

Paula Tiikkainen

MUUTOKSET TYÖYHTEISÖSSÄ  
- OPINTOSIHTTEERI NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomikoulutus  
Syksy 2014



Koulutusala Liiketalous	Koulutusohjelma Liiketalous
Tekijä(t) Paula Tiikkainen	
Työn nimi Muutokset työyhteisössä - opintosihteerin näkökulmasta	
Vaihtoehdot ammattiopinnot	Toimeksiantaja Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä / Ylä-Savon ammattiopisto
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 47 + 11
<p>Opinnäytetyön aiheena oli Ylä-Savon ammattiopiston nuorten- ja aikuiskoulutuksen opintosihteerien yhteistyö lähityöyhteisössä ja sen kehittäminen sekä uuden organisaation tuomat muutokset työtehtäviin. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selvitettyä, minkälaisia kehittämiskohteita opintosihteerien työssä on ja miten yhteistyö ja yhteiset toimintatavat saadaan toimimaan sujuvasti.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli yhteistyötä, kehittämistä, lähityöyhteisöä sekä organisaatio muutoksen vaikutuksia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Tutkimus toteutettiin lomakekyselytutkimuksen muodossa webropol – ohjelmalla sekä ryhmähaastatteluna. Kysymykset olivat monivalinta-kysymyksiä ja sana vapaa – kentässä kysymys oli täydentävä lisäkysymys ja vapaasti kommentoitavassa muodossa. Ryhmähaastattelussa kysymykset käsitelivät opintosihteerien työtehtäviä, ajan käyttöä, ”töihin” sisäistä yhteistyötä, yhteistyötä opiskelijapalveluiden kanssa sekä muutoksen vaikutuksia opintosihteerihin.</p> <p>Tuloksia analysoitiin tekstinä ja sekä Webropol – ohjelmasta saatujen graafisten kuvien ja taulukoiden avulla.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Työyhteisö, yhteistyö, kehittäminen, muutos
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School University of applied sciences	Degree Programme Business
Author(s) Paula Tiikkainen	
Title Changes in the working community - secretary of the point of view	
Optional Professional Studies	Commissioned by Ylä-Savo Vocational College
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 47 + 11
<p>The topic of the thesis was cooperation in the student affairs office at Ylä-Savo Vocational College, which offers youth and adult education. The purpose was to develop the cooperation and study the changes brought by the new organization in the work tasks. The aim as to discover what kind of development targets there are and how the cooperation and the joint working methods can be made to run smoothly.</p> <p>The theoretical framework covers cooperation, development, work community and organizational change. The research methods were both qualitative and quantitative methods. The study was conducted as a questionnaire survey made with Webropol program, as well as a group interview. The questions were multiple choice questions and there was also a free-comment– field which was a supplementary question. In the group interview, the questions dealt with the tasks of the study secretaries, use of time, internal cooperation in the team, cooperation with the student services and the effects of the change in the student affairs.</p> <p>The results were analyzed in writing and with the graphic images and tables received from the Webropol program.</p>	
Language of Thesis    Finnish	
Keywords	The working community, cooperation, development, change
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Kiitokset kuuluvat hyvin monelle henkilölle opinnäytetyöni osalta. Ensimmäinen kiitos lähiesimiehelleni Saaralle, mahdollistit opinnäytetyöni tekemisen Ylä-Savon ammattiopistolle. Kiitän Sinua saamastani tuesta sekä kannustuksesta tehdessäni tätä opinnäytetyötä. Kiitokset kuuluvat myös kollegoilleni sekä lähityöyhteisölle, jotka osallistuivat tutkimukseen vastaamalla kyselyyn sekä osallistumalla ryhmähaastatteluun. Jotta en unohtaisi yhtä tärkeintä kannustajaa ja tsemppaajaa arjessa, kiitos sinulle Jarno. Kannustusta ja joustoa arjessa on riittänyt. Kiitos.

Opinnäytetyöhöni suhtauduttiin lähityöyhteisössä hyvin positiivisesti ja sain kannustavaa palautetta työstä. Opinnäytetyöni on hyvin ajankohtainen organisaatiossa lähiaikoina tulevien organisaatiomuutoksien vuoksi.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LÄHITYÖYHTEISÖ JA SEN KEHITTÄMINEN	2
3 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ	8
3.1 Työyhteisö taidot	12
3.2 Työyhteisötaitojen kehittäminen	13
4 ORGANISATIOMUUTOS	15
4.1 Muutoksen johtaminen	16
4.2 Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutoksessa	18
4.3 Muutosvastarinta	20
5 TYÖHYVINVOINTI	21
5.1 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin	23
5.2 Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen	24
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
6.1 Tutkimusmenetelmät	25
6.2 Lomakekyselyn tulokset	27
6.3 Ryhmähaastattelun tulokset ja kehittämistoimenpiteet	36
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET	39
8 POHDINTA	43
LÄHTEET JA LIITTEET	46

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheen sain työpaikaltani Ylä-Savon ammattiopistosta, missä työskentelen opintosihteerin tehtävissä Asevelikadun toimipisteessä. Ylä-Savon ammattiopiston toimipisteitä on Iisalmen yksiköiden (Asevelikatu, Yrittäjäntie, Peltosalmi, Kiviranta ja Luma-keskus) lisäksi Kiuruvedellä (Hingunniemi) Joensuussa ja Kuopiossa.

Ylä-Savon ammattiopiston ylläpitäjä on Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä. Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä on perustettu 1962. Koulutuskuntayhtymän omistajina ovat Iisalmen, Keiteleen, Kiuruveden, Lapinlahden, Pielaveden, Rautavaaran, Sonkajärven ja Vieremän kunnat. Kuntayhtymän toiminta-ajatus on, että annamme koulutusta, teemme kehitys ja yhteistyötä ihmisten osaamisen ja toimeentulon sekä elinkeinoelämän kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Jäsenkuntien asukasmäärä on noin 60 000 asukasta.

Opinnäytetyöni aiheena on opintosihteerien yhteistyön toteutuminen yhdessä rehtorin, opettajien, koulutusvastaavien sekä opinto-ohjaajien kanssa. Opinnäytetyössä tullaan käsittelemään lähityöyhteisöä, työyhteisötaitoja sekä organisaatiomuutosta sekä miten organisaatiomuutos tulee vaikuttamaan opintosihteerien työtehtäviin. Tutkimustavoitteenani on selvittää, mitä kehittämiskohteita opintosihteerien työstä löytyy ja miten yhteistyön tarpeellisuus koetaan. Työssäni tarkastelen asiaa nuorten- ja aikuiskoulutuksen opintosihteerien näkökulmasta.

Pieniä muutoksia opintosihteerin ”tiimissä” on tapahtunut eläkkeelle siirtymisen myötä. Opintosihteerin – nimekkeellä opintosihteerin työtehtäviä hoitaa tällä hetkellä 3 henkilöä, 2 henkilöä hoitaa opintosihteerin tehtäviä toimistosihteerin – nimikkeellä.

Teoreettisen viitekehyksen aihealueet ovat lähityöyhteisö, yhteistyö, organisaatiomuutos sekä kehittäminen. Tällä hetkellä opintosihteerien toiminta vaatii työnjaollista selkeyttämistä ja toimintatapojen kehittämistä yhdenmukaisempaan suuntaan, yhteistyön lisäämistä ja pohdintaa varahenkilöjärjestelmästä.

Tavoitteena on saada toimivampi yhteistyö ammattiopiston sisällä yhdessä opiskelija palveluiden kanssa sekä yhdenmukainen opintosihteerien ”tiimi” oppilaitokseen, yhdenmukaistamalla toimintaa ja lisäämällä yhteistyötä.

Tutkimuksen toteutan kahdella eri tavalla. Ensimmäisen osan tutkimuksesta toteutan kvalitatiivisena ja kvantitatiivisena lomakekyselynä opiskelijapalveluille. Opiskelijapalvelut – ryhmään sisältyy rehtorit, koulutusalojohtajat, opettajat, opinto-ohjaajat sekä opintosihteerit. Toisen osan tutkimuksesta toteutan ryhmähaastatteluna opintosihteeereille. Kyselyllä sekä ryhmähaastattelulla pyrin saamaan tietoa muuttuvassa organisaatiossa opintosihteeereiden yhteistyön tarpeista, kehittämiskohteista sekä organisaatiotasolla että opintosihteeereiden kesken.

Opintosihteerit on tärkeä osa oppilaitosorganisaatiota. Opintosihteerit ovat tekemisissä suoraan opiskelijoiden, opettajien ja muiden asiakkaiden sekä sidos- ja yhteys henkilöiden kanssa. Opintotoimisto palvelee neljässä ammattiopiston toimipisteessä joka arkipäivä.

Opintosihteeereiden pääasiallinen työtehtävä on opiskelijahallinto. Opintosihteeereiden työtehtäviin kuuluu lisäksi opiskelijoiden neuvontaa ja ohjausta, yhteistyötä opinto-ohjaajien, rehtorin ja opettajien kanssa sekä osallistumista kehittämistoimintaan erilaisissa toimija ryhmissä. Opintosihteerit toimivat eri toimielinten sihteeereinä. Kaikissa toimipaikoissamme opintosihteeereiden työnkuva on hyvin monenlaisista työtehtävistä koostuvaa ja toimipaikka kohtaisesti hyvin erilaista. Opintosihteerin pääasiallinen työtehtävä voikin muodostua myös taloushallinnon tehtävistä.

Opintotoimistot ovat tärkeitä informatiivisia keskuksia oppilaitoksen toimipaikoissa muodostaen yhteistyöverkoston koulutuksen tukipalvelujen kanssa ja taaten näiden laadukkaan toiminnan. Opintosihteeereiden työ on asiantuntijatyötä, eikä sijaistyövoimaa sen vuoksi voida helposti käyttää.

## 2 LÄHITYÖYHTEISÖ JA SEN KEHITTÄMINEN

Lähityöyhteisö on useimmille työntekijöille ja toimihenkilöille merkityksellisin psykososiaalinen ja fyysinen työympäristö. Lähityöyhteisö on ryhmä, jolla voi olla erilaisia nimityksiä, esimerkiksi toimisto, yksikkö, jaos, tiimi, solu, johtoryhmä tai projektiryhmä. Samalla tavalla kuin koko työorganisaatio on ihmisistä ja uskomuksista, oletuksista, arvoista, normeista ja ihanteista sekä toiminnallisista käytännöistä ja teknologiasta muodostunut kokonaissysteemi, on lähityöyhteisö samankaltainen, mutta kooltaan pienempi ja hallitumpi. Lähityöyhteisö on työssä olevien ihmisten ja heidän fyysisten työympäristöjensä muodostama systeeminen kokonaisuus, jolla on lähiesimies, ja jossa eri henkilöt tuntevat suurin piirtein toistensa työt (Tarkkonen 2012, 150- 155, 195.)

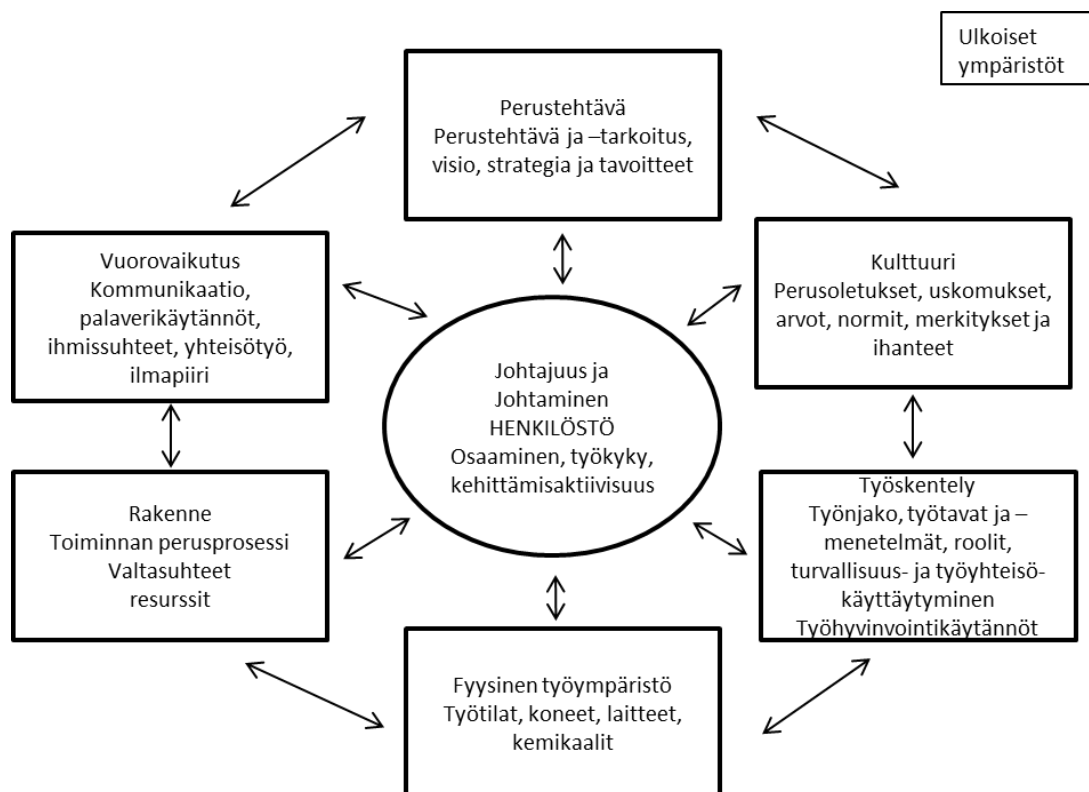
Lyhyesti määriteltynä työyhteisön muodostavat yhdessä työskentelevät henkilöt, jotka toteuttavat perustehtävää. Työyhteisöllä tarkoitetaan siis sellaista toiminnallista ryhmää, jolla on yhteinen työn tavoite sekä yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot ja joka työskentelee yhdessä. Salminen (2004) on määritellyt työyhteisön seuraavasti: Työyhteisö on sosiaalinen yksikkö tai ihmisryhmittymä, joka varta vasten kootaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pääsemiseksi. Työyhteisö ei synny jäsentensä yhteisyyden tarpeesta vaan virallisesta tarkoituksesta: työyhteisö on selkeä rakenteellinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jolla on omat tavoitteet, toimintamallit ja kehittämistyö, määrätty johtaja ja henkilöstö. Työyhteisön on määriteltävä fyysinen kokonaisuus eikä esimerkiksi projekti (Paasivaara 2010, 16, 56.)

Lähityöyhteisöä voidaan ja sitä pitää kehittää, koska pelkästään ulkoisen ympäristön muutokset ja vaatimukset aiheuttavat jossakin vaiheessa muutostarpeita. Isohossa työorganisaatiossa voidaan, ja pitää luoda yleisiä edellytyksiä kehittämiselle, mutta lähityöyhteisöjen kehittäminen ei onnistu organisaation ylätasolta käsin. Käytännöllinen kehittäminen edellyttää osallisuutta ja hyvää tuntumaa työyhteisöön (Tarkkonen 2012, 151.)

Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista. Yhteisöllinen oppiminen tarkoittaa, että työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko yhteisön kehittämiseksi. Oppiva organisaation edellytys on myönteinen yhteisöllisyys. Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksiköiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Työyhteisö oppii ihmisten välityksellä ja oppimisesta on vastuussa kaikki jäsenet (Paasivaara 2010, 17)



Yksi lähestymistapa lähityöyhteisön kehittämiseen on tarkastella sitä systeemimallin kautta. Pitää pohtia, missä osissa systeemiä olisi kehittämisen tarvetta, ja miten muutos vaikuttaisi systeemin muihin osiin. Seuraavassa kuviossa esitetään lähityöyhteisö systeeminä. Kuvion mallissa on paljon erilaisia osatekijöitä, joita on paikallaan eritellä ja valaista tarkemmin työyhteisön toimivuuden ja kehittämisen näkökulmasta (Tarkkonen 2012, 156.)



Kuvio 1. Lähityöyhteisö systeeminä (Tarkkonen 2012, 156)

Jokainen lähityöyhteisön jäsen voidaan sijoittaa **systeemin keskukseen**, koska jokainen on tekemisissä systeemin muiden osien kanssa ja saattaa omalla toiminnallaan ja olemisellaan vaikuttaa useimpiin niistä. Osaaminen on osaksi yksilöllistä, mutta myös työyhteisön kautta syntyvää, ylläpidettävää sekä jatkokehitettävää osaamista. Työkyky on seuraamus usean tekijän yhteisvaikutuksesta. Lähityöyhteisön kehittämisen yhtenä tehtävänä on työkyvyn ylläpito ja edistäminen. Kehittämisaktiivisuus on tärkeää lähityöyhteisön kehittämisen kannalta, sillä passiiviset henkilöt eivät pysty tuottamaan näkemyksiä ja kertomaan kokemuksiaan ja ha-

vaintojaan yhteiseen kehittämisprosessiin. Kehittämispassiivisuus voi selittyä henkilön oman työelämähistorian aikana koetusta huonosta kohtelusta ja vähäisestä arvostuksesta. Kannustavalla ja kaikkia arvostavalla johtamisella, sekä henkilöstön kokemusten, havaintojen ja näkemysten riittäväällä huomioonottamisella kehittämisaktiivisuutta voidaan pitkällä aikavälillä kannustaa (Tarkkonen 2012, 156.)

**Perustehtävä** on lähityöyhteisön toiminnan yhteinen nimittäjä, ja se vastaa kysymykseen, mitä varten olemme tässä lähityöyhteisössä töissä, mikä on yhteisen työmme tarkoitus. Perustehtävä on yhteydessä organisaation omaan perustehtävään, strategiaan ja tavoitteisiin. Perustehtävän epäselvyys voi johtaa siihen, että syntyy työyhteisön sisäisiä ryhmäkuntia, joilla on erilainen käsitys perustehtävästä (Tarkkonen 2012, 150.)

Ihmiset toimivat työyhteisössä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Kaikille työyhteisöille on yhteistä, että niiden toiminta perustuu johonkin asiaan, joka tekee jäsenten yhdessäolon oikeutetuksi. Tämä perustehtävä ilmaisee yleisellä tasolla perimmäisen syyn tai tarkoituksen työyhteisön olemassaololle ja toiminnalle. Yhteisten työn perustehtävään liittyvien tavoitteiden lisäksi jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan työyhteisön jäseninä (Paasivaara 2010, 55 - 58.)

**Rakenne** kuvaa lähityöyhteisön toiminnan perusprosessia, eli prosessia jolla tuotetaan tietynkaltaisia palveluja ja muita tuotoksia. Valtasuhteet kuvaavat tässä, ei ainoastaan lähijohtajan ja johdettavien välistä, vaan myös eri ammattiryhmien ja ammatillisten tehtävien välistä arvostus- ja valtaeroja. Jos arvostus- ja valtasuhde erot ovat suuret, saattaa sillä olla haitallinen vaikutus lähityöyhteisön sisäisiin yhteistoimintasuhteisiin ja ilmapiiriin. Resurssit ovat osa lähityöyhteisön rakenteellisia tekijöitä, joilla on yhteys tuloksellisuuteen. Resursseihin, joihin lähityöyhteisön kehittämisessä voidaan vaikuttaa, ovat esimerkiksi henkilö-, koulutus-, työtila- ja laiteresurssit (Tarkkonen 2012, 158.)

Työyhteisö vaatii tiettyjä rakenteita toimiakseen. Keskeisiä rakenteellisia piirteitä ovat organisaatiomallit, työnjako, valta, yksijohtajuus, keskittäminen ja hajauttaminen. Nämä rakenteelliset seikat eivät kuitenkaan kerro varsinaisesta toiminnasta mitään. Työyhteisön ja hallinnon rakenteet voidaankin ymmärtää luonteeltaan pysyviksi ominaisuuksiksi. Rakenteet toisaalta mahdollistavat, toisaalta rajoittavat organisaation varsinaista toimintaa Toiminnan rakenteelliset puitteet säätelevät pitkälti varsinaista toimintaa. Vaikka rakenteelliset puitteet saattavat

yhteisöllisyyden kannalta tuntua etäisiltä ja itsestään selviltä, on niihin silti syytä kiinnittää huomiota (Paasivaara 2010, 43.)

Virtanen (2005) kirjoittaa kirjassaan Houkutteleva työyhteisö seuraavasti: Työyhteisön sisäinen rakenne vaihtelee. Mitään yleispätevää organisaatiomallia ei ole olemassa. Tästä huolimatta modernin tavoitteellisen organisaation rakenteelle on kuitenkin kaikissa tapauksissa yhteistä kolme seuraavaa seikkaa:

Ensimmäinen on, että organisaatorakenne on aina mahdollisimman ohut. Ohuus viittaa tässä yhteydessä organisaatioportaiden määrän karsimiseen siinä määrin missä se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Ylimääräiset esimiestasot ovat turhia ja itse asiassa pahimmissa tapauksessa haittaavat toimintaa byrokraattisia rakenteita ja toimintatapoja luomalla (Virtanen 2005, 216.)

Toisena seikkana pidetään, että rakenteen aikajänne on määräaikainen. Määräaikaisuudella viitataan siihen, ettei rakennetta luoda henkisellä tasolla koskaan toistaiseksi voimassa olevaksi. Moderni organisaatio joustaa rakenteeltaan sen mukaan mitä toimenpiteillään tavoittelee. Yksilötasolla tällä määräaikaisuudella on omat heijastusvaikutuksensa. Kiinteiden toimenkuvien tilalle tulevat väliaikaisemmat ja vaihtuvat tehtävät organisaatorakenteen eri kohdissa. Projekti- ja tiimimuotoisuus edistävät organisaation joustavuutta (Virtanen 2005, 216.)

Kolmantena ja viimeisenä seikkana on, että työ organisoidaan toimintojen sarjoina eli prosesseina. Prosessilähtöisyys tuo toimintaan automaattisesti tavoitteellisuutta. Prosessin oikeutus juontaa juurensa asiakkaiden tarpeista. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on lähtökohteisesti houkuttelevan organisaation toiminnallinen perusta ja toiminnan oikeutus (Virtanen 2005, 216.)

**Fyysinen työympäristö** on aina osa lähityöyhteisöä, vaikka sitä on vaikea mieltää työyhteisölliseksi tekijäksi. Työyhteisölliseksi tekijäksi fyysinen työympäristö muodostuu sen vuoksi, että jokainen henkilöstöön kuuluva on vuorovaikutuksessa sen kanssa. Koneiden, laitteiden ja kalusteiden turvallisuus ja ergonomisuus, sekä työtilojen toimivuus, sisäilman laatu ja työympäristön meluttomuus ovat tärkeitä työkyvyn, työssä jaksamisen ja henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Lähityöyhteisön kehittämiseen kuuluu sen vuoksi myös fyysisten työolosuhteiden parantaminen (Tarkkonen 2012, 159.)

**Kulttuuri** tarkoittaa sitä lähityöyhteisön henkilöstön tajuntaan rakentunutta uskomusten, oletusten, merkitysten, ihanteiden, arvojen ja sosiaalisten normien kokonaisuutta, joka vaikuttaa ajattelu-, suhtautumis- ja käyttäytymistapoihin. Kulttuuri voi sisältää jonkin verran ristiriitaisuuksia. Kulttuuri syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sen perusteella tapahtuu uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja työhönopastus. Lähityöyhteisön kehittämisessä voidaan harvoin vaikuttaa suoraan kulttuuriin. Keskustelemalla liittyvistä tunnistetuista tai oletetuista tekijöistä, on mahdollista pitkällä aikavälillä saada aikaan muutoksia, jos ne ovat tarpeen (Tarkkonen 2012, 159.)

Työyhteisökulttuuria pidetään yleensä vaikeasti tunnistettavana ja hitaasti muuttuvana ilmiönä, joka muuttuu nimenomaan sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena. Työyhteisökulttuuria pidetään aineettomana. Työyhteisökulttuuri on myös yhteinen eli eri työyhteisöillä on omat, kaikkia jäseniään koskevat kulttuurit. Työyhteisökulttuuria myös opetetaan uusille jäsenille erilaisin epävirallisoin käyttäytymissäännöin. Työyhteisökulttuurille on tyypillistä arvojen ja sosiaalisten normien näkyvyys, mikä edellyttää sitä, että tärkeistä asioista keskustellaan ja työyhteisön jäsenet ovat niistä tietoisia (Paasivaara 2010, 62–65.)

Työskentely sisältää useita eri tekijöitä, joihin kaikkiin voidaan lähityöyhteisön kehittämissä vaikuttaa. Työnjako ja sen selkeys on tärkeä asia niin työhyvinvoinnin kuin tuloksellisuuden kannalta. Työtavat ja menetelmät ovat tyypillisesti työn kehittämisen kohteita. Kehittämisessä olisi pyrittävä töiden sujuvuuden parantamiseen ja tarpeettoman kuormituksen vähentämiseen (Tarkkonen 2012, 161.)

Muotoutuneet työkulttuurit ovat usein niin vahvoja, että vallitseva kulttuuri ei välttämättä muutu, vaikka organisaation tai työyhteisön näkyviä pintarakenteita muutettaisiin. Työyhteisökulttuurissa ovat keskeisessä asemassa tieto, tiedon käyttö ja ajattelu. Kulttuuri syntyy, muovautuu ja kehittyy organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa (Paasivaara 2010, 61.)

**Vuorovaikutus** on työyhteisön yksi perustekijä. Ilman vuorovaikutusta ihmisten kesken ei ole olemassa mitään yhteisöä. Vuorovaikutuksen tyypillisyydet ilmenevät siinä, millä tavalla lähityöyhteisössä on opittu keskustelemaan, tiedottamaan asioista ja tekemään yhteistyötä keskenään yli ammatillisten ja hierarkkisten rajojen. Palaverit ovat tarpeellisia, se on foorumi missä voidaan ottaa esille arkisia työhön ja työolosuhteisiin liittyviä asioita ja arvostuksia. Ihmissuhteet ja niiden laatu on usein seuraus lähityöyhteisön oman toiminnan laadusta. Ihmissuhteiden tulehtuminen tai jännitteisyys koetaan yleisesti raskaaksi ja ilmapiiriä huonon-

tavaksi asiaksi. Jos lähityöyhteisössä on itsessään jokin tekijä puutteellinen, saattaa se oireilla ihmissuhteiden tasolla. Olisi tärkeää ettei asiaa kuitattaisi vakio selitteellä kuten henkilökemialla. Syy usein ihmissuhteiden tasolla oireilevaan ongelmaan ja sen ratkaisuihin on useimmiten lähityöyhteisön sisäisissä tekijöissä eikä ihmisissä sinällään. Työyhteisöllinen selitys voi paikallistua epäselvään työnjakoon tai työn kohteeseen, kuormittaviin työmenetelmiin, työnhallinnan ja vaikuttamisen ongelmiin, fyysisiin työolosuhteisiin, huonosti toimiviin arvostus- ja valtasuhde-eroihin, johtamisen epäoikeudenmukaisuuteen ja valikoituvuuteen sekä käsitseroihin perustehtävässä (Tarkkonen 2012, 162.)

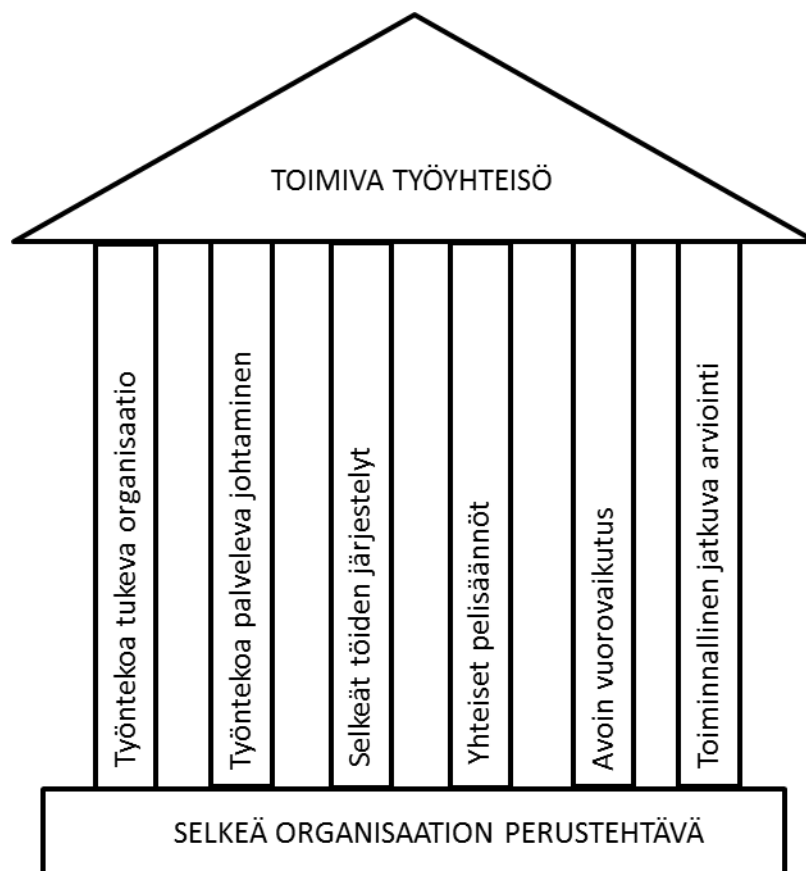
Yksi keskeisimmistä työyhteisötaitojen osa-alueista onkin vuorovaikutustaitoihin liittyvät osaamisvaatimukset, joihin tuovat oman leimansa jatkuvat muutokset työyhteisöiden kokoonpanossa. Teoriassa ja myös käytännössä on itsestään selvää, että avoimuus tiedonkulus- ja vuorovaikutus on työyhteisössä keskeistä. Avoin vuorovaikutus on kuitenkin varsin altis häiriöille ja vaatii hyvin paljon herkkyyttä jokaiselta työyhteisön jäseneltä, jotta sujuvan vuorovaikutuksen edellytykset saadaan rakennettua ja ylläpidettyä (Ilmarinen 2010, 14.)

Hyvä työyhteisö on sellainen, joka pystyy tukemaan yksilön itsetuntoa. Itsetunto on yhteisöllinen käsite. Työyhteisössä jokaisella on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään, ja jokaisella on oltava oikeus hyvää kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa ihmisillä on avoimet ja luottamukselliset välit keskenään, kykenee myös tuloksekkaaseen työhön. Työyhteisössä ihmisyyden vaaliminen tarkoittaa erilaisten näkökulmien esille tulemistä, sillä vain niin saadaan luova käyttövoimaa työyhteisön tarvitsemille innovaatioille. Samalla luodaan mahdollisuus sille, että ihmiset sitoutuvat työhönsä ja työyhteisöön (Paasivaara 2010, 45.)

### 3 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Jokainen työyhteisö tarvitsee tuekseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti.

Alla olevassa kuviossa esitetään toimivan työyhteisön peruspilarit. Työnteon lähtökohta ja kivijalka on työyhteisön perustehtävä. Ammatillinen asenne on sitä, että tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan toimintaa perustehtävästä käsin. Sen sijaan epäammattilliselle työyhteisölle on tyypillistä, että asioita tarkastellaan tai työpaikalla käyttäydytään paljolti henkilöiden omista tarpeista, intresseistä, mieltymyksistä, totumuksista tai tunteista käsin. Koska nykyään jouston ja tilanneherkkyyden tarve on niin suuri, pitäisi työpaikoilla korostaa enemmän sitä, että jokainen on viime kädessä koko organisaation ja asiakkaiden palveluksessa eikä vain tietyn tehtävän tai osaston (Järvinen 2008, 85 -91.)



Kuvio 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85)

Työntekoa tukeva organisaatio - kuvan ensimmäisen perus pilarin tehtävänä on luoda työpaikalle sellaiset yleiset puitteet ja järjestelmät, jotka kytkevät kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Hyvällä organisoinnilla tähdätään siis yhteistyön sujuvuuteen sekä tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan (Järvinen 2008, 86.)

Työntekoa palveleva johtaminen on se organisaation rakenneosa, jonka avulla perustehtävä määritellään ja ylipäätään huolehditaan siitä, että työn tekemisen edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Johtamiseen kohdistuva paine on jatkuvasti kasvanut, koska henkilöstö tarvitsee entistä enemmän tukea ja kannustusta voidakseen suoriutua tehtävistään alituissa muutoksessa sekä kovenevien osaamisvaatimusten ja niukkenevien resurssien puristuksessa (Järvinen 2008, 86.)

Kolmas peruspilari esittää töiden järjestelyä. Jotta ihmiset voivat työyhteisössä toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti, pitää jokaisella olla selkeä käsitys omista ensisijaisista tehtävistään ja vastuistaan sekä toisten tehtävistä ja vastuista. Jos näissä on paljon sotkua ja epämääräisyyttä, se johtaa herkästi törmäyksiin yhteistyössä ja toisten aiheettomaan syyttelyyn. Siksi olisi tärkeää tutustua toisten yksiköiden työhön. Samoin työnkierto, erilaiset viralliset ja epäviralliset tapaamiset sekä ylipäätään työkokonaisuuksien näkeminen ja ymmärtäminen ovat tähdellisiä (Järvinen 2008, 90.)

Peruspilareihin kuuluu myös pelisäännöt. Työn tekemistä sääteleviä pelisääntöjä on hyvin monenlaisia. Karkeasti ne voidaan jakaa viiteen pääryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkakohtaiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset. Työelämän perusraamit on määriteltä Suomen eduskunnan säätämässä laeissa ja asetuksissa. Esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki. Nämä pitävät sisällään valtavan määrän säädöksiä siitä, miten työolosuhteet tulee järjestää ja millaisia velvollisuuksia ja oikeuksia työnantajalla ja työntekijällä on. Näiden lisäksi jokaisella organisaatiolla on omat toimintamallit, laatujohtamiset, ohjeistukset ja arvot, jotka koskevat kaikkia siellä työskenteleviä. Tämä ei vielä riitä, vaan jokaisen osaston pitää rakentaa ja sopia omat, juuri sen toimintaan liittyvät yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Lisäksi työtehtäviin liittyy ohjeita ja määräyksiä, jotka työn suorittajan pitää ottaa huomioon. Näiden eritasoisten määräysten välillä on usein yhteensovittamisen ongelma. Kaikista arkisin haaste jokaisella osastolla on se, miten saada jokainen osaston jäsen noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä (Järvinen 2008, 92.)

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien jäsenten tiedossa ja niitä noudatetaan. Selkeät toimintatapaohjeet helpottavat toiminnan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Henkilökunnan tiedossa olevat yhteiset toimintatavat, toiminnan tarkoitus ja tavoitteet auttavat johtajaa luomaan luottamusta herättävää ja rakentavaa toimintaa. Pelisääntöjen toimivuutta täytyy kuitenkin valvoa. Mikäli johtaja ei valvo rajojen noudattamista, alkavat jotkut työntekijät siirtyä rajojen yli ja samalla he siirtyvät kauemmas työyhteisön perustehtävästä (Paasivaara 2010, 82.)

Marja-Liisa Manka (2010) on kirjoittanut työyhteisön pelisäännöistä seuraavasti: ”Henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto pääsevät parhaaseen käyttöön vasta, kun työyhteisön jäsenet pystyvät tekemään yhteistyötä keskenään. Vastavuoroisuus, yhteisesti jaetut arvot ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi ovat yhteisöllistä luottamuspääomaa. Se ilmenee työpaikan me-henkenä, toiminnan häiriöttömyytenä ja yhteistyön sujuvuutena.” Manka myös kirjoittaa julkaisussaan: ”Työnantajan on tärkeää osata erottaa, mitkä ovat pelisääntöjä ja mitkä ovat työsopimuksiin liittyviä sovittuja työsuhteen ehtoja. Riippumatta siitä, miten pelisäännöt ovat syntyneet, on tärkeää, että osapuolet ovat niistä tietoisia.”

Avoim vuorovaikutus on peruspilari, jonka merkityksestä on jokaisen helppo olla yhtä mieltä. Ylipäättään ihmiset toivovat, että työpaikalla ja omassa työyhteisössä toimittaisiin hyvin avoimesti. Vuorovaikutus on enemmän kuin vain viestintää. Siinä on kyse vähintään kahden ihmisen välisestä vaikuttamissuhteesta (Järvinen 2008, 95; Hyppänen 2013, 113.)

Työyhteisö tarvitsee pelisääntöjä myös vuorovaikutukselle. Nämä on hyvä rakentaa siten, että johtaja yhdessä henkilökunnan kanssa keskustelee niistä. Tärkeää on, että jokainen työyhteisön jäsen on säännöistä hyvin tietoinen. Työntekijöiden on tiedettävä, millaista käyttäytymistä heiltä odotetaan. Sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen valvonta ei siten yksin kuulu johtajalle, vaan vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisössä se kuuluu kaikkien tehtäviin (Paasivaara 2010, 83.)

Avoimeen vuorovaikutukseen vaikuttavat neljä seuraavaa näkökohtaa:

Ensimmäisessä näkökohdassa puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Työyhteisössä avoimuuden tulee liittyä työhön ja sitä koskeviin asioihin. Tästä lähtökohdasta käsin jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista ja kehitystarpeista. Työlähtöinen, avoin ja ammatillinen kanssakäyminen ei sulje kokonaan pois keskustelua yksityiselämän asioista. Luonnollista on, että



toimivassa työyhteisössä voidaan jakaa myös oman elämän iloja ja murheita työkavereiden kesken. Tunnusomaista epäterveille ja epäammattillisille työyhteisölle on, että toisten henkilökohtaisten asioiden käsittely, ihmettely ja erilainen juoruilu muodostavat keskeisen osan työpäivän sisältöä. Työrooleissa pysyminen eli ammatillinen tapa toimia on siis paras tapa osoittaa arvostusta työkavereita kohtaan. Pysyminen työroolissa ja työpaikan perustehtävässä on jokaiselle työelämän mittainen kehittymisen haaste (Järvinen 2008, 95.)

Toisessa näkökohdassa puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat. Työpaikalla ei vielä avoimuuden toteutumiseksi riitä se, että keskustellaan työasioista ammatillisessa hengessä. Työasioista ja niihin mahdollisesti liittyvistä epäselvyyksistä tai ongelmista pitäisi nimittäin puhua niiden ihmisten kanssa, joita ne ensisijaisesti koskevat (Järvinen 2008, 96.)

Kolmannessa näkökohdassa puhutaan rakentavasti. Kolmantena avoimuuden mittapuuhun liittyy keskustelun tyyliin ja tapaan, jonka tulisi olla rakentava ja asiallinen. Kaiken kanssakäymisen tulisi tukea työntekoa, auttaa ratkomaan siihen liittyviä ongelmia, parantaa keskinäistä yhteistyötä ja olla sujuvaa. Työpaikka ei ole parisuhde, jossa voidaan välillä huutaa ja ilkeillä. Rakentava, avoin vuorovaikutus on sananmukaisesti vuorollaan vaikuttamista. Tiimin tai palaverin eri jäsenet tuovat vuorotellen keskusteluun tai ongelman ratkaisuun omia ideoitaan, näkemyksiään tai kokemuksiaan, joiden pohjalta tehdään päätöksiä tai ratkaisuja (Järvinen 2008, 99.)

Neljännessä näkökohdassa varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Tätä neljättä avoimuuden vaatimusta ei usein tulla edes ajatelleeksi. Toimiakseen avoin kommunikointi nimittäin edellyttää, että sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja aktiivisesti varmistavat, että viesti on ymmärretty oikein. Jos tätä ei varmisteta, viestintä aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä ja virheitä. Viestin ymmärtämistä oikein helpottaa, jos käytetään mahdollisimman ymmärrettävää kieltä (Järvinen 2008, 99–100.)

Toiminnan arviointi ja kehittäminen on viimeinen perus pilari. Suomalainen sanonta ”kokeemus opettaa”, ei valitettavasti useinkaan pidä paikkaansa. On hyvin tavallista, että organisaatioissa, tiimeissä tai projekteissa samat virheet tai ongelmat toistuvat uudelleen ja uudelleen. Syy ongelmien toistumiseen on yleensä se, että työyhteisöstä puuttuu pilariston viimeinen tolppa eli toiminnan jatkuva arviointi. Jatkuvan arvioinnin avulla voidaan tutkia ja analysoida muiden pilareiden kuntoa, perustehtävän kirkkautta, töiden ja yhteistyön sujumista sekä työn tai asiakaspalvelun laatua ja tehoa. Voidakseen oppia onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan

työyhteisön pitää luoda rakenteet, joiden avulla se pakottaa itsensä aika ajoin pysähtymään ja tutkimaan tekemisiään. Tätä kautta syntyy oppimiskykyinen ja jatkuvasti kehittyvä työyhteisö, jossa sananlaskun mukaisesti kokemus todellakin opettaa (Järvinen 2008, 104.)

### 3.1 Työyhteisö taidot

Työyhteisötaidoissa on kyse laajasti osaamisesta, jonka ymmärtämiseen tarvitaan sekä numeeris-tekniistä, psykologista että suhteiden logiikkaan. Organisaation ohjausjärjestelmät edellyttävät lainsäädännön ja erilaisten standardisoitujen menetelmien tuntemusta sekä teknistä hallintaa. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisöissä tarvitaan lisäksi taitoa motivoida ja innostaa ihmistä kehittämään yhdessä työtään (Mönkkönen 2009, 252.)

Työyhteisöstä tulee työyhteisö yhteisen arvopohjan myötä. On tärkeää, että houkutteleva, sosiaalisesti vastuullinen ja tavoitteellinen työyhteisö tunnistaa arvonsa ja toimii niiden mukaisesti (Virtanen 2005, 77.)

Työyhteisötaidot liittyvät vuorovaikutukseen ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Vaikka tarkastelee asiaa mistä näkökulmasta tahansa, ei vuorovaikutuksellisuutta ja ihmisten välisestä vastavuoroisuutta voi tämän käsitteen kohdalla sivuuttaa. Enää ei riitä, että työntekijä - on kyse sitten esimiehistä tai alaisista - osaa suorittaa työnsä teknisesti oikein. Ilman työyhteisötaitoja suoritus jää hyvin todennäköisesti kauas optimaalisesta. Työntekijän pitää pystyä huolehtimaan omasta työstään, mutta samalla toimiessaan työn edellyttämässä verkostoissa myös jakamaan osaamistaan muille sekä kehittämään omaa työtään (Ilmarinen, 2014, 15.)

Toimiviin työyhteisötaitoihin liittyy myös se, että työntekijä osaa katsoa kokonaisuutta, ei pelkästään omaa rooliensa tai perustehtävänsä, ja näkee työyhteisön ja koko organisaation tehtävän laajemmin. Hyvää työyhteisötaitoa on sen ymmärtäminen, että työkyntöisyys ei aina tarkoita jokaisen työsuorituksen mittaamista ja arvioimista samoilla kriteereillä. Esimerkiksi vajaakuntoisten työllistäminen työtiimiin saattaa herättää keskustelua ja haastaa yksilöitä tarkastelemaan omaa tapaansa suhtautua erilaisuuteen. Jos näkökulma on pelkästään itsestä lähtevä ja suorituskeskeinen, tilanne voi johtaa siihen, että erilaisuus nähdään jollain tavoin itseä uhkaavana tekijänä (Ilmarinen 2014, 15.)

Työyhteistaidoilla on suuri merkitys muutoksen toteutumisessa. Keskeistä on se, miten ihmiset toimivat suhteessa toisiinsa, miten päätöksiä saadaan aikaan, miten innovatiivisuus organisaatiossa saadaan esille ja miten asiakastyötä voidaan tehdä entistä paremmin. Esimiehellä on oma roolinsa siinä, miten hän edistää tähän tarvittavaa vuorovaikutusta ja rakentaa rohkeutta astua uusille rajapinnoille. Esimiehen persoona ja kompetenssi ovat usein keskeisessä roolissa, mutta muutoksien toteutumisessa osansa on myös kaikilla muilla työyhteisön jäsenillä. Paras lopputulos saavutetaan yhteisellä tahtotilalla ja valmiuksilla ottaa vastuuta omasta osuudesta ja osaamisesta muutospaineista huolimatta (Ilmarinen 2014,15.)

Työyhteisötaitoja ovat muun muassa hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen, vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, käytöstavat, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ymmärrys yhteisten pelisääntöjen merkityksestä työyhteisölle, taloudellisuudesta ja työn sujuvuudesta huolehtiminen, ammatillisuus sekä empaattisuus (Holopainen 2012, 1.)

### 3.2 Työyhteisötaitojen kehittäminen

Työyhteisötaitojen kehittämisessä on perusteltua lähteä liikkeelle siitä, mitä työyhteisötaidot tarkoittavat yksittäisen työntekijän osalta ja miten omia työyhteisötaitoja voi tunnistaa, analysoida ja kehittää osana oman työhyvinvoinnin kehittämistä. Samassa yhteydessä mietitään, mitä asioita esimies voi huomioida yksittäisen työntekijän työyhteisötaitoja tukiessaan (Ilmarinen 2014, 7.)

Työyhteisössä on tärkeää löytää positiivisia yhteisiä tavoitteita, joita kohti voidaan yhdessä ponnistella. Työyhteisössä on myös hyvä keskustella tavoitteista ja miettiä, miksi niihin kannattaa pyrkiä. Yhdessä myös etsitään toimivia ja tehokkaita ratkaisuja ja tehdään selkeitä toimintasuunnitelmia. Toisin sanoen mietitään, mikä lisäisi hyvinvointia sen sijaan, että valitettaisiin käytävillä siitä, mikä ei toimi (Manka 2010, 35.)

Jaana Lerssi-Uskelin yhdessä Vanhalan ja Vähätiiton kanssa ovat kirjoittaneet Kohti innostunutta työyhteisöä – kirjassaan, että vuorovaikutusosaaminen on keskeisessä asemassa työyhteisötaitojen kohdalla. Se ei kuitenkaan yksin tee ammattilaisesta ammattilaista, mutta vuorovaikutusosaamisessa kehittyminen mahdollistaa ammattitaidon kohoamisen uudelle tasolle (Lerssi-Uskelin yms. 2011,16.)

Työssä innostumisen mahdollistamiseksi työyhteisössä tarvitaan aitoa läsnäoloa ja itsensä johtamista, palautteen ja kannustuksen antamista positiivisessa hengessä, tilaa ja mahdollisuutta kokeilla uutta – tilaa myös epäonnistua. Omien tehtävien hoitamisen lisäksi työyhteisössä tulee pystyä tekemään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, ottaa vastaan ja antaa palautetta, käyttäytyä positiivisesti yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Aktiivisuus, kannustus ja toisten huomioiminen kuuluvat myös hyvin työyhteisötaitoihin (Lerssi-Uskelin yms. 2011, 21.)

Työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämistyössä on pitkälti kyse suhteista ja niiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Työyhteisön kehittämisen lähtökohtana on vahvistaa jo hyvin toimivia osa-alueita, mutta samalla löytää etenemis- ja ratkaisuja kehittämistä vaille oleviin kohtiin. Kehittämisen kohteet on hyvä kirjata ylös ja yhteisten keskusteluiden kanssa täsmentää realistisiksi tavoitteiksi. Ilman tavoitteiden asettamista kehittämistyö saattaa jäädä epämääräiseksi, eikä etene sovitulla tavalla.

Työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittämisessä on usein käytetty oppivan organisaation mallia. Oppiva organisaatio on työ- ja tai muu yhteisö, joka osaa jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa ja verrata sitä ympäristön muutoksiin sekä uusia omaa toimintaansa ennakoivasti ympäristön vaatimusten mukaan. Oppiva organisaatio kykenee optimoimaan henkilöpääoman. Oppiva organisaatio on dynaaminen kehittämismalli, se perustuu jatkuvaan muutokseen ja muutoksen hyödyntämiseen henkilöstön ja organisaation oppimisena. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja paras kehittämään työtään kohti yhteistä tavoitetta (Ojala yms. 2003, 204.)

Oppivan organisaation mallin mukaan kehittämistyössä esimerkiksi luodaan yhteinen tavoite / tahtotila. Mallissa myös selvitetään, miten meidän tulee tulevaisuudessa toimia ja mitä osaamista se meiltä edellyttää, lisätään ihmisten osaamista tarvittavilla aloilla ja tarvittavissa asioissa, kehitetään toimintatapoja, joissa opitaan yhdessä työssä ja työn ohessa. Mallissa myös puretaan turhaa hierarkiaa ja byrokratiaa, jaetaan vastuuta ja valtaa sekä kierrätetään osaamista ja osajia, jotta kaikesta osaamisesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty, mutta myös palkitaan osaamisen jakamisesta ja oppimisen tuloksista (Ojala yms. 2003, 205.)

Oppivan organisaation malli on joustava kehittämisraami. Siinä voidaan painottaa asioita kunkin yrityksen tilanteen ja tarpeen mukaan. Se mahdollistaa myös suuren joukon osallistumisen kehitystyöhön (Ojala yms. 2003, 205.)

#### 4 ORGANISATIOMUUTOS

*”Voit luulla, että muutos vabingoittaa sinua, jolloin vastustat sitä. Tai sitten voit uskoa, että Uuden Juuston löytäminen auttaa sinua, jolloin toivotat muutokset tervetulleeksi. Kaikki riippuu siitä, mihin päätät uskoa.”* – Spencer Johnson –

Organisaatiomuutosta on usein verrattu matkaan, lähtöpisteestä eli vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista siirrytään toiseen pisteeseen, uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Organisaatiomuutoksessa on kyseessä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksuminen, joka edellyttää ihmisiltä oppimista (Lämsä 2013,184.)

Nykyajan ihminen kokee elävänsä jatkuvassa muutoksessa, joka koko ajan vain kiihtyy. Tämä asettaa meille kaikille suuria haasteita. Kaikki muutokset eivät ole aina miellyttäviä, ja kiihtyvä muutosvauhti panee ihmisen uudistumiskyvyn koetukselle. Olipa kyse kuinka pienestä tai suuresta muutoksesta tahansa, se noudattelee tiettyjä lainalaisuuksia. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, huhuja ja epäselvyyksiä, jotka voivat uhata työmotivaatiota ja tehokkuutta. Henkilöstön on myös helpompi sitoutua muutoksiin, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana ja joihin he ovat voineet vaikuttaa (Juuti 2009, 166.)

Onnistunut organisaatiomuutos on yhteiselle muutosmatkalle lähtemistä. Se on prosessi, johon kutsutaan muita mukaan. Se on prosessi, jossa jokaisella näkökulmalla on oikeus saada puheenvuoro. Pauli Juuti ja Petri Virtanen käyttävät sanoja ”läheinen” ja ”yhteinen” kirjoittaessaan muutosmatkasta. *Läheisillä* tarkoitetaan saman organisaation palveluksessa olevia eri rooleissa olevia. He ovat töidensä ja osaamisensa sekä näkökulmiensa puolesta erilaisia. *Yhteisellä* he tarkoittavat, että vaikka muutosmatkalle lähteneet henkilöt ovat eri mieltä asioista, he ovat joka tapauksessa sidottuja yhteiseen kohtaloon. Mikäli organisaatio onnistuu, he onnistuvat. Mikäli organisaatio epäonnistuu, he epäonnistuvat (Juuti 2009, 166.)

Organisaatiomuutos on prosessi, joka koostuu useista eri vaiheista ja jossa on monia eri toimijoita. Organisaatiomuutos tarkoittaa siirtymistä nykyisistä työtavoista uusiin tekemisen tapoihin ja työntekijöiden ja työryhmien avoimuus muutoksille sekä heidän tapansa reagoida niihin vaihtelevat (Pahkin & yms. 2011, 12.)

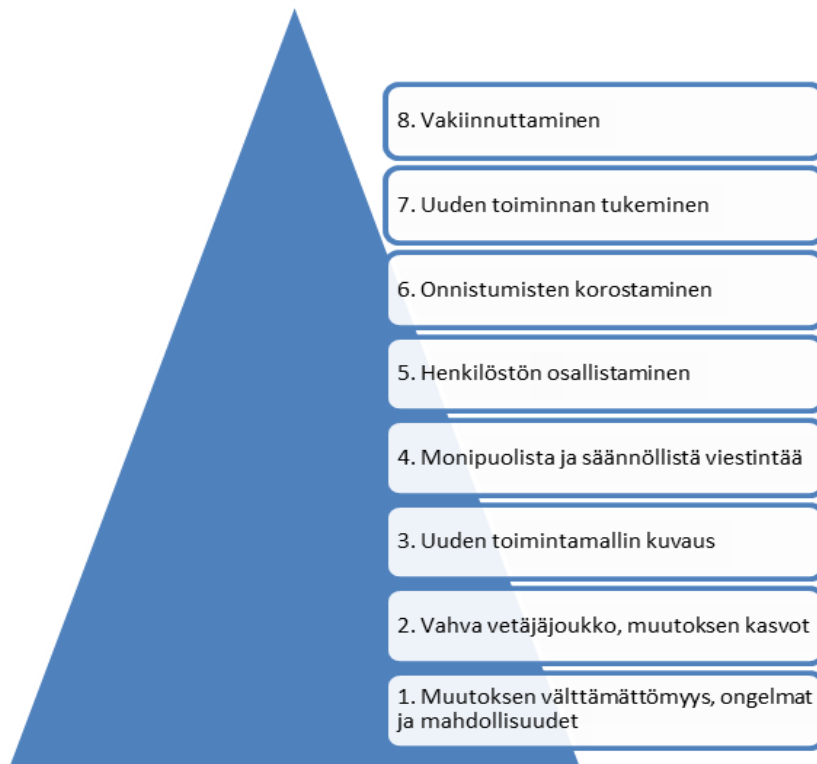
#### 4.1 Muutoksen johtaminen

Muutos edellyttää aina johtamista. Hyvällä muutosjohtamisella yritys voi vähentää merkittävästi muutoksiin liittyviä kustannuksia, parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia muutostilanteessa. Hyvällä muutoksen johtamisella varmistetaan, että työt sujuvat muutoksen aikana ja sen jälkeen tehokkaasti ja tuottavasti. Muutos toteutuu vasta silloin, kun ihmiset ovat mukana muutoksen toteutuksessa ja kun se näkyy konkreettisina muutoksina toiminnoissa. Muutosta johdettaessa keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi arjen työtä kaikilla organisaation tasoilla (Ilmarinen 2014, 3.)

Jokainen muutos vaatii ihmisiä. Vain ihmiset tekevät muutokset todeksi. Kun toimitaan ihmisten kanssa, on osattava vuorovaikutuksen, turvallisuuden mekaniikan, valmentamisen, esimiestyön, palautteen antamisen ja vaikuttamisen osin ”rautaiset” lainalaisuudet. ”Rautaiset” siksi, että näiden ohittaminen tai vähätteleminen on vaikeuksien kutsumista muutoksen seisovaan pöytään. On tärkeää muistaa, että muutosten läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon velvollisuus. Jokainen organisaation jäsen on mukana ainakin kahdella tasolla: rationaalisella päätöksenteon tasolla sekä organisaatiomuutoksen herättämien tunnereaktioiden tasolla (Erämetsä 2003, 37; Pahkin yms. 2011, 12.)

Muutokset kohdistuvat yleensä työyhteisön perusrakenteisiin. Joskus perustehtävä saattaa muuttua, kun työyhteisölle tulee uusia tehtäväkokonaisuuksia tai tietyt tehtävät poistuvat. Muutos voi kohdistua myös joihinkin peruspilareihin, esimerkiksi organisaation toimintatapoihin. Kun näihin työyhteisön toimivuuden tuki- ja turvarakenteisiin kosketaan, se aiheuttaa väistämättä epäselvyyksiä ja vaikeuttaa työnteon sujuvuutta (Järvinen 2008,156.)

John P. Kotter on kehittänyt kahdeksan askeleen mallin onnistuneiden muutosten aikaansaamiseksi. Kotterin kahdeksan askelta tulee kulkea järjestyksessä. Jos kolmella ensimmäisellä askeleella epäonnistutaan, koko muutos epäonnistuu.



Kuvio 3. Muutos vaatii johtajuutta (Kotter, 1996)

Kotterin mukaan muutoksen välttämättömyyden perusta, vahva vetäjäjoukko ja muutoksen kuvaus ovat tärkeät kivijalat muutokselle. Tämän jälkeen tarvitaan monipuolista viestintää, osallistamis- ja vaikutusmahdollisuuksien antamista sekä kannustamista ja rohkaisemista. Ilman jatkuvaa viestintää ja ihmisten ajan tasalla pitämistä ja mukaan ottamista ei myöskään voida onnistua (Hyppönen 2013, 115.)

Ensimmäinen merkittävä tekijä on muutoksen syy tai syyt. Toinen askel onnistuneeseen muutokseen on vahvan vetäjäjoukon valitseminen ja heidän toimintansa muutoksen eteenpäin viemisessä. Vetäjien määrä, asema, eheys, näkyvyys ja usko vaikuttavat muutoksen onnistumiseen keskeisimmin (Hyppönen 2013, 116.)

Kolmas askel on muutoksen kuvaus. Yksinkertaisimmillaan kyse on kuvauksen (kuva, piirros, prosessikaavio, malli, prototyyppi) laatimisesta, josta käyvät ilmi nyky- ja tavoitetilä. Näin henkilöstö näkee, mikä muuttuu ja mikä ei (Hyppönen 2013, 116.)

Viestintä ja henkilöstön osallistaminen, askeleet 4 ja 5 ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Molemmat askeleet tulee suunnitella etukäteen ja lisäksi kehittäjiä on oltava jatkuvassa valmiudessa lisätä viestintää tai korjata pikaisesti väärinkäsityksiä. Tärkeää on huolehtia viestien ajantasaisuudesta, oikeellisuudesta ja perillemenosta. Ilman viestien ja tilanteen ymmärtämistä ei voi saada aikaiseksi aitoa rakentavaa osallistumista yhteisiin kehityshankkeisiin. (Hyppönen 2013, 117.)

Askel 6 on onnistumisen korostaminen. Kotter neuvoo poimimaan hedelmät ensin matalimmilta oksilta. Onnistumisen korostaminen, on tärkeä vaihe, jonka avulla voidaan osoittaa, että muutos etenee. Onnistumisen korostamisella voidaan myös todentaa, muutoksella josta saavutettu tuloksia ja onnistumisia sekä vahvistaa niiden uskoa, jotka ovat epävarmoja uuden kehitettävän asian osalta ja heikentää niiden henkilöiden vastustusta, jotka ovat pitäneet hanketta mahdottomana (Hyppönen 2013, 117.)

Jotta muutos toteutuisi ja muuttuisi vakiintuneiksi käytännöiksi tarvitaan myös vaiheita 7 (vahvistaminen) ja 8 (vakiinnuttaminen) (Hyppönen 2013, 117.)

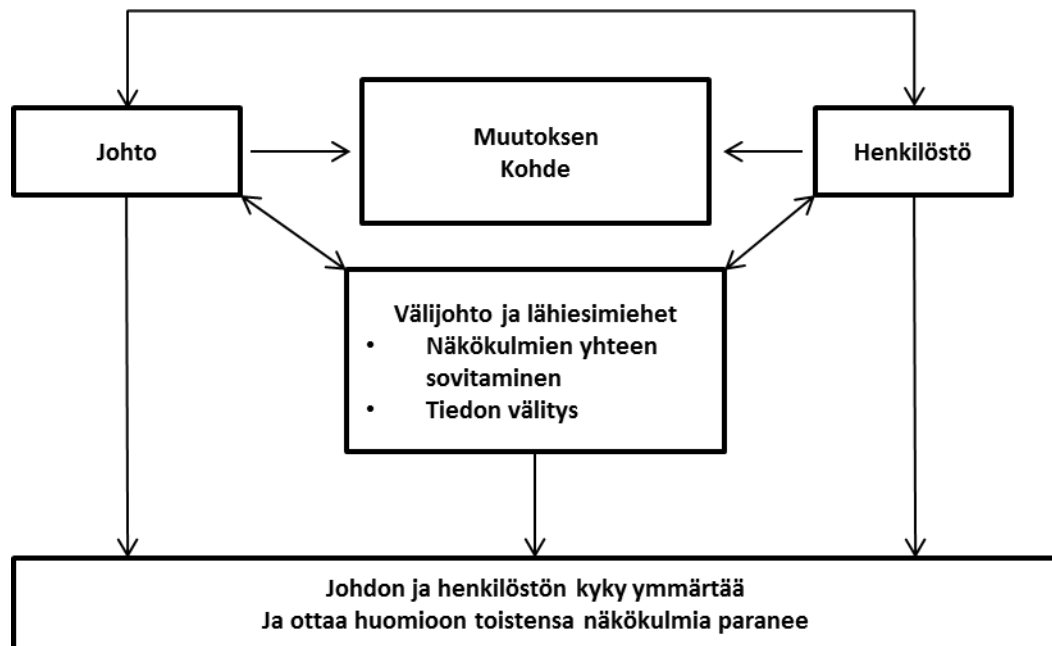
#### 4.2 Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutoksessa

Organisaation johdon ja yksittäisen työntekijän tavat tarkastella muutosta ovat usein hyvin erilaiset. Johdon tehtävänä on miettiä uudistuksia ensisijaisesti koko yrityksen kannalta ja ajatella sen menestystä ja kilpailukykyä. Sen sijaan yksittäinen työntekijä on kiinnostunut lähinnä omasta työstään, jaksamisestaan, hyvinvoinnistaan, taloudestaan ja tulevaisuudestaan. Näistä johdon ja työntekijöiden hyvin suurista näkökulmaeroista seuraa, että monet muutokset tuottavat organisaatiossa ristiriitoja henkilöstön ja johdon välillä sekä monenlaisia vaikeuksia ymmärtää toisten kannanottoja. Muutosten synnyttämässä ristiriidoissa on usein kyse myös johdon ja henkilöstön tiedollisista lähtökohtaeroista ja asiantuntemuksesta. Henkilöstön ongelmana saattaa olla esimerkiksi, että johto perustelee muutosta taloudellisilla tunnusluvuilla, saattaa hyvinkin olla, että osa henkilöstöstä ei ymmärrä laisinkaan yritystalouden lainalaisuuksia, koska eivät ole koskaan niitä opiskelleet. Johdon ongelma puolestaan on siinä, että he



voivat olla hyvin etäällä työnteon arkitodellisuudesta eivätkä tunne henkilöstön työtä ja sen tekemisen puitteita (Järvinen 2008, 152.)

Seuraavassa kuviossa Järvinen kuvaa johdon ja henkilöstön näkökulmat muutokseen.



Kuvio 4. Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutokseen (Järvinen, 2008)

Vaikka muutoksen perusteet ja hyödyt olisivat ymmärrettävät, se ei vielä ole riittävä muutosten onnistumiselle. Melko usein hyvätkin uudistukset kaatuvat siihen, että muutoksen toteuttajia ei ole kuultu riittävästi. Tämän lisäksi henkilöstö ei halua sitoutua asioihin, joissa ei ole kuultu heidän asiantuntemustaan.

### 4.3 Muutosvastarinta

Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödynnettynä organisaatiota suuresti. Muutosta on ajateltava prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävänä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi ja oikeampaan osuva (Erämetsä 2003, 99.)

Terve muutosvastarinta ei ole paha asia. Terve muutosvastarinta jalostaa kehitystä. Organisaatio ilman tervettä muutosvastarintaa voi todellakin pahimmassa tapauksessa olla kuin lammasmainen nyökyttelijäkerho, joka ei saa sanaa suustaan ja joka kakistelematta nielee kaiken, mitä sen niskaan kaadetaan. Terve muutosvastarinta on hyvä, hyödyllinen ja täysin tarpeellinen asia sosiaalisesti vastuullisessa organisaatiossa. Yhteisöllisyyteen kasvetaan vain ris-tiriitoja käsittelemällä (Virtanen 2005, 209.)

Muutosvastarinta on luonnollinen tapa reagoida, jos tulevasta ei tiedä tarpeeksi eikä pääse vaikuttamaan tärkeisiin asioihin kuten omaan työhönsä ja siihen, miten sitä kehitetään. Tilapäinen muutosvastarinta on positiivinen asia. Sen taustalla on huolta, epätietoisuutta, kysymyksiä vailla vastauksia. Kun muutosvastarinta on näkyvää, mahdollisuuksia on paljon. Epäselvyydet ja väärinymmärrykset selviävät yleensä keskustelujen ja lisätiedon avulla. Sen sijaan hiljainen vastustus on suurempi haaste (Hyppänen 2013, 102–111.)

Muutostaito Oy:n valmentaja Tiina Savolainen sanoikin *Talouselämä* – lehden haastattelussa, että muutosvastarinta on tervettä. Ihmiskunta ei enää eläisi maapallolla, jos emme koskaan olisi tunteneet muutosvastarintaa”. Työpaikalla muutosvastarinta on parempi vaihtoehto kuin välinpitämättömyys. ”Vastarinta kertoo, että ihmiset ovat kiinnostuneita työstään ja muutoksen kourissa oleva asia on heille merkityksellinen.”

Suurin osa vastarinnasta lähtee ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. Tämä joukko on lähes aina myös vähiten osallistunut muutoksen valmisteluun. He pääsevät muodostamaan oman käsityksensä siitä vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat riipeän innostunutta toimintaa (Mattila 2007, 22.)

Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voi jaotella monin tavoin. Kattavan kuvan muodostaminen vaatii sekä ryhmän että yksilöiden tason huomioimista. Muutosvastarintaa jäljittäessä ja arvioitaessa pitää muistaa, että näkemysero on eri asia kuin konflikti (Mattila 2007, 22–23.)

## 5 TYÖHYVINVOINTI

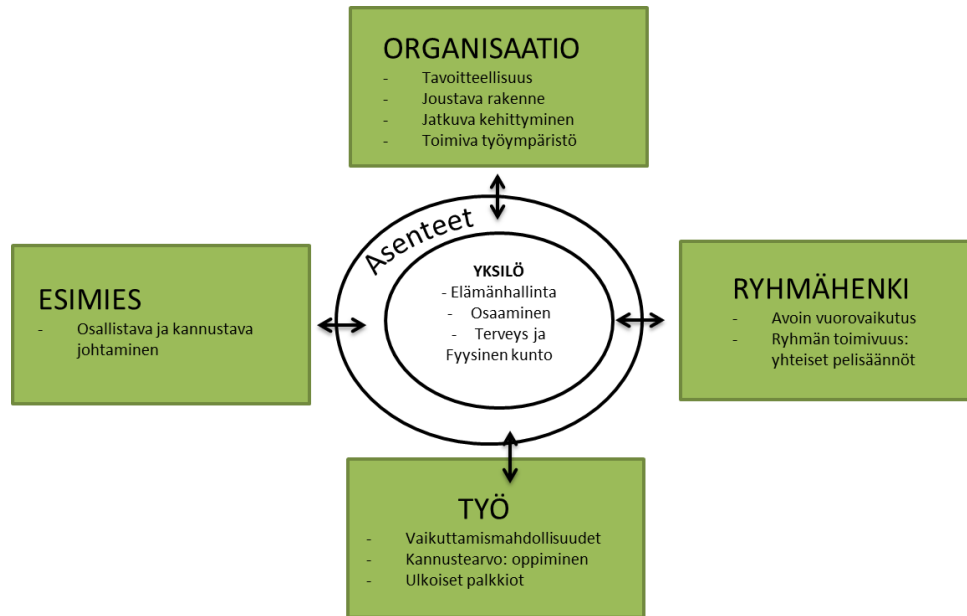
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Pauliina Marjala (2009) toteaa työhyvinvointia tarkastelevassa väitöskirjassaan, että työhyvinvointi ei ole staattinen tila, se ei liity pelkästään työhön ja se sisältää myös vastuunkantoa omasta hyvinvoinnista ja terveydestä. Tärkeä merkitys on työyhteisön toimintakulttuurilla, joka mahdollistaa vastavuoroisen keskustelun ja yhteisen tekemisen. Organisaation oikeudenmukaisuudella on selkeä yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvointia edistävät myös työn tavoitteiden selkeys, työkokonaisuuden hallinta ja oman työn merkityksen ymmärtäminen (Mönkkönen 2009, 226.)

Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät tutkimuksen mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus (Manka 1999, 2008.)

Jokaisen oma motivaatio on keskeinen työhyvinvoinnintekijä. Yleisesti voi sanoa, että motivaatiota lisäävät työn merkityksellisyys ja sisältö, kehittämis-, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet sekä arvostus ja kunnioitus erilaisten palautteiden muodossa. Ei ole samantekevää, kokeeko olevansa ”vain täällä töissä”, ammattitaitoinen työntekijä, vai mukana osalltaan ”rakentamassa katedraalia”. Motivaatiota voidaan lisätä myös palkitsemisen erimuodoilla, niin rahallisin, ei-rahallisin aineellisin kuin aineettomin keinoin (Hyppönen 2013, 122.)

Usein motivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavat myös henkilön osaaminen ja työnhallinnan tunne. Paras tasapaino tulee siitä, että työtehtäviin liittyvät haasteet ja vaatimukset ovat kutakuinkin samat kuin henkilön osaaminen (Hyppönen 2013, 122.)

Alla olevassa kuviossa työhyvinvoinnin professorin Marja Liisa Mankan esittämä työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 1999, 2008)

Onnistunut esimiestyö on toiminnan ja ihmisten johtamista oikeudenmukaisella tavalla. Hyvä ryhmähenki perustuu työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. Toisille ollaan valmiita tarjoamaan tukea ja apua, arvostetaan muita työntekijöitä sekä otetaan yhteisesti vastuuta työn tulokseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä otetaan huomioon ihmisten erilaisuus ja pidetään sitä vahvuutena. Tutkimusten mukaan innovatiivisuutta edistää se, että työyhteisö koostuu eri-ikäisistä ja erilaisista ihmisistä (Manka 1999,2008.)

Työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun työ on organisoitua siten, että työntekijä voi hyödyntää tehtävässään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan ja hän saa tukea työlleen. Onnistuminen säteilee tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakaspalveluna. Jo pienetkin muutokset tähän suuntaan tuottavat tulosta. Tämä tukee monitaitoisuuden kehittämistä, sillä tietoa ei ole silloin syytä pantata. Uusia ideoita työhön, tuotteisiin ja asiakassuhteisiin voidaan

löytää katsomalla asioita erilaisista näkökulmista ja kunkin osaamista hyväksi käyttäen (Manka 1999, 2008.)

Niin kuin edellä on jo mainittu, työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen. Tällöin yrityksen tavoitteet on määritelty, ja ne on käsitelty henkilöstön kanssa. Kun henkilöstö on niistä tietoinen ja ymmärtää työnsä yhteyden yrityksen tavoitteisiin, syntyy motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin. Arvostetuksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja täysivaltaisuus työyhteisön jäsenenä ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Panostamalla työntekijään, työhön sekä työyhteisöön ja sovittamalla yhteen erilaiset tarpeet kehitetään myös työhyvinvointia tuloksettaasti (Manka 1999, 2008.)

### 5.1 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin

Yksilöt sopeutuvat muutoksiin eri tavoin. Jotkut menevät myönteisin mielin mukaan muutoksiin. Tällaiset henkilöt saattavat olla innolla ajamassa muutosten toteuttamista, Jotkut taas vastustavat muutosta ja suhtautuvat siihen kielteisesti. Muutos herättää ihmisissä aina tunteita. Joskus nämä tunteet ovat myönteisiä, mutta useimmiten kielteisiä (Juuti, 2009,112.)

Muutokset ja uudistukset vaikuttavat tunteeseen työhyvinvoinnista. Osalle uudet asiat merkitsevät uusia mahdollisuuksia kehittää, vaikuttaa, osallistua ja kehittyä. Uudistustyö tuo sopivaa vaihtelua toisille ja huolta, epävarmuutta ja stressiä toisille. Kun uudistus- ja kehitystyötä tehdään usein kaiken muun työn ohella, aiheutuu luonnollisesti myös kiirettä ja kuormituneisuutta. Usein muutokset tuovat tullessaan myös uusia osaamisvaatimuksia (Hypönen, 2013,123.)

Toimintaympäristön muutokset haastavat sekä johtamista että työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin osalta kyse on henkilöstön osaamisesta sekä työn hallinnan tunteen ja epävarmuuden kokemisesta, kun työntekijän täytyy omaksua uudenlainen rooli työssä tai kun hänen täytyy oppia toimimaan erilaisessa toimintaympäristössä. Työhyvinvoinnin toimenpide tällaisessa tilanteessa on hyvä muutosjohtaminen sekä henkilöstön osaamisen varmistaminen. Osaamisen varmistamiseksi on tunnistettava tarvittavat osaamistarpeet sekä kehitettävä henkilöstön osaamista niiden suuntaan. Työhyvinvointia tulee johtaa osana kokonaisuutta kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita (Juuti, 2009,112.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että kokonaisuudessaan hyvin hoidettu yritys ja hyvä johtaminen ovat paras tae myös siellä toimivien ihmisten hyvinvoinnille (Juuti, 2009,112.)

## 5.2 Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen

Henkilöstön hyvinvoinnin edistämisestä on tullut keskeinen tulostekijä työyhteisön ja organisaation toimintakyvyn kannalta. Organisaatio-osaamiseen liittyy keskeisesti se, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta ja ongelmiin puututaan varhain. Ennakoivat toimet ovat keskeisesti sidoksissa myös tuottavuuteen ja talouteen. Paul Lillrank (2008) ilmaiseekin asian, että ”Ehkäise ennalta, jos osaat laskea”. Lillrankin mukaan ennakoivia toimia tulee kohdentaa niin, että niitä ei nähdä kuluna vaan erityisesti investointina. Erityisen tärkeitä ovat ne toimet, joiden kautta pyritään vahvistamaan yksilön ja yhteisön voimavaroja ja osallisuutta (Mönkönen 2009, 227.)

Lukuisat tutkimukset osoittavat, että hyvällä johtamisella on yhteys korkeaan työhyvinvointiin. Toimivien työnkuvien ja työprosessien, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta voidaan ratkaisevalla tavalla luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle (Viitala 2013, 229.)

Yhteiset pelisäännöt ja asioiden jakaminen ovat tärkeitä uupumisen, turhan syyllisyyden ja kyynisyyden estäjiä työyhteisössä. Ilman tavoitteellista työtä ihminen voi huonosti, ei tiedosta omaa rooliaan. Kaikki tämä heijastuu jossain vaiheessa työntekijän tehottomuutena (Virtanen 2005, 209 - 215.)

Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Esimerkiksi työnkierto, itseohjautuvat tiimit ja mahdollisuus säädellä oman työn nopeutta ovat keinoja, joilla voidaan lisätä työntekijän mielekkyyttä. Monet näistä keinoista ovat perinteisiä organisaation kehittämisen aluetta. Myös koulutus ja muut osaamisen kehittämisen keinot ovat osaamisen vaalimisen lisäksi työhyvinvoinnin tukemista (Viitala 2013, 229.)

Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen eivät synny itsestään. Työn ilo, hyvä motivaatio ja työilmapiiri rakentuvat hyvästä johtamisesta, mutta vaativat myös työntekijältä vastuun ottamista ja vuorovaikutusta (Manka 2010, 34.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aineiston hankinnan toteutin syksyllä 2014 tekemällä Webropol – kyselyn opiskelijapalveluille. Webropol – kyselyn toteutin lähettämällä opiskelijapalveluissa työskenteleville henkilöille sähköpostin, missä oli linkki kyselyyn sekä liitteenä Tarkkosen 2013 tekemä lähityöyhteisö systeeminä -kuvio. Kysymykset muotoutuivat tämän kuvion pohjalta. Opiskelijapalveluihin kuuluu opintosihteerit, opinto-ohjaajat, opettajat, koulutusalojohtajat sekä rehtori. Tällä kyselyllä halusin kartoittaa opiskelijapalveluiden yhteistyötä ja sen toimivuutta sekä löytää yhteistyön kehittämiskohteet. Kysely lähetettiin ammattiopiston opintosihtereille, rehtoreille, koulutusalojohtajille, opettajalle sekä opinto-ohjaajille.

Toinen osa opinnäytetyön tutkittavasta asiasta toteutettiin joulukuussa 2014 opintosihtereille ryhmähaastattelu menetelmällä. Opintosihtereiden ryhmähaastattelussa haastateltavien mielipiteet pystytään pitämään anonyymeinä ja ryhmähaastattelulla saadaan avointa keskustelua aikaiseksi opintosihtereiden nykytilanteesta itse työn kannalta, mutta myös jaksamisen kannalta. Ryhmähaastattelusta haluttiin avointa keskustelua sekä näkemyksiä tulevasta muutoksesta. Haastattelussa keskusteltiin myös, miten opintosihteerit kokevat tulevan muutoksen sekä mitä kehittämiskohteita he löytävät omasta työstä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tehtävä on tuottaa tietoa. Mikäli tutkitulla tiedolla ajatellaan olevan merkitystä, niin silloin tutkimus ei voi olla neutraalia, vaan se on aina toimintaympäristössään aktiivisesti vaikuttava tekijä. Muuten kai puhuttaisiin mitään sanomattomasta ja turhasta nollatutkimuksesta. Tutkimusten tavoite on kuvata, ymmärtää, analysoida ja selittää tai tulkita tutkimuskohteena olevaa ilmiötä. Tutkimuksessa on keskeistä huolehtia siinä mukana olevien henkilöiden loukkaamattomuudesta ja heidän kunnioittamisestaan arvokkaina ihmisinä. (Viinamäki 2007, 24–29.)

Laadullinen tutkimus on kasvollista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on myös persoonallista. Tutkija on aina osa prosessia. Tutkija lähtee aina ajatuksesta, että tutkittava puhuu totta (Pitkäranta 2010, 13.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on asultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen

tai riippumatta. Aineisto on saatu esimerkiksi haastatteluin, äänimateriaalein tai teksti on muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole näin ollen määrä vaan laatu (Eskola 1998, 15–18.)

Lomaketutkimuksen kivijalka rakennetaan sen suunnitteluvaiheessa. Ennen lomaketutkimuksen aloittamista tulee olla yleiskuva sen etenemisestä, prosessin vaiheista, niiden vaatimasta ajasta ja muodostuvasta tutkimuskokonaisuudesta. Prosessin suunnittelua ja toteuttamista ohjaavat tutkijan käsitykset tutkimuksen luotettavuudesta. Lomaketutkimuksen keskeisimmät vaiheet ovat: tutkimuksen kehystäminen tutkimuskysymysten avulla, päättäminen, minkälaista aineistoa tarvitaan, jotta voidaan vastata tutkimuskysymykseen, tutkimuksen aineistonkeruu ja analyysi sekä tutkimuskysymyksiin vastaaminen aineiston avulla (Viinamäki 2007, 48–49.)

Kyselylomakkeessa on käytetty ns. suljettuja kysymyksiä. Suljetuissa kysymysmuodoissa vastaaja valitsee vastauksensa annetuista valmiista vaihtoehdoista. Suljettuja vastausvaihtoehtoja voi olla esimerkiksi seuraavat vastausvaihtoehdot: Täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä erimieltä, erimieltä, täysin erimieltä sekä en osaa sanoa. (Viinamäki 2007, 57.)

En osaa sanoa (Eos) – vastaaminen on yksi kiinnostava ja tärkeä osa-alue menetelmäärviointia. Eos-vastauksella on merkitystä ja se vaikuttaa aineiston laatuun. Eos – vastaamisen taustalta on löydettävissä erilaisia syitä. Joillekin vastaajista eos on aito vastaus kysymykseen, johon he eivät tiedä vastausta. Heikkojen kognitiivisten taitojen ja alhaisen koulutustason on todettu lisäävän eos-vastaamisalttiutta (Vis-Visschers 2009.) Eos vastaamista käytetään myös helppona etenemistienä lomakkeella sen sijaan, että paneutuisi vastauksen miettimiseen (Oppenheim 1992; Krosnick 2002; Bethlehem & Biffingnandi 2012.) Vastaajan motivaatiolla on myös merkitystä. Krosnickin (1991) mukaan keskeistä on se, että vastaajalla on hallussaan vastaus kysytyyn kysymykseen, mutta syystä tai toisesta hän ei ole halukas kertomaan sitä. Syynä voi olla esimerkiksi motivaation tai kiinnostuksen puute tutkimuksen käsittelemää asiaa kohtaa tai yksinkertaisesti häveliäisyys. Vastaamista vaivaa eräänlainen ”mennään sieltä missä aita on matalin” -tyyppinen välinpitämättömyys. Krosnickin (2002) mukaan eos-vastaamisen taustalla on hyvin harvoin jos koskaan kyse siitä, että vastaajalla ei olisi mielipidettä tai tietoa kysytystä asiasta. Ongelma on siinä, että hän ei ole syystä tai toisesta motivoi-



tunut vastaamaan tai käyttämään aikaa prosessoidakseen muistiaan ja löytääkseen tarvittavaa tietoa. Tämän perusteella voi todeta, että tutkijan ei ole viisasta sivuuttaa eos-vastaamisen problematiikkaa, vaan pyrkiä tutkimuksellisin keinoin tarttumaan haasteeseen ja löytämään sekä vastaajan että tutkijan kannalta mielekkäitä keinoja sen hallitsemiseksi (Jokinen & Järvensivu, 2014.)

Laadullista tutkimushaastattelua koskevissa ohjeissa voivat kaikkia niin humanistinen psykologia (rogersilainen lämpö, empatia ja aitous) kuin survey-tutkimuksen edellyttämä neutraalius. Haastattelutilanteet eivät edusta prototyypisimpiä arkisia, spontaanisti tutkijan käyttöön ilmaantuvia tilanteita, joita kutsutaan luonnolliseksi. Luonnollisuutta arvostava näkemys elää jossakin määrin edelleen; Potter ja Hepburn (2005) nostavat ”aidot” keskustelut aineistona haastattelun yläpuolella. Haastattelu on yksinkertainen väline päästä käsiksi totuuksiin, faktoihin, uskomuksiin, asenteisiin tai haastateltavien tunteisiin (Takala 2014, 37–38; Talmy, 2011, 26.)

Lainaten feministisen haastattelututkimuksen pioneeri Ann Oaklyn (1941) sanoja: ”Interviewing is rather like marriage: Everybody knows what it is, an awful lot of people do it, and yet behind each closed door, there is a world of secrets”. Vapaa käänös Oaklyn sanoista: haastattelu on kuin avioliitto: kaikki tietävät, mitä se on, hirveän paljon ihmiset tekevät sitä, mutta suljettujen ovien takana, siellä on maailma salaisuuksia ”.

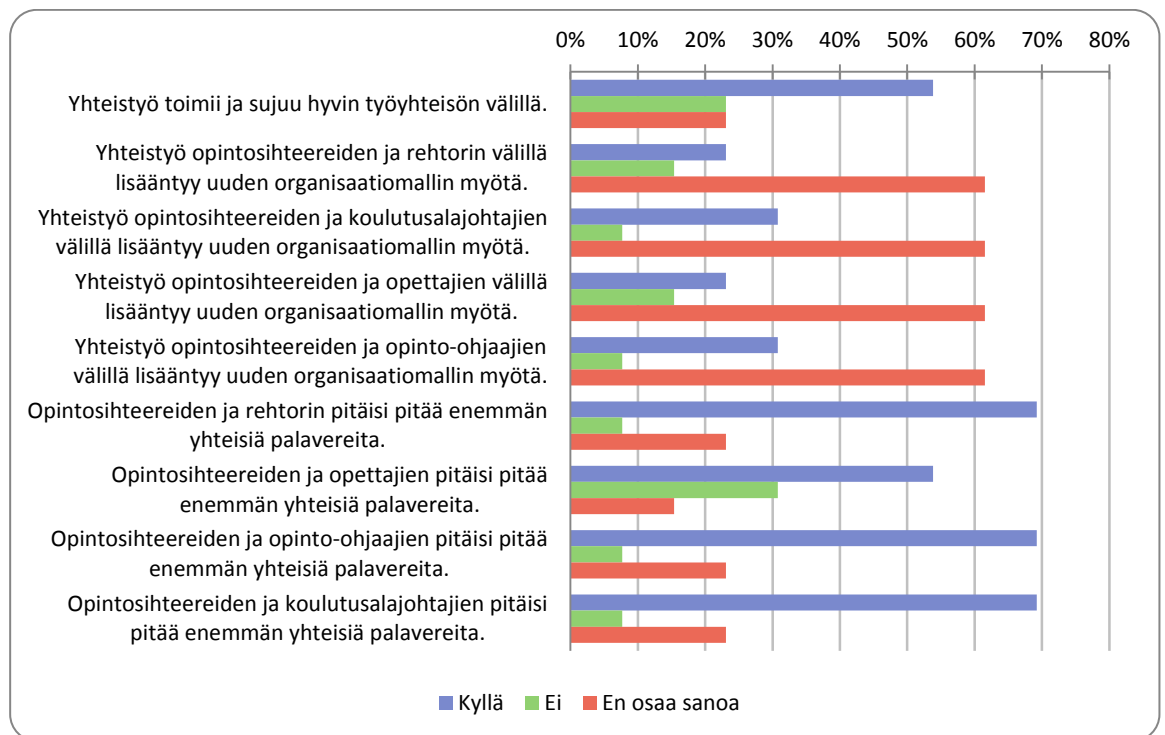
## 6.2 Lomakekyselyn tulokset

Tutkimusta varten laadittu kyselylomake lähetettiin 31:lle Ylä-Savon ammattiopiston henkilökuntaan kuuluvalla henkilölle. Tutkimuskysymykset kohdistuivat sivulla 3 esitettyyn Tarkosen (2012) lähityöyhteisö systeeminä – kuvioon sekä tutkimusta varten kirjoitettuun teoriaan. Kyselytutkimuksessa ei kysytty taustatietoja vastaajista, jotta tietosuoja säilyi vastatessa. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia yhteistyötä, tiedonkulkua, ilmapiiriä sekä tulevaa organisaatiomuutosta. Lomakekyselyyn vastasi 13 henkilöä.

## Yhteistyö

Ensimmäisenä tutkimuksen aihealueena oli yhteistyö, sen toimivuus työyhteisössä. Tutkimuksessa myös selvitettiin, miten työyhteisö kokee yhteistyön opintosihteereiden kanssa. Tutkimuksessa myös selvitettiin, mitä mieltä ollaan yhteistyön lisäämisestä. Yhteistyön toimivuus on todella tärkeä työyhteisössä ja tutkimuksella haluttiin selvittää, millä tavoin henkilökunta yhteistyön kokee ja onko tarvetta yhteistyön lisäämiseen missäkin osa-alueella.

Alla olevassa taulukossa yhteistyötä koskevat tutkimuskysymykset ja niihin saadut vastaukset prosentuaalisesti esitettynä. Tutkimustuloksia mitattiin vastaus vaihtoehdoilla; kyllä, ei ja en osaa sanoa.



Kuvio 6. Yhteistyö (N=13)

Tulosten perusteella yhteistyön tämän hetkistä toimivuutta voidaan pitää hyvänä ja toimivana. Tuloksia analysoitaessa voidaan huomata, ettei tulevasta ei vielä tiedetä, eikä siitä voida tietää, mitä se tuo tullessaan. En osaa sanoa – vastausten määrä voidaan perustella sillä, että tulevasta ei voida tietää. Tulevaisuudesta voidaan tutkimusten perusteella sanoa, että yhteinen toivomus on, että yhteistyötä opintosihteereiden, opinto-ohjaajien, opettajien, koulutusalojohtajien sekä rehtorin kanssa lisättäisiin.

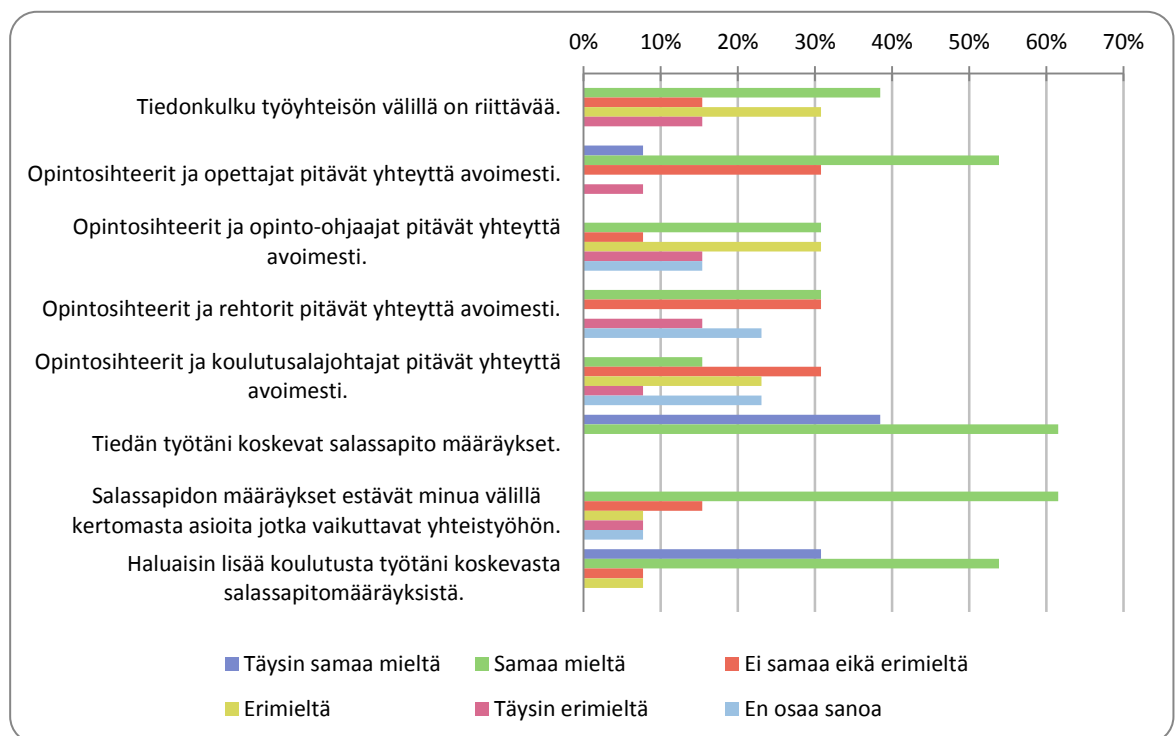
Kysymysten ohjeistusta olisi pitänyt tarkentaa lomakkeelle, kun kysyttiin opintosihteereiden ja rehtorin, opinto-ohjaajien, koulutusalojohtajien sekä opettajien – kohdalla yhteistyön lisääntymisestä uudessa organisaatiossa. En osaa sanoa – vastauksia tuli näihin kohtiin eniten, joka kertoo mielestäni siitä, että esimerkiksi opettajat eivät osaa sanoa, tarvitseeko rehtorin ja opintosihteerin välistä yhteistyötä lisätä tulevaisuudessa. Tämä vastaus on oikein ja ei väärennä tutkimustuloksia. Tuloksista on havaittavissa, että jokainen vastaaja on sitä mieltä, että yhteistyötä palaverien muodossa on lisättävä, jotta yhteistyö toimisi paremmin tulevaisuudessa.

### Tiedonkulku työyhteisössä

Seuraavat tutkimuskysymykset käsittelevät tiedonkulkua työyhteisössä. Tiedonkulkua koskevia kysymyksiä oli yhteensä 8 kappaletta. Tiedonkulkua koskeviin kysymyksiin vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: Täysin samaa mieltä, Samaa mieltä, Ei samaa eikä erimieltä, Eri mieltä, Täysin erimieltä sekä En osaa sanoa.

Tiedonkulku työyhteisössä koettiin tutkimuksen perusteella riittäväksi. Vastaajista lähes 40 % oli sitä mieltä, tiedonkulku työyhteisön välillä on riittävää. Täysin erimieltä tiedonkulun riittävyydestä työyhteisössä oli noin 15 % vastaajista. Tulokset myös kertovat, että yhteydenpito työyhteisössä on avointa. Työyhteisössä on paljon erilaisia ulkopuolelta annettuja määräyksiä, kuten esimerkiksi salassapidon määräykset. Salassapito määräykset tarkoittavat oppilaitoksessa esimerkiksi opiskelijoiden tiettyjen tietojen salassapitoa. Tutkimuksen perusteella nämä salassapidon määräykset aiheuttavat välillä sen, ettei yhteistyö ole saumatonta. Työyhteisössä joudutaan tilanteeseen, ettei voida kertoa salassapidon määräysten takia tiettyjä asioita, mistä syystä yhteistyö vaikeutuu ja tiedonkulku estyy ja katkeaa kokonaan. Työyhteisössä tiedostetaan hyvin tarkasti työntekijää koskevat salassapidonmääräykset. Salassapidon määräyksistä suurin osa vastaajista haluaisi lisää koulutusta, minkä oletan johtuvan nykypäivän tietoyhteiskunnasta, missä suuri osa dokumenteista ja tiedoista siirtyy sähköisesti ja näin ollen helposti julkaistavissa. Tutkimustuloksista päätellen lisäkoulutus tuo henkilökunnalle varmuutta toimia tehtävässään ja päivitettyä tietoa siitä, miten tulee toimia ja mitä tietoa voidaan kertoa ulkopuolisille tahoille ja mitä tietoa ei voida kertoa, jotta salassapidonmääräyksiä tulee noudatettua työssä.

Järvinen on vuonna (2008) kirjoittanut seuraavasti: On kirjoitettu, että työyhteisössä avoimuuden tulee liittyä työhön ja sitä koskeviin asioihin. Tästä lähtökohdasta käsin jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista ja kehitystarpeista. Tutkimuksen perusteella tämä teoria ei täysin toteudu työyhteisössä ja tähän tulisi miettiä ratkaisuja sekä miten tätä asiaa voisi kehittää, jotta tiedonkulku olisi työyhteisössä rikkoutumatonta sekä ajantasaista.



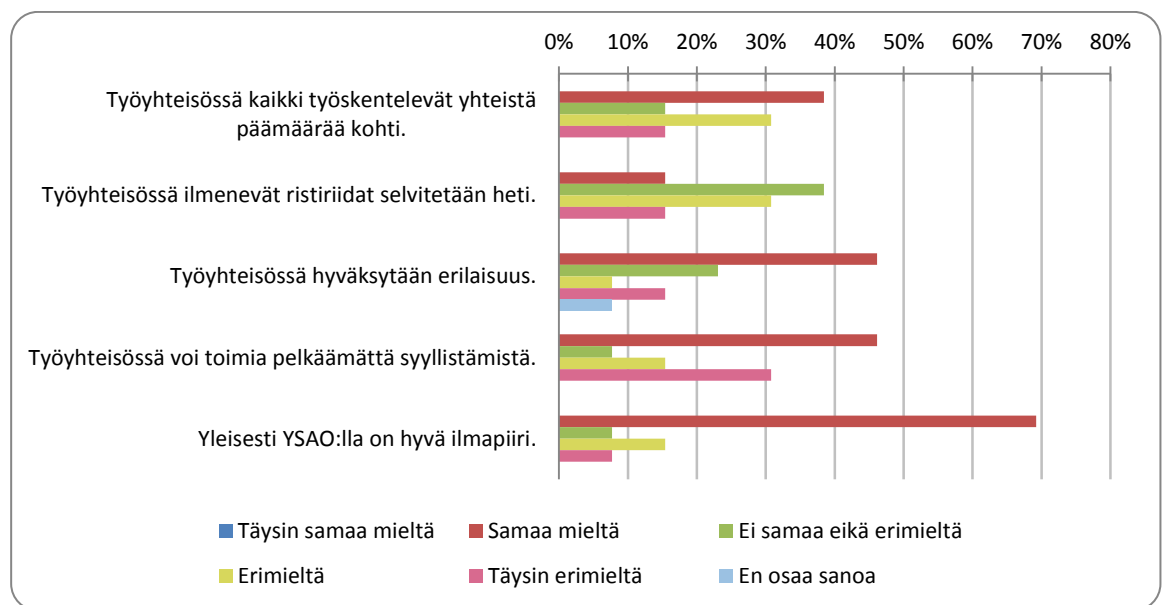
Kuvio 7. Tiedonkulku (N=13)

### Ilmapiiri

Kolmannessa tutkimuksen osiossa käsiteltiin työyhteisön ilmapiiriä. Aihepiirissä tutkittiin, kuinka työyhteisössä toimitaan yhteistä päämäärää kohti, voiko työyhteisössä toimia pelkäämättä syylistämistä sekä hyväksytäänkö työyhteisössä erilaisuus. Kyselylomakkeella kysyttiin myös, selvitetäänkö työyhteisössä ilmenevät ristiriidat heti. Ilmapiiriä koskeviin kysymyksiin vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: Täysin samaa mieltä, Samaa mieltä, Ei samaa eikä erimieltä, Eri mieltä, Täysin erimieltä sekä En osaa sanoa.

Tämän tutkimusalueen kysymyksiin vastauksiin vaikuttaa mielestäni hyvin paljon vastaajan oma persoona. Koettu työyhteisön ilmapiiri on osin tunne asia, millainen on oma mieliala vastaus hetkellä sekä miten henkilö kokee vallitsevan ilmapiirin työyhteisössä. Johtajuudella ja esimiehellä, varsinkin esimiehen persoonalla on myös vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Työyhteisön ilmapiiri vastauksiin vaikuttava tekijä voi olla myös tuleva organisaatiomuutos, joka aiheuttaa monelle kysymyksiä ja erilaisia tunnetiloja.

Tutkimuksen perusteella yleisesti työyhteisössä vallitsee tällä hetkellä hyvä ilmapiiri, työyhteisössä hyväksytään erilaisuus sekä työyhteisössä voidaan työskennellä syyllistämättä. Teoriainkin nojaten työyhteisössä vallitsee ”normaali” työilmapiiri. Ilmapiirin tuloksia analysoitaessa tulee ottaa huomioon se seikka, että mielipiteitä on niin paljon kuin on työntekijöitäkin. Jokainen työntekijä on erilainen ja varustettuna erilaisella persoonalla. Yhdelle työyhteisössä vallitseva ilmapiiri on hyvä ja toinen kokee taas ilmapiirin olevan kaikkea muuta kuin hyvä.



Kuvio 8. Ilmapiiri (N=13)

Hajontaa ilmapiiri kysymysten ensimmäiseen kysymykseen, työyhteisössä kaikki työskentelee yhteistä päämäärää kohti – johtuu todennäköisesti tulevasta organisaatiomuutoksesta. Koetaanko työyhteisössä ettei oma ääni tule kuulluksi? Koetaanko, että johto vie muutosta eteenpäin rytinällä ja itse ei kerkeä muutokseen mukaan. Tulevatko tässä kohdin tutkimusta esiin he, jotka ovat osallistuneet muutoksen eteenpäin viemiseen ja he, jotka eivät ole osallistuneet muutoksen toteutumiseen ja eteenpäin viemiseen syystä tai toisesta.

Vaikkakin tulosten perusteella työyhteisössä ilmapiiri asiat ovat ”normaalit”, vastaukset painottuvat kumminkin hyvin paljon tässä kysymys -osiossa ”ei samaa eikä erimieltä” sekä ”erimieltä” – vastauksiin. Huomiota herättää myös, että samalla kun noin 48 % vastaajista vastaa ”samaa mieltä” siihen, että työyhteisössä voi toimia pelkäämättä syylistämistä, niin samaan kysymykseen vastaa noin 30 % vastaajista ”täysin erimieltä”. Onko tässä hajonnassa kyse siitä, millaiset työyhteisötaidot henkilö omaa ja onko sillä vaikutusta, onko kyseessä alainen vai esimies.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisössä toimivat henkilöt kumminkin omaavat työyhteisötaidot, mitkä liittyvät vuorovaikutukseen sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Työyhteisössä uskalletaan olla eri mieltä asioita sekä kyseenalaistaa toimintaa. Tutkimus tulosten perusteella työyhteisössä kuitenkin työskennellään yhteistä päämäärää kohti. Viimeisenä esitettyyn, yleisesti YSAO:lla on hyvä ilmapiiri, lähes 70 % vastaajista vastaa, samaa mieltä.

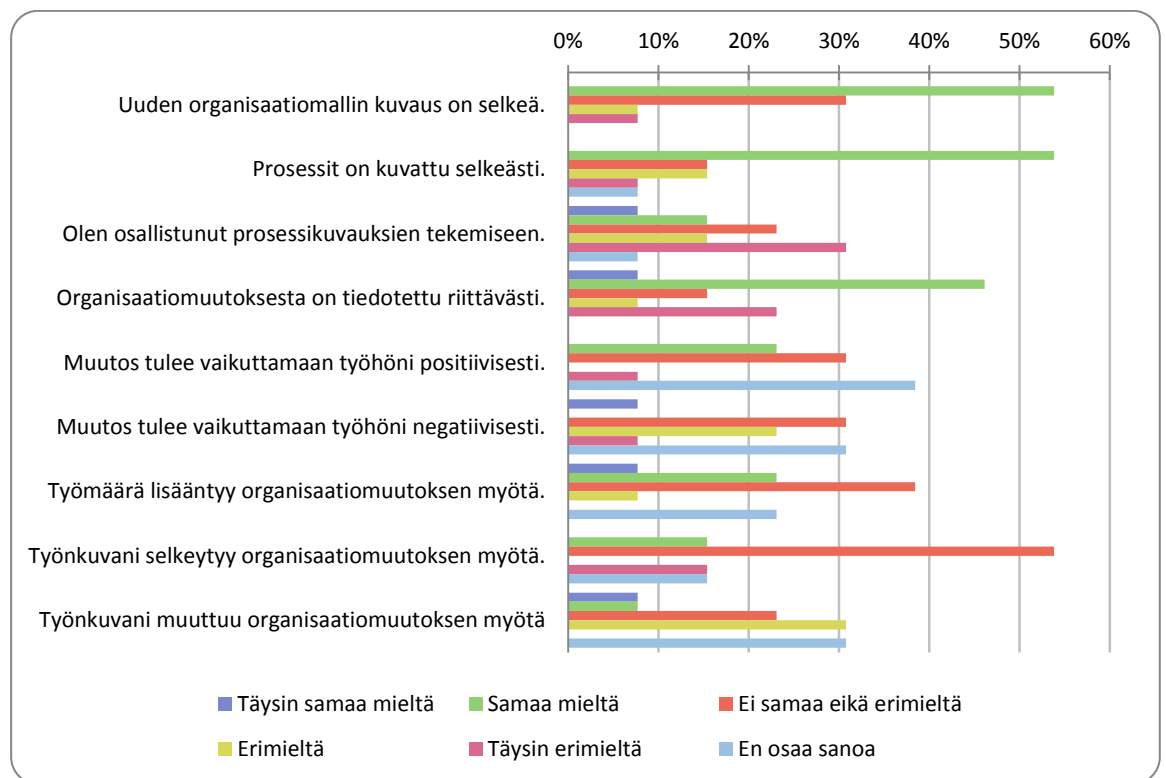
### Organisaatiomuutos

Tulevasta organisaatiomuutoksesta tutkimuskysymyksiä oli yhdeksän. Kysymyksissä kysyttiin organisaatiomallin kuvauksen selkeydestä, prosessien kuvauksista sekä kuinka vastaaja itse on voinut osallistua halutessaan prosessikuvauksien tekemiseen. Tutkimuksessa kysyttiin myös muutoksen tiedottamisesta ja kuinka organisaatiomuutos tulee muuttamaan omaa työtä, lisääntykö työmäärä tai muuttuuko työnkuva uuden organisaation myötä.

Organisaatiomuutosta koskeviin kysymyksiin vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: Täysin samaa mieltä, Samaa mieltä, Ei samaa eikä erimieltä, Eri mieltä sekä En osaa sanoa. Organisaatiomuutoksesta kysyttäessä tutkimustuloksiksi tuli paljon vastauksia kohtiin; ei samaa, eikä erimieltä sekä en osaa sanoa -kohtaan. En osaa sanoa – vastauksien sekä ei samaa eikä erimieltä vastauksien suuri määrä kertoo sen, ettei tulevaisuudesta ei vielä tiedetä, mitä se tuo tullessaan.

Organisaatiomuutoksessa jokainen työyhteisön jäsen kokee muutoksen erilailla. Tutkimus tuloksistakin voi huomata, että vastaajista noin 25 % on samaa mieltä, että muutos vaikuttaa positiivisesti omaan työhön ja 38 % vastaajista ei osaa sanoa vaikuttaako muutos positiivisesti omaan työhön. Vastaajista 55 % vastaa ei samaa eikä erimieltä – kohtaan, työnkuvani selkeytyy organisaatiomuutoksen myötä. Voiko tulosten hajoavaisuutta kutsua muutosvastarin-

naksi? Muutosvastarinta on täysin luonnollinen asia, luonnollinen tapa reagoida jos tulevasta ei tiedetä, tai koetaan, ettei itse pääse vaikuttamaan tärkeisiin asioihin, kuten omaan työhönsä. Muutosvastarinta on organisaatiossa parempi vaihtoehto kuin välinpitämättömyys, muutostavastarinta kertoo siitä, että työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työstään. Oli kyse kuinka pienestä tai suuresta muutoksesta tahansa, se aiheuttaa aina epävarmuutta, huhuja sekä epäselvyyksiä. Näitä ei voida poistaa vaikka muutoksesta tiedotettaisiin kuinka paljon tahansa. Pahkinen, 2011 sanoin: organisaatiomuutos on siirtymistä nykyisistä työtavoista uusiin tekemisen tapoihin ja työskentelijöiden ja työryhmien avoimuus muutoksille ja sekä heidän tapansa reagoida niihin vaihtelevat.



Kuvio 9. Organisaatiomuutos (N=13)

Tutkimustulosten perusteella organisaatiomuutosta on viety eteenpäin huomioiden henkilökunta. Vastaajista 55 % on samaa mieltä, että organisaatiomalli on kuvattu hyvin selkeästi sekä 55 % vastaajista on samaa mieltä myös siitä, että prosessit on kuvattu selkeästi. Organisaatiomuutoksen tiedotuksesta vastaajista noin 45 % on samaa mieltä, että organisaatiomuutoksesta on tiedotettu riittävästi. Nämä tutkimustulokset kertovat siitä, että henkilökunnalle

on pidetty koulutus- sekä tiedotustilaisuuksia, missä prosessin omistaja tai omistajat ovat avanneet kyseisen prosessin ja kertoneet, mitä kyseessä olevaan prosessiin liittyy.

Vapaa sana - vastauksista tuli ilmi epätietoisuus sekä se, että tulevaa on mahdoton ennustaa. Seuraavat kommentit koskivat selkeästi tulevaa muutosta:

”Organisaatiomuutos ja sen mahdollisesti aiheuttamat muutokset aiheuttavat epätietoisuutta. Ei voi tietää mitä vuodenvaihde tuo tullessaan. Joku sanoo, että ei mitään, mutta jos näin on, sekin on kovin surullista, kovasti on panostettu ja "voohotettu" ja jos muutoksesta ei seuraa mitään, miksi tähän ryhdyttiin?”

”Uusi organisaatio aloittaa vasta ensi vuonna, joten kaikkia seurauksia ei voi vielä tietää”

”Uuden organisaation myötä koulutusalojohtajien virat on lakkautettu 1.1.2015 alkaen. ”

#### Yleiset kysymykset

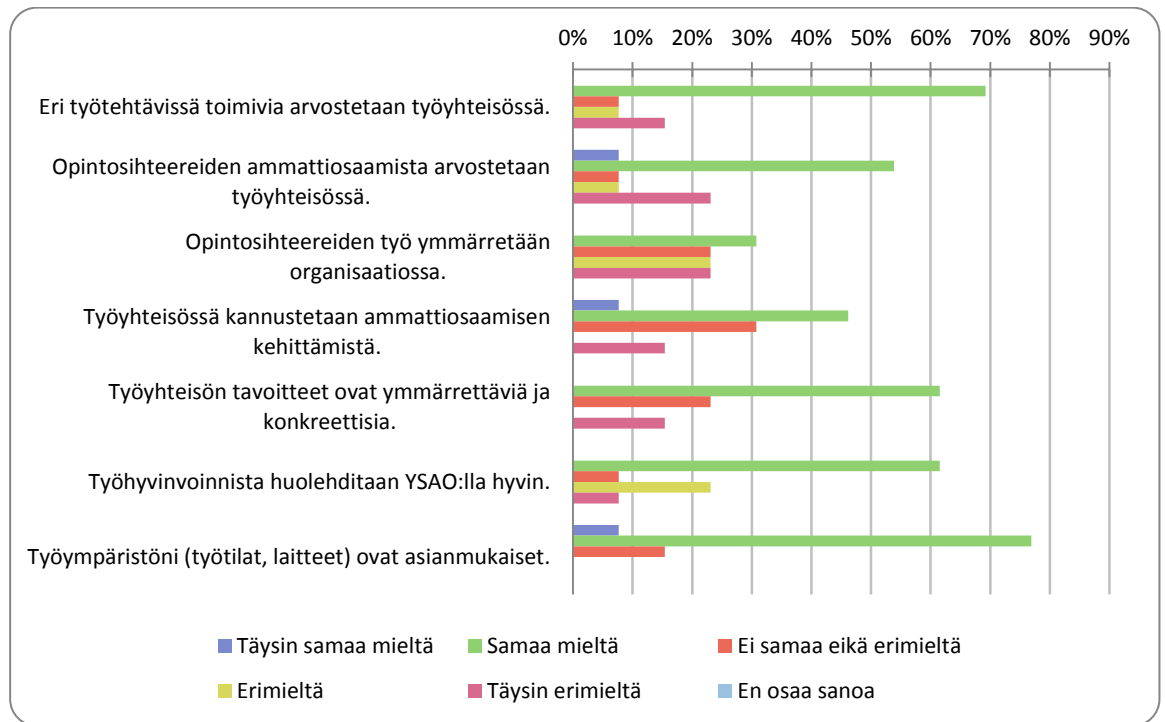
Viimeisinä kysymyksinä esitettiin kysymyksiä eri työtehtävissä toimivien arvostamisesta sekä oman työn kehittamisestä ja työhyvinvoinnista. Kaksi kysymystä koski selkeästi opintosihteereitä, joiden näkökulmasta työyhteisöä työssä käsitellään. Esitettyjä kysymyksiä oli 7:tta.

Yleisiä kysymyksiä koskeviin kysymyksiin vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: Täysin samaa mieltä, Samaa mieltä, Ei samaa eikä erimieltä, Eri mieltä sekä En osaa sanoa.

Tutkimustulosten perusteella lähes 70 % on samaa mieltä, että eri työtehtävissä toimivia arvostetaan työyhteisössä. Yli 60 % vastanneista kokee, että työyhteisön tavoitteet ovat selkeitä sekä työpaikalla huolehditaan työhyvinvoinnista. Työhyvinvointiin liittyvä työympäristö mielletään olevan kunnossa. Työhyvinvointi rakentuu omasta ammattiosaamisen kehittamisestä, työn arvostamisesta työyhteisössä ja työympäristön toimivuudesta. Tulosten perusteella työhyvinvointi on kunnossa työyhteisössä ja siitä pidetään huolta.

Hyvinvoivassa työyhteisössä otetaan huomioon ihmisten erilaisuus ja pidetään sitä vahvuutena. Organisaatio on juuri tällä hetkellä muutoksessa ja tämä vaikuttaa tunteeseen työhyvinvoinnista. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työyhteisössä on onnistuttu pitämään työhyvinvointi ja motivaatio hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin toimenpide, hyvä muutosjohtaminen sekä henkilöstön osaamisen varmistaminen on onnistunut.





Kuvio 10. Yleiset kysymykset (N=13)

Tuloksia voidaan hieman kyseenalaistaa, onko uskallettu vastata työhyvinvointi kysymyksiin totuudenmukaisesti, onko vastauksista, rivien välistä luettavissa muutoksen mukana tuomasta epävarmuudesta, joka vaikuttaa työmotivaatioon, työssä jaksamiseen? Onko sattumanvaraisesti valitut vastaajat juuri niitä henkilöitä jotka sopeutuvat muutokseen myönteisin mielin ja tästä syystä työhyvinvoinnin tulokset ovat varsin hyviä.

Tutkimuskyselyn lopussa oli myös vapaa sana- kohta, mihin pystyi kirjoittamaan vapaasti kommentteja. Tähän yhteen vapaa sanan - kommenttiin mielestäni tiivistyy hyvin moni työyhteisö. Olemme erilaisia, varustettuna erilaisessa persoonalla ja tunteilla, siksi koemme asiat erilailla, osaamme erilaiset työtaidot sekä vuorovaikutustaidot. ”Vaihtelu on suurta, joten vastaaminen hankalaa. Osa arvostaa, tekee yhteistyötä kiitettävästi, osa saisi arvosanan välttävä korkeintaan. Muutoksista ja vaikutukset näkyvät vasta ensi vuonna. Tiedon kulku ja tietynlainen avoimuus puuttuu. Tässäkin löytyy positiivisia poikkeuksia.”

Kysymykseen, ymmärretäänkö opintosihteereiden työ organisaatiossa – vastauksiin tuli huomattava hajonta. Vastaajista 30 % on samaa mieltä, että opintosihteerien työ ymmärretään organisaatiossa. Ei samaa eikä erimieltä oli 23 % vastaajista, erimieltä oli 23 % vastaajis-

ta sekä täysin erimieltä vastaajista oli 23 %. Saatuja vastauksia kun verrataan kysymykseen opintosihteereiden ammattiosaamisen arvostaminen työyhteisössä, ovat myös ristiriitaiset. Vastaajista 55 % on samaa mieltä, että opintosihteerien ammattiosaamista arvostetaan työyhteisössä, mutta kyselyyn vastanneista noin 30 % ymmärtää, mitä opintosihteerit tekevät. Tuloksista havaittavissa, että vastaajat arvostavat itse työntekijää, vaikka ei tiedetä, mitä opintosihteerintyö pitää sisällään. Tämän hetkessä organisaatiossa opintosihteerit ovat kuuluneet hallintoon vaikkakin heidän päätehtävät ovat opiskelijapalvelut. Tämä on yksi seikka, ettei muu opiskelijapalveluihin kuuluva ryhmä tiedä täysin opintosihteereiden tehtävää organisaatiossa.

### 6.3 Ryhmähaastattelun tulokset ja kehittämistoimenpiteet

Ryhmähaastattelu toteutettiin opintosihteereille joulukuussa 2014. Keskustelusta tehtiin muistio. Muistio kirjattiin yhteisesti opintosihteereiden kanssa, heijastaen asiakirja videotykillä valkokankaalle. Nauhuria ei tilaisuuteen ennakkotilauksesta huolimatta saatu. Haastattelussa keskusteltiin viiden opintosihteereiden kesken opintosihteerin työtä koskevista asioista sekä siitä, mitä työtehtäviä ja työtapoja voisi kehittää. Ryhmähaastattelussa keskusteltiin myös ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta sekä tiedon jakamisesta ja, miten tätä voisi kehittää. Haastattelun aikana myös keskusteltiin tiimi -nimekkeestä ja tiiminvetäjästä. Ryhmähaastattelun aikana korostuivat seuraavat asiat; tiimiys, tiiminvetäjä sekä yhteistyö. Koettiin tärkeänä, että opintosihteereistä muodostuisi tiimi ja heillä olisi tiiminvetäjä. Ryhmähaastattelussa tuli myös esiin, että olisi tärkeää kokoontua aika ajoin opintosihteereiden kesken. Tällä hetkellä myös koettiin, että opintosihteerit ovat erillään muista, opintosihteerit kokevat, etteivät he kuulu juuri mihinkään yksikköön. Opintosihteerit ovat vanhassa, tämän hetkessä organisaatiossa kuuluneet hallintopalvelut -yksikköön. Hallintopalvelut – yksikkö on keskittynyt enemmän kuntayhtymän talouteen ja henkilöstön asioihin, kun taas opintosihteerit työskentelevät opiskelijoiden kanssa. Ryhmähaastattelussa todettiin myös yhteistyön tärkeys muun henkilökunnan kanssa ja toivottiin, että opintosihteerit voisivat enemmän osallistua opettajien ja opinto-ohjaajien kesken järjestettäviin kokouksiin. Muutamassa toimipaikassa opintosihteerit ovatkin kutsuttuina opettajien kokouksiin.

Ryhmähaastattelussa tuotiin myös esille mahdollinen työnkierto, jossa opintosihteerit olisivat välillä eri toimipisteissä työskentelemässä. Tämä tutustuttaisi opintosihteerit toistensa työ-

hön. Opiskelijapalveluiden lisäksi tehtävät työtehtävät vaihtelevat hyvin paljon toimipisteittäin. Tällä hetkellä työnkierto ei saanut kannatusta. Koettiin, että se on mahdotonta juuri opintosihteereiden yksilöllisten tehtävien vuoksi ja työn runsauden takia opintosihteerit eivät voi jättää omaa toimipistettä tyhjilleen. Kolmen toimipisteen opintosihteerit ovat ainoita yksikössään ja poissaolot voivat hankaloittaa toimipisteen päivittäistä toimintaa.

Organisaatiomuutoksen myötä pedagoginen pääkäyttäjä – tehtävänimikkeellä aloittava henkilö tulee olemaan myös opintosihteereiden tiiminvetäjä. Tätä kokoonpanoa tullaan kutsumaan nimellä: opintohallinto tiimi. Opintosihteerit uskovat, että tämä muutos tulee vaikuttamaan ainoastaan positiivisesti heidän työhönsä. Tämän myötä yhteiset palaverit sekä me-henki paranee. Uskotaan myös tiedonkulun opintosihteereiden kesken sekä koko työyhteisön kesken lisääntyvät sekä paranevan, koska tulevan opiskelijahallinto ”tiiminvetäjän” myötä opintosihteereiden välisiä kokoontumisia tullaan järjestämään kuukausittain. Opintosihteerit uskovat, että tämän myötä heidän työnsä tulee näkyvämmäksi työyhteisölle.

Seuraava aihe joka opintosihteereiden ryhmähaastattelun aikana korostui, oli tiedon jakaminen, kollegan neuvonta ja perehdytys. Tiedon jakamisessa korostui se, ettei tule huomioitua aina, että kollegat eivät välttämättä ole saaneet samaa ohjeistusta ja tietoa. Ajateltiin myös, ettei kollega välttämättä tarvitse kyseessä olevaa tietoa. Tiedonkulun parantamiseksi kehitetään yhteiselle verkko-asemalle opintosihteereille kansio, mihin jokainen opintosihteeri laittaa saamansa ohjeistuksen kaikkien saataville. Tämä koettiin varsin hyväksi ideaksi. Ohjeistuksen lisäksi verkkolevylle tullaan lisäämään opintosihteerin perehdytysopas. Perehdytysopas on yhden opintosihteerin tuottama opas, muut opintosihteerit tulevat täydentämään opasta tarvittaessa. Tämä opas koettiin tärkeäksi, jotta osaamme perehdyttää uuden työntekijän, mutta myös jos tuuraamme toista opintosihteeriä hänen poissa ollessaan. Oppaaseen on jo avattu ja tullaan avaamaan lisää työtehtäviä sekä ohjeistamaan opintosihteerille kuuluvat tehtävät. Tämä tullaan toteuttamaan heti organisaatiomuutoksen alkaessa. Ryhmähaastattelussa selvitettiin myös mitä tehtäväalueita haluttaisiin kehittää ja uudistaa. Seuraaviin asioihin haluttiin parannusta uuden organisaatiomallin myötä; opiskelijavalinta prosessi, erilaiset opintoasiain lomakkeiden (eroilmoitus, opiskelijan rekisteröinti) uudistaminen sekä opiskelijahallinto-ohjelman ohjeistus ja käyttö.

Kysyttäessä työn haastavuudesta, opintosihteerit olivat sitä mieltä, että työ on sopivasti haastavaa, vaihtelevaa ja mielekästä. Ennakkoon ei voida tietää, mitä päivä tulee sisältämään. Työn kuormittavuudesta kysyttäessä opintosihteerit kokivat kuormittavuutta tilastointipäivi-

nä, joita on kaksi kertaa vuodessa, tammikuussa ja syyskuussa. Keväällä, toukokuun aikana kuormittaa myös opetussuunnitelma perusteisten tutkintotodistuksien teko. Kesäkuussa kuormitus on suurinta. Kesäkuussa kuormitusta aiheuttavat kevään yhteishaun tulokset, kutsujen lähettäminen valituille opiskelijoille, opiskelupaikan ottaneiden kirjaus järjestelmään sekä tarvittaessa peruutuspaikoille kutsumiset. Osa opintosiheteereistä laskuttaa tuolloin myös ammattiopistolla opiskelleet oppisopimus opiskelijat. Elokuussa lukuvuoden alkaessa opiskelijoiden tietojenpäivitys opiskelijarekisteriin sekä oppilaiden erilaiset hakemukset kuormittavat opintotoimistoa. Opintosiheteerin työ on hyvin kausiluontaista, kuormittavuus painottuu lukukausien aloitukseen ja päätökseen. Hiljaisimpina aikoina tehdään töitä, mitkä on voinut siirtää kiireisenä aikana sivuun, esimerkiksi arkistoidaan todistuksia. Työnkuormittavuutta aiheuttaa myös se, etteivät opintosiheteerit saa tietoja ajoissa esimerkiksi koskien kevään todistuksien tekoa. Tähän asiaan haluttaisiin yhteiset pelisäännöt, joita myös noudatettaisiin.

Tutkimuksessa selvitettiin myös kuinka paljon kokonaistyöajasta on muuta kuin opiskelija-asioiden hoitoa. Tutkimuksessa huomattiin, että kolmella vastaajalla on yli 40 % työajasta muuta kuin opiskelija-asioiden hoitoa. Näitä muita tehtäviä ovat esimerkiksi laskutus asiat sekä erilaiset Excel – taulukoiden täyttämiset johtoportaalille. Kahdella vastaajalla oli 0 -30 % eli silloin tällöin muita tehtäviä kuin opiskelija-asiat. Opintosiheteerien tavanomaisin työtehtävä on opintotoimistopalvelut. Kunkin opintosiheteerin tehtäviin opiskelijahallinnon lisäksi kuuluu opiskelijoiden ja muiden asiakkaiden palveleminen sekä yhteistyö opinto-ohjaajien, opettajien ja muun henkilöstön kanssa. Asevelikadun toimipiste on keskeisin ja siinä toimii kaksi opintosiheteeriä. Kahdessa toimipisteessä opintosiheteerin toimenkuvaan kuuluu myös taloushallintoon kuuluvia tehtäviä esimerkiksi laskutusta. Yrittäjätien toimipiste on keskittynyt hoitamanaan aikuisopiskelijoiden opiskeluun liittyviä asioita. Toinen Asevelikadun opintosiheteereistä työskentelee 1-2 päivää viikossa myös Yrittäjätien toimipisteessä.

Ryhmähaastattelun aikana keskusteltiin myös jonkin verran opintosiheteerin työn arvostuksesta sekä siitä, millainen tietämys henkilökunnalla on opintosiheteerien työstä. Nämä kysymykset esitettiin myös lomaketutkimuksen yhteydessä. Opintosiheteerit olivat sitä mieltä, että he ovat näkymätön ryhmä organisaatiossa. Osalla henkilökunnasta on ollut myös oletta-  
 maa, väärää tietoa opintosiheteerin työnkuvasta, mikä heihin on juurtunut. On luultu, että opintosiheteerin ainoa työ on painaa tulosta – näppäintä. Osa henkilökunnasta on oletta-  
 nut, että opintosiheteerin työhön ei kuulu kuin valmiiden tutkintotodistuksien tulostaminen sekä opiskelijalistojen tulostaminen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Teoriaosuudessa käsittelin opintosihtereitä nimellä lähityöyhteisö. Heitä ei voinut kutsua tiimiksi, koska heillä ei ole nimettyä tiiminvetäjää eikä opintosihteerit kutsunut itsekään ryhmää tiimiksi. Uuden organisaatiomallin myötä tähän tulee muutos. Tätä ryhmää tullaan kutsumaan uudessa organisaatiomallissa tiimiksi, nimi tulee olemaan opiskelijahallintotiimi. Tiimille on valittu jo tiiminvetäjä. Tämä tiiminvetäjä aloittaa pedagogisena pääkäyttäjänä tammikuussa 2015, hänen tehtäviin sisältyy myös opintohallintotiimin vetäminen. Tällä tulevalla muutoksella toivotaan olevan positiivinen vaikutus. Muutoksella tullaan saamaan opintosihtereiden tiedot ja taidot samalle tasolle. Tiedonkulku opintosihtereiden välillä paranee tiiminvetäjän myötä, koska hän tiedottaa kaikkia samanaikaisesti. Opintosihtereiden työtä tullaan kehittämään paljon ja heidän asiantuntijuus ja ammattiosaaminen tulee kasvamaan entistään.

Työyhteisössä on jokaista työntekijää koskevia monta eri säädöstä ja määräystä, mitä työntekijän tulee noudattaa. Yksi näistä määräyksistä on salassapidonmääräykset. Nämä salassapidonmääräykset aiheuttivat tutkimuskyselyn mukaan suurimman tulpan työyhteisön tiedonkullussa sekä työtehtävien hoidossa. Salassapitomääräysten noudattaminen työssä on hyvin tärkeää, tätä ei pidä väheksyä tai jättää noudattamatta. Tiedonkulun katkeamattomuudelle työyhteisön sisällä on tärkeää, että tuodaan käsiteltävää asiaa tarvittavat tiedot julki, jotta tämä tiedonkulku ei katkea sekä tehtävien hoito olisi sujuvaa ja tarvittavat tiedot ajantasaisia. Tiedon kertomatta jättäminen tämän salassapitomääräysten varjolla ei ole järkevää, koska työyhteisössä toimivien tulisi muistaa, että jokaisella organisaatiossa toimivalla henkilöllä on tämä salassapitovelvollisuus. Salassapitovelvollisuus tarkoittaa, että saatua tietoa ei tule jakaa eteenpäin, eikä kertoa siitä ulkopuolisille tai tahoille joille asia ei kuulu tai he eivät ole tekemisissä kyseessä olevan asian kanssa. Salassapitomääräyksiin nojaten kehittämiskohteeksi voisi nostaa opintotoimiston. Opintoimistoon tulee hyvin paljon puheluita ja yhteydenottoja eri viranomaisilta, joille tietoja voimme sekä joille pitää tietoja antaa. Puhelimitse tulevat kyselyt aiheuttavat joskus ongelmaa, koska opintosihteerit eivät voi täysin varmistaa, onko tuleva puhelu sieltä, mistä sen sanotaan olevan. Tämän ongelman ratkaisisi niin kutsuttu ”kuka soittaa palvelu”. Puhelimen soidessa, näyttöön ilmestyy tieto, mistä tai kuka soittaja on. Investointina tämä tarkoittaisi älypuhelimien hankintaa opintosihtereille sekä tämän ”kuka soittaa

palvelun” ottamisen. Tämä lisäisi varmuutta siitä, ettei tiedonhankintaa opintotoimistosta tapahtuisi vilpillisesti.

Tutkimustulosten perusteella työyhteisössä perusasiat ovat kunnossa. Päivittäiset rutiinit sekä arki toimivat. Kehittämiskohteena toimivaan työyhteisöön on henkilökunnan tietoon saattaminen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat sen peruspilarit, joilla saadaan toimiva työyhteisö. Työyhteisö on toimiva tälläkin hetkellä, mutta kehittämistoimenpiteinä pitäisin sitä, että kerrattaisiin työyhteisön pelisäännöt. Kerrattaisiin mitä ne pelisäännöt ovat, miksi me olemme työyhteisössä ja mitä teemme työyhteisössä. Työyhteisön kehittämistoimenpiteinä voidaan tutkimustulosten perusteella nostaa yhteistyön lisääminen koko työyhteisössä. Vastauksien perusteella toiveena oli, että yhteiset palaverit lisääntyisivät tai yhteisiä palaveriteita yleensäkin pidettäisiin. Tämän hetkessä organisaatiossa yhteistyö on keskittynyt enemmän oman lähityöyhteisön kuuluvien henkilöiden kanssa. Uuden organisaatiomallin myötä toivotaan näiden ”raja-aitojen” poistumista ja tämän kautta yhteistyön lisääntyminen koko organisaation välillä.

Yhdeksi kehittämistoimenpiteeksi nostaisin myös seuraavan asian. Nykyajan työmaailmassa, sen kautta työyhteisössä muutoksen tuulien tuiverrusta tapahtuu koko ajan. Uuden organisaation myötä kannattaisi kehittää organisaatiosta ns. oppiva organisaatio, joka osaa jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa ja verrata sitä ympäristön muutoksiin, näin oppilaitos pystyy ennakoimaan paremmin tulevia ja tapahtuvia muutoksia. Tämänlainen organisaatio on myös joustavampi, tehokkaampi ja organisaatiossa toimii oppivampi henkilökunta. Tämänlaisissa organisaatioissa on myös purettu turha byrokratia sekä hierarkia. Valtaa ja vastuuta on jaettu suuremmalle määrälle henkilöstöä. Tätä kautta saadaan toiminnan kehittämiseen enemmän mahdollisuuksia.

Tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin vastattiin usein, en osaa sanoa. Tämä ei kuitenkaan kerro välinpitämättömyydestä tutkimusta tai tutkittavaa ongelmaa kohtaan. En osaa sanoa – vastauksien suurehko määrä kuvaa, sitä ettei tulevasta organisaatiomuutoksesta sen tuomista muutoksista tiedetä. Kyselylomakkeessa suuri osa kysymyksiä myös koski tulevaa muutosta ja sen vaikutuksia, joita vastaajat eivät vielä tiedä.

Tutkimustuloksia katsoessa yleissilmäyksellä voidaan kertoa, että tutkimuskohteena ollut organisaatio ei eroa tuloksillaan muista organisaatioista. Jokaisessa työyhteisössä on samankaltaisia ongelmia sekä samankaltaisia positiivisia asioita. Tutkimustuloksista hyvin positiiviseksi

asiaksi nousi organisaatiomuutoksen tiedottaminen henkilökunnalle ja muutosten myötä tulevien prosessien kuvaukset ja näiden prosessien avaamiset.

Ryhmähaastattelussa joka toteutettiin opintosihteereille, huomattavaa oli opintosihteereiden ammattilypeys sekä työmotivaatio omaa työtänsä kohtaan. Opintosihteerit ovat moni ammattitaitoisia ihmisiä. He hallitsevat hyvin erilaiset asiakkaat ja asiakaspalvelutilanteet sekä hyvin paljon erilaisia tietokone -ohjelmia, mitä he työssään tarvitsevat. Lomakekyselyn perusteella voidaan myös todeta, että opintosihteerin työ ja itse tehtävät eivät ole työyhteisössä ihan kaikille selvää. Vastaajista vain hieman yli 30 % vastasi, että ymmärtää opintosihteerin työn organisaatiossa. Samassa yhteydessä kysyttiin opintosihteereiden ammattiosaamisen arvostuksesta. Opintosihteereiden ammattiosaamista arvostaa taas 54 % vastaajista. Tutkimustulokset tässä kohdin ovat ristiriitaiset, koska vain hieman yli 30 % vastaajista ymmärsi opintosihteerin työn kuvan organisaatiossa. Selvänä kehittämisen kohteena on opintosihteereiden työtehtävien esille tuominen sekä opintosihteereiden tuominen tutuksi henkilökunnalle. Tästä keskusteltaessa yhteinen uskomus on, että opintosihteereille tulevan tiiminvetäjän kautta, opintosihteerit ja heidän työtehtävät tulevat näkyvämmäksi työyhteisössä. Opintosihteereiden kesken pidetyssä haastattelussa kehittämiskohteeksi nousi opintosihteereiden perehdytysopas, jonka yksi opintosihteeri on tuottanut opintosihteereille. Kehittämiskohteena tämä otettiin jo sen vuoksi, että opintosihteereillä jokaisella on hyvin monta ja erilaista työtehtävää opiskelijapalveluiden lisäksi. Tähän oppaaseen tullaan avaamaan kaikki työtehtävät ja tehtävien ajankohdat. Tämä helpottaa muita opintosihteereitä sekä uusia opintosihteereitä pääsemään perille, mitä kaikkea työhön kuuluu ja milloin työtehtävät on tehtävä. Perehdytysopasta voidaan käyttää opintosihteereiden vuosikellona tarvittaessa.

Opintosihteereiden ryhmähaastattelussa tuotiin esille tiedon jakaminen ryhmän sisällä. Kiireen keskellä sekä ihan ajattelettomuuttaan ei tulla jakaneeksi tietoa kollegoille. Tähän ongelmaan ratkaisuksi perustettiin yhteiselle verkkolevylle opintosihteereille oma kansio, mihin jokaiselle opintosihteerillä on tallennusoikeus. Tähän kansioon tullaan tallentamaan ohjeita ja vinkkejä, mitä opintosihteeri työssään tarvitsee. Kehittämistoimenpide on tällä hetkellä toimeenpanttu ja tämä tiedonjakaminen on koettu hyväksi. Tämän yhteisen kansion rakentamiseen on lähdetty positiivisella ja innostuneella asenteella mukaan.

Kehittämiskohteita tällä hetkellä on toisaalta vaikea pohtia senkin takia, koska organisaatiomuutos on viimeisien metrien päässä ja sen tuomista muutoksista tulevaisuudessa ei vielä tiedetä. Voi hyvinkin olla, että nyt mietityt kehittämiskohteet ovat tämän hetkiseen organisaatiomalliin toimivia ja ajankohtaisia, mutta uudessa organisaatiomallissa kehittämistoimenpiteet eivät toimikaan tai kehittämiskohteina olleet asiat ovat jo huomioitu tulevaisuudessa. Oman työn kehittäminen sekä oman itsensä kehittäminen ei ole koskaan turhaa tai hukkaan heitettyä. Omaan työhön ja itseensä tulee kehittää ja sitä kannattaa kehittää jatkuvasti, oman jakamisen mukaisesti.



## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kaksi erillistä näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Ensimmäinen tutkittava asia oli tutkia opintosihteerien ryhmää, voitaisiinko opintosihteeireitä kutsua tiimiksi. Tutkimuksen edetessä tiimi nimitys vaihtui lähityöyhteisö – nimitykseen. Tutkimuksen toisena tutkittavana asiana oli selvittää, millaisena yhteistyö koetaan tällä hetkellä työyhteisössä sekä millaisena se nähdään uudessa organisaatiossa kun opintosihteerit tulevat siirtymään myös opiskelijapalveluihin.

Ensimmäisenä asiana tutkin työyhteisöä ja yhteistyötä webropol – lomakekyselyn avulla. Webropol kyselyyn osallistui opiskelijapalvelut. Kyselyyn valitsin satunnaisesti opettajia jokaiselta alalta, mitä ammattiopistossa opetetaan. Kyselystä saatujen tulosten perusteella sain myös ideoita ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelun toteutin pelkästään opintosihteeireille. Ryhmähaastattelu onnistui mielestäni hyvin, vaikka opintosihteeireitä on vain viisi, minä ryhmään mukaan lukeutuen. Ryhmähaastattelun koin todella antoisaksi ja monia pieniäkin kehittämiskohteita nousi haastattelun avulla esille, näitä kehittämiskohteita on jo yhdessä muiden opintosihteeireiden kanssa viety toteutukseen. Ryhmähaastatteluun valmistautuessa käytin myös kirjallisuutta avukseni.

Mielestäni saavutin tavoitteeni tutkimuksessa, niin laadullisen kuin luotettavuudenkin osalta. Ensin tavoitteenani ja toiveena oli saada enemmän vastauksia opiskelijapalveluille suunnattuun tutkimuskyselyyn. Saadut vastaukset riittivät tulosten analysointiin. Opinnäytetyön aikataulut meni mielestäni niin kuin olin sen suunnitellut. Teorian kirjoittamiseen varattu aika oli riittävä, samoin aika lomakekysely tulosten analysointiin sekä ryhmähaastattelun purkamiseen. Ryhmähaastatteluun oli tarkoitus käyttää nauhuria, mutta sattumusten takia, nauhuria ei kuitenkaan käytetty haastattelussa. Ryhmähaastattelu kirjattiin muistiona yhdessä opintosihteeireiden kanssa samalla, kun haastattelua käytiin läpi. Tutkimustulokset eivät päässeet vääristymään, vaikka haastattelua ei saatu nauhoitettua.

Opinnäytetyön avulla myös oma ymmärrykseni lähityöyhteisön toiminnasta sekä yhteistyön toimintaan tarvittavista keinoista parantui huomattavasti, myös ymmärrys erilaisiin työyhteisöihin lisääntyi. Itse innostuin kehittämiskohteena olleesta verkkolevykansiosta, mihin opintosihteerit kokoaan ohjeistuksia eri työtehtäviin. Tällä on tarkoitus jakaa sitä hiljaista tietoa,

mitä meillä kaikilla työntekijöillä on. Samoin opintosihteerin perehdytysoppaan eteenpäin kehittäminen ja ajan tasalla saattaminen.

Lomakekysely sekä ryhmähaastattelu tekeminen ja toteuttaminen antoivat minulle todella paljon oppia. Ymmärrän, että pelkkä teorian kirjoittaminen ei olisi riittänyt oman oppimistuloksen saavuttamiseen. Teoriasta sain todella hyvän pohjan rakentaa laadukkaan ja tutkimusongelmaani palvelevan lomakekyselyn sekä laajempaa ymmärrystä aiheeseeni. Opinnäytetyötä kirjoitin hyvin itsenäisesti sekä minulla oli itsenäinen ote tiedon hankintaan sekä siihen, miten tulen opinnäytetyöni toteuttamaan. Edistyin mielestäni nopeasti opinnäytetyön kanssa. Suurimmat haasteet opinnäytetyössäni koin siinä vaiheessa, kun aloin analysoidaan tuloksia sekä itse lomakekyselyn rakentaminen oli haastavaa, vaikka toisin ajattelin. Oletin, että lomakekyselyn kokoaminen tulee olemaan se helpoin jakso opinnäytetyössä. Aikataulutin opinnäytetyöni, mutta en seurannut aikataulussa pysymistä, ainoa aikataulu oli itselleni asettama opinnäytetyön palauttamisen takaraja.

Opinnäytetyössäni kiteytyy kaikki se, mitä olen ammattikorkeakoulu opinnoiltani halunnut ja mitä minulle on vuosien varrella opetettu. Opinnäytetyötä tehdessä olen huomannut oman ymmärrykseni laajenemisen ja oman oppimisen. Tunne on ollut todella huikea. Opinnäytetyön kautta voin nyt sanoa, mitä haluan isona tehdä ammatikseni. Opinnäytetyön tekeminen on ollut haasteellinen prosessi, mutta samalla todella antoisa prosessi kaikin puolin. Opinnäytetyöstäni sekä valitusta aiheesta innostuin koko ajan vain enemmän. Ohjaavalle opettajalleni sanoin, että minulla olisi jo yksi uusi mielenkiintoinen tutkittava aihe, mitä haluaisin tutkia enemmän ja mistä voisin tehdä toisen opinnäytetyön siitä. Aihe vei minut menneeseen.

Onnistumisen tunnetta toi myös yhdeltä henkilökunnan jäseneltä saamani sähköposti, jossa hän kiitti minua siitä, että olen alkanut tutkimaan kyseistä aihetta. Tämä tuntui todella mukavalta ja antoi lisää motivaatiota tutkimuksen tekemiseen. Kiitoksen sanat antoivat myös tunteen, että tämmöistä tutkimusta on työyhteisössä kaivattu ja tämä on tarpeen. Tunne siitä, että valmis työ tulee käyttöön, ei pelkästään hyllyyn keräämään pölyä on tärkeä ja yksi kiitos suuresta työstä.

Opinnäytetyöstäni olisi saanut paljon laajemman työn, jos olisin tutkinut tutkimusongelmaa koko henkilökunnan näkökulmasta. Tässä työssä kuitenkin rajasin aiheen opintosihteerien

näkökulmaan ja koskien yhteistyötä ja sen toimivuutta. Tutkimustani voisi jatkaa tulevaisuudessa koskemaan se koko henkilökuntaa tai tutkia enemmän organisaatiomuutoksen tuomia muutoksia sekä tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla, miten organisaatiomuutoksen myötä toivotulle yhteistyön lisäämiselle on käynyt. Tutkimusta voisi laajentaa myös yhteistyön osalta. Jatkossa voisi myös tutkia, miten ammattiopiston ja yhteistyökumppaneiden / viranomaisten kanssa yhteistyö toimii ja mitä kehittämistarpeita tässä yhteistyössä olisi.

## LÄHTEET JA LIITTEET

- Erämetsä Timo, 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Esko Jari, 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Holopainen, J. & Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot. Verkkodokumentti. Luettu 19.10.2014  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf)
- Hyppönen Riiita, 2013. Hankala tilanne. Viro: Bonnier Business Forum Oy.
- Ilmarinen. Työyhteisötaidot. Verkkodokumentti. Luettu 19.10.2014  
[https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf).
- Jokinen, Marika & Järvensivu, Marjaana. Hyvinvointikatsaus 4/2014. Luettu 15.12.2014.
- Juuti, Pauli & Virtanen Petri. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Järvinen, Pekka, 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kotter, John P, 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Rastor.
- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. & Vähätietto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Verkkodokumentti. Luettu 20.11.2014  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf).
- Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. & Hakala, L. & Harju, R. & Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoilla. Tampere: Tammerprint Oy.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mönkkönen Kaarina & Roos Satu 2009. Työyhteisötaidot. Porvoo: UniPress.
- Otala M, Ahonen G 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: Wsoy.
- Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pahkin, K. & Mattila-Holappa, P. & Nielsen, K. & Wiezer, N. & Widerszal-Bazyl, M. de Jong, T. & Mockallo, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?. Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Pitkänen, Ari 2010. Laadullisen tutkijan tekijälle. Satakunnan AMK.

Spiek, Karl Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Takala, Eeva 2014. Tiedepolitiikka 3/2014. Luettu 15.12.2014.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. EU: UNIpress.

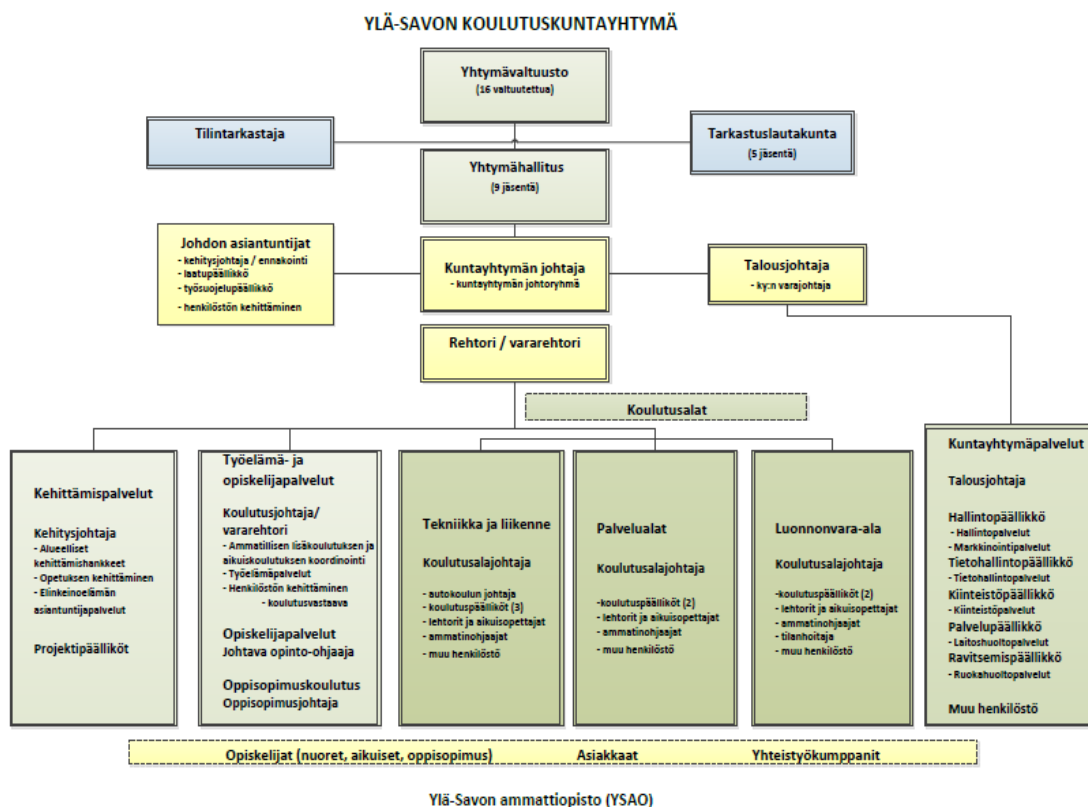
Torppa, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Verkkodokumentti. Luettu 10.10.2014  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>.

Viinamäki, L & Saari, E. 2007. Polkuja Soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Tammi.

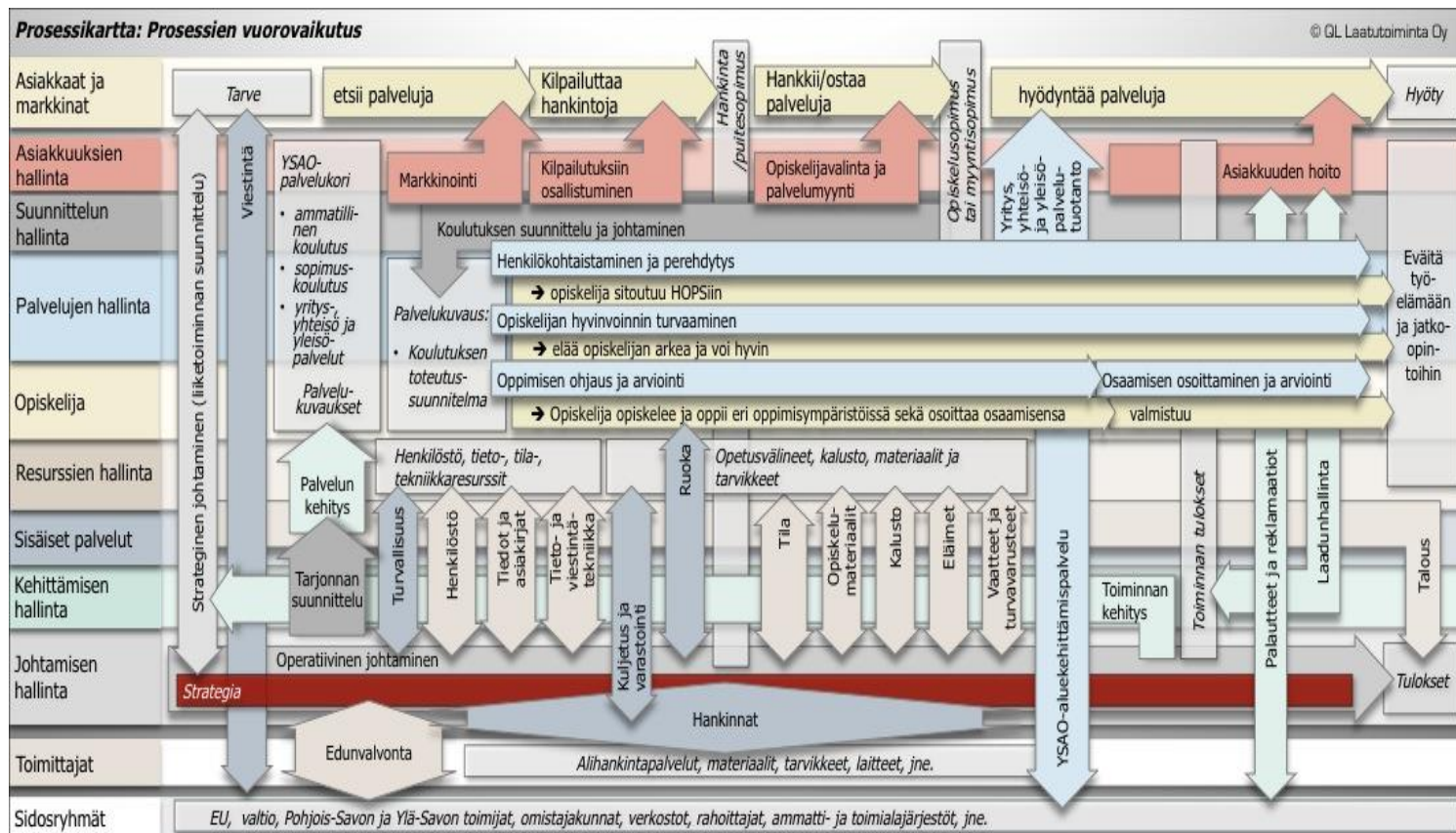
Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

## Vanha organisaatiomalli



Prosessikartta



Saate kyselyyn

21.11.2014

Hyvä työyhteisön jäsen,

Sähköpostin sisältämästä linkistä sinulle avautuu kyselylomake. Kyselyn tarkoituksena on tuottaa tietoa yhteistyöstä, sen tämän hetkisestä tilanteesta sekä yhteistyön kehittämistarpeista. Kysymykset pohjautuvat sähköpostin liitteenä olevaan Tarkkosen (2012) tekemään kuvioon joka kuvaa lähityöyhteisön systeemiä.

Kysely liittyy opiskeluihini Kajaanin ammattikorkeakoulussa, Liiketalouden koulutusohjelmassa. Opintoihini liittyy opinnäytetyö ja tämän opinnäytetyö tutkimuksen toteutan Ylä-Savon ammattiopiston opiskelijapalveluille.

Opinnäytetyöni yhtenä aiheena on kartoittaa Ylä-Savon ammattiopiston opiskelijapalveluiden välistä tämän hetkistä yhteistyötä ja yhteistyön toimivuutta organisaatiomuutoksen myötä. Opiskelijapalvelut -ryhmällä tarkoitan kyselyssä joukkoa: opintosihteerit, opettajat, opinto-ohjaajat, koulutusalojohtajat sekä rehtorit.

Kyselyssä ei kysytä taustakysymyksiä, jotta tietosuoja säilyy. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti.

Toivon, että sinulla on aikaa vastata yhteistyötä koskeviin kysymyksiin. Vastauksesi on tärkeä tutkimuksen kannalta. Vastaus aikaa sinulla on 1.12.2014 saakka.

Opinnäytetyö tulee nähtäville Theseus opinnäytetyöpankkiin helmikuussa 2015.

Kiitos sinulle!

Ystävällisin terveisin,

Paula Tiikkainen

050 411 9350

KIL11IPaulaA@kamk.fi



## Kyselylomake

## 1. Yhteistyö

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Yhteistyö toimii ja sujuu hyvin työyhteisön välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö opintosihteereiden ja rehtorin välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö opintosihteereiden ja koulutusalojohtajien välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö opintosihteereiden ja opettajien välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö opintosihteereiden ja opinto-ohjaajien välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintosihteereiden ja rehtorin pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintosihteereiden ja opettajien pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintosihteereiden ja opinto-ohjaajien pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintosihteereiden ja koulutusalojohtajien pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>







**6. Sana on vapaa.**

Vapaata palautetta kyselystä, kyselyn kysymyksistä tai kommentteja yhteistyöstä, ilmapii-  
ristä tai muutoksesta.

---

---

---

## Kyselyn tulokset

## 1. Yhteistyö

Vastaajien määrä: 13

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Yhteistyö toimii ja sujuu hyvin työyhteisön välillä.	7	3	3	13	1,69
Yhteistyö opintosihteereiden ja rehtorin välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	3	2	8	13	2,38
Yhteistyö opintosihteereiden ja koulutuslajohtajien välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	4	1	8	13	2,31
Yhteistyö opintosihteereiden ja opettajien välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	3	2	8	13	2,38
Yhteistyö opintosihteereiden ja opinto-ohjaajien välillä lisääntyy uuden organisaatiomallin myötä.	4	1	8	13	2,31
Opintosihteereiden ja rehtorin pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	9	1	3	13	1,54
Opintosihteereiden ja opettajien pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	7	4	2	13	1,62
Opintosihteereiden ja opinto-ohjaajien pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	9	1	3	13	1,54
Opintosihteereiden ja koulutuslajohtajien pitäisi pitää enemmän yhteisiä palaverieita.	9	1	3	13	1,54
Yhteensä	55	16	46	117	1,92

## 2. Tiedonkulku

Vastaajien määrä: 13

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä erimieltä	Erimieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Tiedonkulku työyhteisön välillä on riittävää.	0	5	2	4	2	0	13	3,23
Opintosihteerit ja opettajat pitävät yhteyttä avoimesti.	1	7	4	0	1	0	13	2,46
Opintosihteerit ja opinto-ohjaajat pitävät yhteyttä avoimesti.	0	4	1	4	2	2	13	3,77
Opintosihteerit ja rehtorit pitävät yhteyttä avoimesti.	0	4	4	0	2	3	13	3,69
Opintosihteerit ja koulutusalojohtajat pitävät yhteyttä avoimesti.	0	2	4	3	1	3	13	3,92
Tiedän työtäni koskevat salassapito määräykset.	5	8	0	0	0	0	13	1,62
Salassapidon määräykset estävät minua välillä kertomasta asioita jotka vaikuttavat yhteistyöhön.	0	8	2	1	1	1	13	2,85
Haluaisin lisää koulutusta työtäni koskevasta salassapitomääräyksistä.	4	7	1	1	0	0	13	1,92
Yhteensä	10	45	18	13	9	9	104	2,93

## 3. Ilmapiiri

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä erimieltä	Erimieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Työyhteisössä kaikki työskentelevät yhteistä päämäärää kohti.	0	5	2	4	2	0	13	3,23
Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat selvitetään heti.	0	2	5	4	2	0	13	3,46
Työyhteisössä hyväksytään erilaisuus.	0	6	3	1	2	1	13	3,15
Työyhteisössä voi toimia pelkäämättä syylistämistä.	0	6	1	2	4	0	13	3,31
Yleisesti YSAO:lla on hyvä ilmapiiri.	0	9	1	2	1	0	13	2,62
Yhteensä	0	28	12	13	11	1	65	3,15

Vastaajien määrä: 13

## 4. Organisaatiomuutos

Vastaajien määrä: 13

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä erimieltä	Erimieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Uuden organisaatiomallin kuvaus on selkeä.	0	7	4	1	1	0	13	2,69
Prosessit on kuvattu selkeästi.	0	7	2	2	1	1	13	3
Olen osallistunut prosessikuvausten tekemiseen.	1	2	3	2	4	1	13	3,69
Organisaatiomuutoksesta on tiedotettu riittävästi.	1	6	2	1	3	0	13	2,92
Muutos tulee vaikuttamaan työhöni positiivisesti.	0	3	4	0	1	5	13	4,08
Muutos tulee vaikuttamaan työhöni negatiivisesti.	1	0	4	3	1	4	13	4,15
Työmäärä lisääntyy organisaatiomuutoksen myötä.	1	3	5	1	0	3	13	3,38
Työnkuvani selkeytyy organisaatiomuutoksen myötä.	0	2	7	0	2	2	13	3,62
Työnkuvani muuttuu organisaatiomuutoksen myötä	1	1	3	4	0	4	13	4
Yhteensä	5	31	34	14	13	20	117	3,5



## 5. Yleiset kysymykset

Vastaajien määrä: 13

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä erimieltä	Erimieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Eri työtehtävissä toimivia arvostetaan työyhteisössä.	0	9	1	1	2	0	13	2,69
Opintosihteereiden ammattiosaamista arvostetaan työyhteisössä.	1	7	1	1	3	0	13	2,85
Opintosihteereiden työ ymmärretään organisaatiossa.	0	4	3	3	3	0	13	3,38
Työyhteisössä kannustetaan ammattiosaamisen kehittämistä.	1	6	4	0	2	0	13	2,69
Työyhteisön tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja konkreettisia.	0	8	3	0	2	0	13	2,69
Työhyvinvoinnista huolehditaan YSAO:lla hyvin.	0	8	1	3	1	0	13	2,77
Työympäristöni (työtilat, laitteet) ovat asianmukaiset.	1	10	2	0	0	0	13	2,08
Yhteensä	3	52	15	8	13	0	91	2,74

## 6. Sana on vapaa.

Vastaajien määrä: 4

- Vaihtelu on suurta, joten vastaaminen hankalaa. Osa arvostaa, tekee yhteistyötä kiitettävästi... osa saisi arvosanan välttävä korkeintaan. Muutoksista ja vaikutukset näkyvät vasta ensi vuonna. Tiedon kulku ja tietynlainen avoimuus puuttuu. Tässäkin löytyy positiivisia poikkeuksia.
- Organisaatiomuutos ja sen mahdollisesti aiheuttamat muutokset aiheuttavat epä tietoisuutta. Ei voi tietää mitä vuodenvaihte tuo tullessaan. Joku sanoo, että ei mitään, mutta jos näin on, sekin on kovin surullista... kovasti on panostettu ja "voohotettu" ja jos muutoksesta ei seuraa mitään, miksi tähän ryhdyttiin?
- Uuden organisaation myötä koulutusalojohtajien virat on lakkautettu 1.1.2015 alkaen.
- Uusi organisaatio aloittaa vasta ensi vuonna, joten kaikkia seurauksia ei voi vielä tietää