa koulu- ja oppilaitostyöhön, nuorten vaikuttajaryhmien kanssa tehtävään työhön ja alueelliseen työhön sekä jalkautuvaan nuorisotyöhön (Kivijärvi ym. 2024, 33). Espoon nuorisopalveluissa on projektina kokeilu koulunuorisotyöstä, neljän nuorisonohjaajan resurssilla. Projektille myönnettiin 2025 vuodelle jatkorahoitus, joka on osoitus nuorisonohjaajien työn tarpeellisuudesta ja merkityksestä kouluissa.

Nuorisotyön ammattikunta on pieni, mutta alan nimikkeiden valikoima on hurjan laaja. Nuorisotyötä tehdään monissa organisaatioissa, useilla eri ammattinimikkeillä. Piirainen kirjoitti Nuorisotyölehdessä 2024 koosteen nuorisotyön ammattinimikkeiden kirjosta, ja sen vaikutuksesta alan tehtävien ansiotasoon. Piiraisen mukaan Kuntien eläkevakuutuksen hakukoneesta löytyi 257 “nuoriso”-alkuista tehtävänimikettä. (Piirainen, 2024). Nuorisotyön ammattikunnan kokonaisuus näyttäytyy samalla tavalla pirstaleisena ja monimuotoisena, kuten nuorisotyön työala. Laajemman viitekehyksen nuorisotyön problematiikkaan, työn vaativuuden lisääntymisestä ja heikon arvostuksen näkymisestä matalan palkan osalta, avaa Minna Rauas (2023) tutkimukseensa perustuvassa artikkelissa: Pahoinvoivia nuoria, lisää työtehtäviä ja huono palkka – Alanvaihdon harkinta ja syyt 2020-luvun nuorisotyössä. Nuorisotyön palkkakehitys ja joustavat etenemis- ja urakehitysmahdollisuudet, eivät valitettavasti ole pysyneet nuorisotyön nopean vaativuuden kasvussa mukana.

Työkulttuurin muutos nuorisoalalla on tapahtunut 2000-luvun aikana tavoitteellisempaan suuntaan, kuten Soanjärvi (2021) kirjoittaa. Haasteellisen tilanteesta tekee se, että nuorisoalan työt sijoittuvat useimmiten ihmisten työuran alkupuolella olevaksi työtehtäväksi, jolloin työntekijän valmiudet ja osaaminen työelämässä ovat vasta kehittymässä. Työhön tulevat ohjaajat voivat olla ensimmäisessä työpaikassaan, joten opastusta tarvitaan työn haltuun ottamisessa, ja ehkä jopa työelämätaitojen opettelussa. Laadukas perehdyttäminen ja työyhteisöön mukaan pääseminen ovat keskeisiä asioita työntekijän aloittaessa uudessa työssä.

Nuorisotyö on monipuolista, vastuullista sekä tavoitteellista työtä, ja perehtyminen on vaativaa ja aikaa vievää, tässä jatkuvasti muuttuvassa kompleksisessa nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennakointiin tarvitaan herkkyyttä, jotta voidaan tulkita nykyhetkestä ja menneisyydestä tulevaisuuden ituja (Sydänmaanlakka 2014, 19). Nuorisotyössä ohjaajien hyvä kontakti nuoriin mahdollistaa tulevaisuustyön eli heikkojen signaalien peilauksen ja analysoinnin Megatrendeihin ja skenaarioihin verraten. Sydänmaanlakka (2014) kiteytti tulevaisuuden johtamiseen liittyen kompleksisuuden periaatteet, jotka ovat olemassa myös nuorisotyön johtamisessa ja arjessa. Nuorisotyö ei yleensä ole suoraviivaista, vaan nuorten kanssa tehtävä työ on aina yllätyksellistä. Päätöksenteko ei ole yksinkertaista, sillä päätökset vaikuttavat kaikkiin osapuoliin, työntekijöihin, nuoriin ja toimintaan ja toimenpiteisiin. Kompleksisuusajattelun yllätyksellisyyden näkeminen mahdollisuutena, on myös nuorisotyössä toimiva ajattelumalli. Ratkaisukeskeisyys johtaa myös uusiin toimintamalleihin, eli asioiden näkeminen mahdollisuuksina esteiden sijaan synnyttää helpommin jotain uutta. Kompleksisuuden periaatteet kuten kytköksellisyys eli kaikki vaikuttavat toisiinsa, yhteiskehittyminen eli symbioottisuuden vahvuus suhteessa muunlaisiin kytköksiin, ja epälinearisuus eli yllätyksiin kannattaa varautua kaikissa kehittämisissä. (mt. 23–24).

Muuttuvassa työelämässä työntekijän pärjäämiseen vaikuttaa hallinnan tunne, joka on kognitiiviseen psykologiaan perustuva, tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Lähestymistavassa on kyse työntekijän taitojen ja ominaisuuksien suhteesta työssä vaadittaviin suoriutumisen odotuksiin ja mahdollisuuksiin. (Manka 2011, 59). Hallinnan tunne pysyy hyvällä tasolla, jos työn vaatimukset ja työntekijän osaaminen ja ominaisuudet ovat samalla tasolla. Nuorisotyössä hallinnan tunne joutuu ajoittain koetukselle, koska kaikkiin tilanteisiin ei voi varautua etukäteen. Nuorisonohjaajien valmiudet ja resilienssi osaamisen kehittämisen ja uudenlaisten työtehtävien

osalta ovat hyvin erilaiset, johtuen henkilöhistoriasta, elämäntilanteesta, koulutustaustasta ja työkokemuksesta.

Työntekijän työn hallinnantunteen lisäksi voidaan tutkia myös työssä viihtymistä eli työntekijänkokemusta. Työntekijäkokemusta voi tutkia ja kuvata kokemukshdeksikolla, jossa on sekä abstrakteja osa-alueita kuten olemassaolon tarkoitus, kulttuuri ja johtaminen, että konkreettisia osa-alueita kuten fyysinen ympäristö ja työvälineet. Työn olosuhteissa jokaisella työntekijällä on eri painoarvot. Yksilötasolla työntekijäkokemuksessa merkityksellisyyden kokeminen on oleellista, merkityksellinen työ motivoi. (Huhta ja Myllyntaus 2022, 158–165). Nuorisotyössä eri-ikäisille ja erilaisen työhistorian omaaville työntekijöille työn merkityksellisyys syntyy erilaisista asioista. Nuorisopalvelujen määrältään suurin työntekijäjoukko on iältään nuoria aikuisia, ja vähemmistö keski-ikäisiä, ja lähellä eläkeikää olevia työntekijöitä. Ikäjohtaminen on tärkeää, jotta eri-ikäisten ohjaajien johtamisen tarpeet tulevat huomioituksi, ja heidän osaamispotentiaalinsa saadaan työyhteisön hyödyksi. Oppiminen muuttuu ja on erilaista elämänkaaren eri vaiheissa (Manka 2010, 211). Henkilöstö on yrityksen merkittävin resurssi ja työn voimavara (Halonen 2014, 188) myös nuorisotyössä, joten työntekijöiden hyvinvointiin ja johtamisen tarpeiden muutokseen on hyvä kiinnittää huomioita.

Yksi nuorisotyössä tapahtunut tärkeä muutos on verkostoyhteistyön kasvanut merkitys eli resurssien yhdistäminen lasten ja nuorten parissa työtä tekevien moniammatillisessa verkostossa. Yhteistyö on lähes välttämätöntä laadukkaana asiakastyön toteutumiseksi. Nuorisonohjaajat tekevät yhteistyötä muun muassa koulujen, oppilashuoltohenkilöstön, lastensuojelun ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Toimiminen moniammatillisissa verkostoissa, sekä laajojen kokonaisuuksien ja prosessien hallinta, vaatii asiantuntijuutta, kykyä ja halua hyödyntää kompetensseja. Asiantuntijuuden kehittyminen vie aikaa ja vaatii työkokemusta. Systeemiälykkyys mielletään asiantuntijuuden tärkeimmäksi osaksi (Salonen 2004, 27).

3.2 Asiantuntijuus nuorisoalan työssä

Työelämässä pärjätäkseen työntekijän tulee kyetä johtamaan itseään (Sydänmaanlakka 2014, 140–151) ja toimia ammatillisesti, riippumatta työtehtävästä tai asemasta. Ammatillista käyt-

täytymistä voidaan määritellä laadun ja sisällön osalta selkeästi kirjoitetuin ohjein, jotka löytyvät esimerkiksi työsopimuksista, työehtosopimuksista ja työsopimuslaista. (Järvinen 2018, 26–27). Lisäksi joissain ammateissa on omat ammattieettiset ohjeensa, kuten nuorisotyön ammattieettiset ohjeet (Nuorisoala ry.), joissa ilmaistaan nuorisotyön ammatilliselta odotettua asennetta, vastuuta ja suhtautumistapaa nuoriin sekä yleisesti työhön. Nuorisotyössä on matala organisaatio ja se osaltaan korostaa työntekijöiden itsensä johtamisen tarvetta, itsenäistä toimintaa ja vastuunkantoa. Toisten johtamisen taidon edellytyksenä on itsensä johtamisen taito. (Sydänmaanlakka 2014, 150–151).

Järvinen on koonnut ja määritellyt yksilön ammatillisen käyttäytymisen osa-alueet ja osaamisvaatimukset sekä työyhteisölle ammatillisen käyttäytymisen kriteerit, jotka ovat sovellettavissa useimpiin työyhteisöihin ja työntekijöihin. (Järvinen 2018, 28–29). Jokaisen työntekijän on hyvä tuntea oman ammatillisen työnsä kriteerit, ja muut vaatimukset, jotta hän tietää mitä häneltä odotetaan, ja hän voi antaa oman osuutensa ja osaamisensa työyhteisön hyväksi. Yksilön ammatillisten kriteerien lisäksi tärkeää on työyhteisön toimivuus.

Yksilöiden ja työyhteisön ottaessa vastuuta hyvinvoinnin ja kokonaisuutensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, jonka seurauksena on työntekijöiden parempi työtyytyväisyys ja sitoutuminen. Vaikutus näkyy myös työntekijöiden tyytyväisyytenä ja tehokkuutena, sekä mahdollisesti poissaolojen vähentymisenä ja pidempinä työurina. (Sydänmaanlakka 2014, 150–151). Työyhteisön ammatillisuudesta ja toimintakyvystä on kiinni koko työyhteisön menestys ja nuorisotyön laatu.

Järvinen (2018) on koonnut työyhteisön ammatillisen käyttäytymisen seitsemän kriteeriä, mutta toteaa, ettei työyhteisöjen käyttäytyminen aina täytä niitä, vaan haasteita voi olla useammallakin tasolla. Työyhteisön ensimmäiseksi kriteeriksi Järvinen (2018) on nimennyt keskinäisen luottamuksen. Työyhteisön jäsenet luottavat, että jokainen hoitaa omat tehtävänsä, ja huolehtii omista vastuualuistaan ja samalla koko tiimin työn onnistumisesta. Luottamus on erittäin tärkeää nuorisotyössä, sillä se luo turvaa työtiimiin, ja vaikuttaa siten kaikkien hyvinvointiin. Toinena kriteerinä on erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen eli nähdään erilaisuus voimavarana, ja hyödynnetään toinen toistensa osaamista. Kolmantena on avoimuus, joka tarkoittaa omien ideoiden, mielipiteiden tai havaittujen ongelmien tuomista avoimesti yhteiseen keskusteluun. (Järvinen 2018, 30). Ammatillisuus, luovuus, uuden oppiminen ja muutosvalmius korostuvat hyvin toimivissa ja menestyvissä organisaatioissa. (Mt., 30–37). Edellä mainitut taidot

tai ominaisuudet ovat oleellisia myös nuorisotyössä, ja näkyvät tiimin toimivuudessa tai toimimattomuudessa. Turvallisessa ympäristössä nuorisonohjaajat pystyvät tekemään työtään luovasti, nähden erilaisuuden voimavarana, ja kaikkien osaamisia hyödyntäen, parhaalla mahdollisella tavalla.

Jari Salonen on määritellyt asiantuntijuuden osa-alueet eli kompetenssit, joita ovat jatkuva kehittyminen, innovatiivinen toiminta, luova vuorovaikutus ja kyky arvioida, määritellä ja rajata toiminnan tavoitteita yhä uudelleen prosessin edetessä. Asiantuntijuuteen kuuluu myös saadun palautteen hyödyntäminen ja oman toiminnan kriittinen arviointi. Asiantuntijuuden kyky sietää epävarmuutta ja valmiiden vastausten puuttumista (Salonen 2004, 27) on myös nuorisotyössä läsnä. Nuorten kanssa tilanteet ovat usein yllättäviä, eikä kaikkiin tilanteisiin ole valmiita vastauksia. Ammattitaitoisella nuorisonohjaajalla on kyky yhdistellä tietoa kokonaiskuvan aikaansaamiseksi tavoitteiden mukaisesti. Luotettavimman kokonaiskuvan muodostamiseksi nuorilta saatavan tiedon lisäksi, tulee tietoa kerätä myös yhteistyökumppaneilta ja muista tietolähteistä. Asiantuntijuutta on myös myöntää joissain tilanteissa, ettei tiedä tai osaa kyseistä asiaa, mutta ottaa selvää asiasta. (Mt., 24–27). Seuraavassa kuvassa on koottuna Jari Salosen asiantuntijuuden tärkeimmät kompetenssit.

Asiantuntijuuden tärkeimmät kompetenssit

- Kyky innovatiiviseen toimintaan ja jatkuvaan kehittymiseen
- Kyky ajatella "syitä ja seurauksia" systeemisesti ja holistisesti
- Kyky uutta luovaan vuorovaikutukseen
- Kyky määritellä ja rajata toiminnan tavoitteita yhä uudestaan
- Kyky sietää epävarmuutta ja valmiiden vastausten puuttumista
- Kyky yhdistellä informaatiota eri lähteistä joustavaksi kokonaisuudeksi tavoitteiden suuntaisesti
- Kyky hyödyntää palautetietoa ja tarkastella kriittisesti oman toimintansa perusteita

- Jari Salosen muotoilemat asiantuntijuuden kompetenssit, 2004

Kuva 1 Kooste (Salonen, 2004) asiantuntijuuden kompetensseista

Asiantuntijuuteen kasvaminen vie aikaa, ja ammatti-identiteetti kehittyy koulutuksen, harjoittelun sekä työkokemuksen myötä. Vastavalmistuneilla nuorilla alan ammattilaisilla, Z-sukupolven (syntyneet 1996–2015) nuorisonohjaajilla työnteko voi alkaa opettelemalla käytännön työelämätaitoja, vaikka Manka & Manka mukaan Z-sukupolven edustajat ovat syntyneet elektronisten laitteiden maailmaan, ja digitaidot voivat olla heidän vahvuutensa. (Manka & Manka 2023, 13–14). Toisessa ääripäässä ovat pitkään nuorisonohjaajan työtä tehneet alan ammattilaiset, joiden osaaminen ja asiantuntijuus ovat kehittyneet työkokemuksen myötä, mutta digitaidot ovat myöhemmin osaamispakkiin hankittua osaamista. Erilaiset arvot ja asenteet ovat edellä mainittujen sukupolvien työelämään mukanaan tuomaa rikkautta ja haastetta, josta nuorisotyön ammattilaiset yhteistyöllä luovat uusia näkemyksiä ja oppivat asiantuntijuutta.

3.3 Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittäminen

Nuorisonohjaajan työ Espoossa on muuttunut vuosien kuluessa yhteiskunnan muutosten myötä, ja työn vaativuus on kasvanut. Työn vaativuuden kasvun ja työmäärän lisääntymisen ratkaisuksi nimettiin alueohjaaja, joka tulee jakamaan työtä nuorisonohjaajien kanssa. Alueohjaajan tehtävä on nuorisopalveluissa uusi, joten tehtävälle tarvittiin tehtävänkuva. Tavoitteena oli syksyn 2024 aikana muotoilla tehtävänkuva yhteiskehittämällä, yhdessä nuorisonohjaajien ja palveluvastaavien kanssa. Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämisen viitekehyksenä eli tietoperustana kehittämistehtävässä on yksilön kannalta osaamisen kehittämisen näkökulma, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn pitovoimatekijöihin muuttuvassa työelämässä.

Nuorisopalveluissa oli tarve nuorisonohjaajan urapolkuun, koska taidoista ja asiantuntijuudesta huolimatta nuorisonohjaajille ei ole ollut juurikaan etenemismahdollisuuksia, eli urapolkua, satunnaisia projekteja tai hankkeita lukuun ottamatta. Joillekin ohjaajille nuorten kohtaaminen, ja nuorisonohjaajan tehtävässä ammattitaidon osaamisen syventäminen asiantuntijuuden hyvälle tasolle, tuo työhön mielekkyyden. Jotkut nuorisonohjaajat haluavat laajentaa osaamistaan ja hyödyntää jo hankittua vahvaa ammattitaitoa uudenlaisten haasteiden ja vaativampien tehtävien myötä. Urapolun puuttumisen vuoksi olen nähnyt työssäni monien kehittymishaluisten ohjaajien hakeutuvan muiden työnantajien palvelukseen.

Opinnäytetyön työyhteisölähtöiseen prosessikehittämiseen työotteeksi valikoitui mukailtu yhteiskehittämisen malli. Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009) ovat määritelleet työyhteisölähtöisen kehittämisen pohjautuvan työssä havaittuihin haasteisiin ja työorganisaatiossa tunnistettuihin tarpeisiin. (Seppänen-Järvelä ja Vataja 2009, 13). Nuorisopalveluissa tunnistettiin tarve työn uudelleen organisointiin työn kuormituksen vähentämiseksi, sekä nuorisonohjaajan urapolulle. Edellä mainittuihin kehittämistarpeisiin ratkaisuksi nimettiin alueohjaajan tehtävä. Yhteiskehittäminen ja nuorisonohjaajien ammattitaidon hyödyntäminen tässä kehittämistehtävässä oli tärkeää, koska heillä on paras tietämys arjen työn haasteista.

3.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on hyvän työelämän peruspilari. Nuorisopalveluissa kehittämistehtävän tarve lähti työhyvinvointitulosten heikkenemisestä, josta heräsi huoli ja tarve toimenpiteisiin tilanteen parantamiseksi. Nuorisonohjaajien kokema kasvanut työkuorma ja työn vaativuus heikensivät työhyvinvointia. Pitkäkestoinen työn kuormitus ja liian korkea vaatimustaso vaikuttavat luovuuden vähenemiseen ja työnilon katoamiseen. Riskinä pitkäkestoisesta kuormituksesta on poissaolojen kasvaminen, tai työpaikan vaihtaminen.

”Työn imu on parasta työhyvinvointia” (Hakanen 2011, 38). Hakanen kuvaa työn imun näkyvän ja tuntevan kokonaisvaltaisesti työntekijän suhtautumisena työhön ja työn tekemiseen. Työntekijä menee aamulla hyvällä mielellä töihin, ja edessä oleva työvuoro herättää positiivisia odotuksia. Työ innostaa, inspiroi ja tuntuu merkitykselliseltä, ja työntekijä on työstään ylpeä. Työhön voi uppoutua jonkin tehtävän äärelle niin, että ajantaju hämärtyy, ja aika kulkee kuin siivillä. Työn imu tuottaa energistä ja innostunutta oloa (Hakanen 2015, 342). Innostuneet nuorisonohjaajat saavat työssään paljon aikaa, ja hyvä energia lisää hyvää energiaa muissakin työntekijöissä.

Työn imua kokeva työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi, näkemään vaivaa asioiden tapahtumiseksi. Vastineeksi ponnisteluista hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. (Hakanen 2011, 19). Jos työtä ei koeta merkitykselliseksi, niin työn vuoksi ei yleensä haluta ponnistella enempää kuin on välttämätöntä, työ on suorittamista.

Mankan mukaan työhyvinvointi on työnilon pohjalla. Työnilo muodostuu viiden osatekijän kokonaisuudesta: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Työniloon vaikuttavissa tekijöissä yksilö on keskiössä, ja hänen asenteensa vaikuttaa hänen tulkintaansa työpaikastaan. Tulkintaan vaikuttaa asenteen lisäksi myös psykologinen pääoma, vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä, työkaverit, terveys ja myös fyysinen kunto. Työntekijöiden työhyvinvointi voi siis olla hyvin erilainen samassa työyhteisössä, johtuen yksilöllisistä ominaisuuksista, elämänhallinnasta, kasvumotivaatiosta ja koetusta terveydestä ja fyysisestä kunnosta. (Manka 2006)

Työhyvinvointipääoma on tärkeä tulevaisuuden menestystekijä ja siten myös merkityksellinen tekijä nuorisopalveluissa. Työhyvinvointipääoma koostuu kolmesta osa-alueesta eli yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma ja organisaation rakenne pääoma. Työntekijöiden työkyky ja sen säilyminen on edellytys sille, että työnantajan muut inhimillisen pääoman satsaukset kannattavat. Työntekijöiden työkyvyn, turvallisen ja terveellisen työnteon ja ergonomian edistämiseksi tehdyt toimenpiteet ovat pohja työhyvinvointipääomalle. Oleellista on, että varsinainen työhyvinvoinnin perusta luodaan työssä. Joustavat työprosessit ja johtamisella mahdollistetut vaikutusmahdollisuudet oman työn suorittamiseen, rakentavat kestävää työhyvinvoinnin välttämätöntä pohjaa. Työhyvinvoinnista huolehtien ja toteuttamalla kestävää, motivoivaa ja arvostavaa henkilöstöpolitiikkaa, yrityksessä voidaan onnistua luomaan uudenlaista, enemmän oma-aloitteista ja yrittäjämäistä työnteon tapaa. Työhyvinvointiin panostamista tarvitaan hyvinvointivaltion säilyttämiseksi ja sen mahdollistavien työurien pidentämiseksi. (Manka & Manka 2023, 68–70). Työurien pidentämisen tarve kasvaa yhteiskunnassamme, kun työväestön ikärakenne muuttuu ja työikäisiä on yhä vähemmän. Yhtälö on haasteellinen, kun työssä pitäisi olla entistä tehokkaampi, jaksaa entistä pidempään, ja mukautua samanaikaisesti jatkuviin muutoksiin. (Hakanen 2015, 340). Työn muutoksen myötä ovat vaatimukset työntekijän taitoihin ja työkykyyn liittyen kasvaneet, painottaen henkistä ja sosiaalista työkykyä. Työntekijän tulee hallita ja kyetä aikatauluttamaan omaa työtään. Työssä suoriutumisen tulee sujua nopeasti, hyvin sosiaalisin taidoin ja itseohjautuvasti. Hyvän mielenterveyden ja mielenhyvinvoinnin taustalla on kokemus työn hallittavuudesta, oikeudenmukaiseksi koetusta kohtelusta ja tunne, että työssä palkitaan suhteessa omiin ponnisteluihin. (Mattila-Holappa 2023). Nuorisotyössä nuorten työntekijöiden tuen tarve työssä on lisääntynyt. Työelämän

alussa resilienssi ei ole vielä välttämättä kehittynyt ja työn haasteet voidaan kokea hyvin kuormittavina. Työyhteisön ja esihenkilöiden tuki on tärkeää, jotta työelämän alussa tulee hyviä kokemuksia, ja onnistumisia. Työväestön määrä vähenee tulevaisuudessa, joten jokainen työntekijä on arvokas.

Nuorisotyössä näkyy eri-ikäisten työntekijöiden arvojen vaikutus työn merkitykseen, sukupolvien välillä on eroa. Suuria ikäluokkia (syntyneet noin 1946–1964) kuvaavat ominaisuudet työteliäisyys ja korkea työmoraali. Nykyiset johtamisperiaatteet ovat mainitun sukupolven luomia. X-sukupolvelle (syntyneet noin 1963–1979) tärkeänä piirteenä työelämässä ovat hyvä palkka, mahdollisuus työssä etenemiseen ja kehittymiseen kouluttautumalla. Sukupolven Y (1980–2000 syntyneet) hallitsevia tekijöitä ovat virtuaalisuus ja verkostot. Nuorten työntekijöiden arvostus vapaa-aikaa ja harrastuksia kohtaan on suurempaa kuin työtä kohtaan. Kohtuullistamisajattelu eli työssä käydään rahoittaakseen harrastukset. Y- sukupolven motivaatio työntekoon on ulkoinen eli raha. Kohtuullistamiseen saattaa liittyä myös ekologiset arvot, yhteisöllisyyden arvostaminen ja laajemmin kulutuskriittisyys. Eri ikäisten ihmisten erilainen asennoituminen työhön ja arvot tuovat haasteita työelämään ja johtamiseen, kuinka huomioida yksilön toiveet ja toteuttaa työelämän tarpeet. (Manka 2011, 25–29). Henkilökohtaisten arvojen ja työhön liittyvien arvojen suhteella on merkitys kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Erilaisien arvojen tiedostaminen on tärkeää tiimityössä ja johtamisessa. Arvokeskustelu työyhteisössä voi auttaa ymmärtämään paremmin toinen toisiaan, ja sen myötä sujuvampaan yhteistyöhön. Nuorisopalveluissa on työyhteisöjä, jossa työntekijät ovat suunnilleen samaa sukupolvea, mutta on myös tiimejä, joissa on eri sukupolven edustajia. Työyhteisöt ovat hyvin moninaisia myös muun kuin ikäpolven mukaan, ja arvokeskustelu voi olla hyvä keino yhteisymmärryksen lisäämiseksi.

Digitalisaation myötä myös nuorisotyöhön on tullut oheistyötä kuten lisää raportointia, joka on tarpeellista, muttei auta työnsuorituksessa. Raportoinnilla tehdään työtä näkyväksi, ja esimerkiksi perustellaan resurssitarpeita, joten sillä on paikkansa. Kuormitusta ja stressiä aiheutuu, jos uusien työkalujen käyttöönotolle ja harjoittelulle ei ole varattu työaikaa. Digitaalisuuden myötä painopiste on siirtynyt fyysisestä ergonomiasta, aivojen kuormittavaan ergonomiaan. Työstä aiheutunut tunnekuorma on myös tullut huomioin kohteeksi. (Manka & Manka 2023, 13–14). Kiireestä voi aiheutua stressiä, jos työtä pitää tehdä jatkuvasti aikapaineessa. Stressin vaikutus

tiettyyn pisteeseen asti on normaalia ja voi vaikuttaa positiivisesti työnsuoritukseen, mutta liiallisen ja pitkäkestoisen ponnistelun seurauksena voi olla uupumus (Manka 2010, 173). Stressin sietokyky on jokaisella erilainen, ja yksilöllisen stressirajan ylittyminen saattaa johtaa negatiivisiin reaktioihin, kuten masennus, sairastuminen ja vakavampana seurauksena uupumukseen, ja riski kuolla sydän- ja verisuonitauteihin jopa kaksinkertaistuu (Mt., 52–53). Resilienssiin eli ihmisen joustavuuteen ja uudelleen orientoitumiseen vaikuttaa hänen elämäntilanteensa ja taustansa, kuten koulutus, elämän- ja työelämäkokemus.

Kognitiiviseen psykologiaan perustuva lähestymistavassa tutkitaan, kuinka työntekijän ominaisuudet ja osaaminen vastaavat työn ja työympäristön olemassa oleviin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin tai mahdollisiin uhkiin. Välitysmekanismi on hallinnantunne eli työntekijän käytävissä olevat välineet ja voimavarat menetysten, haasteiden ja uhkien kohtaamisessa. Työntekijä rasittuu ja stressaantuu vähemmän työstään, jos hänellä on hallinnan tunne työstä, ja stressaantuminen on suurempaa, jos vaikutusmahdollisuudet omaan työhön on vähäiset. (Manka & Manka 2023, 92–93). Riittävä koulutus, hyvä perehdytys ja tuki työssä mahdollistavat työntekijän työn hallinnantunteen, hyvällä tasolla. Joillekin työntekijöille monipuolinen työnkuva ja haasteet tuottavat työhyvinvointia. Halu ja mahdollisuus oppia uutta sekä kehittää osaamistaan, tuovat silloin työntekijälle hyvinvointia ja tuntuvat palkitsevalta.

Yksi työyhteisön kehittämisen tapa on työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen, jota tehdään työssä ja työyhteisössä tunnistettuihin kehittämistarpeisiin ja haasteisiin, tavoitteiden ja visioiden toteuttamiseksi. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä keskeisenä painopisteenä on yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja sen myötä tiedonmuodostus, kehittäminen on ammattityön kiinteä osa. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen pyrkii ylläpitämään ja vahvistamaan työyhteisön toimintakykyä, ja lisäämään työyhteisön resilienssiä yllättävissä arjen työtilanteissa ja muutoksissa. (Seppälä-Järvelä R. & Vataja K. 2009, 13). Testaan työyhteisölähtöistä prosessikehittämisenmenetelmää opinnäytetyöhöni liittyvissä työpajoissa.

3.5 Työn vetovoimatekijät

Työnantajamielikuvan tulee perustua työpaikan todelliseen tilanteeseen, joten rekrytointi-ilmoituksessa ja haastatteluissa kannattaa olla rehellinen etujen ja muiden työhön liittyvien asioiden suhteen. Nuorisotyössä on mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan ja erityisosaamistaan, jos ne sopivat nuorisotyön ja nuorten tarpeisiin. Nuorisopalveluissa vetovoimatekijä on työn monipuolisuus, ja eri toimipisteiden painotukset kuten digitaalinen nuorisotyö, tyttötyö, mopotyö ja liikkuva nuorisotyö muutamia mainittuna. Nuorisopalveluiden rekrytointi-ilmoituksessa mainitaan, jos rekrytoitavalta työntekijältä edellytetään jotain tiettyä osaamista tai jos jotain tiettyä osaamista arvostetaan tehtävässä. Rekrytointitilaisuudessa työntekijä voi ottaa selvää työpaikasta kysymällä itselleen tärkeitä asioita, ja työnantajan edustajat ottavat selvää työntekijästä ja hänen osaamisensa sopivuudesta rekrytoitavaan tehtävään. On hyvä kertoa rehellisesti mitä nuorisonohjaajalta työssä odotetaan, ja millaista työ on, jotta työntekijä saa mahdollisimman oikean kuvan tulevasta työstä. Jos todellisuus ja arki poikkeavat kerrotusta ja siitä mitä hakijan on rekrytointitiedoista annettu ymmärtää, niin uusi rekrytointitarve saattaa olla ajankohtainen hyvin pian uudelleen.

Great Place To Work, on jo 20 vuotta toiminut globaali yrityskulttuurin asiantuntijaorganisaatio, joka on auttanut suomalaisia yrityksiä luomaan organisaatioistaan parempia työpaikkoja, sekä tehnyt Parhaat Työpaikat -listauksia ja sertifiointeja. Great Place To Work nimeää työnantajamielikuvan tärkeimmäksi asiaksi työn vetovoimatekijänä, sen jälkeen palkan ja hyvät edut. (Great Place To Work, 2023). Työpaikan arvot ja maine ovat tärkeitä vetovoimatekijöitä, joiden markkinointi onnistuu yleisen työnantajamielikuvan, ja tyytyväisten työntekijöiden kautta. Työn pitovoimaan panostaminen pitää työntekijät työssään. Työssään viihtyvät työntekijät todennäköisesti kertovat mielellään hyvästä työpaikasta verkostoissaan, joten nuorisotyössä työntekijöiden työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat tärkeitä työn vetovoimatekijöitä.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan kuntasektorilla työntekijän riskikertoimet työpaikan vaihtamiseen ovat suurimmat nuorilla työntekijöillä, joilla on ollut lyhytkestoinen työsuhte ja työpaikanvaihtoaikheet. Edellä mainittujen tekijöiden yhteissummuna riski työpaikan vaihtamiseen on jopa yli 70 %. (Työterveyslaitos 2025). Uusien työntekijöiden perehdytys ja työyhteisöön mukaan saaminen ovat merkittäviä tekijöitä siinä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työpaikan omakseen. Sen myötä tapahtuu työhön kiinnittyminen ja riski työpaikan vaihtamiseen pienenee.

Alueohjaajan tehtäväkuvalla on työhyvinvoinnin lisäämisen ohella tavoitteena lisätä myös nuorisonohjaajan työn pitovoimaa, tarjoamalla mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, urapolkuun. Pitovoiman lisääntyminen on tärkeää, sillä se vähentää esihenkilöiden rekrytointi- ja perehdyttämistehtävää ja vaikuttaa myös tiimien toimivuuteen, vähentäen jatkuvaa työtiimin muutosta, ja perehdytystarvetta. Nuorisonohjaajien urapolun eli etenemismahdollisuuksien puuttuminen on näkynyt ammattitaitoisten ohjaajien siirtymisessä muihin töihin. Työpaikan vaihto houkuttaa, jos työn mielekkyys on vähäinen ja eikä työ palkitse riittävästi.

Työura-käsitteen voi määrittää myös työntekijän osaamisen kehittymisenä, eikä pelkästään etenemismahdollisuutena tehtävästä toiseen, kuten monesti ajatellaan (Leskelä 2005, 113). Espoon nuorisopalveluissa on hyvät mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi, työtehtävissä ja koulutuksissa. Tulevaisuudessa nuorisonohjaajien urapolkuna voi olla myös alueohjaajan työtehtävä. Työn vetovoimatekijänä voi toimia nimenomaan se, että työntekijälle tarjotaan työssä osaamisen kehittämisen mahdollisuus. Oman osaamisen tunnistamisen myötä yksilön selviämistä ja valintoja erilaisissa muutostilanteissa elämän varrella, kuten työpaikan- työuran tai alanvaihdon yhteydessä. On hyvä oivaltaa, että osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät ja muotoutuvat koko elämän ajan. Osaaminen on osa hyvää elämää, ja sen tunnistaminen on yksilön voimavara. Yksilön hyvinvointi vaikuttaa hänen yhteisöönsä, ja sen myötä koko yhteiskunnan hyvinvointiin ja tulevaisuuteen. (Ketamo, Ollila & Paaso 2022, 11–12).

Huoltosuhteen kasvaessa suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen myötä tarvitsemme monia keinoja työurien pidentämiseksi. Heinonen & kumppanien keinoina on tarjota kannustimia työssä jatkamiselle ja eläkkeelle jäämisen siirtämistä. Tutkimuksessa työtyytyväisyyttä lisääviksi työn piirteiksi on mainittu, yleisemmin yrittäjyyteen liitetyt ”itsenäisyys, monipuolisuus, merkityksellisyys ja työstä saatava palaute” eli mielekkään työntekemisen piirteitä. (Heinonen, Hytti, Kautonen & Bögenhold 2011, 133–140.) Mielekäs ja merkityksellinen työ vaikuttanee kaikenikäisten työntekijöiden työtyytyväisyyteen, joka näkyy työn pitovoimana. Nuorisotyössä eläkkeelle jääviä työntekijöitä on pieni osa kokonaisresurssista, sillä nuorisonohjaajan työ sijoittuu useimmiten työuran alkupuolelle. Espoossa viime vuosina useampi eläkkeelle jäänyt nuorisotyön ammattilainen, on jatkanut eläkkeelle jäätyään nuorisotyössä keikkatyöntekijänä.

Työn mielekkyys on yksi vetovoimatekijänä. Mielekkyyttä työhön tuo paitsi työn sisällölliset asiat, niin myös työilmapiiriin liittyvät tekijät. Hyvä työtiimi, sujuva yhteistyö ja yhteisöllisyys

ovat vetovoimatekijöitä, ja ne vaikuttavat myös työn tulokseen positiivisesti. Hyvä johtaminen mahdollistaa hyvän työilmapiirin. Johtamisen lisäksi jokaisella työntekijällä on vaikutuksensa ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden rakentumiseen. Yhteisöllisyyden merkitys korostuu varsinkin silloin, kun maailmassa on paljon myllerrystä (Manka 2015, 144). Viime vuosina on ollut monenlaista myllerrystä, ja sen vuoksi yhteisöllisyyden ja turvallisen arjen merkitys on erityisen korostunut työyhteisöissä ja myös työssä asiakkaiden eli nuorten kanssa. Turvallinen arki, rutiinit ja yhteisöllisyys lisäävät hyvinvointia.

4 KEHITTÄMISOTE JA MENETELMÄT

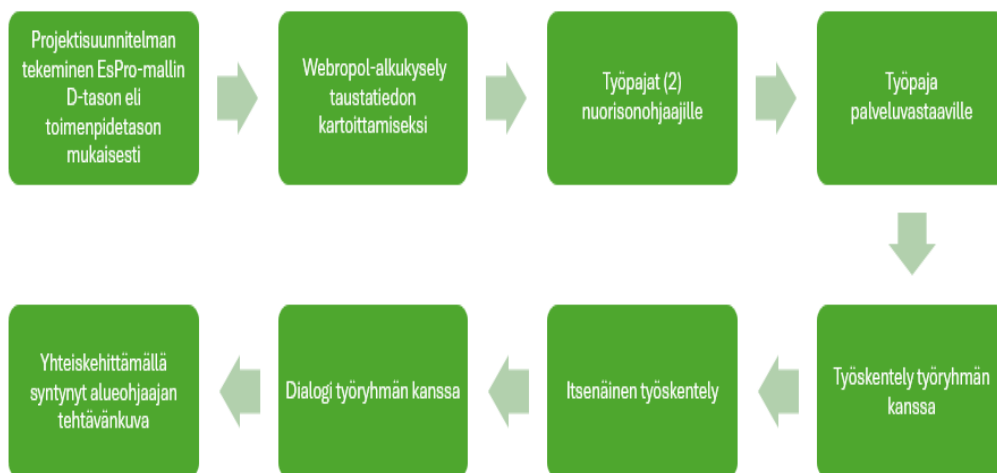
Opinnäytetyön kehittämisosotteena oli yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisellä haetaan yleensä ratkaisua, kehitetään uutta strategiaa, arvoa, palvelua, tuotetta, prosessia, työtilaa tai kehitetään olemassa olevaa paremmaksi (Aalto, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Yhteiskehittämistä voi yhdistää palvelumuotoiluun tai vaikka Lean-työskentelyyn. Yhteiskehittämisessä on tärkeää yhteistyökumppanien mukaan saaminen ja osallistaminen ajoissa. Yhteiskehittämisen oleellisia osia ovat tiedon kerääminen, analysointi ja raportointi. Tulokset toimivat päätöksenteon tukena laadullisessa johtamisessa. Kun yhteiskehittämisen ja osallistamisen kautta saatu tieto viedään eteenpäin, vältetään näennäiskehittämiseltä, jonka vaikutus yritykseen voi olla negatiivisempaa kuin se, ettei osallistamista tehtäisi lainkaan. Yhteiskehittäminen on merkityksellistä, kun tuotokset viedään eteenpäin, ja tulokset toimivat päätöksenteon pohjana, vaikkei esitykset ja ideat menisikään sellaisenaan toteutusvaiheeseen. (Keränen 2022).

Yhteiskehittäminen on yksi Espoon kaupungilla käytössä olevista työotteista, ja mallin hyödyntämiseen löytyy oppaita kaupungin työkalupakista. Kyseessä ei ole mikään yksittäinen menetelmä, vaan kahdensuuntainen toimintatapa, jossa kaikki osapuolet oppivat uutta (Haltia-Nurmi, Vainio & Keränen n.d.,8). Opinnäytetyön yhteiskehittämiskohteena oli uusi alueohjaajan tehtäväkuva, jossa olin ulkopuolinen toimija, opiskelija Humanistisesta ammattikorkeakoulusta, ja muut osallistujat olivat Espoon kaupungin edustajia nuorisopalveluista sekä yksi työryhmän jäsen Kasvun ja oppimisen toimialan henkilöstöyksiköstä. Yhteiskehittämisprosessi oli oppimiskokemus itselleni, ja toivottavasti antoisa kokemus myös muille prosessiin osallistujille.

Yhteiskehittämisen prosessin mukaisesti osallistaminen alkoi tietoperustan keräämisestä eli alkuvaiheessa, kun ei ollut vielä mitään valmista tuotosta kommentoitavaksi. Yhteiskehittäminen toimii ideoiden tuottajana, ja prosessin alkuvaiheessa vetäjän on oleellista olla avoin uudelle tiedolle, ja pyrkiä tutkimaan prosessia asiakkaan näkökulmasta, jotta kehitettävä tuote tai palvelu saataisiin vastaamaan asiakkaan tarvetta. Analysoinnin vaihe ja realististen toteutusmahdollisuuksien miettimisen aika oli vasta tiedon keräämisen jälkeen. (Keränen 2002) Tiedon keräämisvaiheessa tarvittiin luovaa ideointia, ja käytin työpajoissa useampia eri menetelmiä tavoitteen saavuttamiseksi. Tiedon ja materiaalin saamiseksi kannustin nuorisohjaajia työpajassa innovointiin ja ideointiin, ideoinnin jarruttelun tai esteiden miettimisen sijaan.

Opinnäytetyössäni alueohjaajamallin yhteiskehittämisen asiakkaita olivat nuorisonohjaajat, joiden ajatuksia, toiveita, tavoitteita sekä työn motivaatio- ja kuormitustekijöitä oli tärkeä selvittää. Samoin prosessin asiakkaita olivat myös palveluvastaavat, joiden työntekijätiimiin uudet alueohjaajat todennäköisesti sijoittuvat, joten myös alueellisten nuorisopalvelujen palveluvastavien odotuksia ja ajatuksia olivat tärkeitä. (Keränen 2022). Onnistuneeseen yhteiskehittämisen prosessiin tarvittiin laaja näkemys, ja sen vuoksi HR-edustus ja esihenkilöt olivat oleellisia toimijoita käyttökelpoisen tehtävänkuvan muotoilemisessa. Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittäminen syntyi yhteiskehittämällä työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä. Seuraavassa kuvassa on opinnäytetyön yhteiskehittämisen prosessikaavio, jossa on kuvattu alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämisen prosessi, alkaen projektisuunnitelmasta, edeten valittujen menetelmien ja työtapojen järjestyksen mukaisesti, ja päättyen alueohjaajan tehtävänkuvan valmistumiseen.

Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämisen prosessi - käytetyt menetelmät



Kuvio 1 Opinnäytetyön yhteiskehittämisen prosessikuvaus ja prosessissa käytetyt menetelmät, alkaen projektisuunnitelmasta ja edeten menetelmiin, työtapoihin ja lopputuotokseen.

Sovelsin opinnäytetyössä Espoon kaupungilla käytössä olevaa EsPro-projekti- ja ohjelmajohtamisen mallia, joka on Espoon kaupungin sisäinen, espoolainen kehittämisprojektien ja kehittämisohjelmien toteuttamisen ja johtamisen tapa. Malli koostuu projektimallista, projektisalkusta ja ohjelmajohtamisen mallista, ja tarjoaa tasalaatuisen ja tehokkaan tavan johtaa kehittämisprojekteja. (Enbom, 2024). Käytin opinnäytetyössäni EsPro-malli D-tasoa eli keveintä toimenpidetasoa.

EsPro-mallin mukaisesti kutsuin opinnäytetyön tueksi ja yhteistyökumppaneiksi viisihenkisen työryhmän, johon kuului työn tilaajan edustajana alueellisten nuorisopalvelujen päällikkö, kaksi nuorisonohjaajaa, yksi palveluvastaava ja toimialan henkilöstöyksikön edustaja. Työn tilaajan edustaja oli itseoikeutetusti ryhmän jäsen. Ohjaajaedustajat kutsuin työryhmään heillä olevan yhteisöpedagogiopintojen tuntemuksen sekä hyvän nuorisotyöllisen ja kehittävän työotteensa vuoksi. Palveluvastaavan kutsuin ryhmään tuomaan esihenkilötyön näkemystä. Toimialan henkilöstöyksikön erityissuunnittelijalla on erinomainen osaaminen toimialan henkilöstöasioiden osalta, joten hänellä oli oleellinen rooli kehittämistyön asiantuntijana. Minulla oli päävastuu opinnäytetyön prosessin aikataulutuksesta ja prosessin eteenpäin viemisestä. Yhteiskehittämisen näkökulmasta alueellisten palvelujen nuorisonohjaajilla ja työryhmällä oli tärkeä rooli. Työryhmän nuorisonohjaajat ja palveluvastaava osallistuivat opinnäytetyön tietoperustan tuottamiseen työpajatyöskentelyssä, sekä työpajatyöskentelyn reflektointiin. Työryhmän jäsenet toivat osaamistaan sekä näkökulmia yhteiseen keskusteluun alueohjaajan työnkuvan muokkaamisessa. (Yhteiskehittämisen käsikirja 2020)

Nina Taipale lanseerasi ”osallistamisen aalto”-käsitteen YAMK opinnäytetyössään 2016, jossa Espoon Liikunta- ja nuorisopalveluiden työntekijät osallistuivat työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseen. Taipaleen lanseeraamassa ”osallistamisen aallossa” oleellista oli viestin kulkeminen ruohonjuuritasolta johdolle ja takaisin toiseen suuntaan, vuoropuhelun merkityksellisyys korostui työhyvinvoinnin yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi (Taipale 2016). Näkemykseni mukaan kyseinen osallistamisen aalto toimii myös tässä alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämisen prosessissa, poimien mukaansa organisaation eri toimijat, ja kuljettaen alueohjaajan tehtävänkuvan mallin luomista yhteiskehittämisen laineilla, vuoroin nuorisonohjaajien näkökulmia suodattaen, vuoroin esihenkilöiden arviointisiivilän läpi virraten. Työn tilaajana nuorisopalvelujen päällikkö ohjaa kehittämisen aaltoa organisaatiossa, ja HR-asiantuntija toimii meri-

merkin tavoin, analysoiden ja ohjaten aaltoa sallittujen reittien puitteissa kapeikoista ja kari-koista. Onnistuneeseen yhteiskehittämiseen tarvitaan vuoropuhelua, ja koko organisaation mukana olemista ja sitoutumista.

Opinnäytetyöprosessissa alueohjaajan tehtäväkuvan kehittäminen oli yksi osallistamisen aalto, jossa mukaan pääsivät toimijat organisaation eri tasoilta. Alueohjaajamallin osallistamisen aalto ei pääty opinnäytetyön valmistumiseen ja raportointiin, vaan osallistamisen aalto jatkuu organisaatiossa edelleen, jotta alueohjaajan tehtäväkuva saadaan hyväksytyä ja uusia vakansseja tehtävään.

4.1 Taustatiedon kartoittaminen Webropol -kyselyllä

Käytin Webropol-kyselyä alkukartoitukseen, saadakseni käsityksen ohjaajien kokemuksesta, liittyen nuorisonohjaajan työn pitovoima- ja kuormitustekijöistä. Webropol-kysely ei olisi riittänyt opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmäksi ainoana menetelmänä, mutta olen tyytyväinen, että toteutin Webropol-kyselyn työpajojen lisäksi. Tavoitteena oli saada nuorisonohjaajat pohtimaan työtään itsenäisesti ja kertomaan näkemyksiään alueohjaajan työnkuvasta. Arvioin tavoittavani kyselyllä enemmän ohjaajia kuin pelkällä työpajatyöskentelyllä, ja tavoitteeni oli saada myös laajempaa näkemystä työpajatyöskentelyn tuotosten tueksi, tai mahdollisesti työpajatuotosten kanssa eriäviä näkemyksiä. Teamsin kautta nuorisonohjaajille välitetyn Webropol-kyselyn myötä, saivat nuorisonohjaajat tietoa meneillään olevasta alueohjaajan tehtäväkuvan kehittämisprosessista.

Suunnitelmani oli kerätä nuorisonohjaajilta työn pitovoimaan, työniloon, motivaatioon, stressiin ja kuormitukseen liittyviä tekijöitä taustatiedoksi työpajatyöskentelyyn. Aikatauluhaasteiden vuoksi Webropol-kyselyn julkaisu viivästyi. Ensimmäisen työpajan toteutin Webropol-kyselyn ollessa vielä auki vastaajille, joten osittain työpajoissa käsiteltiin samoja teemoja kuin kyselyssä.

Webropol-kysely menetelmänä oli mielestäni perusteltu, sillä tiesin aikataulujen yhteensovittamisen olevan nuorisopalveluissa haastavaa työpajojen ja muiden kohtaamisten osalta siten, että saisin ison joukon nuorisonohjaajia koolle samanaikaisesti. Kyselyyn ohjaajat saattoivat vastata itselleen sopivana ajankohtana. Ohjaajien näkökulman kuuleminen, ja heidän osallistu-

misensa mahdollisimman laajasti tähän kehittämistehtävään oli oleellista. Lisäksi yhtenä näkökulmana Webropol-kyselyä puoltaa se, että joillekin ohjaajille anonyymisti kyselyyn vastaaminen saattaa olla helpompaa, kuin omien ajatusten esille tuominen työpajatyöskentelyssä.

Testautin kyselyn etukäteen yhdellä nuorisonohjaajalla. Kyselyn testivastaajalta pyysin ja sain palautetta kyselyn vastattavuudesta ja kysymysten selkeydestä. Testaajan näkemyksen mukaan kysymykset olivat selkeitä, mutta testaaja pohti muun muassa kahden kysymyksen olevan hyvin samanlaisia keskenään vastausten näkökulmasta. Päätin kuitenkin säilyttää molemmat kysymykset, koska pohdin ihmisten mieltävän joskus sanoja ja termejä eri tavalla. Säilytetyt kysymykset olivat: Mikä on parasta työssäsi? 1–3 asiaa. Mitkä asiat nuorisonohjaajan tehtävässä tuovat sinulle työniloa? 1–5 asiaa. Testin jälkeen nollasin kyselyn. Lähetin linkin alueellisten palvelujen suunnittelijalle, joka välitti anonyymikyselyn nuorisopalveluiden Teams-kanavalle, ohjaajien saataville ja vastattavaksi.

4.2 Työpajat nuorisonohjaajille ja palveluvastaaville

Varasin kaikkiin työpajoihin aikaa kaksi tuntia. Tunnen nuorisopalveluiden tiiviin viikkoaikataulun ja huomioin suunnittelussa sen, että kahden tunnin työpaja siirtymisineen on mahdollinen ennen nuorisotilatoimintojen alkamista. Huomioin myös työpajojen fyysisen paikan sijainnin siten, että ohjaajien kulkeminen omalle työpisteelle sujuisi mahdollisimman jouhevasti.

Ensimmäisen nuorisonohjaajien työpajan toteutin Learning cafe -menetelmällä. (Innokylä.fi). Työpajaan osallistui 10 nuorisonohjaajaa ja opinnäytetyön työryhmän nuorisonohjaajat (2) ja palveluvastaava, yhteensä 13 osallistujaa. Työpajan aluksi toivotin kaikki osallistujat tervetulleeksi työpajatyöskentelyyn. Alustuksessa kerroin opinnäytetyöstäni ja tavoitteesta luoda yhteiskehittämällä alueohjaajan tehtäväkuva, johon tarve oli syntynyt nuorisonohjaajien työn kuormituksen vähentämiseksi ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Nuorisonohjaajat ovat oman työnsä asiantuntijoita ja sen vuoksi keskeisessä roolissa kehittämisprosessissa.

Työskentelyyn laskeuduttiin kuuntelemalla Mieli ry:n rentoutusharjoitus. Rauhoittumisen jälkeen jaoin ohjaajat kolmeen ryhmään. Ryhmäjaossa huomioin, että ryhmät koostuivat eri alueiden ja tilojen ohjaajista, uusien näkemysten ja keskustelujen herättämiseksi. Ryhmät siirtyivät ohjatusti työskentelypisteisiin. Myöhemmin mukaan tulleet ohjaajat ohjasin mukaan ryhmätyöskentelyyn. Yhteiskehittämisen ideologian mukaan ensimmäisessä työpajassa ei vielä ollut

mitään valmista liittyen tehtävänkuvaan, vaan työskentely aloitettiin tyhjältä pöydältä, virittävien kysymysten avulla. Kannustin osallistujia vapaaseen keskusteluun ja ideointiin, ja muistutin ettei ole olemassa väärää ideaa.

Työpajaan osallistuvat työryhmäläiset kaksi nuorisonohjaajaa ja palveluvastaavan saivat tehtäväkseen koordinoita työskentelyä pöydissä, työpajaan osallistuvien nuorisonohjaajien kiertäessä ryhmänsä kanssa pöydästä toiseen. Ohjeistin, että ohjaajat kiertävät ryhmänsä kanssa kaikissa pöydissä, keskustelevat pöydän kysymyksistä ja kirjaavat ajatuksia ylös. Yhdessä pöydässä oli aikaa keskustelulle 15-20min. Aikataulutin työskentelyn ja ohjasin ryhmien siirtymisen pöydästä toiseen. Työpajan osallistujille oli tarjolla pientä naposteltavaa, jotta energiatasot pysyivät hyvinä työskentelyn ajan. Siirryttäessä ensimmäisen kerran uuteen pöytään, uusien kysymysten äärelle, pohdinnan syötteeksi oli kysymysten lisäksi edellisen ryhmän kirjaukset. Kolmannessa pöydässä oli materiaalina kysymysten lisäksi kahden edellisen ryhmän pohdinnat. Kiertelin ryhmätyöskentelyn aikana kuuntelemassa ryhmien intensiivisiä keskusteluja. Muistutin ja kannustin kirjaamaan asiat fläppi-paperille mahdollisimman hyvin ja selkeästi jatko työskentelyä varten. Työpajan päätteeksi oli palautekierros ja työskentelyn yhteenveto.

Learning cafe -työskentelyyn virittävät kysymykset:

Pöytä1:

- Mikä on tärkeintä nuorisonohjaajan tehtävässä?
- Mikä kuormittaa nuorisonohjaajan työssä?
- Mikä motivoi sinua nuorisonohjaajan työssä?

Pöytä2:

- Mikä helpottaisi nuorisonohjaajan työtä?
- Mistä olisit valmis luopumaan?
- Mitä lisäarvoa alueohjaaja tuo nuorisonohjaajan työhön?

Pöytä3:

- Miten alueohjaajan työ eroaa nuorisonohjaajan työstä?
- Mitkä tehtävät/tehtäväkokonaisuudet sopisivat alueohjaajalle?
- Mitä osaamista alueohjaajalla olisi hyvä olla?

Toiseen nuorisonohjaajien työpajaan osallistui 7 nuorisonohjaajaa ja 2 työryhmän jäsentä, nuorisonohjaaja ja palveluvastaava. Toivotin osallistujat tervetulleeksi työpajaan, ja alustuksessa kerroin alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämisen liittyvän opinnäytetyöhöni. Kävimme esittämiskierroksen, koska kaikki osallistujat eivät tunteneet toisiaan. Turvallisen ilmapiirin luomiseksi muistutin kaikkien mielipiteiden ja ajatusten olevan tärkeitä. Kehittämisprosessissa ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, joten kannustin rohkeaan ideointiin. Muistuttaessani työpajaan osallistumisen vapaaehtoisuudesta, kävi ilmi, että muutama osallistuja oli patistettu pajaan. Patistamisesta huolimatta kaikki osallistuivat työskentelyyn hyvillä mielin.

Työskentelyyn laskeuduttiin rauhoittavan musiikin kuuntelulla. Ensimmäisenä tehtävänä oli pohtia itsenäisesti alueohjaajan osaamistarpeita. Itsenäisen pohdinnan jälkeen jokainen vei Post It -lapulle kirjaamansa osaamistarpeet Fläppitaululle. Kahdessa ryhmässä jatkettiin pohtimista työn vaikutuksista ja vastuista, sekä alueohjaajan tehtävän edellyttämistä yhteistyötaidoista ja työolosuhteista. Työskentelyssä oli tavoitteena ensimmäisen työpajan ja toisen työpajan alkutyöskentelyn emergenssin kautta päästä konvergenssiin, eli jalostaa aiemmin syntyneitä ja työskentelystä nousseita ajatuksia ja tuotoksia mahdollisimman valmiiksi, alueohjaajan tehtävänkuvaa hyödynnettäväksi. Ryhmätyöskentelyn jälkeen purimme tuotoksia yhteisesti, ja keskustelussa syntyi konkreettisia ehdotuksia muun muassa työaikojen ja työn painopisteiden jakautumisesta.

Työpajan toinen ryhmätehtävä oli tulevaisuuden muistelu Kirjoita lööppi -menetelmällä (Innokylä.fi). Ryhmät tekivät otsikon ja ingressin haluamaansa alan ammattilehteen tai valtakunnan julkaisuun, jossa viiden vuoden päästä julkaistavissa lehtien otsikoissa näkyi alueohjaajan tehtävänkuvan merkitys espoolaisessa nuorisotyössä. Työpajan päätteeksi oli palautekierros, yhteenveto ja osallistujien kiittäminen.

Palveluvastaavien työpajaan osallistui viisi palveluvastaavaa ja osan aikaa myös alueellisten palvelujen päällikkö. Osallistujat tunsivat toisensa ja minut, ja tiesivät minun olevan paikalla opiskelijana ja työpajan liittyvän opinnäytetyöhöni, yhteisen työnantajamme tilaukseen alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämiseksi. Työpajassa oli tavoitteena työstää esihenkilöiden näkemystä alueohjaajan tehtävänkuvaa.

Virittäytyminen työskentelyyn aloitettiin rauhoittavalla musiikilla, jotta osallistujat rauhoittuivat työtehtävistään ja keskittyivät työskentelyyn. Työpajassa oli kaksi erilaista työskentelyä.

Kerroin pohjustukseksi hieman nuorisonohjaajien työpajoissa syntyneitä ajatuksia, virittäytymiseksi ja työskentelyyn pääsemiseksi. Ensimmäinen tehtävä oli pohtia työpareittain/ pienryhmässä, kuinka alueohjaaja voisi helpottaa nuorisonohjaajan työtä, ja toisaalta kuinka alueohjaaja voisi helpottaa palveluvastaavan työtä. Ohjeistin kirjoittamaan pohdinnat jakamilleni A4 arkeille.

Toinen työskentely oli SWOT-analyysi työpareittain/pienryhmässä. SWOT tulee sanoista Strength eli vahvuudet, Weakness eli heikkoudet, Opportunities eli mahdollisuudet ja Threats eli uhat. (Hill ja Westbrook 1997). SWOT-analyysin nelikentässä arvioitiin mitkä sisäiset tekijät edistävät tavoitteiden saavuttamista ja mitkä haittaavat tavoitteiden saavuttamista. Samat pohdinnat myös ulkoisten tekijöiden osalta. Työskentelyn ja analyysin pohjaksi jaoin työpareille nelikenttälomakkeet. Työpajan päätteeksi sain suullista palautetta osallistujilta ja kiitin osallistujia.

Nuorisonohjaajat antoivat työpajatyöskentelystä positiivista palautetta. Ohjaajat kokivat työskentelyn antoisaksi ja olivat mielissään, että heidän mielipidettään kysyttiin ja haluttiin kuulla alueohjaajan tehtävänkuvan luomisessa. Yksi osallistuja sanoitti tuntemustaan: ”tuntuu liikuttavalta, että mielipidettä arvostetaan”. Hyvää palautetta tuli myös siitä, että ohjaajat saivat keskustella sellaisten työkavereiden kanssa, joiden kanssa ei yleensä arjessa tee töitä. Työstä, työn haasteista ja sisällöstä keskusteleminen oli nuorisonohjaajille merkittävää, ja työpajatyöskentelyyn keskityttiin intensiivisesti. Keskustelin työryhmäläisten kanssa työskentelyn sujuvuudesta ja nuorisonohjaajien palautteesta työpajan jälkeen. Jaoin näkemyksen, että arjessa työpajatyöskentelyn kaltaista pohdintaa oman tiimin ja työalueen ulkopuolisten nuorisonohjaajien kanssa ei juurikaan ole, jonka vuoksi työpajatyöskentely koettiin niin antoisana. Ajattelen, että monesti arjessa nuorisonohjaajien työhön liittyvä keskustelu liittyy työn suorittamiseen ja siitä selviämiseen. Näissä työpajoissa oli yksi selkeä aihe. Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittäminen koettiin tärkeäksi, ja kehittämistyössä mukana olo tuntui tärkeältä ja merkitykselliseltä.

Palveluvastaavien työpajaan osallistujien keskittyminen ei ollut yhtä intensiivistä kuin nuorisonohjaajien työpajoissa. Työskentely koettiin kuitenkin mielekkäänä, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, jossa kyseenalaistettiin tehtäväksi anto pohtia miten alueohjaaja helpottaisi nuorisonohjaajien työtä, ja koettiin turhauttavana kuulla nuorisonohjaajien pohdinnoissa nousseita asioita. Palautteen saadessani en osannut siinä tilanteessa sanoittaa, että yhteiskehittämisen prosessissa on tarkoitus viedä työstettävää projektia eteenpäin, aiempaa tietoa hyödyntäen, joka

kerta alusta aloittamisen sijaan. Ajattelen palveluvastaavan tehtävän olevan nuorisonohjaajien tukeminen heidän työssään. Edellä mainitun perusteella annoin palveluvastaavien tehtäväksi pohtia myös nuorisonohjaajien tehtävän näkökulmasta alueohjaajan tehtävänkuvan vaikutuksia. Esihenkilöillä on työssään paljon kehittämistä, organisointia ja monia samanaikaisia prosesseja hoidettavanaan. Vaikuttivatko monet työasiat, kuten kiire ja mieltä vaivaavat tekemistä odottavat työt siihen, että työpajatyöskentely alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämiseksi ei näyttäytynyt opiskelijan näkökulmasta palveluvastaaville yhtä tärkeänä tehtävänä kuin nuorisonohjaajille.

4.3 Aineiston sisältöanalyysi

Webropol-kyselyyn vastasi 29 henkilöä eli 36 % ja työpajoihin osallistui 18 eri nuorisonohjaajaa eli 22,5 % kaikista alueellisten palvelujen nuorisonohjaajista. Lisäksi materiaalia oli tuottamassa palveluvastaavien työpajassa 5 esihenkilöä. Webropol-kyselyn vastaajien 22/29 työkokemus sijoittui 1–10 vuoden välille, joka vastaa suurimman nuorisonohjaajajoukon 74/87 palvelussuhteiden kestoa. Kyselyyn ja työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja Webropol-kysely oli anonyymi. Osallistujille ei luvattu mitään erityistä palkintoa tai muuta etua kyselyyn ja työpajoihin osallistumisesta. Osallistuminen tapahtui siis olettamukseni mukaan halusta vaikuttaa ja olla mukana kehittämässä omaa työtä sekä työolosuhteita.

Webropol-kyselyn sulkeuduttua luin kaikki kyselyn vastaukset pariin otteeseen, ja hahmottelin kyselystä nousevia teemoja. Kokosin avoimista kysymyksistä vastaukset, kirjoitin ylös huomiot ja kävin ne kaikki läpi. Ryhmittelin vastaukset teemoittain, ja laskin yhteen samanlaiset vastaukset.

Työpajoissa tuotettiin materiaalia erilaisin menetelmin fläppipapereihin, Post it-lapuille ja muihin työpapereihin. Tein myös jonkin verran omia muistiinpanoja työpajojen aikana. Heti työpajan jälkeen kirjoitin tarkemmat muistiinpanot esille tulleista asioista, joita ei ollut työpajan tuotosten materiaaleissa. Sen jälkeen kävin kaikki työpajojen materiaalit läpi, kirjoitin ne koneella selkeiksi muistiinpanoiksi jatkotyöskentelyä varten.

Analysoin sekä Webropol-kyselyn että työpajojen tuloksia erikseen. Sen jälkeen vertailin nuorisonohjaajien työpajoista nousseita asioita palveluvastaavien työpajassa nousseisiin näkökul-

miin. Edellä mainittuja asioita kävin vielä läpi työryhmäläisten nostamiin näkökulmiin. Tuotettujen materiaalien, yhteisen kehittämistyöskentelyn ja pohdintojen tuotoksena, verraten olemassa olevaan nuorisonohjaajan tehtävänkuvaan syntyi alueohjaajan tehtävänkuvan esitys, jossa pyrin huomioimaan myös mahdollisia tulevia tarpeita.

Webropol-kyselyllä kerätty ja työpajoissa tuotettu aineisto ei ole absoluuttinen totuus, tai loppuun asti pohdittua valmista tuotosta. Aineisto on yhteiskehittämisen prosessiin osallistuneiden nuorisotyön ammattilaisten arvokkaita näkemyksiä ja kokemuksia sanoitettuna, keskusteltuina ja muistiin kirjoitettuina. Kehittämisprosessiin osallistuneiden henkilöiden kanssa käymäni keskustelut olivat arvokkaita sisällön tuottamisen kannalta. Keskustelujen lisäksi työpajoissa tuotettu ja muistiin kirjoitettu materiaali toimi alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämisen prosessissa erittäin tärkeänä pohjana ja tukena opinnäytetyössäni.

5 AINEISTON NOSTOT, ANALYYSI JA TUOTOS

5.1 Webropol -kyselyn ja työpajojen nostot

Tieto työpajoista ja Webropol-kyselystä toimitettiin nuorisonohjaajille esihenkilöiden viestinä ja Teamsin kautta. Sähköposteja, Teams-viestejä ja muuta informaatiota menee nuorisonohjaajille paljon, eivätkä kaikki ohjaajat reagoi kaikkiin viesteihin syystä tai toisesta. Webropol-kyselyn vastausprosentti oli yli 36 % kaikista alueellisten palvelujen nuorisonohjaajista. Huomioiden yleensä kyselyihin vastaavien prosentuaalinen määrä ja kyselyn ajankohta, joka oli ennen koululaisten syyslomaa, niin tulos oli oikein hyvä.

Kyselyn tulokset olivat monelta osin samanlaisia kuin myöhemmin työpajoissa esille nousseet asiat. Nuorten kohtaaminen koettiin tärkeimpänä työtehtävänä (21/29), ja toisesta näkökulmasta tärkeänä pidettiin, olla turvallinen aikuinen (11) ja sen lisäksi edistää nuorten kasvua, tarjota vapaa-ajan toimintaa ynnä muuta ohjausta.

Ensimmäisen työpajan vastauksia kysymykseen, mikä on tärkeintä nuorisonohjaajan tehtävässä?

- Asiakkaat ja heidän kohtaamisensa
- Ajan seuraaminen
- Nuorten kohtaaminen tasavertaisina, ilman ennakkoluuloja
- Kiinnostus nuorten elämää kohtaan
- Turvallisena aikuisena toimiminen / turvallisen tilan mahdollistaminen
- Kasvukokemusten tarjoaminen ja mahdollistaminen turvallisessa ympäristössä.
- Luottamuksen luominen
- Lasten ja nuorten kasvun turvaaminen, vaikeissa asioissa auttaminen ja palveluohjaus avun piiriin.

Vastausten perusteella sekä kyselyyn, että työpajaan osallistuneilla nuorisonohjaajilla tärkein tehtävä on erittäin selkeä, eli nuorten kohtaaminen, kuunteleminen, tukeminen sekä mahdollistaa turvallinen vapaa-ajanvietto, osallisuus ja oppiminen.

Työniloa tuottaviksi asioiksi kyselyssä mainittiin nuoret, nuorten kanssa keskustelut tai nuorten onnistumiset lähes kaikissa vastauksissa (26/29). Työtiimi ja/tai hyvä työilmapiiri oli työniloa tuova asia lähes puolessa vastauksista (13). Lisäksi mainittiin vaihtelevat työtehtävät, työn monipuolisuus, tapahtumat ja leirit. Työniloa tuottivat hyvin samat asiat kuin työpajassa kerätyt motivaatiotekijät. Työpajassa motivaatiotekijöiksi mainittiin lisäksi myös kouluttautumismahdollisuudet, merkityksellisyyden kokemus, palautteet nuorilta, tiimiltä ja esihenkilöltä, palkankorotus ja motivoitunut tiimi. Kyselyssä tiedustelin myös mikä on parasta työssä (1–3 asiaa)? Nuoret mainittiin lähes kaikissa vastauksissa (24/29), toisena työkaverit/työtiimi (15/29) ja kolmantena vapaus työn suunnitteluun ja toteuttamiseen (6/29).

Työpajassa nuorisonohjaajan työn motivaatiotekijöiksi nousi muun muassa nuoret, onnistumiset, palaute ja kiitos nuorilta, tiimiltä ja esihenkilöltä, merkityksellisyyden kokeminen, motivoitunut tiimi, luottamus kollegoihin, palkankorotus, kouluttautumismahdollisuudet ja toimiva työyhteisö. Kyselyssä vastaukset olivat samoilla linjoilla työpajan nostojen kanssa, mutta lisäksi mieluummin sellaisen työn tekeminen, joka vaikuttaa yhteiskuntaan positiivisesti. Useammassa vastauksessa nousi motivaatiotekijänä työn monipuolisuus.

Kyselyllä kartoitin työssä stressiä aiheuttavia tekijöitä, ja työmotivaatiota heikentäviä asioita. Stressaavat tekijät olivat hyvin samanlaisia kuin työpajassa nousseet nuorisonohjaajien kuormitustekijät. Työpajassa nuorisonohjaajan kuormitustekijöiksi listattiin:

- Nopeat muutokset ja informaation puute
- Asiakaskunnan muutokset -> väkivaltaisuus, empatian ja kunnioituksen puute, keskittymishäiriöt
- Kiire, ajan niukkuus
- Oheistoiminnot kuten turvallisuuskävelyt yms.
- Toimimaton tiimi
- Työnohjauksen puute
- JOTO-järjestelmä (Talous- ja hankintajärjestelmä)
- Järjestelmien paljous ja epäselvyys
- Ulkopuolinen tilankäyttö
- Epäselvyys vaaratilanteiden käsittelyn suhteen

Lisäksi stressiä aiheuttavaksi tekijäksi kyselyssä nimettiin muun muassa henkilöstövaje nuorteniloissa, pahoinvointiaan oireilevat nuoret, joidenkin työntekijöiden epäasiallinen käytös työssä, ilta- ja aamuvuorojen vaihtelu, esihenkilö, melu, sisäilma sekä työhön vaikuttavat muutokset, joihin ei ole itsellä mahdollisuus vaikuttaa.

Työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi edellä mainittujen lisäksi nimettiin muun muassa huono palkka, huomioiden työn vaatimukset ja haastavuudet (perhe- ja ystävyysuhteet), ympäristön paineet, työajat erittelemättä sekä nuorisonohjaajien työaika, ja siihen kuuluva palkaton lepotauko työvuoron sisällytettynä verraten toimistotyöaikaan. Nuorisonohjaajilla ei työsäään ole etätömahdollisuutta, joten työhön sitoutumisaika työmatkoineen on paljon pitempi kuin toimistotyöaikaa tekevillä.

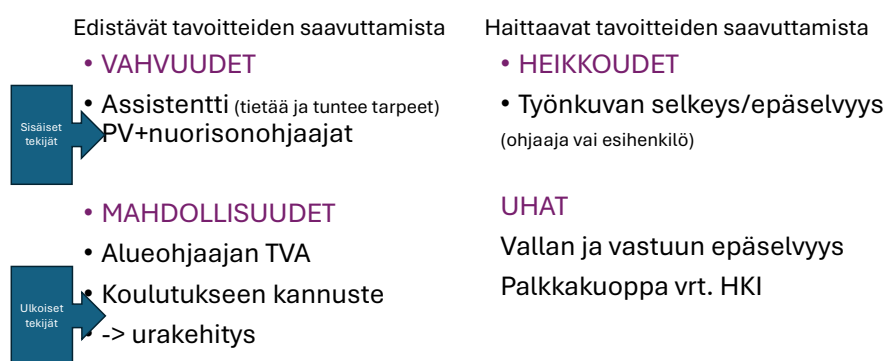
Webropol-kyselyssä tiedustelin mitä työtä haluat tehdä kolmen vuoden kuluttua? Kuusi (6/29) vastaajaa ei osannut sanoa mitä haluaa tehdä kolmen vuoden kuluttua. Yhdeksän (9/29) vastaajista haluaa jatkaa nykyisessä työssä. Vastaajista lähes puolet eli neljätolista (14/29) halusi työhön lisähaastetta koulunuorisotyö/kouluttajan tehtävät/järjestötyö/esihenkilötyö/etsivänuorisotyö/nuorisopalveluiden suunnittelijan työ tai opiskella lisää, jotta mahdollisuudet työllistymisen suhteen monipuolistuvat. Kyselyyn vastanneiden 29 ohjaajan osuus on laskentatavan ja otannan mukaan noin kolmas- tai neljäsosa koko ohjaajamäärästä. Kyselyyn vastanneista lähes puolet halusi tulevaisuudessa lisähaastetta/erilaisia työtehtäviä, jos sama tilanne on kyselyyn vastamattomienkin ohjaajien kohdalla, niin alueohjaajan työnkuva, ja muut mahdolliset urapolut ovat tarpeen nuorisopalveluissa pitovoiman säilyttämiseksi.

Työpajojen ajankohdat olivat tiedossa jo hyvissä ajoin, mutta nuorisonohjaajien toisen työpajan paikka varmistui melko lähellä ajankohtaa, jolla saattoi olla vaikutusta osallistujamäärään. Onnistumisena pidin sitä, että työskentely nuorisonohjaajien työpajoissa oli erittäin intensiivistä, ja osallistujat olivat innostuneina mukana työskentelyssä. Nuorisonohjaajien palaute työpajoista oli positiivista, ja he olivat tyytyväisiä, jopa kiitollisia siitä, että pääsivät osallistumaan alueohjaajan työnkuvan muokkaamiseen alusta asti ja vaikuttamaan aidosti asiaan. Osallistujille tuli tunne, että heidän ammattitaitoaan arvostettiin, kun heidät kutsuttiin mukaan työskentelyyn ja pääsivät osallisiksi uuden tehtävänkuvan kehittämiseen. Yhteiskehittämisen näkökulmasta yhteinen haaste yhdisti toisille ennestään vieraat nuorisonohjaajat yhteiseen työskentelyyn. Työpajaan osallistujat sanoittivat, että oli mielekästä tavata toisten alueiden ohjaajia, ja pohtia yhdessä työhön liittyvää tehtävänkuvan-asiaa.

Osallisuuden kokeminen on ihmiselle tärkeää, ja sille näkemykselle tuli vahvistusta myös tämän opinnäytetyön kautta nuorisonohjaajien vastauksissa. Marja-Liisa Manka kirjoittaa työnhyvinvointipääoman kartuttamisesta, johon työnantajan keinoja on muun muassa hyvä osallistava johtaminen ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. (Manka 2023, 71).

Ensimmäiseen työpajaan osallistui 12 nuorisonohjaajaa, luvussa on mukana myös työryhmän 2 ohjaajaa ja lisäksi työryhmän palveluvastaava. Toiseen työpajaan osallistui 6 eri nuorisonohjaajaa kuin ensimmäiseen työpajaan, sekä lisäksi yksi ensimmäiseen pajaan osallistunut nuorisonohjaaja, ja työryhmän nuorisonohjaaja eli kehittämistyötä tehtiin työpajoissa yhteensä 20 nuorisonohjaajan työpanoksella, mikä osoittaa kiinnostusta työn yhteiskehittämiseen. Työpajoista tuli uusia näkemyksiä ja hyviä tuotoksia alueohjaajan työnkuvan pohjaksi. Palveluvastaavien työpajaan osallistuivat kaikki alueellisten palvelujen palveluvastaavat eli 5 lähiesihenkilöä, ja osan aikaa työskentelyssä oli mukana myös alueellisten palvelujen päällikkö. Palveluvastaavat analysoivat alueohjaajamallin toimivuutta SWOT-analyysin (Hill ja Westbrook 1997) avulla. Oheisessa kuvana tärkeimpiä nostoja vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkakuvista.

SWOT –analyysi alueohjaajamallista



Kuva 2 Palveluvastaavien nostot SWOT-analyysissä (Hill ja Westbrook 1997) alueohjaajamallin sisäisistä/ulkoisista tekijöistä ja niiden vaikutuksista tavoitteiden saavuttamiseksi: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Alueohjaaja helpottaisi nuorisonohjaajan työtä:

- Tekemällä alueen yhteistilauksia (JOTO)
- Olisi mukana tiimipalaverissa silloin, kun palveluvastaava ei ole. (Tuki tiimille ja työparina helpottaisi myös palveluvastaavan työtä)
- Selvittäisi epäselviä tehtäväksi antoja
- Titania, sähköinen asiointi
- Nettisivujen päivitys, isot mainoskampanjat, alueen yhteiset somemainokset ym.
- Alueellinen edustaja kouluyhteistyössä esimerkiksi alueelliset vanhempainillat ja ryhmäytymisen koordinointi.
- Olemalla ohjaajana nuortenilloissa, osaamista ja näkemystä.
- Jos alueohjaajalla olisi enemmän valtuuksia tehdä päätöksiä nuortenilloissa kuin ohjaajilla.
- Kokonaisvaltainen kuva tilojen/tiimien/alueen nuorten tilanteesta osallistuessaan alueen tilojen iltoihin.
- Yhteisjalkautumista alueelle nuorisonohjaajien kanssa.

Tulevaisuuden muistelutehtävässä oli alkuun pääseminen haasteellista, mutta vauhtiin päästyään ryhmät saivat aikaseksi hienot tuotokset. Vuoden 2029 lehtien lööpeissä ja ingresseissä huomioitiin reaaliaikaista arkea eli edellisenä iltana valittu kaupunginjohtaja Kai Mykkänen pääsi otsikoihin. Espoon kaupungin kasvu eli Finnoon alueen rakentaminen ja sinne valmistunut Suomen suurin nuorisotila löytyi myös tulevaisuuden muistelussa, sekä alueohjaajamallin onnistumisen myötä työhyvinvoinnin räjähdysmäinen kasvu ja työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen. Työskentely tuotti varsin positiivisia tulevaisuuden kuvia. Työskentelyn jälkeen käytiin palautekierros ja yhteenveto.

5.2 Mitä luotiin?

Yhteiskehittämällä syntyi materiaalia alueohjaajan tehtävänkuvan perustaksi, hyvä pohja tehtävänkuvan työstämiseksi. Nuorisonohjaajat tuottivat työpajojen tuloksena hyvin samansuun-

taisia ajatuksia opinnäytetyön tilauksen ohjeistukseksi saamieni raamien kanssa. Nuorisonohjaajien ja palveluvastaavien näkemyksenä alueohjaaja toimii nuorisonohjaajien kanssa yhteistyössä, tuoden asiantuntijuuden näkökulmaa alueelliseen nuorisotyöhön. Alueohjaajan tehtävään kuuluu keskeisenä osana nuorten kohtaaminen, ja lisäksi koko aluetta koskevia nuorisotyön koordinoititehtäviä, sekä sidosryhmätehtäviä eli työryhmissä nuorisopalvelujen edustamista.

Alueohjaajan koordinoititehtävät vapauttavat nuorisonohjaajien työaikaa nuorten kohtaamiseen. Työtehtävien ja vastuun jakaminen nuorisonohjaajien ja alueohjaajan välillä, vähentää nuorisonohjaajien työn kuormitustekijöitä, ja työhyvinvoinnin odotetaan paranevan sen myötä. Alueohjaajalla odotetaan olevan vahva nuorisotyöllinen näkemys ja ymmärrys, sekä aluetuntemus, jotta hän kykenee katsomaan asioita laajemmin kuin yhden nuorisotilan toiminnan näkökulmasta. Alueohjaajalle kuuluu myös tehtäviä, jotka vapauttavat palveluvastaavan työaikaa esihenkilötyöhön, eli nuorisonohjaajien ja tiimien kohtaamisiin ja henkilöstöhallinnon asioihin. Työn uudelleen organisointi ja tehtävien priorisointi lisää onnistuessaan työn pito- ja vetovoimaan.

Alueohjaajalta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, toimimista sillanrakentajana/yhdyshenkilönä. Tehtävässä tarvitaan luovuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja kykyä nähdä laajoja kokonaisuuksia ja asiayhteyksiä. Alueohjaajan työnkuvaa muotoiltiin opastajaksi ja/tai tukijaksi. Työnkuvan painotuksen 60/40 % muodostuu siten, että koordinointi-, neuvonta-, kehittämis- ja verkostotyön osuus on noin 60 % ja nuorten kohtaamistyötä alueen nuorisotiloilla ja muissa toimintaympäristöissä on 40 % työajasta. Alueohjaajan tehtäväkuvaus eroaa nuorisonohjaajan tehtävänkuvasta laajuuden, vaativuuden ja painotuksen osalta, minkä tulee näkyä myös palkassa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta alueohjaajan ajateltiin kuuluvan alueen työtiimiin, ja työyhteisö on tärkeä. Alueohjaajalla tulee olla nimetty työpiste, josta käsin töitä tekee, liikkuvan työn lisäksi.

Nuorisonohjaajien esityksenä alueohjaajan koulutustason vaatimukseksi oli alan koulutus sekä lisäksi pitkä työkokemus nuorisotyössä. Nuorisonohjaajat esittivät, ettei tehtävään vaadittaisi ammattikorkeakoulututkintoa, vaan perustutkinto ja pitkä työkokemus riittäisivät. Pitkä kokemus nuorisotyössä kartuttaa nuorisonohjaajan osaamista siten, että ohjaaja pystyy hyödyntä-

mään osaamistaan myös tiimien kanssa yhteistyössä nuorisotyön haasteissa. Alueohjaajan tehtävä on mahdollisuus nuorisonohjaajan urapolkuun nuorisopalvelujen organisaation sisällä. Alueohjaajan tehtävänkuvassa on paljon osa-alueita, jotka vaativat tekijältään osaamisen kehittämistä.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen tuotoksena syntyi yhteiskehittämällä näkemys, että nuorisopalvelujen tulee esittää alueohjaajan työhön lisäresurssia eli vakansseja. Vakanssien perustaminen vie aikaa, joten valmistelutyöhön kannattaa ryhtyä mahdollisimman pian. Työryhmän näkemys on, että alueohjaajan tehtävänkuvaan liittyvää valmistelutyötä ei kannata hukata, vaan alueohjaajamallia kannattaa pilotoida/ tehdä kokeilu ainakin 2–3 alueella vuoden 2025 aikana. Alueohjaajan tehtävänkuva on kirjattu jo 2023 laadullisessa henkilöstösuunnitelmassa, nuorisonohjaajien työhyvinvoinnin parantamiseksi. Opinnäytetyön tuotoksena valmistui vuoden 2024 joulukuussa pohjaesitys alueohjaajan tehtävänkuvalle. Vuodelle 2025 budjettikehyksessä ei ole huomioitu alueohjaajan vakansseja, eikä vakansseja ole esitetty perustettavaksi. Alueohjaajamallin pilotointi 2025 toisi kokemusta mallin toimivuudesta ja mahdollisesta vaikuttavuudesta. Hyvät kokemukset toimisivat perusteluina ja näyttöinä uusien vakanssien perustamistarpeelle ja taloussuunnitelmassa huomioimiseksi vuodelle 2026.

6 YHTEENVETO JA ALUEOHJAAJAN TEHTÄVÄNKUVAUS

Keräsin materiaalia alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämistä varten Webropol-kyselyllä, työyhteisön kanssa yhteiskehittämällä työpajoissa sekä työryhmän kanssa työskennellen. Yhteiskehittämiseen osallistui nuorisonohjaajia, alueellisten palveluiden palveluvastaavat sekä opinnäytetyön kehittämistehtävää varten kokoamani työryhmän jäsenet. Kehittämisprosessiin osallistuneen palveluvastaavan näkemyksen mukaan työpajan kaltaisia yhteiskehittämisen ja keskustelun paikkoja tarvittaisiin nuorisopalveluissa huomattavasti enemmän. Työpajatyöskentelyyn osallistuneet ohjaajat kokivat työskentelyn onnistuneena, hyvähenkisenä ja toimivana menetelmänä. Yhteiskehittämisen tavoitteiden mukaan työpajojen tuotokset tulivat huomioiduiksi prosessissa ja opinnäytetyön lopputuloksessa. Työpajatyöskentely oli merkityksellistä.

Ensimmäisen työpajan alueohjaajan tehtävänkuvana ”superjoustavasta kaikessa mukana olevasta tuuraajasta, tietäjistä, osaajasta ja ikävien töiden tekijästä” jaloistui prosessin aikana selkeämmäksi ja houkuttelevammaksi mentoriksi, joka tukee muita ohjaajia työssään. Tehtävänkuvaa tuli yhteisten nuorisotyön toimintojen koordinoimista, nuorisonohjaajien kanssa nuorten kohtaamista yhteistyössä, sekä yhteistyötä verkoston eli alueen muiden nuorten kanssa työtä tekevien toimijoiden kanssa. Alueohjaajan tehtävään kuuluvana nähtiin nuorisonohjaajien tukeminen haasteellisissa tehtävissä ja neuvominen esimerkiksi järjestelmien hallinnassa, ei puolesta tehden vaan auttaen ja opastaen. Nuorisonohjaajat ja palveluvastaavat sekä työryhmä sanoittivat myös näkemyksen, että alueohjaaja voisi olla palveluvastaavan apuna/työparina ja tehdä joitain palveluvastaavan tehtäviä, jolloin palveluvastaavan työaika vapautuisi esihenkilötyöhön. Alueohjaajan rooli nähtiin lopulta mentorina, nuorisotyön konkari, joka tukee tiimiä jakamalla työyhteisössä osaamistaan.

Nykyinen nuorisonohjaajien vakanssimäärä eli nuorisonohjaajaresurssi on tarpeen alueellisessa nuorisotyössä. Huomioitaessa Espoon kaupungin asukasmäärän kasvuennusteet, tulee resurssitarve lisääntymään myös nuorisotyössä. Työpajoissa tultiin siihen lopputulemaan, että alueohjaajan työhön olisi hyvä saada lisäresurssi, alueohjaaja jokaiselle viidelle suuralueelle.

Alueohjaajan tehtävänkuvauksen muotoilin vaativaksi ammattitehtäväksi, peilaten olemassa olevaan nuorisonohjaajan tehtävänkuvaukseen. Työn pohjana olivat opinnäytetyöprosessissa syntyneet materiaalit kuten kyselyvastaukset, työpajatuotokset ja työryhmän kanssa käytyjen kes-

kustelujen anti. Esiitykseni tehtävänkuvasta toimitin nuorisopalvelujen päälliköille ja henkilöstöyksikön edustajalle joulukuussa 2024 jatkotyöskentelyä varten. Seuraavat kaksi kuvaa ovat alueohjaajan tehtävänkuvauksia, jotka syntyivät opinnäytetyön tuotoksena, yhteistyössä nuorisopalveluiden ja HR-asiantuntijan kanssa yhteiskehittämisen työotteella.



KVTES TEHTÄVÄNKUVAUS- JA ARVIOINTILOMAKE

Yksittäisen tehtävän tehtäväkuvaus

Päivämäärä: 8.12.2024

Toimiala/Keskus/Tulosyksikkö: Nimike: Alueohjaaja Nimi:	Hinnoittelukohta: Vakanssinumero:
Tehtäväkokonaisuudet lyhyesti tärkeysjärjestyksessä	
<p>1. Alueen nuorisonohjaajien tuki- ja yhteyshenkilö palveluvastaavan apuna, ja nuorisotyön sekä alueen yhteisten asioiden perehdyttäjä. Palveluvastaavan työpari toiminnallisissa asioissa.</p>	
<p>2. Alueen nuorisotyön ohjaajayhteyshenkilö alueellisissa verkostoissa, ja edustaja/nuorisonohjaajien tuki alueellisen koulu yhteistyön toteuttamisessa, sekä alueen tapahtuma-/kehittämishankkeissa.</p>	
<p>3. Eri-ikäisten nuorten kohtaaminen eri toimintaympäristöissä, kuten nuorisotiloilla, kauppakeskuksissa ja kaduilla sekä aikuisena olemista nuorten arjessa yhdenvertaisuutta edistäen.</p>	
<p>4. Nuorten itsenäisyyden, osallisuuden ja elämänhallinnan edistäminen sekä toiminnan toteuttaminen kumppanuudessa nuorten ja nuorisonohjaajien kanssa. Nuorten palveluohjaus tarvittaessa.</p>	
<p>5. Toiminnan ja toimenpiteiden toteuttaminen kumppanuudessa asiakastapaamisissa, projekteissa ja tapahtumissa, oppilaitosten loma-aikoina sekä nuoren ohjaaminen oppivelvollisuuden toteutumiseksi.</p>	
<p>6. Alueen nuorisotoiminnan kehittäminen ja /tai suunnittelu-, arviointi- ja dokumentointitehtävät. Nuorisopalvelujen kehittämistoimintaan osallistuminen.</p>	
1. Asema organisaatiossa (vain yksi rasti)	
<input type="checkbox"/> Peruspalvelutehtävät	
<input type="checkbox"/> Ammatillitehtävät	
<input type="checkbox"/> Lähiesimiestehtävät	
<input type="checkbox"/> Työyksikön esimiestehtävät	
<input type="checkbox"/> Tulosyksikön johtotehtävät	
<input type="checkbox"/> Kaupungin johtotehtävät	
<input type="checkbox"/> Toimistotehtävät	
<input type="checkbox"/> Toimistotehtävät	
<input type="checkbox"/> Avustavat suunnittelutehtävät	
<input type="checkbox"/> Vaativat ammatillitehtävät	
<input type="checkbox"/> Vaativat toimistotehtävät	
<input type="checkbox"/> Suunnittelu-, valvonta-, tarkastus- ja asiantuntijatehtävät	
<input type="checkbox"/> Vaativat asiantuntijatehtävät	
<input type="checkbox"/> Laajat asiantuntijatehtävät	
<input type="checkbox"/> Toimialan johtotehtävät	
2. Työnantajan edellyttämä vähimmäiskoulutustaso	
<input type="checkbox"/> Ammatilliset kurssit:	
<input checked="" type="checkbox"/> Keskiaste (<input type="checkbox"/> ammatillisen peruskoulutuksen tutkinnot, <input type="checkbox"/> ammatitutkinnot)	
<input type="checkbox"/> Opistoaste	
<input type="checkbox"/> Alempi korkeakouluaste (ammattikorkeakoulututkinnot, alemmat yliopistotutkinnot)	
<input type="checkbox"/> Ylempi korkeakouluaste	
3. Työntekijän edellyttämä kokemus	
<input checked="" type="checkbox"/> Ammatillinen kokemus	
<input type="checkbox"/> Kunnallishallinnon kokemus	
<input checked="" type="checkbox"/> Erityisosaaminen ammattiryhmässä	
<input type="checkbox"/> Kokemus esimies-/johtotehtävissä	

Kuva 2 Alueohjaajan tehtäväkuvaus lomakemuodossa sivu 1/2

<p>4. Osaaminen (tiedot, taidot, harkinta)</p> <p>Eri ikäisten nuorten kohtaaminen ja nuorten kanssa toimiminen. Kyky toimia erilaisissa, muuttuvissa työskentelyympäristöissä ja verkostoissa, sekä sosiaalisessa mediassa. Kyky organisoida ja koordinoida omaa ja työttöimien työtä arjessa, tapahtumissa ja projekteissa. Tavoitteellisen toiminnan toteuttaminen ja arviointi. Nuorten palvelujärjestelmien tunteminen. Kyky vuorovaikutukseen, ja nuorten ryhmien ohjaukseen.</p>	<p>vaativa ammattitaso</p>
<p>5. Työn vaikutukset ja vastuu (laajuus, pysyvyys, johtaminen, vaikutukset toimintaedellytyksiin)</p> <p>Työllä on merkitys nuorten elämään, edistäen hyvinvointia ja osallisuutta yhteiskuntaan. Työn tarkoituksena on auttaa nuoria elämän pulmatilanteissa, ohjata avun piiriin, ja tarvittaessa ilmoittaa viranomaiselle nuoren tuen tarpeesta. Työllä on vaikutus työyhteisön toimintakykyyn ja osaamisen kehittämiseen. Työllä on positiivinen vaikutus alueellisen nuorisopalvelujen työnjakoon nuorisohjaajien ja palveluvastaavien työn osalta.</p>	<p>vaativa ammattitaso</p>
<p>6. Tehtävän edellyttämät yhteistyötaidot (vuorovaikutus, ihmissuhdetaidot)</p> <p>Hyvät vuorovaikutus-, yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot. Viestinnän osaaminen soveltuena sekä nuorille että aikuisille. Rakentava ja kehittävä työote. Joustava, positiivinen ja kannustava asenne. Valmius toimia moninaisissa työympäristöissä kasvotusten, sekä digitaalisia alustoja hyödyntäen.</p>	<p>vaativa ammattitaso</p>
<p>7. Työolosuhteet</p> <p>Työ tapahtuu työtiloissa, ja nuorille tarkoitetuissa tiloissa sekä muissa nuorille ominaisissa ympäristöissä, kuten kaduilla ja puolijulkisissa tiloissa esimerkiksi kauppakeskukset. Työtä tehdään myös leirikeskusolosuhteissa sekä yhteistyössä muiden palvelujen kanssa. Työaika jakaantuu päivä- ja iltatyöhön(60/40), suunnittelu- ja valmistelutyö päivävuoroissa ja nuorten kohtaaminen tapahtuu heidän vapaa-aikanaan.</p>	<p>vaativa ammattitaso</p>
<p>lomakkeen täyttäjän/esimiehen allekirjoitus</p>	
<p>nimen selvitys</p>	
<p>Tehtäväkuvauksen käsittelyyn osallistuneet</p>	

Kuva 3 Alueohjaajan tehtävänkuvaus lomakemuodossa sivu 2/2

7 POHDINTA

Alueohjaajan tehtävänkuvan kehittäminen liittyi läheisesti omaan työhöni nuorisopalvelujen esihenkilönä, ja tehtävä oli sen vuoksi mielenkiintoinen ja haastava. Työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävä työyhteisön kehittämistehtävä, sopi hyvin opintojen viimeiseksi projektiksi. Tuntui etuoikeutetulta saada keskittyä pelkästään kehittämistehtävään ja tehdä kehittämistä yhdessä nuorisopalvelujen työntekijöiden kanssa. Nuorisonohjaajien innostus ja kiinnostus kehittämistyöhön antoi minulle työpajoissa valtavasti työniloa ja energiaa. Työpajatyöskentely ja yhteiskehittämisen prosessi oli kokonaisuudessaan itselleni erittäin antoisa ja mielenkiintoinen.

Työskentelin kehittämistehtävän parissa vuoden 2024 keväästä vuoden loppuun asti. Prosessi käynnistyi keväällä pohdinnan tasolla, kun alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämistä tarjottiin opinnäytetyön aiheeksi, jonka jälkeen seurasi tietoperustaan tutustuminen. Syksyllä oli varsinaisen työskentelyvaihe, joka alkoi nuorisonohjaajien Webropol-kyselyllä, ja sen jälkeen yhteiskehittäminen työpajatyöskentelyssä ja vuorovaikutus työryhmän kanssa. Lähes vuoden kestänyt työskentelyaika mahdollisti aiheen syvällisen pohdinnan, tietoperustaan tutustumisen, vuoropuhelun omien kollegoiden ja työkavereiden lisäksi myös muiden nuorisotyön ammattilaisten ja opiskelukollegoiden kanssa.

Webropol-kyselyn tulokset vahvistivat työpajoissa esiin tulleita pohdintoja ja antoivat myös hieman laajempaa näkemystä työn materiaaliksi. Kyselyn vastaukset vahvistivat käsitystäni ja perusoletusta nuorisotyössä, että nuoret ovat ohjaajien työn keskiössä, kuten kuuluukin olla. Useimmilla nuorisonohjaajilla on huoli nuorten hyvinvoinnista ja aito halu kohdata, auttaa ja tukea nuoria. Nuorten merkitys nuorisonohjaajan työssä on työhyvinvointia ja työmotivaatiota tuottava asia, joskin asiassa löytyy myös kääntöpuoli, joka ilmenee työn kuormittavuutena. Ajatus nuorten roolista työn keskiössä säilyi alueohjaajan tehtävänkuvassa, ja nuorten kohtaamistyö on oleellinen osa alueohjaajan työssä.

Työpajojen keskustelussa kävi ilmi, kuinka tärkeänä osallistuminen koettiin, ja kuinka kehittämisprosessissa mukana oleminen synnytti arvostuksenkokemusta omaan työhön ja ammattitaitoon. Työpajatyöskentely tuotti alueohjaajan tehtävänkuvan kehittämiseen tärkeitä tuotoksia, mutta myös itselleni muistutuksen ja vahvistuksen osallisuuden merkityksestä työyhteisössä. Osallisuus ja sen myötä arvostetuksi tuleminen tunne, sekä työn ja tekemisen merkitys tuli esille

hienolla tavalla. Osallistumisen, osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemuksen myötä on helpompi hyväksyä päätöksiä ja sopeutua niihin. Yhteiselle keskustelulle on tärkeää varata aikaa, ja viestiä oikea-aikaisesti, jotta kaikki halukkaat pääsevät mukaan prosessiin.

Kehittämisprosessiin osallistuivat aktiiviset ja kehittämishalukkaat ohjaajat, vastaten kyselyyn tai osallistuen työpajatyöskentelyyn, ehkä jopa molempiin. Nuorisonohjaajille on harvemmin mahdollisuuksia osallistua koko nuorisopalveluita koskeviin kehittämistehtäviin. Ehkä edellä mainitusta syystä nuorisonohjaajat olivat motivoituneita ja keskittyneitä tehtävään. Yhdessä tekeminen näytti tuottavan työniloa.

Turvallinen ja rento ilmapiiri mahdollistaa luovuuden, uusien oivallusten ja ideoiden syntymisen. Yhdessä pohtiminen ja kehittäminen on innostavaa. Kehittämistyö vie aikaa, uuden innovointiin sitä tarvitaan. Timantit syntyvät kovassa paineessa, mutta luovuuden kukkasia kasvaa otollisessa maaperässä, kevyessä olotilassa, yhteistyössä toinen toistensa ideoita ruokkien. Toivon, että yhteiskehittämisen antoisa kokemus välittyy työtiimeissä muille ohjaajille, ja seuraavaan kehittämismahdollisuuteen osallistuu uusia ohjaajia. Yhteiskehittäminen onnistui tässä prosessissa siltä osin, että työpajat eivät jääneet vain työpajoiksi, vaan työskentelyn tulokset pääsivät eteenpäin tässä opinnäytetyössä ja myös nuorisopalveluissa.

Jos toteuttaisin palveluvastaavien työpajan uudestaan, niin kirkastettavaa olisi omassa roolissani, aikataulutuksessa, orientaatiossa ja fasilitoinnissa. Opiskelijaroolissa toimiminen tuttujen kollegoiden kanssa oli hämmentävää. Palveluvastaavien keskittymistä työpajan tehtäviin häiritsivät tekemistä odottavat työtehtävät. Työskentelyyn rauhoittuminen vei aikaa, ja työpajan tuotos jäi odotuksiani heikommaksi. Työpajan tuotoksena syntyi alueohjaajan tehtäväkuvan kannalta oleellisia nostoja, joten sen osalta työpajan tavoite toteutui. Jos olisin osannut fasilitoida taitavammin, niin ehkä työpaja olisi onnistunut vielä paremmin.

Webropol-kyselyssä lähes puolet (14/29) kyselyyn vastanneista, ajatteli haluavansa kolmen vuoden kuluttua tehdä jotain muuta kuin nuorisonohjaajan työtä. Työn jatkuminen nuorten parissa oli useimpien toiveissa. Alueohjaajan tehtävä voi olla joidenkin kyselyyn vastanneiden ohjaajien tuleva urapolku. Uusi tehtäväkuva, jota ensimmäiset alueohjaajat pääsevät yhdessä käytännössä kehittämään. Työn uudelleen organisoinnin yhteydessä on tärkeä määritellä selkeän tehtäväkuvan lisäksi vastuujako sekä alueohjaajille, että nuorisonohjaajille. Jos alueoh-

jaajia on vähemmän kuin tavoitteena oleva viisi, niin tulee pohtia, mikä on luonteva sijoittuminen alueelliseen nuorisotyöhön. Alueohjaaja tarvitsee työyhteisön ja työtilan työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin vuoksi.

Alueohjaajan tehtävänkuva valmistui joulukuussa 2024 käytettäväksi nuorisopalvelujen uuden alueohjaajan tehtävänkuvan pohjaksi. Työn tilaajan palaute oli, että tehtävänkuva on hyvä pohja uudelle tehtävänkuvalle. Alueohjaajan tehtävänkuvaa voitaneen käyttää pohjana muissakin nuorisotyön organisaatioissa, mikäli koordinoivalle työntekijälle on tarvetta. Tässä opinnäytetyössä muotoilin alueohjaajan tehtävänkuvan tuotetun materiaalin pohjalta, peilaten nuorisonohjaajan tehtävänkuvaan. Nuorten kohtaaminen säilyi oleellisena osana tehtävänkuvasa, ja alueohjaaja sijoittuu työntekijänä nuorisonohjaajien tiimiin.

Täysin uuden tehtävän aloittaminen vaatii paljon soveltamista ja kehittämistä. Nuorisopalveluiden yhdenvertaisuuden näkökulmasta ajattelen, että ainakin aluksi olisi hyvä olla esimerkiksi kerran kuukaudessa kokoontuva kehittämistiimi, jossa yhdessä kehitettäisiin työtä uudelleen organisoinnin tilanteessa ja sovittaisiin toimintatavoista. Kehittämistiimiin kuuluisi alueohjaajat, palveluvastaavien edustajat ja nuorisonohjaajien edustajat, joskus myös alueellisten palvelujen päällikkö. Alueohjaajat saisivat tiimissä toisiltaan arvokasta vertaistukea. Nuorisonohjaajat toisivat näkemyksiä eri alueilta ja pääsisivät keskusteluun, kuinka asioita on ratkaistu toisilla alueilla. Palveluvastaavat saisivat työkaluja yhteisiin linjoihin ja uuden työtiimin johtamiseen.

Alueohjaajien tehtävänkuvaan liittyy koordinointia, yhteistyötä verkostoissa ja nuorisotyön asiantuntijaroolia. Tehtävänkuva on vaativa, mutta kaikkea ei tarvitse osata heti. Tehtäviin valitaan varmasti taitavia nuorisotyön ammattilaisia, mutta lisävalmiuksia ja osaamisen päivittämistä tarvittaneen uudessa tehtävässä. Yhtenä koulutuksena kaikille alueohjaajille ajattelen sopivan tiimikoulutuksen. Tiimimestari tai joku muu tiimikoulutus voisi antaa hyviä työkaluja ja taitoja työyhteisön kanssa toimimiseen.

Viitaten aiemmin mainittuun Piiraisen artikkeliin, nuorisotyön tehtäväkuvien, nimikkeiden ja palkkataulukoiden kirjo on valtava. Palkkaneuvotteluissa uuden tehtäväkuvan osalta on tärkeää huomioida naapurikaupunkien nuorisotyön tehtäväkuvat ja palkat, jotta alueohjaajan palkka tulee olemaan linjassa ja kilpailukykyinen naapurikaupunkien palkkojen kanssa. Nuorisotyön kollegoiden kanssa keskustellessa on selvinnyt, että naapurikaupungeissa on erilaisia tehtäväkuvia ja palkkauksia. Kaupunkien erilaiset koot, organisaatiot ja muut rakenteet tuovat

haasteellisuutta palkkojen vertailukelpoisuuteen. Benchmarkkaus eli vertailu naapurikaupungin nuorisotyöhön ja parhaisiin toimintamalleihin ja palkkarakenteisiin on hyödyllistä Espoon nuorisopalveluiden kehittämisessä. Espoon kaupungin nuorisopalvelujen pysyminen houkuttelevana työnantajana Helsingin rinnalla, palkkojen ja luontaisetujen osalta on erittäin tärkeää, ja sen vuoksi työhyvinvointiin panostaminen on oleellista, nuorisotyön pito- ja vetovoiman kannalta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön kehittämistehtävä eli alueohjaajan tehtävänkuvan eli malli nuorisonohjaajan urapolkuun valmistui joulukuussa 2024. Tehtävänkuvan muotoutui tietopohjan, Webropol-kyselyn, työpajojen ja opinnäytetyön työryhmän kanssa tehtävän työn tuotoksena. Nuorisonohjaajien osallistaminen tähän yhteiskehittämiseen oli oleellista, ja osallistuminen toimi osallistujille samalla oman osaamisen kehittämisenä.

Yhteiskehittämistä kannattaa hyödyntää kehittämisprosesseissa, ja ottaa mukaan kyseessä olevan kehittämishankkeen asiantuntijoita, joita tässä tapauksessa olivat nuorisonohjaajat. Kaikilta organisaatiotasolta osaajien mukaan saaminen mahdollistaa asioiden onnistumisen. HR-asiantuntijan asiantuntemus ja osaaminen toi kehittämistehtävään oleellista tietoa, ja mahdollisti prosessin eteenpäin viemisen nuorisopalveluiden organisaatiotasolta eteenpäin toimialan hallinnossa.

Opinnäytetyössä työnimenä oli alueohjaajan tehtävänkuvan. Uusi nimike organisaatiossa saattaa kuitenkin olla esimerkiksi aluenuorisotyöntekijä, rinnasteinen etsivän nuorisotyöntekijän kanssa. Tehtävänkuvan oli hyvä pohja uudelle tehtävälle, mutta 2025 voimaan tuleva tasopalkkausmalli vaikuttanee siten, että kaikkiin tehtävänkuvuihin tulee tarkistuksia ja jotain muutoksia. Uusi tasopalkkausmalli vaikuttanee myös pätevyysvaatimukseen siten, että alueohjaajan tai aluenuorisotyöntekijän koulutusvaatimuksena on AMK-tutkinto. Mikäli tehtävän tutkintovaatimus on AMK-tutkinto, niin se toimii myös kannustimena opiskeluun ja itsensä kehittämiseen, tavoitteena nuorisonohjaajan uusi urapolku.

Seuraava tutkimuskohde voisi olla uuden tehtävänkuvan käyttöön ottamisen haasteet ja onnistumiset. Tärkeää olisi myös selvittää, vaikuttaako uusi tehtävänkuvan tavoitteensa mukaisesti työhyvinvointiin sekä työn pito- ja vetovoimaan positiivisesti.

LÄHTEET

- Aaltonen, Satu & Hytti, Ulla & Lepistö, Tanja ja Mäkitalo-Keinonen, Tiina 2016. Yhteiskehittäminen: Kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun Yliopisto. Uutinen 4.4.2016 viitattu 12.4.2025 <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>
- Alasoini, Tuomo. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes. Raportteja 76. Helsinki. Tykes
- Eklund, Annina & Viitasalo, Eetu 2023. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo.fi <https://www.espoo.fi/fi/kasvatus-ja-opetus/nuorisopalvelut> viitattu 11.1.2025
- Espoo.fi. <https://www.espoo.fi/fi/nuoret> viitattu 11.1.2025
- Great Place To Work. 2023. Työpaikan vetovoima ja mielikuva työnantajamielikuva kulkevat käsi kädessä 15.6.2023. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajamielikuva-ja-tyopaikan-vetovoima-kulkevat-kasi-kadessa/> viitattu 30.11.2024
- Hakala, Juha T. 2022. Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki. Gaudeamus.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos
- Hakanen, Jari 2015 (toinen painos). Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Toim. Lotta Uusitalo-Malmivaara. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus
- Haltia-Nurmi, Maiju (Espoon kaupunki) & Vainio, Meri (Espoon Kaupunki) ja Keränen, Krista (Laurea -ammattikorkeakoulu) n.d. Yhteiskehittämisen ABC – Askeleet yhteiskehittämiseen Espoon Oppimisympäristössä. Espoo. Espoon kaupunki. 6Aika: Tulevaisuuden älykkäät oppimisympäristöt -hanke & Kehittyvä KYKY -hanke viitattu 9.3.2025 https://static.espoo.fi/cdn/ff/1Kc-ylDIngTsd0WzBR_Y2LLjVuTACP3_tRAsvPaA8/1629461641/public/2021-08/Yhteiskehittamisen%20_tyokirja_saavutettava.pdf
- Halonen, Kristiina 2014. Henkilöriskienhallinta johdon strategisena työvälineenä. Pentti Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy. Espoo 2014
- Heinonen, Jarna & Hytti, Ulla & Kautonen, Teemu & Bögenhold, Dieter. 2011 Porkkanaa, ei keppiä! Tyytyväisyys pitää työelämässä. (133–140) Petteri, Pietikäinen (toim.) Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus
- Hill, Terry, Westbrook, Roy. 1997. SWOT analysis: It's time for a product recall, Long Range Planning, 30 (1), pp. 46-52 viitattu 19.1.2025 [Ttps://www.scribd.com/document/472541874/1476-swot-analysis-its-time-for-a-product-rec-pdf](https://www.scribd.com/document/472541874/1476-swot-analysis-its-time-for-a-product-rec-pdf).

- Hoikkala, Tommi (toim.) 2021. Mitä Jyväskylä tarkoittaa? Nuorisotyön yhteisötietokirja. Nuorisotutkimusverkosto
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa. 2022. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki. Alma Talent
- Innokylä.fi. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila> viitattu 1.3.2025
- Innokylä.fi. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kirjoita-looppi> viitattu 1.3.2025
- Järvensivu, Anu & Pulkki, Jutta 2019. Työura: Yksilön valinta vai monimutkaista kehkeytymistä? Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakausilehti. 27 s.38–54
- Jyrkinen, Mirja 2011. Toimenkuvan laatiminen ja perehdyttäminen. Case Valtakunnallinen PET-keskus. Turun Ammattikorkeakoulu. Theseus
- Keränen, Krista 2024 <https://smart.laurea.fi/tuote/video-yhteiskehittamisen-prosessi-ja-tyypillisia-menetelmia/>
- Ketamo, Harri & Ollila, Johanna & Paaso, Laura. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista – Osaamisen aika. 2022 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/02/sitra-miten-huomata-yhmoninaisempaa-osaamista.pdf>
- Kivijärvi, Antti & Kauppinen, Eila & Kiilakoski Tomi (toim.) Poikkeusoloista uuden kynnykselle. Kunnallinen nuorisotyö Suomessa 2023. Nuorisotutkimusseura 2023
- Laine, Sofia & Kauppinen, Eila & Malm, Karla & Hoikkala, Tommi & Nyyssölä, Anni & Jurvanen, Susanna. 2024. Suositukset ja toimenpide-ehdotukset (329–333). Nuoruus koronajan kaupungissa. Sofia, Laine & Eila, Kauppinen & Karla, Malm & Tommi, Hoikkala. Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura
- Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto 2005
- Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media Oy (3.painos)
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. 2023 Helsinki (3. painos)
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. WSOYpro Oy 2011 (1.painos)
- Nuorisoala.fi. Nuorisotyön ammattieettiset ohjeet. <https://www.alli.fi/nuorisotyon-ammattieettiset-ohjeet/> viitattu 1.2.2025
- Pietikäinen, Petteri. 2011. Johdanto: Työstä elämää, työelämästä hyvinvointia (7–18). Petteri, Pietikäinen (toim. 2011) Työstä, jouta ja jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Oy
- Piirainen, Petteri 2024. Nuoriso-ohjaaja, nuorisotyöntekijä vai nuorisonohjaaja? Näin ammatinimike ja palkkaluokka vaikuttavat ansioosi. Nuorisotyö 2/2024

- Rauas, Minna 2023. Pahoinvoivia nuoria, lisää työtehtäviä ja huono palkka. Alanvaihdon harkinta ja syyt 2020-luvun nuorisotyössä. (s. 28–44). Työväentutkimus vuosikirja: Työ 2020-luvulla. vol 37 (2023) Journal.fi. 2023 Rauas, Minna 2023. <https://journal.fi/tyovaentutkimus/article/view/136300> viitattu 9.3.2025
- Salonen, Jari 2004. Systeemiälykkyyttä työnohjauksella. Helsinki University of Technology. Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. toim. Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen, B24, Kesäkuu 2004
- SWOT-analyysi <https://www.oph.fi/fi/ohjelmat/osio-2-mina-ja-strategia-swot-analyysi>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvittää tulevaisuudesta. Pentti Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy. Espoo. 18–37
- Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Pentti Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy, Espoo. 2014. 140–153
- Taipale, Nina 2016, Espoon kaupungin Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointisuunnitelma. Haaga-Helia. Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen linja. Opinnäytetyö (YAMK) <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605096688> (viitattu 15.11.2024) Theseus
- Työhyvinvointi vahvemmaksi <https://mieli.fi/artikkelit/tyohyvinvointi-vahvemmaksi/> päivitetty 15.9.2023 viitattu 29.11.2024
- Työpaikan vetovoima ja mielikuva työnantajamielikuva kulkevat käsi kädessä 15.6.2023. viitattu 30.11.2024
- Työntekijöiden vaihtuvuus kunta- ja hyvinvointialalla <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyontekijoiden-vaihtuvuus-kunta-ja-hyvinvointialoilla> (viitattu 15.11.2024)
- Työhyvinvointi- ja työkyky/stressi ja työuupumus <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> (viitattu 15.11.2024)
- Työterveyslaitos. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seuranta tutkimus (FPS) <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seuranta-tutkimus-fps>. viitattu 11.1.2025
- Valtioneuvosto. 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset Valtioneuvosto, Helsinki 2020 (Valtioneuvosto ISBN PDF: 978–952–383–610–5 Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto Helsinki 2020) https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Yhteiskehittämisen käsikirja. Espoo https://static.espoo.fi/cdn/ff/RGn5TdajcHus-nfAUjBx1Yx_tsm4nTBnkvEolMVtJqU/1629461243/public/2021-08/k%C3%A4sikirja_Yhteiskehitt%C3%A4misen_k%C3%A4sikirja_ei%20saavutettava.pdf viitattu 9.3.2025

LIITTEET

LIITE 1

Taustatietojen kerääminen alueohjaajan tehtäväkuvan työstämiseen

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei,

olen Tiina Pasanen Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) AMK yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä opiskelija ja alueellisten nuorisopalveluiden Espoonlahden alueen palveluvastaava. Tällä anonyymikyselyllä kerään tietoa Humakin yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä AMK opintojen opinnäytetyöhön. *

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda pohja Espoon kaupungin nuorisopalveluiden alueohjaajan / aluenuoriso-ohjaajan tehtäväkuvaan. Kokemuksesi ja ajatuksesi ovat erittäin tärkeitä tässä prosessissa, jonka tavoitteena on yhteiskehittäen luoda esitys uudesta alueohjaajan tehtäväkuvasta. Vastaaminen on vapaaehtoista.

Kyselyssä on avoimia kysymyksiä, joiden vastausten avulla odotan saavani selville nuorisohjaajien näkemyksiä työhön ja työnkuviin liittyen. Toivottavasti jaksat pohtia asioita ja vastata kysymyksiin.

Hienoa, jos osallistut, annat aikaasi ja ajatuksesi työskentelyn materiaaliksi ja uuden tehtäväkuvan pohdinnan pohjaksi.

SUOSTUMUS

Osallistun kyselyyn ja annan tuotokseni opinnäytetyössä käytettäväksi. *

Annan suostumukseni vastausteni käyttöön opinnäytetyön ja aluenuoriso-ohjaajan tehtäväkuvan työstämiseen.

Ikäryhmäsi *

- korkeintaan 25 vuotta
- 26-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60- vuotta
- En halua kertoa

Koulutustaso - korkein tutkintosi *

- peruskoulu
- toisen asteen tutkinto
- alempi ammattikorkeakoulu
- ylempi ammattikorkeakoulu
- muu, mikä _____

Mikä nuorisotyön tutkinto tai nuorisotyöhön soveltuva tutkinto sinulla on? *

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on nuorisotyöstä? *

- 0-1 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 30 vuotta

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on Espoon nuorisopalveluissa? *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 30 vuotta

Viihdyn työssäni 0=en viihdy ollenkaan, 10=viihdyn erittäin hyvin *

*



Perustehtäväni on minulle selkeä. 0= ei ole lainkaan selkeä, 10=perustehtävä on erittäin selkeä. *

*



Nuorisonohjaajan tärkein työtehtävä mielestäni on *

Mitkä asiat nuorisonohjaajan tehtävässä tuovat sinulle työniloa? 1-5 asiaa *

Mikä on parasta työssäsi? 1-3 asiaa *

Mikä motivoi sinua nuorisonohjaajan työssä? 1-5 asiaa *

Mitkä asiat vaikuttavat heikentävästi työmotivaatioosi? *

Mitkä asiat stressaavat sinua työssäsi? 1-3 *

Mitkä ovat kolme (3) tärkeintä yhteistyökumppaniasi nuorisonohjaajan työssä? *

Kuinka todennäköisesti suosittelisit työpaikkaasi ja nuorisonohjaajan tehtävää ystävillesi/tuttavillesi? *

	1	2	3	4	5	
En todennäköisesti suosittelisi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todennäköisesti suosittelisin

Saatko tarvittaessa työhösi tukea työkaverilta? *

	1	2	3	4	5	
En *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä saan

Onko työkaverin auttaminen työssä sinulle luontevaa? *

	1	2	3	4	5	
Ei ole luontevaa, jokaisella on omat työtehtävät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	On luontevaa, kuuluu hyvän työyhteisön toimintaan.

Saatko riittävästi tukea työhösi esihenkilöltä? *

	1	2	3	4	5	6	
En saa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kyllä saan

*

*

Mitä työtä haluat tehdä kolmen (3) vuoden kuluttua? *

Alueohjaajan työ tulee vaikuttamaan työhöni *

	1	2	3	4	5	
En usko alueohjaajan tehtävän vaikuttavan työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todennäköisesti alueohjaajan tehtävä vaikuttaa työhöni.
Lisäten työtehtäviäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vähentäen työtehtäviäni
Aiheuttaa sekaannusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Selkeyttää työnjakoa

Haluan olla mukana pohtimassa alueohjaajan työnkuvaa, ja osallistun mielelläni työpajaan, jossa työnkuvaa työstetään. *

- Kyllä, ehdottomasti
 Ehkä
 En, asia ei kiinnosta minua
 Muu, mikä _____

Voisiko alueohjaajan työ olla uusi mahdollisuus nuorisonohjaajan urapolkuun? *

- Kyllä, voisi olla
 Ei, vaan _____
 Riippuu työnkuvasta

Ajattelen, että voisin olla kiinnostunut alueohjaajan tehtävästä. *

- Kyllä
 En
 Riippuu työnkuvasta
 muu, mikä _____

Alueohjaajan tehtäväkuvaan voisi mielestäni kuulua (kirjoita ajatuksiasi). *

Tuleeko mieleesi muuta alueohjaajan tehtäväkuvaan liittyen? (kirjoita ajatuksiasi) *

Kirjoita tähän palautetta kyselystä, kiitos. *

Hienoa, pääsit kyselyssä loppuun.

Ajatukseksi ovat arvokkaita alueohjaajan tehtäväkuvan työstämisessä.
Kiitän sinua ajastasi, jonka käytit kyselyn täyttämiseen.
Muista vielä lähettää vastauksesi!

Toivottavasti yhteistyö jatkuu työpajassa,
terveisin Tiina Pasanen
opiskelija yhteisöpedagogi AMK, työyhteisön kehittäjä
tiina.pasanen@humak.fi

