

Outi Koistinen & Ronja Ojala

**POLKU TYÖELÄMÄTAIHOIN - MALLI LÄHIESIMIEHELLE NUOREN VASTA-
VALMISTUNEEN TYÖELÄMÄTAITOJEN EDISTÄMISEEN**

**POLKU TYÖELÄMÄTAITOIHIN - MALLI LÄHIESIMIEHELLE NUOREN VASTA-
VALMISTUNEEN TYÖELÄMÄTAITOJEN EDISTÄMISEEN**

Outi Koistinen
Ronja Ojala
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen YAMK-tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijät: Outi Koistinen & Ronja Ojala

Opinnäytetyön nimi: Polku Työelämätaitoihin – Malli lähiesimiehelle nuoren vastavalmistuneen työelämätaitojen edistämiseen

Työn ohjaaja: TtT, yliopettaja Liisa Kiviniemi & TtT, yliopettaja Helena Heikka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 61+3

Muuttuva työelämä luo haasteita nuorten työelämätaidoille. Sekä vastavalmistuneet, että työnantajat kokevat, että nuorten työelämätaidot eivät vastaa muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Digitalisaatio, taloudellinen epävarmuus ja globalisaatio tuovat tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin muutoksia työpaikoille, mikä luo haasteita löytää päteviä työntekijöitä organisaatioihin. Hyvät työelämätaidot ovat keskeisessä asemassa nuorten työllistymisessä. Osaamisen johtamista hyödyntäen lähiesimies voi tukea nuorta työuran alussa sekä mahdollisesti sitouttaa nuorta organisaatioon. Työelämätaidoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yleisiä ammattiin kuulumattomia taitoja kuten vuorovaikutustaitoja ja elämänhallintaan liittyviä taitoja.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata, miten lähiesimies voi tukea nuorta vastavalmistunutta tämän työelämätaitojen edistämiseksi sekä kehittää malli nuoren työelämätaitojen tukemiseksi yhteistyössä lähiesimiesten kanssa. Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää malli lähiesimiehille nuorten vastavalmistuneiden työelämätaitojen kehittämiseen. Malli auttaa lähiesimiestä ohjaamaan vastavalmistunutta nuorta työelämätaitojen tunnistamisessa ja vahvistamisessa. Pitkän aikavälin kehitystavoite on vahvistaa nuorten työntekijöiden valmiuksia työelämässä sekä osaltaan lisätä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta. Käytimme opinnäytetyössämme palvelumuotoilun menetelmiä sen asiakasnäkökulman painottamisen vuoksi. Aineisto kerättiin kahdessa työpajassa, joista ensimmäiseen osallistui vastavalmistuneita nuoria ja toiseen lähiesimiehiä. Lähiesimiesten aineistoa täydennettiin lisäksi yhdellä teemahaastattelulla. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Analyysistä saatuja tuloksia ja teoretietoa hyödyntäen kehitettiin lähiesimiehelle digitaalinen malli.

Tutkimusosion tulosten mukaan lähiesimiehet voivat kehittää nuorten työelämätaitoja antamalla aktiivista tukea, suunnitelmallisuudella sekä avoimella vuorovaikutuksella. Nuori tarvitsee lähiesimieheltä aitoa läsnäoloa ja tukea eri tilanteisiin. Työelämätaidot kehittyvät tavoitteiden asettamisella ja niiden päivittämisellä sekä suunnitelmallisuudella heti töiden aloituksesta. Sekä lähiesimiehen että työyhteisön avoin viestintä antaa hyvän pohjan nuoren taitojen kehittymiselle. Työelämätaitojen kehittäminen lisää nuoren työhyvinvointia ja sitouttaa työpaikkaan.

Opinnäytetyön tuloksena kehitetty Polku Työelämätaitoihin on konkreettinen ja joustava malli lähiesimiehelle nuoren ensimmäisen puolen vuoden ajaksi. Malli on digitaalinen ja sisältää ohjeita, miten lähiesimies voi tukea nuoren työelämätaitoja. Mallin käyttö varmistaa nuoren yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen, kannustaa itsearviointiin sekä antaa jokapäiväisiä keinoja tukea nuorta. Mallia voi käyttää soveltaen nuoren tarpeet huomioiden.

Asiasanat: työelämätaidot, työhyvinvointi, palvelumuotoilu, vastavalmistunut, työelämän muutos

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social care

Authors: Outi Koistinen & Ronja Ojala

Title of thesis: "Path to the Working Skills" – A Model for superior to support young newly graduated peoples' working skills.

Supervisors: Principal Lecturer, PhD Liisa Kiviniemi & Principal Lecturer, PhD Helena Heikka

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 61+3

Changing working life creates challenges for young people's generic working skills. Both the newly graduated and the employers feel that young people's generic working skills are not in line with the demands of changing working life. Digitalization, economic uncertainty and globalization create more changes to the workplaces in the future which in turn makes it harder to find qualified employees for organizations. Good working skills play a key role in the employment of young people. By using competence management, a superior can support the young employee at the beginning of their career and possibly enhance the engagement and commitment of the young people to the organization. Generic working skills in the context of this thesis means a set of a general non-professional skills such as communication skills and life-management skills.

The purpose of this thesis was to describe how a superior can support the newly graduated to develop their generic working skills. The objective of this thesis was to produce a model which helps a superior to support young employees in the development of working skills. The long-term development objective is to strengthen young people's generic working skills and to increase the attractiveness of the health and social care.

We used the methods of service design in our thesis to emphasize the customer's perspective. The research material was collected in two workshops, the first of which was for young graduates and other for superiors. The material of the superiors' workshop was supplemented by one theme interview. The material was analyzed using qualitative content analysis. Using the results of the analysis and theoretical knowledge, a digital model was developed for the superiors.

According to the results of the research, the superiors can develop young people's generic working skills by providing active support, planning and open interaction. Young people need superior's genuine presence and support for different situations. General working skills develop by setting targets, updating them and planning for future right from the beginning of the career. Open communication between both the superior and the work community provides a good foundation for the development of young people's skills. The development of generic working skills increases the wellbeing of the young person and engages him to the workplace. In this thesis we developed a practical and flexible model called "Path to the Working Skills" which is in a digital form containing instructions on how a superior can support young people's working skills for the first six months. The use of model ensures that young people's individual goals are taken into account, encouraging self-assessment and providing day-to-day support for young people.

Keywords: working skill, wellbeing at work, change in working life, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	NUOREN TYÖELÄMÄTAIDOT MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	8
2.1	Nuori työelämässä.....	8
2.2	Työelämän vaatimukset nuorelle	10
2.3	Työelämätaidot pohjana ammatilliselle kehitymiselle	12
2.4	Työelämätaitojen kehittäminen elinikäisen oppimisen kautta.....	15
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN OSANA TYÖELÄMÄTAITOJEN KEHITTÄMISTÄ.....	17
4	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	20
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS PALVELUMUOTOILUA SOVELTAEN	21
5.1	Määrittelyvaihe.....	23
5.2	Tutkimusvaihe.....	24
5.3	Suunnitteluvaihe	28
6	TULOSTEN ESITTÄMINEN JA TARKASTELU.....	30
6.1	Aktiivinen tukeminen.....	30
6.2	Suunnitelmallinen kehittäminen	32
6.3	Avoin vuorovaikutus.....	34
6.4	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	36
7	POLKU TYÖELÄMÄTAITOIHIN -MALLI	41
7.1	Tuotanto- ja arviointivaihe	41
7.2	Polku Työelämätaitoihin -mallin esittely.....	42
8	POHDINTA	46
8.1	Työelämätaitojen kehittäminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitouttaa nuorta	46
8.2	Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset	49
8.3	Opinnäytetyön prosessin pohdinta.....	51
8.4	Jatkotutkimusaiheet	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

”Ammattikorkeakoulut väylänä työelämään” -tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulusta valmistuneet kokevat, etteivät opiskelussa saadut valmiudet kohtaa työelämässä tarvittavien valmiuksien kanssa. Tutkimuksessa mukana olleiden hallinnon ja kaupan, tekniikan ja liikenteen sekä sosiaali- ja terveysalojen opiskelijoiden vastauksien mukaan suurimmat erot koulusta saatujen valmiuksien ja työelämän välillä ovat kyvyssä nähdä ja hallita kokonaisuuksia, ajankäytön hallinnassa, kyvyssä sietää epävarmuutta, käytännön ammattitaidossa ja vastuullisuudessa. (Stenström, Laine & Valkonen 2005, 70-72.) Edellä mainitut asiat ovat osa työelämätaitoja, joiden vajavuudesta vastavalmistuneiden kohdalla työnantajat ovat ilmaisseet huoltaan jo 1980-luvun lopulta lähtien. Kun tähän huoleen lisätään nykypäivän työelämän alati kiihtyvä muutostahti, on työelämätaitoja kehitettävä nopeasti. (Aarnikoivu 2010, 39.)

Taloudellisen tietotoimiston julkaisun (2012) mukaan yhteiskunnassa keskustellaan runsaasti nuorista ja työelämästä, ylin poliittinen johtokin haluaa saada nuoret työllistymään mahdollisimman nopeasti ja estää syrjäytymistä. Paras keino kiinnittää nuori yhteiskuntaan on työ, ja sen tuoma mielekäs tekeminen. Jokaisen tahon pitäisi olla selvillä omasta roolistaan työllisyyden kehittämisessä ja ongelman ratkaisemisessa. Julkisuudessa on ollut esillä se, että nuoret eivät osaa käyttäytyä työpaikalla, ja että heidän työelämävalmiudet ovat heikot. Nuoret itse kertovat syytösten olevan epärealistisia, koska heillä ei voi olla tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan, kun työkokemuksen hankkimismahdollisuuksia on niin vähän. (Tenhunen-Ruotsalainen & Väisänen 2012, 7.) Lisäksi nuoret voivat asettaa liian kovia odotuksia työelämän suhteen, jolloin he saattavat kokea epäonnistumisen tunteita (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24). Lähiesimies voi auttaa nuorta tunnistamaan työelämätaitojaan sekä kehittämään niitä. Hän voi käyttää osaamisen johtamisen työkaluja nuoren työntekijän työelämätaitojen kehittämiseen sekä tukea nuorta tämän työuran alussa.

Sosiaali- ja terveysalaa koettelee tulevaisuudessa työvoimapula. Eläköityminen, nuorten ikäluokkien pieneneminen sekä alan houkuttelevuuden väheneminen tuovat haastetta palveluiden järjestämiselle (Heikka 2013, 81, viitattu 10.3.2017). Nuoret työntekijät pitäisi saada innostumaan alasta sekä sitoutumaan pitemmäksi aikaa organisaatioon. Alan vetovoimaisuutta voitaisiin lisätä monella tavalla, kuten työn kuormittavuutta vähentämällä ja palkkatason nostamisella, mutta ne vaatisivat suuria taloudellisia satsauksia. Nuoret haluavat jatkuvasti kehittyä ja oppia työssään (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258), joten lähiesimiehillä tulisi olla työkaluja vastata tähän tarpeeseen.

Johtamisella on suuri vaikutus työssä koettuun hyvinvointiin. Osaamisen varmistaminen kehittämisyönteisellä asenteella takaa osaamisen hyödyntämisen, jolloin työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet oman työnsä hallintaan. Tunne oman työnsä hallinnasta lisää työssä jaksamista sekä hyvinvointia. (Manninen 2009, 219-220.)

Tämä opinnäytetyö on saanut aiheensa Valmiina työelämään! (VALTE) -hankkeesta, jonka tarkoituksena on luoda työelämävalmiuksia edistävä digitaalinen opintojen kokonaisuus. Opinnot tulevat olemaan sekä toisen että korkea-asteen opiskelijoille ja niiden tavoitteena on opiskelijoiden työelämätaitojen kehittyminen, jolloin he pystyisivät vaikuttamaan tuleviin työyhteisöihinsä jo uran alkuvaiheessa. (Valte-hanke 2018, viitattu 27.3. 2018.) Vaikuttamalla työelämätaitoihin, joka puolestaan on tärkeä osa työhyvinvointia, voitaisiin Suomessa säästää miljardeja. Hankkeen tavoitteena opintojen myötä on saada ihmiset tietoisiksi työhyvinvoinnista ja näin levittää tietoutta työyhteisöihin. Valmiina työelämään! -teemoja ovat muun muassa oikea työkäyttäytyminen, muutuskyvyn vahvistaminen sekä positiivinen asennoituminen työelämään. (Hyytiäinen 2016, viitattu 27.3.2018.)

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa sovelletaan palvelumuotoilun menetelmiä. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata, miten lähiesimies voi tukea nuorta vastavalmistunutta tämän työelämätaitojen edistämiseksi sekä kehittää malli nuoren työelämätaitojen tukemiseksi yhteistyössä lähiesimiesten kanssa. Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää malli lähiesimiehille nuorten vastavalmistuneiden työelämätaitojen kehittämiseen. Mallin avulla lähiesimies voi tukea vastavalmistunutta tunnistamaan ja vahvistamaan omia työelämätaitoja. Pitkän aikavälin kehitystavoite on vahvistaa nuorten työntekijöiden valmiuksia työelämässä sekä osaltaan lisätä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta. Opinnäytetyön tuloksena laaditaan konkreettinen malli, jonka käyttö on helppo omaksua ja joka on luonteva osa lähiesimiehen työskentelyä.

2 NUOREN TYÖELÄMÄTAIDOT MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Opinnäytetyömme tietoperustassa määrittelimme, kuka on nuori työntekijä Suomessa ja minkälaisia vaatimuksia työelämä asettaa nuorelle. Tuomme esiin työelämätaidojen käsitteen tässä opinnäytetyössä ja käymme läpi, miksi työelämätaidojen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää jokaisen nuoren kohdalla. Luvussa kolme otamme mukaan lähiesimiehen roolin työelämätaidojen kehittymisen tukemisessa osaamisen johtamisen keinoin. Johtamisen näkökulmasta osaamisen johtaminen antaa lähiesimiehelle työkaluja työelämätaidojen kehittämiseen ja tukemiseen.

2.1 Nuori työelämässä

Suomessa oli vuoden 2016 lopussa noin 635 000 nuorta 15-25-vuotiaista (Tilastokeskus 2016, viitattu 30.3.2018). Näistä työllisiä helmikuussa 2017 noin 230 000 (Tilastokeskus 2018, viitattu 30.3.2018). Nuori siirtyy työelämään usein ammatillisesta oppilaitoksesta, ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta ja monet nuoret työskentelevät jo opintojen ohella. Alle 30-vuotiaat työllistyvät erityisesti kaupan alalle, teollisuuteen, sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä matkailu- ja ravintola-alalle, jossa nuoria on suhteellisesti eniten, 43% työntekijöistä. (Räisänen 2010, 3). Nuorisobarometrin 2016 mukaan noin puolet nuorista (15-29-vuotiaista) on huolissaan työn riittävydestä ja kolmas osa kokee huolta työssä jaksamisestaan. Työelämä koetaan myös niin kuormittavaksi ja kuluttavaksi, että työssä palaa loppuun. Nuoret selvästi arvostavat työtä ja uskovat koulutuksen parantavan työmahdollisuuksia. He ovat huolissaan enemmän työn saatavuudesta, kuin työssä jaksamisesta. Joskin kolmas osaa mietityttää oma työssä jaksaminen tulevaisuudessa. Nuorison työllisyys on hyvin suhdanneherkkää, laskusuhdanteessa työttömyys lisääntyy ja nuoret kokevat epävarmuutta. Nuoret ottaisivat mieluummin vastaan työtä kuin sosiaalietuuksia, joten nuorten työmoraali on korkealla. (Nuorisobarometri 2016, 57, 59.)

Opinnäytetyössämme käytämme käsitettä nuori vastavalmistunut, jolla tarkoitamme nuorta henkilöä, joka valmistuu ensimmäiseen ammattiinsa ja on aloittanut työskentelemisen koulutustaan vastaavassa työssä. Kirjallisuudessa käsitellään paljon suurten ikäluokkien sekä X- ja Y-sukupolvien työelämäkäyttäytymistä. Z-sukupolvi on vasta viime vuosina alkanut siirtyä työelämään, joten heihin liittyy tutkimustietoa löytyy vielä vähän eikä se ole yleistettävissä. Sukupolvi ei ole homogeeninen ryhmä, vaan aina löytyy eroja sukupuoleen, yhteiskuntaluokkiin ja persoonallisuuksiin liittyen.

Amerikkalainen sukupolvimäärittely ei täysin sovi suomalaiseen yhteiskuntaan, joten Järvensivu ja Syrjä ovat esittäneet uuden sukupolvialtoteorian. He sitovat sukupolvet taantumiin ja nousukausiin ja kertovat talouden tilanteen määrittävän, minkälaisia työntekijöitä nuorista tulee. Ihmisellä on 16-18-vuotiaana herkkyyksikausi, jolloin hän alkaa nähdä itsensä yhteiskunnan jäsenenä. Yhteiskunnan tilanne muokkaa tällöin nuorta tulevaisuuden työntekijää. Z-sukupolvi eli suuren globaalin taantumien sukupolvi on syntynyt vuoden 1990 jälkeen. (Järvensivu ym. 2014, 30, 41-43.) Tapscott (2010) kuvaa tätä osittain työelämään siirtynyttä sukupolvea ensimmäiseksi digitaalisella aikakaudella kasvaneeksi sukupolveksi, jonka toimintatavat ja ajattelumallit poikkeavat aiemmista muun muassa yhteistyön, vanhemmuuden ja poliittisen vaikuttamisen suhteen. Tapscott nimeää tämän sukupolven nettisukupolveksi ja määrittää sen syntyneeksi 1987 eteenpäin (2010, 14-15).

Viljakainen (2011, 95) kuvaa nuoria digicowboyina, jotka ovat kasvaneet verkostoituneiksi ja tiedonjanoisiksi. Nuoret eivät pidä samaan organisaatioon tai edes työtehtävään sitoutumista tärkeänä, he haluavat kokeilla uusia töitä ja vasta myöhemmällä iällä päättää, mihin työtehtävään vakiintuvat. Nuoret käyttävät aikaa heille tärkeisiin asioihin ja ovat tarkkoja omasta vapaa-ajastaan. He haluavat määrittää omia työskentelytapojaan ja arvostavat etäpäiviä ja sitä, että työvälineet ovat kannettavia. Työuraa ei haluta rakentaa samalla tavalla kuin ennen ja johtajuus ei kiinnosta. (Viljakainen 2011, 104-105.) Taloudellinen tiedotustoimisto on kysynyt nuorilta heidän työelämää koskevista odotuksistaan ja asenteistaan jo 1980-luvulta lähtien. Seurantatutkimuksessa nuorten halu tehdä työtä ei ole muuttunut, mutta odotukset työelämää ja johtamista kohtaan sekä tavat tehdä työtä ovat muuttuneet. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta johtuva toive joustavista työajoista sekä työn sisältö ja sen merkityksellisyys, kuin myös työilmapiiri ovat palkkaa tärkeämpiä. Työnantajalla ja hänen maineellaan on nuorelle merkitystä. (Tenhunen-Ruotsalainen & Väisänen 2012, 7.)

Talous ja työmarkkinat tulevat muuttumaan, kun työelämään siirtyvä sukupolvi antaa uusiutumiseen mahdollisuuden. Nuorilla on toisaalta hyvin perinteisiä odotuksia työltä; turvallisuutta ja vakautta, mutta toisaalta he suhtautuvat muutokseen hyvin pelottomasti ja pitävät tärkeänä, että voivat tuoda omat kiinnostuksen kohteet osaksi työtänsä. Eettiset arvot ja työn merkityksellisyys ovat nousussa. (Pentikäinen 2014, 11.)

2.2 Työelämän vaatimukset nuorelle

Työelämän muutosta on kahdenlaista. Sellaista, joka on jatkoa aiemmin tapahtuneelle ja jota voi ennakoida sekä sellaista, joka on yllättävää ja nopeaa eikä sitä voi ennustaa. Yksilön täytyy pystyä hyväksymään epätietoisuus ja epävarmuus sekä joustamaan tarvittaessa, vaikka muutoksen ymmärtäisikin vasta myöhemmin. (Ruohotie 2000, 17-18.) On alettu puhumaan sekä yksilön että työyhteisön resilienssistä, jota voidaan kehittää. Se on ongelmanratkaisukykyä, ennakointia ja joustamista. Resilientti henkilö selviää vaikeuksista ja pyrkii oppimaan niistä, hän sietää stressiä ja suhtautuu muutoksiin positiivisesti. (Ala-Laurinaho & Uusitalo 2018, viitattu 21.2.2018.)

Teknologian ja tiedon muutokset, taloudellinen epävarmuus sekä sosiaalisen ympäristön muutokset johtavat työn toimintaympäristön muuttumiseen. Töitä pitää uudelleen organisoida ja organisaatiotkin joutuvat muuttamaan rakenteitaan, mistä seuraa esimiesten uusia rooleja ja tehtäviä sekä työntekijöiden erilaisia urapolkuja ja oppimista. Tämä asettaa haasteita yksilön kehitykselle erityisesti elämänhallinnan, kommunikaatiotaidon, ihmisten ja tehtävien johtamisen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittamisen saralla. (Ruohotie 2000, 29.) Sitran julkaisun mukaan globalisaatio sekä digitalisaatio muuttavat ja ovat jo muuttaneet Suomen työelämää. Työtä tehdään kansainvälisissä tiimeissä ja ihmiset sekä palvelut liikkuvat eri ympäristöissä. Digitalisaatio muuttaa ihmisten toimintamalleja sekä ajan ja paikan merkitystä työn tekemisessä. (Arola 2017, 5.)

Työelämä on selvässä murrosvaiheessa. Muutosta tuottavat yhtäaikaisesti kehittyvät teknologiat, globalisoituva talous, ympäristökysymysten näkyväksi tuleminen, väestön ikääntyminen sekä ihmisten arvoissa että yhteisöissä tapahtuvat muutokset. Suomen työelämä on tuotantotapojen murrosvaiheessa, kun massatuotantoon perustuva kasvu hidastuu ja tieto- ja viestintäteknologia (ICT) luo uusia tuotantomenetelmiä. Massatuotanto on pohjautunut halvan energian, raaka-aineiden ja työntekijöiden hyödyntämiseen. Näistä on muodostunut tietyt johtamisen, työnjaon, asiakkuuden ja työsuhteiden mallit. ICT:n tuomat uudet toimintatavat pohjautuvat halpaan tietoon, jonka vuoksi massatuotannosta tuttu keskittäminen ja mittakaava edun hyödyntäminen ei enää toimi vaan on siirryttävä verkostomaiseen tuotantoon. Tällöin avaintekijöitä ovat vuorovaikutus ja reaaliaikaisuus, kysyntään on vastattava nopeasti verkostossa räätälöidyillä tuotteilla, joita on mahdollisesti kehitetty yhdessä asiakkaiden kanssa. Työt hajaantuvat useiden eri organisaatioiden yhteistoiminnaksi eikä nykypäivänä tuttu tiimi- ja prosessioppiminen enää riitä. Täytyy innovoida moniorganisaatioisia sosiaalisia ratkaisuja, koska haasteet ja muutoksetkin ovat organisaatorajoja ylittäviä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 2-4; Pentikäinen 2014, 21.)

Murrosvaiheessa oleminen aiheuttaa töissä uudenlaisia ongelmia ja tilanteita, joihin ei vanhoilla keinoilla pystytäkään vastaamaan. Jatkuva muutos ja keskeneräisyys työpaikoilla aiheuttaa hämmennystä ja haastaa työntekijän ajatusmallit. Vakiintunut tilanne on poikkeustila, muutoksesta tulee uusi normaali. Työ ei ole niin sujuvaa, kun jatkuvat muutokset asiakkuuksissa, työvälineissä ja teknologiassa aiheuttavat lisätyötä ja kuormitusta. Kahden toimintatavan välissä työskentely vaikuttaa työn hallittavuuteen ja ymmärtämiseen ja osa työntekijöistä menettääkin kiinnostuksensa työhönsä eivätkä koe sitä enää mielekkääksi. Työn hajauttaminen usean tahon toteutettavaksi vaatiikin oman työn parempaa käsitteellistämistä sekä syvempää ymmärtämistä siitä, mitä on tekemässä ja miten se vaikuttaa muiden työhön. Myös uusia epäoikeudenmukaisuuden tunteita herää, kun vaatimukset työn itseorganisointiin kasvavat eikä työntekijällä ole riittäviä valmiuksia hallita ajankäyttöään eikä organisoida työtään. Tällöin työt jakautuvat epätasaisemmin työntekijöiden välillä. Muutoksessa tulee esiin myös sukupolvien väliset erot, joita ei välttämättä työpaikoilla tunnisteta. (Alasoini ym. 2012, 5-6.) Työnantajien olisi syytä muokata omaa toimintatapaansa henkilöstöhallinnossa uuden sukupolven myötä. Nykyään ajatellaan, että työntekijä (nuori) palkataan, koulutetaan ja johdetaan, mutta jatkossa tulisikin perehdyttää, sitouttaa, ohjata toimimaan yhdessä sekä kehittää häntä. (Tapscott 2010, 167.) Työ on muuttumassa siihen suuntaan, mikä on sopusoinnussa uuden sukupolven ominaisuuksien kanssa. Monia nuoria uhkaa silti syrjäytyminen, mikäli esimiestyössä ei osata ottaa huomioon nuoren erityispiirteitä ja tarpeita. (Ahonen ym. 2010, 24.)

Työmarkkinoiden ja ammattien muutosten ennakointi on tulevaisuudessa vaikeaa. Teknologian kehittyminen toimii koko työmarkkinoiden muutoksen ajurina ja muutosta pidetään yhtä merkittävänä kuin teollistumista. On esitetty, että robotiikka vie ihmisten työt. Näin ei kuitenkaan ole, vaan työnsisällöt tulevat muuttumaan ja vanhojen töiden tilalle tulee uusia töitä. Palkkatyö on edelleen yleisin työsuhteen muoto, mutta yksityisyrittäminen ja internetin kautta tehtävät työt lisääntyvät. Hyvä koulutus ei enää ole tae elinikäiselle työpaikalle. (Pentikäinen 2014, 11, 18.) Työsuhteet yksilöityvät ja monimuotoistuvat, minkä seurauksena riskit siirtyvät enemmän työnantajalta työntekijälle. Kuormitus kasvaa, kun yksilö tekee työtä monelle työnantajalle tai on samanaikaisesti opiskelija tai yrittäjä, myös vapaa-ajan ja työn raja hämärtyy. Yhteiskunnan turvaverkostot ja mahdollisuus joustaviin työnteon muotoihin on tähän muutokseen sopeutumisessa tärkeää, mutta sitäkin enemmän korostuu yksilön omat valmiudet kehittää itseään sekä liikkua työn mukana. (Pentikäinen 2014, 21-22.)

Työelämän muutoksissa selviäminen vaatii siis paljon taitoja nuorelta työntekijältä sekä ketteryyttä oppia uutta. Koulutusjärjestelmän tulisi olla elinikäiseen oppimiseen ja innovointiin kannustava, sujuva ja työelämäkeskeisempi, koulussa pitäisi jo varhain opetella muutoskykyä sekä työelämätaitoja. (Pentikäinen 2014, 19.) Sitra on myös pohtinut julkaisussaan mitä valmiuksia työelämä vaatii tulevaisuudessa. Tärkeimpinä ominaisuuksina nousevat esiin osaamisen ajan tasalla pitäminen, tehtävistä toisiin siirtyminen sekä oppimiskyky. Keskeisiä taitoja ovat lisäksi hyvä itsetuntemus, yhdessä tekeminen ja verkostoituminen. Itsetuntemus auttaa oman työuran löytymisessä sekä helpottaa toimimista monialaisissa tiimeissä, jota tulevaisuudessa on yhä enenevässä määrin ja omaa osaamista tulee tehdä näkyväksi. (Arola 2017, 6.)

2.3 Työelämätaidot pohjana ammatilliselle kehitymiselle

Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta hankitaan tietoja, taitoja ja kykyjä, joiden avulla yksilö vastaa muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Muodollisen oppimisen lisäksi nuori oppii paljon työhön ja arkipäivään liittyvissä ympäristöissä, jolloin hän on muun muassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa, tarkkailee omaa toimintaansa ja analysoi virheitä. Työelämä voi siis tukea nuorta kehittymään ja tällöin lähiesimiehellä on luonnollinen osansa osaamisen kehittämisessä. (Ruohotie 2000, 3.) Työelämätaidot ovat prosessiosaamista, jota tarvitaan teknisen eli substanssiosaamisen lisäksi. Prosessiosaaminen on tärkeää, jotta osaaminen saadaan hyödynnettyä ja se kytkeytyy muiden työntekijöiden osaamisen kanssa. (Salminen 2015, 68.) Työelämässä menestyminen, tavoitteiden saavuttaminen ja hyvinvointi eivät ole pelkästään tuurista kiinni. Ne selittyvät usein työelämätaitojen hallinnalla. (Aarnikoivu 2010, 7.) Nuoren vastavalmistuneen on hyvä tunnistaa omaa osaamistaan ja kehittää sitä jatkuvasti. Tähän hän voi saada tukea lähiesimieheltään.

Vesterinen (2001) tuo esiin väitöskirjassaan työelämätaitoihin liittyvän käsitteiden kirjon. Työelämätaitoihin liittyviä yleisimpiä käsitteitä ovat kvalifikaatio, kompetenssi sekä ammattitaito. Uudempiä termejä ovat kvalifikaatiovaatimukset, työqualifikaatiot, osaamistarpeet, taidot, osaaminen sekä työelämävalmiudet. Kvalifikaatio-käsitettä on Vesterisen mukaan käytetty kuvaamaan ammatillisia taitoja, joko kokonaista ammattia tai tiettyjen tehtävänalueiden joukkoa ja niiden julkista hyväksyntää. Kvalifikaatiota pidetään suhdekäsitteenä, jolla tarkoitetaan yksilön ja hänen asemansa sekä työhön liittyvän ympäristön asemaa. (2001, 36.) Kompetenssi-käsite viittaa osaamiseen ja sen jäsentely riippuu, minkälaisesta osaamisesta on kyse. Esimerkiksi ammatillinen kompetenssi on tie-

tyn toiminta-alueen tehtävistä suoriutuminen. Kompetenssi voidaan nähdä myös yksilön ominaisuuksina, hänen tietoinaan, taitoina ja asenteinaan. (Hanhinen 2010, 52-53.) Työn edellyttämä kompetenssi määrittelee sen, mitä todellisia ja välttämättömiä vaatimuksia on työhön liittyvien tehtävien hoitamiseen. Todelliset vaatimukset voivat vaihdella työtehtävistä riippuen samankin ammattialueen sisällä. (Ruohotie 2002, 109.)

Ursin & Hyytinen (2010) käyttävät artikkelissaan käsitettä geneeriset taidot, joka on otettu käyttöön korkeakoulututkimukseen kuvaamaan opiskelijoiden yleistä osaamista ja oppimistuloksia. Geneeriset taidot ovat tieteenalasta riippumattomia yleisiä taitoja, joita opitaan toissijaisina taitoina, mutta jotka eivät välttämättä ole oppimisen kohteena. Geneerisiin taitoihin kuuluu kriittinen ajattelu, analyttinen päättelykyky, ongelmanratkaisutaidot ja kommunikaatiotaidot. (Ursin & Hyytinen 2010, 66.) Kansainvälisissä lähteissä puhutaan muun muassa avaintaidoista, joita tarvitaan yleisesti koulutuksessa, elämässä ja työelämässä. Näitä taitoja ovat: numeroihin perustuvat taidot, kommunikaatiotaidot, informaatio – sekä tietotekniset kommunikaatiotaidot, taito parantaa omaa oppimistaan, ongelmanratkaisutaidot sekä taito työskennellä toisten kanssa. (Murdoch-Eaton & Whittle 2012, 121). Mayer (1992) on määritellyt kompetensseja, joita nuoret tarvitsevat pystyäkseen toimimaan tehokkaasti työelämässä. Näitä kompetensseja ovat informaation käsittely, jolloin tietoa pystyy etsimään ja käsittelemään hyödyllisellä tavalla. Laaja-alaiset kommunikaatiotaidot, jolloin voidaan keskustella muiden kanssa monin eri keinoin sekä organisoimaan omaa työtään ja priorisoidaan sitä. Kompetensseja ovat myös työskenteleminen toisten kanssa, matemaattisten ideoiden käyttäminen, ongelmien ratkaiseminen sekä teknologian hyödyntäminen. (1992, 8).

Ruohotie (2002) esittelee artikkelissaan Eversin, Rushin ja Berdrow:n tekemän kompetenssiluokittelun, jonka alueet edistävät työllistymistä ja jäsensivät elinikäistä oppimista. Alueet ovat oman toiminnan hallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten käynnistäminen. (2002, 113-114). Opinnäytetyössä käsittelemme työelämätaitoja Evers, Rush ja Berdrow:n (1998) sekä Ruohotien (2000, 2002) mukaan.

Työelämätaidot



KUVIO 1. Työelämätaitojen kompetenssiluokittelu (Evers, Rush ja Berdrow 1998; Ruohotie 2000, 2002)

Kuviossa 1 esitetty "The Bases of Competence" eli työelämätaitojen kompetenssiluokittelu on luotu siihen tarpeeseen, että koulutuksessa voitaisiin vastata paremmin työelämän vaatimuksiin. On tärkeää, että vastavalmistuneen siirtyminen työelämään käy mahdollisimman kivuttomasti, joten työelämätaidot voivat toimia yhteisenä kielenä koulutuksen ja työelämän välillä. Työntekijät tarvitsevat taitoja, jotta täyttävät tulevaisuuden työpaikan vaatimukset. Heillä täytyy olla taitoja kehittää itseään elinikäisen oppimisen näkökulmasta, jotta voivat muuttuvassa maailmassa työllistyä aina uudestaan. Nuorilla vastavalmistuneilla täytyy siis olla taitoja hallita itseään, kommunikoida vaikuttavasti, johtaa asioita ja ihmisiä sekä selvittää, ennakoita ja hyötyä muutoksesta luomalla uutta. (Evers, Rush, Berdrow 1998, preface)

Elämänhallintaan liittyy monia eri osa-alueita, joita ovat omien taitojen ja osaamisen tiedostaminen, kehittäminen ja sekä lisäksi soveltaminen. Itsetuntemus ja oman itsensä hallinta liittyvät läheisesti elämänhallintataitoihin, kuten myös muutoksen hallinta kyky sekä epävarmuuden sietäminen. Elämänhallinta vaatii yleisluonteisia taitoja sekä teknistä osaamista, jotta pystytään arvioimaan omaa oppimistaan ja suhtautumaan avoimesti omiin virheisiin. Omalla asenteella pystytään vaikuttamaan siihen, kuinka eteen tulevista vastoinkäymisistä selvittää, otetaanko niistä vastuu vai tyydytäänkö

vain saatuun. *Kommunikointitaitoa* tarvitaan määrittämään työskentelyä ja toiminnan tavoitteita. Kommunikoinnin avulla selvitetään, minkälaisia ihmisiä me oikein olemme ja miten käsityksemme eroavat muiden arvomaailmasta. Vuorovaikuttamalla rakennamme mielikuvaa toisista ihmisistä ja samalla on mahdollisuus korjata muiden vääriä käsityksiä omasta itsestämme. (Ruohotie 2000, 43-44). Kyseinen taito konkretisoituu, kun henkilö osaa toimia pätevästi muiden ihmisten ja ryhmien kanssa niin, että kerää ja jakaa tietoa sen eri muodoissa (Ruohotie & Honka 2003, 61).

Ihmisten ja tehtävien johtamisella pyritään saamaan tulokseksi kilpailukykyinen organisaatio, jossa osaava henkilöstö saa työtehtävät todella tehdyksi. Saatuja tuloksia pyritään myös mittaamaan ja vertaamaan annettuihin tavoitteisiin. Työntekijöillä tulee olla selvä näkemys työnsä tavoitteista ja päämääristä sekä resurssit niihin pääsemiseen. Työyhteisössä jokaisella tulisi olla taito johtaa ihmisiä, koska enenevässä määrin koko tiimillä on vastuu työn menestymisestä ja on pystyttävä johtamaan itsensä lisäksi myös muita. (Ruohotie 2000, 45-46.) Ihmisten ja tehtävien johtaminen tarkoittaa taitoa saada suunnittelun, organisoimisen, koordinoimisen sekä kontrolloimisen keinoin tehtävät suoritetuiksi (Ruohotie & Honka 2003, 61). Nuorten työelämätaitojen kohdalla tämä tarkoittaa etupäässä koordinoitukykyä sekä suunnittelutaitoa. *Innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen* on nykyään yhä vaikeampaa yhteiskunnan muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi. Tilanteen tasalla pysyminen vaatii jatkuvia muutoksia ja arviointia, jotta pystytään nopeasti reagoimaan muutuviin asiakastarpeisiin. Menestyneimpiä ihmisiä ovat ne, jotka sietävät muutoksen tuoman epävarmuuden tai jopa menevät muutoksen mukana. Muutoksessa auttavat innovatiivisuus ja luovuus, ja ne ovatkin tärkeitä ominaisuuksia työllistymiseen. (Ruohotie 2000, 45-47.) Jotta taidot ihmisten ja tehtävien johtamiseen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittamiseen kehittyvät, tulisi elämähallintataitojen sekä kommunikaatiotaitojen olla hallinnassa (Ruohotie & Honka 2003, 62).

2.4 Työelämätaitojen kehittäminen elinikäisen oppimisen kautta

Muuttuvassa työelämässä jatkuva itsensä ja ammattitaitonsa kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Tarvitaan siis yksilöitä, joilla on tahto, halu ja kyky oppia jatkuvasti. Parhaimmillaan oppiminen on elinikäistä. (Ruohotie 2000, 49, 205.) Tehokkain keino ennakoida työelämän muutoksia on parantaa kansalaisten muutosvalmiuksia jo koulutusjärjestelmän alusta lähtien ja varmistaa oppimaan oppimisen taito (Pentikäinen 2014, 11). Uudessa valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa (Vasu 2017), esiopetuksen opetussuunnitelmassa sekä perusopetuksen opetussuunni-

telmassa (Ops) on otettu käyttöön laaja-alaisen oppimisen käsite. Sen kehittyminen alkaa varhaislapsuudessa ja jatkuu koko elämän. Kun ympäröivä maailma muuttuu, tarvitaan entistä enemmän laaja-alaisempaa, tieteenalat ylittävää osaamista, joka mahdollistaa ihmisenä kasvamisen, opiskelun ja työn teon sekä kansalaisena toimimisen. (Opetushallitus 2016, 20). Työelämän muuttuvat vaatimukset on siis tunnustettu valtakunnallisesti ja niihin halutaan vastata kasvattamalla ja opettamalla lapsista osallistuvia, työssä pärjääviä ja työelämään myönteisesti suhtautuvia ihmisiä.

Työelämän vaatimuksiin on herätty toisella asteella ja korkeakouluissa. Valtakunnallisessa Valmiina Työelämään! -hankkeessa on mukana 11 oppilaitosta ympäri Suomen. Hankkeen tarkoituksena on kehittää opintokokonaisuus, jossa opiskelija oppii työelämätaidoista ja lisää ymmärrystään työhyvinvoinnista. Opintokokonaisuuden tarkoituksena on helpottaa siirtymistä työelämään sekä antaa valmiuksia kehittää itseään ja työtä. (Valte-hanke 2018, viitattu 27.3.2018.) Opintokokonaisuus olisi osa ammattiopistojen, ammattikorkeakoulujen sekä yliopistojen tutkintoja. Opintokokonaisuudet sisältäisivät asioita, jotka tukisivat ”--opiskelijoiden henkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja sekä muutoskykyä työelämää varten.” (Järviö 2016). Korkeakouluissa on myös pysähtyttävä pohtimaan, kuinka kehittää opiskelijoiden elinikäisen oppimisen ja työllisyyden taitoa ilman, että korkeakoulutuksen tuoma asiantuntijuus kärsisi (Evers ym. 1998, 135).

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN OSANA TYÖELÄMÄTAITOJEN KEHITTÄMISTÄ

Työsopimuslain (55/2001 2.1§) mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään, vaikka organisaation toiminta, tehtävä, työ tai työmenetelmät muuttuisivat. Työnantajan on myös pyrittävä tukemaan työntekijän kehittymistä työuralla etenemiseksi. Työnantajan ja työntekijän vastuita ja velvollisuuksia on määritelty myös työturvallisuuslaissa (738/2002). Laki velvoittaa työnantajan huolehtimaan perehdytyksestä työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Yleensä lähiesimies on vastuussa perehdytyksestä. Työntekijän velvollisuus on varmistaa, että hän saa perehdytyksen. (738/2002 2.14§.) Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Ammattitaidon kehittäminen on välttämätöntä tiedon nopean lisääntymisen, teknologian muutoksen, innovaatioiden, kansainvälistymisen sekä sosiaalisen ympäristön muutoksen vuoksi (Ruohotie 2000, 49).

Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010) käyttävät tutkimuksessaan lähijohtamisen -käsitettä, johon kuuluu työyksikön päivittäinen johtaminen sekä johtamisen työnsisällöt ja työssä tarvittavat johtamisoiminaisuudet. Lähijohtajan tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia yksikön perustehtävästä ja resursseista sekä henkilöstön työjärjestelystä. Keskeinen tehtävä on myös henkilöstön osaamisen kartoittaminen ja sen hyödyntäminen organisaatiossa. (2010, 19, 43-44.) Lähiesimiehen tulisi huomioida monia eri osa-alueita, kun määritellään osaamistarpeita. Näitä alueita ovat tietojen ja taitojen hallinta, sosiaalinen osaaminen, tunteiden käsittely ja kohtaamiskyky sekä kyky uskoa tavoitteeseen ja päämäärään. (Laaksonen & Ollila 2017, 181.) Lähiesimies tuntee parhaiten alaistensa osaamisen, suunnitelmat ja tilanteen sekä hänellä on näkemys oman yksikkönsä toiminnan kehityksestä. Hän viestii henkilöstöasioita koordinoiville henkilöille esimerkiksi koulutustarpeista. Johto puolestaan viestii lähiesimiehelle strategian tuomia linjoja. (Viitala 2005, 235.)

Jatkuva oppiminen ja kehittyminen on merkki toimivasta osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen näkyy johtajien toiminnassa ohjaamisena ja valvontana sekä lisäksi työyhteisön itseohjautuvuuden valmentamisena. Jokainen henkilö tuo oman osaamisensa työyhteisöön eikä niin, että johtaja ainoastaan sanelisi miten asiat menevät. Jokaisen yksilön osaamisen taso sekä lisäkoulu-

tuksen tarve tulee olla johtajan tiedossa, jotta hän pystyy arviomaan erilaisten työkalujen, menetelmien sekä koulutuksen tarpeellisuutta. Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaatioissa konkreettisia järjestelyitä ja toimenpiteitä, jotka liittävät johtamistyön strategisuuteen. (Ollila 2006, 137-138). Jos ympäristö on mahdollisuuksia, tukea ja haasteita antava, silloin työntekijät pyrkivät kehittymään (Ruohotie 2000, 59). Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän siihen kykenee, tahtoo ja jaksaa. Tämä tuo haasteita osaamisen johtamiseen eikä ratkaisut ole koskaan nopeita tai helppoja. Osaaminen pitää silti pyrkiä näkemään dynaamisena ja virtaavana, alati uudistuvana raaka-aineena, jotta siihen saadaan samanlainen johtamisote kuin muihinkin organisaation menestykseen vaikuttavien asioiden johtamiseen. Pahimmillaan osaamisen puute aiheuttaa häpeää ja osamattomuutta peitellään. Kestää aikansa, että työntekijät oppivat ymmärtämään, että heidän arvonsa työntekijänä on ennen kaikkea siinä, miten he kykenevät uudistamaan osaamistaan työnsä ja organisaation päämäärien edellyttämällä tavalla. (Viitala 2005, 17.)

Lähijohtajuuden haasteeksi muodostuu se, että vastavalmistuneella nuorella on mahdollisuus valita työnantajansa sen mukaan, kenellä on hänen mielestään mielekkäin kokonaisuus (Ahonen ym. 2010, 30-31). Yhä enenevässä määrin työtä tehdään muuttuvissa tiimeissä ja pysyvät organisaatiot muuttuvat alati liikkuviin eri toimijoista ja arvoyhteisöistä koostuviin verkostoihin. Tulevaisuudessa lähiesimiehen täytyykin vahvistaa normatiivista johtamisosaamistaan eli ymmärtää työyhteisö arvoyhteisönä, jonka jäseniä motivoivat erilaiset työt ja työyhteisöä koskevat sosiaaliset, kulttuuriset tai arvosidonnaiset ominaisuudet. Johtajuus ei voi olla enää arvojen sanelemista ylhäältä päin vaan se on enemmän jaettava. Lähiesimiehen tulee tukea työntekijän kykyä tuottaa arvoa organisaatiolle ja lisäksi työvoiman tarjonnan supistuessa täytyy kyetä houkuttelemaan osaavaa työvoimaa sekä pitämään siitä kiinni. (Alasoini ym. 2012, 11-12.)

Organisaation täytyy varata resursseja oppimiselle ja tukea sellaista kehitystä, joka parantaa työsuoritusta ja auttaa vastaamaan tulevaisuuden työvaatimuksiin. Lähiesimiehen tuki, henkilöstöpolitiikka, joka arvostaa osaamisen kehittämistä sekä kehittämisohjelmat ja arvioinnit ovat tällaista resurssointia. Oppimisen muutos tapahtuu yksilössä, joten organisaatiokin voi oppia ja kehittyä vain, jos yksilö kehittyy. Kuitenkin yksilö kaipaa organisaation työympäristöä, välineitä ja suhteita voidakseen oppia. (Ruohotie 2000, 10-11.) Yksilön osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa tiiviisti työhön liittyen ja osana sitä tai osittain tai kokonaan työn ulkopuolella. Kun osaamista kehitetään osana työtä, oppiminen liitetään kokemukseen, jolloin työ hyödynnetään sekä oppimisen lähteenä, että opitun asian soveltamisen kohteena. Työhön liittyvät kehittämismuodot voidaan suunn-

nata kehittämään ammattitaitoa nykyistä tai tulevaa työtehtävää varten tai kapeampaa erityisosaamista tavoitellen. Yksilön osaamista voidaan kehittää työtehtävien kuten työkierron, mentoroinnin ja työnohjauksen avulla. (Viitala 2005, 261-262.)

Muutoksissa pärjäämisen ratkaisee se, kuinka osaaminen uudistuu. Osaamisen johtaminen on avainasemassa, koska sen avulla varmistetaan, että organisaatiolla on tulevaisuudessa sitä osaamista mitä tarvitaan. Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä (Viitala 2005, 14.) Taidokkaalla osaamisen johtamisella sekä uudistumisella turvataan työyhteisön tehokkuus, toimivuus ja työhyvinvointi (Ollila 2006, 137). Työntekijöille osaamisen kehittäminen tuo turvallisuuden sekä jatkuvuuden tunteen sekä lisäksi sitouttaa organisaatioon. Kehittäminen tuo mukanaan onnistumisen kokemuksia, mikä korostaa työn merkitystä. (Lammintakanen 2017, 252).

Työelämätaitojen pohjaa aletaan tietoisesti rakentamaan jo varhaiskasvatuksessa, siirtyen siitä esi- ja perusopetuksen kautta toiselle asteelle ja aina korkeakouluihin saakka. Onkin ilmiselvää luonnollinen jatkumo ottaa työelämätaitojen kehittäminen osaksi lähiesimiestyötä. Tulevaisuuden nuori työntekijä on kulkenut pitkän tien ollakseen valmis työelämän muuttuviin vaatimuksiin, hänellä on valmiuksia, motivaatiota osallistua sekä taitoa kehittyä. Lähiesimies on nuorelle työelämän vastaanottaja, jonka tehtävä on omalta osaltaan mahdollistaa työelämätaitojen kehittymisen jatkumo osaamisen johtamisen osa-alueita hyödyntäen. Tähän tarpeeseen opinnäytetyömme pyrkii vastaamaan.

4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata, miten lähiesimies voi tukea nuorta vastavalmistunutta tämän työelämätaitojen edistämisessä sekä kehittää malli nuoren työelämätaitojen tukemiseksi yhteistyössä lähiesimiesten kanssa.

Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää malli lähiesimiehille nuorten vastavalmistuneiden työelämätaitojen kehittämiseen. Mallin avulla lähiesimies ohjaa vastavalmistunutta tunnistamaan ja vahvistamaan omia työelämätaitojaan. Pitkän aikavälin kehitystavoite on vahvistaa nuorten työntekijöiden valmiuksia työelämässä sekä osaltaan lisätä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta.

Opinnäytetyön tuloksena laaditaan malli, jonka käyttö on helppo omaksua ja joka on luonteva osa lähiesimiehen työskentelyä.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS PALVELUMUOTOILUA SOVELTAEN

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka sisältää laadullisen tutkimuksen osion. Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ratkaisemaan käytännöstä esiin nousseita ongelmia työelämässä ja vie myös ratkaisuja eteenpäin. Kehittämistyössä kerätään systemaattisesti tietoa ja sitä pyritään kriittisesti arvioimaan. Tutkimuksellisuus tuo kehittämistyöhön järjestelmällisyyden, analyttisyyden ja kriittisyyden. Kehittäminen etenee aktiivisesti vuorovaikutuksessa muiden tahojen kanssa, sen aikana käytetään erilaisia menetelmiä ja se etenee suunnitelmallisesti. Aloitteellisuus, oman työn arvioiminen, innovatiivisuus, vuorovaikutus ja monipuolinen menetelmäosaaminen ovat kehittämisosaamiseen kuuluvia asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18-21.) Opinnäytetyössämme pureudumme käytännöstä nousseeseen kehittämiskohteeseen eli nuoren työelämätaitojen kehittämiseen yhdessä nuorten ja lähiesimiesten kanssa.

Käytimme opinnäytetyössämme soveltaen palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilussa olennaista on käyttäjälähtöisyys sekä asiakkaan osallisuus. Muotoilun keskiössä ovat asiakas tarpeeseen sekä organisaatio, joka tarjonnallaan tyydyttää tarpeet. (Tuulaniemi 2013, 66.) Kehitimme lähiesimiehelle sellaisen mallin, jota hän voi helposti muokata työntekijälle sopivaksi. Ajattelimme, että asiakkaana on nuori vastavalmistunut ja palveluntarjoajana on organisaatio ja henkilöitynä lähiesimies.

Palvelumuotoilua tehdään yhdistämällä eri menetelmiä eikä sitä voi määritellä yhdellä tietyllä tavalla. Palvelumuotoilussa on viisi pääasiaa, jotka tulisivat palveluiden suunnittelussa näkyä: asiakaskeskeisyys, yhteiskehittäminen, palvelun visuaalinen jaksottaminen, palvelun tekeminen näkyväksi sekä kokonaisvaltaisuus. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakkaan toiveiden ja tavoitteiden täydellistä ymmärrystä sekä asiakkaan omien kokemusten hyödyntämistä. Merkityksellistä on tuoda palvelu näkyväksi, jotta asiakkaalle jää muistijälki tapahtuneesta ja hän todennäköisesti palaa palvelun pariin uudelleen. Kaikki palvelun osa-alueet tulisi nähdä isommassa kontekstissa, kuin missä palvelun konkreettinen prosessi tapahtuu. (Stickdorn & Schneider 2011, 34-45.)

Palvelumuotoilun prosesseja on monenlaisia, mutta keskeisimpiä asioita niissä on laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, mallien luominen ja niiden testaus sekä mallien analysointi ja uudelleen määrittäminen saatujen tulosten kautta. (Ojasalo ym. 2014, 74.) Tuulaniemi (2013) on määritellyt palvelumuotoilun prosessin viiteen vaiheeseen, jotka ovat esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Palvelumuotoilun prosessi Tuulaniemen mukaan.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on tehnyt yhteistyössä Palmu Inc:n kanssa Palvelumuotoilun työkalupakin (SDT 2017), jossa palvelumuotoilun prosessin eri vaiheet käydään läpi neljässä kohdassa, nämä esitetty kuviossa 3.

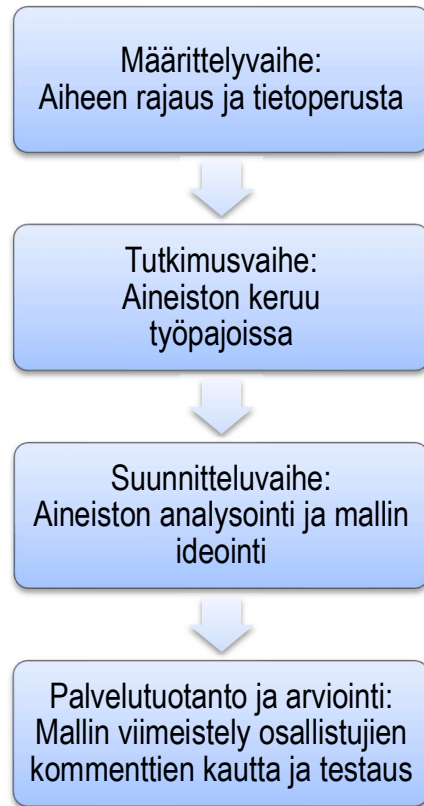


KUVIO 3. Prosessi Palvelumuotoilun työkalupakin mukaan.

Yhdistimme Tuulaniemen (2013) sekä Palvelumuotoilun työkalupakin (SDT 2017) prosessivaiheet tähän opinnäytetyöhön seuraavalla tavalla:

1. Määrittele ja rajaa (määrittelyvaihe)
2. Ymmärrä ja opi asiakasnäkökulma (tutkimusvaihe)
3. Ratkaise ja konseptoi (suunnitteluvaihe)
4. Mallinna ja testaa (palvelutuotanto ja arviointi)

Prosessin kuvaus opinnäytetyössämme:



KUVIO 4. Palvelumuotoilun prosessi tässä opinnäytetyössä

Esittelemme seuraavaksi palvelumuotoilun prosessin kolme ensimmäistä vaihetta. Neljäs ja viimeinen vaihe esitellään tulosten tarkastelun jälkeen luvussa 7.

5.1 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheen alussa rajasimme aihetta, selkeytimme työelämätaitojen käsitettä sekä tutustuimme aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tämän jälkeen rajasimme opinnäytetyön tietoperustaa. Määrittelyvaiheeseen kuului lisäksi työpajojen sisällön suunnittelua. Tuulaniemen (2013) mukaan määrittelyvaiheessa haetaan kehitysprosessin tavoitteita. Tavoitteiden kautta pyritään vastaamaan siihen, mihin asiakastarpeeseen ollaan hakemassa vastausta ja minkälaisella budjetilla sekä aikataululla vastaukseen halutaan päästä. (2013, 132.) Teimme opinnäytetyössämme projektisuunnitelman, johon kirjasimme muun muassa tavoitteet, alustavan työnjaon ja vastualueet sekä koko opinnäytetyön aikataulun vaihe vaiheelta.

Opinnäytetyön aineistonkeruu päätettiin toteuttaa palvelumuotoilua soveltaen kahdessa työpajassa, joista ensimmäiseen osallistuvat nuoret vastavalmistuneet ja toiseen lähiesimiehet. Palvelumuotoiluun ja kehittämistyöhön yleisestikin liittyy se, että kehittämistyöhön osallistujat ovat mukana koko prosessin ajan. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jonka tärkeä osa on ihmisten aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus (Toikko & Rantanen 2009, 89). Työpaja aineistonkeruun välineenä oli luonteva valinta, koska palvelumuotoilu pyrkii juuri osallistamaan ja ottamaan asiakkaat mukaan prosessin eri vaiheisiin. Työpajoissa halusimme, että osallistujat pääsevät lyhyen alustuksen jälkeen nopeasti keskustelemaan aiheesta ja muotoilemaan ihanne-palvelupolkua siitä, kuinka vastavalmistunutta nuorta tuetaan. Suunnittelun alussa päätimme, että emme rajaa kohderyhmää tiettyyn organisaatioon tai esimerkiksi omille työpaikoille, vaan halusimme laaja-alaisempaa kokemusta eri työyksiköistä. Tavoitteena oli saada monipuolista näkemystä eri aloilta, jotta aineisto olisi kattava.

Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmän valinta on avointa ja joustavaa ja jo muutaman henkilön mukanaolo voi antaa syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59). Lähetimme sähköisen kutsun ja liitteenä saatekirjeen (LIITE 1) mahdollisille osallistujille sekä pyysimme heitä miettimään mahdollisia muita osallistujia. Opiskelijoille kutsua jaettiin omia verkostojamme hyödyntäen, Valmiina Työelämään! -hankkeen yhteyshenkilön kautta sekä sähköpostin välityksellä valmistuville ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Lähiesimiehiä lähestyimme saatekirjeellä sosiaalisen median ryhmässä, omien verkostojen kautta sekä erään yhteistyötahon kautta. Yllätyimme, että kiinnostuksesta huolimatta osallistujia oli haastavaa saada osallistumaan työpajoihin. Huomasimme, että opinnäytetyömme aihe herätti kiinnostusta erityisesti lähiesimiesten keskuudessa, mutta osallistujia oli vaikea saada mukaan.

5.2 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheessa kerättiin aineistoa työpajoissa. Asiakasymmärryksen saaminen on yksi tärkeimpiä vaiheita palvelumuotoilussa. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulee selvittää tarkoituksenmukaisissa tutkimuksissa, joiden tuloksia voidaan hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa sellaisenaan. Palvelusta, jotka on luotu suoraan asiakkaiden arvoa tuottavista asioista, saadaan paras tuotto sekä asiakkaalle itselleen että palvelun tuottajalle. (Tuulaniemi 2013, 142-143.)

Työpajojen aineistonkeruu sekä analyysi oli opinnäytetyömme laadullisen tutkimuksen osio. Laadullinen tutkimus valitaan silloin, kun halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys, luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja tai kun halutaan saada ilmiöstä kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus. Analyysi on vaihe, joka ohjaa koko tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta eikä tutkimuksen alussa voi tietää, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä. Laadullinen tutkimus on kuvailevaa, jossa sanojen, tekstien ja kuvien avulla pyritään ymmärtämään merkityksiä ja ilmiöitä. (Kananen 2017, 33-36.) Laadullista tutkimusta on vaikea määrittellä, koska sen teoria ei ole yksinomaan sen, ja se koostuu erilaisista tulkinnallisista tutkimuskäytännöistä (Metsämuuronen 2008, 9). Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jota ohjaa teoriat ja mallit, laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Kananen 2017, 32).

Järjestimme kaksi työpajaa, joihin kutsuimme sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehiä sekä nuoria vastavalmistuneita. Työpajojen tavoitteena oli kuulla osallistujien ajatuksia nuorten työelämätaitojen kehittämisestä ja saada heiltä ihannepalvelupolku mallin kehittämisen tueksi. Palvelumuotoilussa käytetään paljon yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joiden tarkoituksena on tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämistöihin (Ojasalo ym. 2014, 158). Työpajatoiminta on olennainen osa palvelumuotoilua, joten emme valinneet pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi esimerkiksi haastattelua.

Vastavalmistuneiden nuorten työpajaan osallistui neljä valmistuvaa opiskelijaa sosiaali- ja terveysalalta. Kerroimme heille opinnäytetyöstä, aiheen ajankohtaisuudesta sekä siihen liittyvistä tutkimuksista sekä avasimme työelämätaitojen sekä palvelumuotoilun käsitteitä. Alustuksen jälkeen kerroimme, että aineisto koostuu heidän tuottamistaan dokumenteista sekä nauhoitetusta keskustelusta. Tämän jälkeen osallistujat kävivät läpi ja allekirjoittivat laatimamme suostumuslomakkeen (LIITE 2). Avasimme keskustelua kysymyksillä: "Mitä lähiesimies konkreettisesti tekee nuoren työelämätaitojen kehittämiseksi?", "Miten lähiesimiehen pitäisi ihannetilanteessa toimia, kun nuori tulee ensimmäiseen työpaikkaansa?" Ja "Mitä lähiesimies tekee nuoren työelämätaitojen kehittämiseksi töiden alkuvaiheessa?"

Vastavalmistuneiden tehtävänä oli muotoilla ihannepalvelupolku työntekijän työelämätaitojen kehittämiseksi. Olimme tehneet valmiiksi pohjan, jossa oli aikamääreitä "ennen töiden aloitusta", "töiden aloitus", "1-3 kuukautta" ja "6 kuukautta". Kerroimme, että aikoja voi muuttaa ja työelämätaito-

jen kehittämisprosessi voi jatkua pitkään. Päätimme käyttää aikamääreitä luodaksemme jonkinlaista runkoa palvelupolkuun ja saadaksemme konkreettisia kontaktipisteitä. Palvelupolun tekeminen on palvelumuotoilun yksi työkalu, jossa palvelun käyttäjän kokemus saamastaan palvelusta tehdään visuaaliseksi poluksi. Polussa havainnollistetaan kontaktipisteet, joissa asiakas on tekemisessä palvelun kanssa. Palvelupolun avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa asiakkaan tarpeista ja kriittisistä pisteistä. (Stickdorn & Schneider 2011, 158-161.) Palvelupolussa palvelu hahmottuu aika-akselin avulla, jossa eri palvelun osa-alueet erottuvat ja niiden mahdollisia ongelmia on helppo lähteä ratkomaan (Tuulaniemi 2013, 78).

Palvelupolkua muodostettiin mukaillen palvelumuotoilun service blueprint -työkalua. Kyseinen työkalu on visuaalinen palvelun kuvaus, jolla voidaan kuvata palvelun nykytilaa tai tulevaisuutta. Siitä nähdään pullonkaulat ja puutteet eli mahdollisuudet kehitykselle. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 73.) Alustimme kertomalla, ettei lähiesimiehillä ole käytettävissä valmista työkalua nuorten työelämätaitojen tukemiseen. Nuorten työelämätaitojen kehittämiseen on kuitenkin alettu kiinnittämään huomiota eri koulutusasteilla. Service blueprint -työkalua käytimme kuvaamaan tulevaisuuden ihannetilannetta, jossa kaikki esiin nousevat asiat otettaisiin huomioon. Blueprintingin edetessä pohditaan muun muassa, milloin palvelu alkaa ja milloin se päättyy, mitkä ovat palveluntarjoajan näkyvät ja piilossa olevat toimet sekä missä kohti asiakas kohtaa palvelun fyysisesti (Bitner ym. 2008, 73). Palvelupolun sisältöön emme antaneet konkreettisia ohjeita, aikamääreitä lukuun ottamatta. Työpajaan osallistuvat kirjoittivat itse omia ajatuksiaan, ideoitaan ja kokemuksiaan ylös sekä hahmottelivat palvelupolkua post-it -lappujen avulla. Post-It laput ovat hyvä väline, koska niitä on helppo siirtää ja muokata sekä yhdistää niiden avulla asiakokonaisuuksia (Stickdorn & Schneider 2011, 130). Käytössä oli eri värisiä lappuja, joista kolme kuvasi toimijoita: nuori vastavalmistunut, lähiesimies ja muu työntekijä, ja neljäs kuvasi sisältöä/tavoitetta. Koimme tarpeelliseksi lisätä sisältölapun, jotta tärkeät asiat, joille ei välttämättä löydy yksittäistä toimeenpanijaa, tulee näkyviin palvelupolussa. Service blueprint -menetelmän käyttäminen auttoi osallistujia huomaamaan mahdollisuuden kehitykselle, kun aikamääreiden alle kerääntyi enemmän tietyn värisiä lappuja. Eri väriset laput visualisoivat hyvin, mihin kohtaan pitäisi vielä puuttua. Palvelupolku ei visualisoitunut varsinaiseksi poluksi työpajoissa, vaan oli kronologisesti etenevä tuotos, jossa annettujen aikamääreiden alle työpajoihin osallistuneet kirjoittivat materiaalia. Blueprint-työskentelyä on havainnollistettu kuviossa 5.



KUVIO 5. Palvelupolun muotoilua service blueprintiä mukailien

Työpajaan osallistujat keskustelivat yhdessä palvelupolun sisällöstä ja esittivät monipuolisesti ajatuksia siitä. Työpajan edetessä osallistujat palasivat aiempiin palvelupolun vaiheisiin ja täydensivät sekä muokkasivat niitä yhdessä. Pidimme keskustelua yllä ja herättelimme uusia näkökulmia kommentoimalla osallistujilta nousseita ajatuksia sekä tekemällä tarkentavia kysymyksiä. Pyrimme kuitenkin olemaan johdattelematta keskustelua. Lopuksi pyysimme osallistujia vielä käymään läpi koko palvelupolun, lukemaan kirjoitetut laput ja täydentämään niitä tarvittaessa. Työpaja pidettiin Oulun ammattikorkeakoulun tiloissa ja oli kestoltaan noin puolitoistuntia. Työpajan sisältö nauhoitettiin kahdella nauhurilla, ja myöhemmin sekä nauhoitus että post- it –laput litteroitiin.

Toiseen työpajaan osallistui kaksi lähiesimiestä sosiaali- ja terveysalalta. Kaksi lähiesimiestä joutui perumaan osallistumisensa viime hetkellä. Lähiesimiesten työpaja pidettiin ensimmäisen työpajan tapaan Oulun ammattikorkeakoulun tiloissa ja oli kestoltaan puolitoistuntia. Työpajan sisältö aiheen esittelyineen sekä työskentelytapoineen pidettiin mahdollisimman samanlaisena kuin vasta valmistuneiden nuorten työpajassa. Olimme ennen toista työpajaa analysoineet ensimmäisestä työpajasta saadun aineiston ja tulleet siihen tulokseen, että tarkentavien kysymysten tekeminen

tulisi pitää mahdollisimman vähäisenä toisessa työpajassa, jotta lähiesimiehien ajatukset nousisivat vielä selvemmin esiin. Arvioimme, että lähiesimiesten työpajasta saamamme aineisto oli riittävä, mutta halusimme saada siihen vielä täydennystä. Työpajojen aineistoa käytettiin myöhemmin mallin laatimisessa lähiesimiehelle, joten halusimme aineistonkeruuvaiheessa lähiesimiesten näkökulmaan vahvistusta. Päätimme kutsua teemahaastatteluun sellaisen lähiesimiehen, joka oli ollut tulossa työpajaan, mutta joutui viime hetkellä perumaan osallistumisensa. Haastattelu tapahtui teemahaastatteluna, jossa teemana toimivat työpajassa esitetyt palvelupolun vaiheet: ”ennen töiden aloitusta, töiden aloitus, 1-3 kuukautta sekä 6 kuukautta”. Haastattelu pidettiin lähiesimiehen työpaikalla ja oli kestoltaan noin 50 minuuttia. Sekä työpaja että haastattelu nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin.

Opinnäytetyön aineisto koostui työpajojen ja haastattelun nauhoitteista ja työpajoissa tuotetusta kirjallisesta materiaalista, jotka litteroitiin. Aineisto jaettiin ja molemmat opinnäytetyöntekijät litteroivat saatua materiaalia. Ensimmäisestä työpajasta saatiin 14 sivua litteroitua tekstiä, fontillaCalibri 12, toisesta työpajasta 13 sivua ja haastattelusta 7 sivua.

5.3 Suunnitteluvaihe

Työpajojen eli aineiston keruun jälkeen alkoi suunnitteluvaihe, jossa saatu aineisto analysoitiin. Lisäksi kirjasimme ylös ajatuksia ja loimme pohjaa kehitettävää mallia ajatellen. Palvelumuotoilu-prosessin kolmannessa vaiheessa on tarkoitus ideoida ratkaisuja ja esittää näitä ideoita sanoin ja kuvin (SDT 2017). Suunnitteluvaiheen aloitimme sisällönanalyysin tekemisellä työpajoista sekä haastattelusta saadusta aineistosta. Käsitelimme aineistoja erillisinä yläluokkiin saakka, jotta sekä nuorten että lähiesimiesten ääni tulisi varmasti kuuluviin. Luimme litteroitua tekstiä useaan kertaan ja aloimme etsimään pelkistettyjä ilmauksia. Haimme aineistosta vastausta siihen, miten, kuka ja milloin vastavalmistuneen nuoren työelämätaitoja kehitetään.

Sisällönanalyysin avulla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti ja tulokseksi saadaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä muodossa. Aineistonlähtöinen sisällönanalyysin prosessi lähtee aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä. Aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtäviin vastaavia ilmauksia ja karsitaan epäolennainen tieto pois. Pelkistetyt ilmaukset listataan ja sen jälkeen klusteroidaan eli ryhmitellään. Samankaltaisia käsitteitä ryh-

mitellään omaksi alaluokaksi, sen jälkeen ryhmittely jatkuu yläluokkiin, jonka jälkeen tulevat pääluokat. Lopuksi pääluokat ryhmitellään yhdistävään luokkaan. Prosessin viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103,108-113.) Kuviossa 6 esitetty otos sisällönanalyysistä, josta tarkempi kuvaus liitteissä (LIITE 3). Luokkien muodostaminen tapahtui yhteistyönä opinnäytetyöntekijöiden kesken. Analyysiin palattiin useampaan otteeseen ja luokkia muokattiin ja jalostettiin analyysiprosessin edetessä. Analysoimme aineistot erillisinä yläluokkiin saakka, minkä jälkeen muodostimme kaikista yläluokista yhteiset pääluokat. Näin saimme nivottua aineistot yhteen.

Lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"on hyvä puhua työntekijän fiiliksestä.. Koska tunne-elämä hallitsee aika paljon sitä mitä me niinku pystytään oppimaan ja miten me pystytään toimimaan erilaisissa tilanteissa " (lähiesimies)	Tunne-elämän käsittely helpottaa oppimista ja tilanteissa toimimista.	TUKEMINEN HAASTAVIEN TILANTEIDEN YLI	YKSILÖLLINEN TUKI	AKTIIVINEN TUKEMINEN
"...1-3 kuukauden päässä...jos on tietyissä osa-alueissa puutetta niin jos on mahdollisuutta kehiteltäs tällönsä erilaisia justiinsa koulutuksia...että jos on vaikka huonot sosiaaliset taidot niin sitte semmoseen koulutukseen." (vastavalmistunut nuori)	Koulutuksia kehittämään työelämätaitoja/ammattiosaamista tarvittaessa.	KOULUTUKSIEN MAHDOLLISTAMINEN	MOTIVOINTI OPPIMAAN	
"...se tervetuloa töihin -materiaali, niin siihen oikeesti perehtyy...voi sitte vaikka vaatia sitä että vähä kertaileppa noita teoriajuttujaki." (vastavalmistunut nuori)	Lähiesimies ohjaa uuden tiedon pariin.	TARPEELLISEN TIEDON JAKAMINEN		

KUVIO 6. Ote sisällönanalyysistä

Sisällönanalyysin valmistuttua aloimme tulosten pohjalta ideoida kehitettävää mallia ja luoda pohjaa siinä oleville asioille. Tuulaniemen (2013) mukaan ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuja, joita ideointikiirroksilla mahdollisesti yhdistellään ja jatkojalostetaan. Tärkeää on, että ideoita on paljon, koska tällöin on todennäköisempää, että palveluun liittyvät keskeiset asiat löytyvät. (2013, 180.) Palvelumuotoiluprosessin neljännessä vaiheessa (luku 7) ideoista syntyy konkreettinen tuotos, malli.

6 TULOSTEN ESITTÄMINEN JA TARKASTELU

Lähiesimies voi vaikuttaa nuoren työelämätaitojen kehittymiseen tukemalla nuorta aktiivisesti, varmistamalla, että kehittäminen on suunnitelmallista sekä avoimella vuorovaikutuksella. Nämä kolme asiaa ovat sisällönanalyysin tuloksena syntyneet pääluokat.

6.1 Aktiivinen tukeminen

Työpajoissa nousi esiin, että vastavalmistunut nuori tarvitsee työelämään siirtyessään aluksi paljon huomiota ja rinnalla kulkemista niin työpaikan käytännön asioissa kuin työelämätaitojen herättelyssä. Tuen tulisi olla säännöllistä, välitöntä ja se tapahtuisi arkityön lomassa. Lähiesimies on tähän sopivin henkilö, koska hänellä on riittävästi osaamista, motivaatiota ja esimiesasemassa hänellä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia. Lähiesimies antaa nuorelle ensimmäisen kosketuspinnan uuteen työpaikkaan ja on näin ollen luontevin rinnalla kulkija.

Työpaikalla lähiesimies on se henkilö, joka voi tietoisesti herätellä nuoren kiinnostusta omiin vahvuuksiinsa ja kehittämiskohteisiinsa. Hän pyrkii motivoimaan ja aktivoimaan nuorta asettamalla tämän kanssa realistisia tavoitteita ammatilliselle sekä työelämätaitojen kehittymiselle. Työpajoissa tunnistettiin kuitenkin nuoren oma vastuu omasta kehitymisestä ja sisäisen motivaation löytämisestä; kukaan ei voi saada toista muuttumaan, vaan muutos lähtee itsestä.

..Sitte se [vastavalmistunut työntekijä] on kuitenkin vastuussa omasta oppimisesta, että se ei voi että ku sinä et oo opettanu mulle. Sitte tuo asian niinkö esille joita se ei ymmärrä.

Erityisesti lähiesimiesten työpajassa nousi esiin lähiesimiehen vastuu huomata nuoren tuen tarpeet ja niihin vastaaminen yksilöllisesti. Lähiesimies saa jo työhaastattelussa arvokasta tietoa nuoren tarpeista, joita myöhemmin täydentää muissa keskusteluissa. Vaikka tuen sisältö on osin lähtöisin nuoren omista tarpeista, on lähiesimiehellä vastuu jokaisen työntekijän osaamisen tasosta ja lähiesimiehen on varmistettava nuoren riittävä osaaminen. Hyvä perehdytys toteutuu selkeän suunnitelman mukaan nuoren näkökulmaa laajentaen. Lähiesimies valitsee nuorelle perehdyttäjän, joka

on sopivin sekä persoonan että osaamisen suhteen. Lähiesimies myös joustaa perehdytyksen keston ja sisällön suhteen tarvittaessa. Tarpeen mukaan perehdytyksen kesto voidaan pidentää nuoren tarpeiden mukaan.

Työpajoihin osallistujien kokemusten mukaan moni nuori on tietämätön työpaikan pelisäännöistä ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Nuorelle voi olla epäselvää myös työvuoron sisältö taukoineen sekä työtehtävien priorisointi. Lähiesimiehen tulisi ohjata nuorta käytännön asioissa, kuten esimerkiksi verokortin hankkimisessa ja työn organisoinnissa. Lähiesimiehen tulisi tarjota osaamisen kannalta välttämätöntä tietoa ja varmistaa, että nuorella on mahdollisuus tutustua siihen työajalla. Hän mahdollistaa kehittymisen ohjaamalla nuoren tarvittaviin koulutuksiin esimerkiksi työelämätaidoista sekä neuvoo nuorta uuden tiedon pariin.

Nuoren käydessä läpi ammatillisia kipupisteitä, on lähiesimiehen kannateltava nuorta vaikeiden aikojen yli. Tunne-elämän käsittely helpottaa nuoren oppimista ja työssä toimimista.

Se on hyvin paljon arvoituuttavaa sille nuorelle et esimies pysähtyy kuuntelemaan...on kiinnostunu että mitä työntekijälle kuuluu, puhalttaa sitte siipien alle ilmaa...työntekijällä itellä saattaa olla se tunne että hän ei selviä.

Työpaikalla on hyvä olla nuorille vastavalmistuneille oma vertaisryhmä, jota vetää kokeneempi työntekijä. Lähiesimies on vastuussa ryhmän perustamisesta, koordinoi sitä ja varmistaa, että nuori pääsee osallistumaan ryhmään. Vuorovaikutustilanteet voivat olla nuorelle vastavalmistuneelle haastavia, jolloin lähiesimiehen tuki on tärkeää, jotta nuori pääsee kiinni työyhteisöön. Työyhteisön tuki on nuorelle merkityksellistä monella tapaa. Koko työyhteisön tulisi olla tietoinen siitä, että nuori tarvitsee erityistä huomiota ja, että heidän toiminnallaan on vaikutusta nuoren itsetuntoon. Työyhteisö rakentaa hedelmällistä maaperää nuoren uusille kehittymismahdollisuuksille.

6.2 Suunnitelmallinen kehittäminen

Tietoinen kehittyminen vaatii suunnitelman; ilman tavoitteita toiminta on umpimähkäistä eikä motiivoi. Selkeät tavoitteet ja aikataulu varmistavat kehitykselle halutun suunnan ja mahdollistavat korjausliikkeiden tekemisen riittävän ajoissa. Sekä nuoret että lähiesimiehet toivat esiin säännöllisen seurannan ja tavoitteiden tekemisen tärkeyden.

Molemmissa työpajoissa nousi vahvasti esille yhteisten tavoitteiden asettamisen tärkeys ja niiden suunnitelmallinen seuranta. Lähiesimiehen ja nuoren on hyvä ennen töiden aloitusta käydä läpi työelämätaitoja materiaalien avulla ja asettaa tavoitteet myös niiden suhteen. Keskustelussa käydään läpi myös työpaikan perusasioita. Konkreettisten tavoitteiden kautta laaditaan suunnitelma oppimiselle ja työelämään sopeutumiselle. Lähiesimies laatii yhdessä nuoren kanssa yksilöllisen aloitussuunnitelman, josta selviää nuoren kiinnostuksen kohteet, erityisosaamiset ja tulevaisuuden suunnitelmat. Tämä ei kuitenkaan ole perehdytysuunnitelma. Nuoret toivoivat, että lähiesimies panostaa perehdytykseen, joten nuorelle tulisi osoittaa sopiva perehdyttäjä, jonka rinnalla nuori työskentelee ensimmäisen työviikkonsa, mahdollisesti pidempäänkin. Yhteisiä tavoitteita tulisi päivittää tasaisin väliajoin ja suunnitellut keskustelut toimivat myös palautteen annon kanavana. Lähiesimies varmistaa, että nuoren kanssa käytäviin keskusteluihin on varattu aikaa. Keskusteluissa lähiesimies antaa nuorelle palautetta ja kartoittaa koulutustarpeita.

[keskusteluita] Ois hyvä olla säännöllisesti... ensimmäinen hyvä olla noin parin viikon päästä viimeistään siitä kun työntekijä on aloittanut ja sitte vois olla ko on kulunut noin semmonen kuukausi ja sitten ehkä kolme kuukautta.

Organisaatio ja lähiesimies voivat yrittää tehdä kehittämistoimenpiteitä ja tukea näennäisesti kehittymistä, mutta ilman riittävää motivaatiota ei yksilö kehity. Kehittymiseen motivointi on yksi lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä suunnitelmallisessa kehittämisessä. Lähiesimiehet olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelussa annettava palaute ei ole riittävää, joten positiivista, rakentavaa ja korjaavaa palautetta tulee antaa säännöllisesti ja mahdollisuuksien mukaan myös työyhteisön kuullen. Palaute on se keino, millä nuoria saadaan hyvin motivoitua. Nuori itsekin oppii antamaan välitöntä palautetta työkavereilleen, kun saa lähiesimieheltä siihen mallin.

Esimiehenä se tehdyn työn arvostaminen ja palaute ja kehuminen sekä sille nuorelle sekä niinku työyhteisön palaverissa

Mikäli lähiesimiehen antama rakentava palaute ei johda työntekijän toiminnan muutokseen, on lähiesimiehen osattava ottaa asia puheeksi kahden kesken nuoren kanssa. Vähitellen nuoren työelämätaidot kehittyvät ja nuori osaa ottaa muutokseen kannustavaa palautettakin vastaan ja ymmärtää, että puheeksi ottaminen on hänen oman osaamisensa kehittymiselle hyväksi.

Niistä hienotunteisesti ja diplomaattisesti voi kysyä esimerkiksi, että minkälaisia hän ite kokee että onko jotaki tuen tarvetta jollaki tietyllä osa-alueella

Nuoren oma aktiivisuus auttaa lähiesimiestä antamaan tukeaan. Aktiivisuutta voi pyrkiä herättelemään tarjoamalla tietoa ja kiinnostavaa tekemistä. Kannustaminen ja rohkaisu ovat avainasemassa nuoren aktiivisuuden ja itsetunnon vahvistamisessa. Lähiesimies voi kannustaa antamalla sopivaa lisävastuuta, joka tuo nuorelle onnistumisen kokemuksia. Myös yksilöllisten vahvuuksien huomiointi on tärkeää ja oman osaamisen hyödyntämiselle pitäisi antaa mahdollisuuksia. Nuori tarvitsee lähiesimiehen rohkaisua työyhteisössä toimimiseen. Lähiesimies voi rohkaista nuorta puuttumaan havaitsemiinsa epäkohtiin sekä kertomaan mielipiteensä avoimesti. Vuorovaikutustaidot kehittyvät, kun nuori rohkenee osallistua keskusteluun, kysyä ja kyseenalaistaa.

Rohkaista sitä kysymällä ja just sillä mielipiteen arvostamisella ja semmosella keskustelulla ilmapiirillä

Nuorella voi olla kova halu kehittyä, mutta ilman aktiivista ohjausta ja rakenteita ei hän pääse haluamiinsa tuloksiin. Työpajassa nuoret toivat esiin, että lähiesimiehen tuen olisi hyvä alkaa jo ennen töiden alkua. Tuen ja ajan antaminen oikeaan aikaan on tärkeää. Lähiesimies antaa nuorelle aikaa tämän ensimmäisenä työpäivänä ja pitää huolen, että kysyy työntekijän kuulumisia ja antaa palautetta säännöllisesti. Työpajoihin osallistuneet kannattivat ajatusta, että opinnäytetyössä kehitettävä mallin kesto olisi noin puoli vuotta, mutta tuki jatkuisi vielä puolen vuoden jälkeenkin, esimerkiksi koulutuksiin ohjaamalla ja palautekeskusteluin.

Suunnitelmallisuus näkyy myös perustyössä. Nuorella voi aluksi olla haasteita hahmottaa työpäivänsä kulkua ja sitä, mikä työtehtävä tulee hoitaa ensin ja paljonko siihen kuluu aikaa. Lähiesimies

voi tukea nuorta ajankäytön hallinnassa ja auttaa tätä organisoimaan työaikaansa paremmin. Lisäksi kestävä työvuorosunnittelu eli se, että lähiesimies näkee riittävän pitkälle eteenpäin muun muassa tehdessään työsopimuksia, tukee nuoren elämänhallintataitojen kehittymistä. Nuori oppii näin suunnittelemaan elämäänsä ja hahmottamaan työn ja vapaa-ajan vaihtelun.

Nuoren itsearviointi antaa lähiesimiehelle välineen nuoren kehityksen seurantaan. Itsearviointi itessään kehittää myös nuoren työelämätaitoja ja luo hyvän pohjan tulevien ammatillisten kipupisteiden käsittelyyn. Lähiesimiesten mukaan on tärkeää, että nuorta sitoutetaan työhön. Työn jatkuvuus, lähiesimiehen avoimuus sekä turvallisuuden tunteen luominen ovat sitouttavia tekijöitä.

Uudelle työntekijälle sanoa, että ihan mitä vaan sinulla tulee mielen päälle tai kysyttävää niin voi käydä kysymässä, että kokis, että on semmonen turvallinen alotus täällä eikä jää yksin... Liian kova paikka...sitte voi tulla niitä fiiliksiä, että mä en selviä ja mä en halua jäähä tänne.

Myös nuoret nostivat esiin työhön sitoutumisen ja painottivat lähiesimiehen roolia. Aluksi nuori tutustuu työpaikkaansa ja selkiyttää perustehtävän lähiesimiehen avulla. Kun nuori hallitsee perustyönsä, voi oman vastualueen antaminen tai koulutukseen pääseminen sitouttaa nuorta lisää juuri tähän työpaikkaan.

6.3 Avoin vuorovaikutus

Onnistuneella viestinnällä saadaan nuori tuntemaan olonsa tervetulleeksi työyhteisöön, jossa hänen on helppo lähteä kehittämään omia työelämätaitojaan. Lähiesimiehen avoimuus ja se, että hän antaa aikaa nuoren kohtaamiselle ovat ensiarvoisen tärkeitä. Työyhteisön ilmapiiri ja aktiivisuus vaikuttavat myös työelämätaitojen kehittymiseen ja lähiesimiehen omalla esimerkillä on suuri vaikutus näihin asioihin.

On tärkeää, että nuori kokee olevansa heti työuransa alusta tasavertainen työyhteisön jäsen. Hänet tulee ottaa mukaan yhteiseen toimintaan ja pitää tasavertaisena kokemattomuudesta huolimatta. Nuorten työpajassa korostui huomatuksi tulemisen tarve ja halu tulla kuulluksi. Lähiesimiehen olisi hyvä näyttää esimerkkiä kohtelemalla kaikkia alaisia samalla tavalla ja luomalla hyväksyvää ja turvallista ilmapiiriä, jossa kaikkien on hyvä työskennellä, ja jossa jokaisen mielipidettä arvostetaan.

Työyhteisön hyvä ilmapiiri tukee nuoren kehitystä sekä mahdollistaa muutoksien sietämisen paremmin.

Jos on hyvä ilmapiiri niin ihmiset on positiivisia, avoimia ja heillä on sitte sietokykyä kohdata muutoksia paremmin ja ainahan uus ihminen on yhdenlainen muutos sinne työyhteisöön

Lähiesimiehen ja nuoren välinen vuorovaikutus tulisi olla vastavuoroista, jolloin nuorellakin on mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan eikä niin, että lähiesimies on ainoastaan tiedon tarjoajana. Nuoren vastavuoroisuutta helpottaa, mikäli lähiesimies osoittaa olevansa avoin ja luottamuksen arvoinen sekä antaa aikaa keskustelulle ja aidolle kohtaamiselle. Sekä nuoren että lähiesimiehen vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa nuoren työelämätaitojen kehittämisessä. Nuoren tulisi osata ilmaista omia kehittämisen kohteitaan ja toiveitaan oman kehityksen suhteen ja lähiesimiehen tulisi osata ottaa ne vastaan oikealla tavalla tai auttaa nuorta niitä ilmaistamaan.

Kiinnostus työntekijää kohtaan, jos esimiehenä on niin se on hirveen tärkeätä niinku et sille nuorelle tulee tunne että oikeesti mut on tänne haluttu ja musta ollaan kiinnostuneita

Nuoret kokivat, että työyhteisön avoimuudella ja sen antamalla tuella on merkitystä nuoren kehittymiselle. Työyhteisön avoimuus mahdollistaa nuorenkin puuttumaan näkemiinsä kehityskohteisiin ja hän voi niistä keskustella lähiesimiehen kanssa. Huonolla viestinnällä saatetaan jarruttaa nuoren kehitystä, sekä ammatillista että työelämätaitoihin liittyvää. Onnistuneella viestinnällä puolestaan voidaan tukea muun muassa yhteisöllisyyttä. Lähiesimiesten aineistosta nousi esiin myös viestinnän oikea-aikaisuus. Oikea-aikaisuudella tarkoitettiin avointa ja riittävää tiedottamista esimerkiksi töiden aloituksesta, jotta nuorellakin on selvänä, minkälaisella aikataululla työt aloitetaan. Lähiesimiehen tulisi tiedottaa myös työyhteisöä uuden työntekijän saapumisesta.

Lähiesimies on vastuussa työyhteisön kehittämisestä, mutta jokaisella sen jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan, niin myös nuorella vastavalmistuneella. Nuori tuo uusia tietoja työyhteisöön. Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää työyhteisössä paremmin ja nuori itse voi käyttää tietoa oman kehittymisen varmistamiseksi. Ilmapiirin havainnoijana hän pystyy esittämään esimiehelleen omia ajatuksiaan ja mielipiteitä, joista lähiesimies saa tarpeellista tietoa työyhteisön toimivuudesta sekä työilmapiiristä. Mielipiteiden sanominen vaatii tasavertaista kohtelua sekä

muilta työntekijöiltä että varsinkin lähiesimieheltä. Nuoret kokivat tärkeäksi kuulla olevansa tasavertaisia muiden työntekijöiden kanssa.

...Lähiesimies niinkö tois sen esiin että se uus työntekijä on tasavertanen kaikkien muitten kanssa...samat kaikki oikeudet

Yhdenvertaisuus ja luottamus työntekijän ja lähiesimiehen välillä koettiin olevan asia, joka on merkityksellinen nuorelle erityisesti työuran alussa. Jos työn aloituksessa nuori kokee epäluottamusta tai eriarvoisuutta, on sen korjaaminen myöhemmin hyvin vaikeaa.

6.4 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata, miten lähiesimies voi tukea nuorta vastavalmistunutta tämän työelämätaitojen edistämisessä. Tavoitteena oli kehittää malli, jonka avulla lähiesimies tukee nuorta työelämätaitojen kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten mukaan lähiesimiehen työssä voidaan nähdä kolme osa-aluetta, joiden kautta hän voi tukea työelämätaitojen kehittymistä. Erityisesti suunnitelmallinen kehittäminen nousi isona osa-alueena molemmista työpajoista. Suunnitelmallisuuteen sisältyy tavoitteiden teko, ja ilman tavoitteita on henkilön vaikea kehittyä. Yksilöllisyys tavoitteiden teossa sekä erilaiset motivointikeinot auttavat nuoria tunnistamaan omia toiveita paremmin ja tuntemaan onnistumisen kokemuksia. Lähiesimiehen aktiivinen tukeminen, joka on myös suunnitelmallista, on tärkeää nuoren työelämätaitojen kehittymisen kannalta. Lähiesimiehen aito läsnäolo tuo myös nuorelle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja hän on tervetullut lisä työyhteisöön. Sekä työyhteisön että lähiesimiehen avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys jokaisen henkilön työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen.

Työelämätaitojen kehittäminen on ajankohtainen asia ja sitä tukevat samasta aihepiiristä tehdyt muut ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt. Muun muassa Hiltunen, Hiltunen & Lievonen (2015) ovat omassa opinnäytetyössään tutkineet, mitä ammattikorkeakouluopiskelijat ja työelämän edustajat pitävät tärkeänä kehittää ammattikorkeakoulutuksessa työelämätaitojen osalta. Lisäksi Simola (2017) on selvittänyt Oulun ammattikorkeakoulussa loppuvaiheessa olevien terveystieteen

opiskelijoiden kokemuksia työelämävalmiuksistaan. Simolan tutkimuksen mukaan opiskelijat kokivat omat työelämävalmiudet hyväksi tai melko hyväksi. Suurin osa vastaajista olisi ollut siitä huolimatta kiinnostunut kehittämään työelämätaitojaan osallistumalla niistä koostuvalle opintojaksolle. (2017, 46.) Hiltunen, Hiltunen & Lievosen (2015) kehittämistyön mukaan opiskelijat tarvitsevat erityisesti työnhakuprosessiin, oman osaamisen esille tuomiseen sekä vuorovaikutustaitoihin huomiota koulutuksessa. Työnantajien mukaan käsittelyä tarvitsee nuorten oman toiminnan hallinta, kommunikaatio – ja viestintätaidot sekä työpaikan pelisääntöjen hallinta. (2015, 54.) Tulokset tukevat opinnäytetyössämme saatuja tuloksia. Tutkimuksessamme korostui myös kommunikaatiotaidot, erityisesti osaava vuorovaikutus. Nuoret kokivat tarvitsevansa tukea käytännön asioihin työpaikan saatuaan ja lähiesimiehet toivat esiin työpaikan pelisääntöjen läpikäymisen yhdessä vastaajavalmistuneiden kanssa.

Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori (2011) tekemä tutkimus nuorten työntekijöiden sosialisaatiosta työpaikoilla: sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys, nostaa esiin esimiehen tuen tärkeyden. Jokisaari ym. (2011) tutkimuksen mukaan nuoret toivoivat esimiehiltä dialogisuutta keskusteluihin sekä mahdollisuutta puhua asioista perehdytysmateriaalien ulkopuolelta. Nuoret halusivat ottaa puheeksi asioita, jotka mietityttävät sekä keskustella asioista yhdessä jakaen kokemuksia sekä saaden esimiehiltä kannustusta. Tutkimuksessa nousi esiin myös työyhteisön ilmapiirin vaikutus. Avoimessa ilmapiirissä esimiestä on helpompi lähestyä ja uuden tulokkaan sopeutua työyhteisöön. (2011, 22-23.) Tutkimuksemme mukaan esimiehen tulisi rohkaista ja olla aidosti läsnä, jotta nuori voisi matalalla kynnyksellä lähestyä lähiesimiestä ja keskustella luottamuksellisesti. Avoimella työyhteisöllä on myös positiivinen merkitys nuoren kehittymiseen työpaikoilla, kuten myös Jokisaaren ym. (2011) tutkimuksessa todetaan.

Ruohotien (2002) työelämätaitoluokitteluun viitaten, lähiesimiehen on luontevinta tukea elämänhallinta- ja kommunikointitaitojen kehittymistä. Kyseiset taidot ovat niitä perustaitoja, joita jokainen työntekijä tarvitsee ja niiden puuttumiseen on lähiesimiehen helpointa tarttua. Elämänhallintaan liittyvä kyky hallita ajankäyttöä sekä henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistaminen ovat nuorelle vastavalmistuneelle tärkeitä niin perustyössä selviämässä, kuin myös muiden työelämätaitojen, elinikäisen oppimisen ja urakehityksen näkökulmasta. Näidenkin kehittymiseen lähiesimies voi vaikuttaa suunnitelmallisuudella ja yksilöllisellä tuella. Ihmisten johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittamisen taidot jäivät selkeästi tuloksissamme vähemmälle. Ihmisten johtamiseen liittyvät työelämätaidot karttuvat enemmän työuran edetessä ja kerätyn kokemuksen myötä, mutta

jotka ovat tärkeitä taitoja tulevaisuuden työllistymistä ajatellen. Evers ym. (1998) käyttävät määritelmää työllistymiskyky, jota tarvitaan työelämän epävarmuuden vuoksi (1998, 144-145). Työllistymiskyvyn ylläpitämiseen tarvitaan juuri edellä mainittuja työelämätaitoja, jotta nuoret pystyvät markkinoimaan itseään ja toimimaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä kehittämään työtä vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia. Nuorilla on luovuutta ja muutosherkkyttä, mutta jotta nämä ominaisuudet pääsisivät kunnolla esiin, vaaditaan lähiesimieheltä halua kehittää työyhteisöä sekä kykyä tukea nuorta aktiivisesti.

Lähiesimies voi tiettyyn pisteeseen saakka kehittää työyhteisöä, mutta siihen tarvitaan kaikkien työntekijöiden panos. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointi. Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin usealla tavalla, kuten olemalla osallistava ja kannustava. Laaksonen & Ollila (2017) esittävät työelämän laadun alueita, jotka ovat synonyymeja työyhteisön hyvinvoinnille. Laadun alueita ovat työn sisäinen palkitsevuus, vaikutusmahdollisuudet työssä, työpaikan sosiaalinen avoimuus, avoimet hallintatavat ristiriidoille sekä henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen tässä yhteydessä tarkoittaa, että esimies on rohkaiseva, keskusteleva ja innostava. Lisäksi esimies on avoin työpaikan asioista ja kannustaa työntekijöitään kehittymään. (2017, 260-261.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on samalla luovuuden kehittämistä, vain terve ja hyvinvoiva henkilö pystyy käyttämään luovuuttaan kokonaisvaltaiseksi. Toisten kannustavalla tuella luovuus puhkeaa kukkaan. Johtaminen kurilla ja järjestyksellä latistaa luovuutta. Luovuutta vaaliva esimies antaa tilaa ja aikaa kasvaa, näkee pienenkin edistyksen eikä arvostele liian aikaisin. (Juuti & Vuorela 2015, 33-35.)

Nuori vastavalmistunut on yksi osa työyhteisöä ja hänen huomioimisensa työuran alussa luo työyhteisölle hyvä perustan rakentaa tuottavaa työyhteisöä ja parempaa työhyvinvointia tulevaisuudessa. Tutkimuksemme mukaan lähiesimiehellä on useita ”matalan kynnyksen” keinoja auttaa nuorta kehittämään työelämätaitojaan, kuten kannustaminen, motivointi ja kuunteleminen. Lähiesimiehillä on haasteita tunnistaa nuoren tuen tarpeita, eikä nuori tuen tarpeistaan oma-aloitteisesti välttämättä kerro, koska ei niitä itsekään tunnista eikä osaa lähiesimiehelle kertoa. Tärkeää onkin antaa nuorelle huomiota heti töiden aloituksessa. Tulostemme mukaan työhaastattelu on jo ensimmäinen paikka, jossa lähiesimies voi kuulostella nuoren tarpeita. Työntekijän kehittyminen alkaa jo työhaastattelusta ja jatkuu perehdytyksen ja työnohjauksen kautta aina jatkuvaan täydennyskoulutukseen (Laaksonen & Ollila 2017, 226). Perehdytyksen päätavoite on saada henkilö tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Hyvin onnistuneen perehdytyksen

kautta suhteet lähiesimieheen ja työkavereihin muodostuvat luonteviksi, jännitys vähenee ja edellytykset työssä viihtymiselle ovat hyvät. (Juuti & Vuorela 2015, 63-64.) Myös henkilöstön kehittämällä saadaan lisää työtyytyväisyyttä sekä työnhallintaa (Laaksonen & Ollila 2017, 226-227). Kaikille uusille työntekijöille olisi hyvä käyttää samaa toimintamallia, jotta ne työntekijät, jotka tukea tarvitsevat eniten, sitä myös saavat. Uudelle työntekijälle tulisi varata aikaa tavata työpaikan eri toimijoita, jotta myöhemmin työntekijän on helpompi lähestyä mieltä askarruttavien kysymyksien kanssa. (Jokisaari ym. 2011, 28.)

Nuorten työpajasta nousi esiin nuoren tarve tulla huomatuksi. Nuorille oli tärkeää, että he olisivat kokemattomuudestaan huolimatta tasavertaisia muiden kanssa, heidän äänensä tulisi kuuluville, heidät huomattaisiin ja he saisivat aluksi hiukan enemmän aikaa lähiesimieheltä. Kultalahden (2015) väitöskirjan tulokset tukevat tätä tulosta. Väitöskirjan tutkimuksessa Y-sukupolven edustajat toivat esiin haluavansa saada kunnioitusta, tulla kuulluksi sekä päästä kehittymään omassa työssään. Lisäksi he halusivat tulla kohdelluksi yksilönä heidän esimiestensä toimesta. (2015, 77-78.) Lähiesimiesten tulisikin muistaa vastuunsa ottaessaan nuoren vastavalmistuneen alaisekseen, koska silloin hän todennäköisesti pystyy vaikuttamaan parhaiten nuoreen ja koko hänen ajattelutapaansa työelämästä. Jokisaari ym. (2011) tutkimuksen mukaan esimiehuhteen laatu vaikuttaa nuoren haluun tehdä enemmän työyhteisönsä puolesta. Mitä parempi suhde esimieheeseen on, sitä enemmän nuori haluaa tehdä hyvää työyhteisön hyväksi. Esimies on nuorelle työnantajan edustaja ja hän luo mielikuvaa työnantajasta laajemminkin. (2011, 25.)

Tutkimuksemme tulosten mukaan tärkeänä pidettiin nuoren itsearviointia ja oman osaamisen reflektointia sekä niistä käytävää yhteistä keskustelua lähiesimiehen kanssa. Lähiesimies saa näistä keskusteluista tietoa, jonka pohjalta muokkaa perehdytystä ja tarjoaa nuorelle tarpeellisia koulutuksia. Aikaisemman osaamisen tunnistaminen liittyy kehittymisosaamiseen itsearvioinnin ja urasuunnittelun osana. Tuomen (2008) tutkimuksen mukaan johtajien odotukset työntekijän osaamisesta eroavat työntekijän omien odotusten ja itsearvioinnin kautta esille tulleesta osaamisesta. Tästä syystä osaamisen arviota tulisi tehdä sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Näin ollen saadaan näkyväksi olemassa oleva osaaminen ja siihen liittyvät kehittymistarpeet sekä perustyön että johdon näkökulmasta. Osaamisen itsearviointi ja urasuunnittelu ovat pohjana täydennyskoulutuksen suunnittelulle eli on tärkeää tunnistaa aikaisempi osaaminen, jotta perehdyttäminen, urasuunnittelu ja koulutukset voidaan räätälöidä työntekijälle sopiviksi. (2008, 135-137.)

Sitoutuminen on avain asemassa itsensä kehittämiseksi. Sitoutunut nuori haluaa käyttää aikaa oppimiselle, hän suunnittelee ja on itseohjautuva. Nuori voi kehittää itseään kirjallisuuden avulla, mentorin ohjauksessa, toista työntekijää seuraamalla tai harjoittelemalla taitoja käytännössä. (Ruohotie 2000, 9.) Työpajoissa sitoutumisen käsite nousi esiin sekä nuorten että lähiesimiesten puolelta. Tulostemme mukaan lähiesimies voi sitouttaa esimerkiksi vastuuta antamalla, sen jälkeen, kun nuori on sisäistänyt työtehtäviään ja osoittaa haluavansa kuulua työyhteisöön. Kun ihminen kokee kuuluvansa johonkin yhteisöön, hän myös haluaa toimia yhteisönsä parhaaksi eli sitoutuu siihen.

Lähiesimiehillä on tietynlainen menettelytapa, kun uusi työntekijä saapuu organisaatioon. Kuitenkin nuori vastavalmistunut työntekijä tarvitsee selvästi jotain enemmän. Opinnäytetyön tuloksena kehitettyä mallia tarvitaan, jotta toiminta ja vuorovaikutus olisi tietoisesti suunnitelmallista, aktiivista ja avointa. Mallin avulla nuoren kehittymistä seurataan ja toimintaa arvioidaan. Nuoret kaipaavat erityishuomiota ja rinnalla kulkemista. Nuori oppii parhaiten työelämätaitoja työelämässä, minkä vuoksi koulutuksissa on lisätty käytännön harjoitteluita ja koulun ja työelämän välistä yhteistyötä on kehitetty muun muassa työpaikkaohjaajia. Työpaikoilla ei kuitenkaan ole juurikaan valmiita työmenetelmiä tai malleja työelämätaitojen tietoiseen edistämiseen. Näin ollen kehittämämme työelämätaitojen kehittämisen malli auttaa lähiesimiestä vastaamaan tarpeeseen.

7 POLKU TYÖELÄMÄTAITOIHIN -MALLI

Kuvasimme aiemmin luvussa 5 palvelumuotoiluprosessin kolme ensimmäistä vaihetta ja tässä luvussa kuvaamme viimeisen eli tuotanto- ja arviointivaiheen. Myöhemmin luvussa esittelemme mallin, jonka laadimme palvelumuotoilun viimeisessä vaiheessa.

7.1 Tuotanto- ja arviointivaihe

Arviointivaiheessa tarkastellaan prosessia ja sen tuloksia. Palvelua on jatkuvasti kehitettävä, jotta se vastaa muuttuviin asiakastarpeisiin (Tuulaniemi 2013, 245.) Tutkimusaineiston tulosten pohjalta sekä yhdistämällä työpajoissa syntyneitä palvelupolkuja laadimme rungon mallille. Mallin pohjana olivat sisällönanalyyseista saadut luokat, joiden koimme olevan tärkeä osa mallin perustaa. Kaikki kolme sisällönanalyyseista saatua osa-aluetta kuuluvat yleisesti lähiesimiehen työnkuvaan ja ovat pohjana kenen tahansa työntekijän kehittymiselle, mutta niissä tulisi nähdä nimenomaan työelämätaitojen näkökulma ja lisätä tietoa niistä. Esitämme asiat niin, että lähiesimies voi ottaa mallin käyttöön millä tahansa alalla, ei vain sosiaali- ja terveysalalla.

Teimme ensimmäisen version mallista hyvin pelkistetyksi, keskittyen asiasisältöön. Palvelumuotoilun vaiheena tuotteistaminen ja tuotteen testaaminen sen alkuvaiheessa lisäävät mahdollisuutta onnistuneelle tuotteelle (Tuulaniemi 2013, 231). Pyysimme sekä vastavalmistuneilta että lähiesimiehiltä kommentteja mallista, kun olimme saaneet siitä ensimmäisen version tehtyä. He saivat mallin tuotantovaiheessa vaikuttaa sekä sisältöön että ulkoasuun. Saimme kommentteja osalta osallistujista, joilla oli hyviä ajatuksia mallin viimeistelyyn. Suuria muutoksia sisältöön tai ulkoasuun ei kuitenkaan tullut. Kommenttien jälkeen tutustuimme graafisen suunnittelun työkaluun Canvaan, jolla teimme mallin Word-asiakirjaa miellyttävämmän ulkoasun. Työpajoista saatujen tulosten sekä työpajoihin osallistuneiden kommenttien kautta syntyi Polku Työelämätaitoihin -malli.

Palvelumuotoilun Työkälypakissa viimeinen vaihe on mallin ja testaa, jossa kerätään asiakaskokemuksia ja hankitaan palautetta jo suunnitellusta tuotteesta (SDT 2017). Opinnäytetyön valmistamisen kiireisen aikataulun vuoksi pyysimme tuntemiamme lähiesimiehiä ja vastavalmistuneita nuoria testaamaan Polku Työelämään -mallia edes osittain käytännössä ja kertomaan lyhyesti käyttö-

kokemuksiaan. Kuitenkin saimme huomata, että kevät on erittäin kiireistä aikaa työpaikoilla, emmekä saaneet testaamisesta ollenkaan kommentteja. Parempi ajankohta mallin testaamiselle olisi syksy, jolloin lähiesimiehen on hyvä testata mallia pitkäjänteisemmin.

7.2 Polku Työelämätaitoihin -mallin esittely

Polku Työelämätaitoihin -malli on lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkalu. Työelämään siirtyvä sukupolvi on lähtökohdiltaan erilainen ja lähiesimiestenkin on tartuttava heidän tarpeisiinsa päivittämällä omaa osaamistaan. Kehittämiseen on olemassa lukuisia eri työmenetelmiä, mutta tärkeintä on se, että lähiesimies on ymmärtänyt oman roolinsa kehittämistyön toimeenpanijana ja ylläpitäjänä (Juuti & Vuorela, 2015, 75). Johtamisen välineeksi voidaan kehittää monenlaisia työkaluja, joita harjoittelemalla ja käyttämällä esimies soveltaa itselleen parhaimman lopputuloksen (Konttinen & Skyttä 2010, 33).

Halusimme mallin olevan mahdollisimman selvälukuinen ja visuaalisesti houkutteleva. Pyrimme esittämään asiat napakasti, jotta malli mahtuisi yhdelle A4-sivulle. Malli esittelee työelämätaitojen kehittämisen polkua nuoren ensimmäisen puolen vuoden ajalle uudessa työpaikassa. Malli ohjaa neljän aikamäärään avulla lähiesimiestä etenemään nuoren kanssa. Aikamäärät ovat 'Ennen töiden aloitusta', 'Töiden alkaessa', 'Kerran kuukaudessa' sekä 'Puolen vuoden kuluttua'. Sivun alalaitaan on kehystetty lähiesimiehen jokapäiväisiä tärkeitä keinoja, joiden avulla hän varmistaa luottamuksellisen suhteen kehittymisen hänen ja nuoren välille sekä luo ja ylläpitää pohjaa työelämätaitojen kehittämiselle.

Polku Työelämätaitoihin -mallin taustalla on aineiston analyysin kolme pääluokkaa: aktiivinen tukeminen, suunnitelmallinen kehittäminen ja avoin vuorovaikutus. Nämä pääluokat tulevat näkyviksi mallissa olevien konkreettisten toimenpiteiden kautta. Aikajanallisesti etenevä malli antaa rakenteen aktiiviselle tukemiselle, joka pitää sisällään muun muassa nuoren huomioimisen yksilöllisesti, mahdollisuuden vertaisryhmään osallistumiselle sekä työyhteisön kouluttamisen. Kehittäminen on suunnitelmallista yhdessä asetettujen tavoitteiden, seurannan ja arvioinnin avulla sekä niistä nousseiden koulutustarpeiden huomioimisen kautta. Kehystetyt kehotukset pyrkivät tukemaan lähiesimiestä avoimen vuorovaikutuksen rakentamisessa.

Polku Työelämätaitoihin -mallin alussa, ennen töiden aloitusta, pidetään keskustelu, jossa lähiesimies tutustuu nuoreen, kartoittaa tämän vahvuuksia ja kehittämishaasteita. Keskustelun pohjalta lähiesimies huomioi nuoren työnaloitukseen liittyvät yksilölliset tarpeet, muun muassa valitsemalla tälle sopivimman perehdyttäjän. Uran alkuvaiheessa olevan työntekijän kehittymistä voidaan tukea myös nimeämällä hänelle kokeneempi työntekijä mentoriksi (Happo 2006, 209). Mallisamme tämä henkilökohtainen rinnalla kulkija olisi lähiesimies, koska se nousi vahvasti esiin työpajoissa.

Töiden alkaessa lähiesimies laatii yhdessä nuoren kanssa aloitussuunnitelman, johon asetetaan tavoitteita työelämätaitojen kehittämiseksi. Lähiesimies ohjaa nuorta pääsemään tavoitteisiinsa. Malkamäen (2017) väitöskirjan mukaan luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat johtamisen johdonmukaisuus, yhdenmukaiset odotukset ja seuranta, mittaaminen sekä avoimet viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt. Läpinäkyvien tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta lisäävät työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta ja seuranta auttaa myös tavoitteiden saavuttamisessa. (2017, 9, 91-92, 132.) Koska jokainen työntekijä kehittyy omaa polkuaan, lähiesimies voisi yksilöllisten kehittämissuunnitelmien avulla kohdentaa koulutuksia sopiviin vaiheisiin, jolloin niistä olisi työntekijän kehittymisen kannalta suurin merkitys (Happo 2006, 206).

Osaamisen johtamisen näkökulmasta keskustelut antavat lähiesimiehelle korvaamatonta ja syvälistä tietoa uuden työntekijän osaamisesta. Hän voi peilata tätä osaamista suhteessa organisaation strategisiin tavoitteisiin ja ohjata työntekijää alusta saakka "oikeaan suuntaan". Lamminperän ja Tuppuraisen (2017) YAMK-opinnäytetyön tulosten mukaan esimiehet pitivät kehityskeskusteluita tärkeimpänä osaamisen johtamisen menetelmänä. Niiden kautta esimies saa tietoa työntekijän osaamisesta ja pystyy suunnittelemaan työtehtäviä olemassa olevan osaamisen mukaan. Toiseksi tärkeimpänä keinona pidettiin perehdyttämisohjelmia. Tärkeänä osaamisen johtamisen tehtävänä pidettiin myös esimiehen käymiä keskusteluita työhön liittyvistä kokemuksista ja palautteesta niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. (2017, 87-90.)

Aloitussuunnitelman laatimisen jälkeen varataan kuukausittaisille keskusteluille aika kalenterista. Tällöin kysellään kuulumisia ja tarkastellaan tavoitteita ja niiden eteen tehtyjä toimia. Juuti & Vuorela (2015) esittävät, että vaikka lähiesimies olisi kuinka demokraattinen tahansa, ei hän ole ikinä tasa-arvoisessa asemassa alaiensa kanssa. Sen vuoksi lähiesimiehen on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että keskusteluissa vallitsee myönteinen tunnelma. Tällöin työntekijän on helppompaa rentoutua, keskustelu on avointa ja lähiesimies saa työntekijästä paljon uutta tietoa. (2015,

98-99.) Lähiesimies ohjaa nuorta myös säännölliseen itsearviointiin ja kokoamaan itselleen oppimisen päiväkirjaa, josta on hyötyä oman toiminnan arvioinnissa (Happo 2006, 209).

Puolen vuoden kohdalla voi nuorelle antaa vastuuta, hänen omien vahvuuksien mukaan. Vastuun antaminen sitouttaa sekä luo nuorelle vaikutusmahdollisuuksia. Puolen vuoden kohdalla olisi hyvä pitää loppukeskustelu, jossa nuori saa palautetta. Loppukeskustelussa voi osoittaa nuoren kehittämisen eri osa-alueilla ja motivoida jatkamaan kehitystyötä jatkossakin. Motivoitunut nuori sitoutuu ja tunnistaa omia tavoitteitaan tulevaisuuden suhteen.

Lähiesimiehen antama palaute on usein tilannekohtaista ja sattumanvaraista, eikä varsinaista palautejärjestelmää ole laadittu (Happo 2006, 209). Mallissa muistutamme palautteenannon tärkeydestä. Palautteen kautta nuori tulee tietoiseksi omasta osaamisestaan ja huomaa myös kehittymismahdollisuuksiaan. Positiivista palautetta on hyvä antaa toisinaan myös työyhteisön kuullen ja näin luoda työpaikalle lähiesimiehen omalla esimerkillä aktiivisen palautteenannon kulttuuria.

Lähiesimiehen osoittama kiinnostus nuorta kohtaan auttaa nuorta tuntemaan olevansa tärkeä osa työyhteisöä, jossa hänenkin mielipiteillään on merkitystä. Lähiesimiehen tulisi rohkaista nuorta kertomaan mielipiteitään. Kannustamisen ja rohkaisun kautta nuoren itsetunto ja henkilökohtaiset vahvuudet kehittyvät ja tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Viestimällä aktiivisesti lähiesimies antaa hyvää esimerkkiä nuorelle kommunikointitaidoista ja oikeanlaisesta vuorovaikutuksesta. Aktiivinen viestintä lisää myös työyhteisön avoimuutta. Koska kysymys on nuorista, malli muistuttaa lähiesimiehiä olemaan myös kärsivällisiä. Nuoret ovat vasta opettelemassa työelämää ja omaa ammattiaan ja heille tulisi antaa mahdollisuus oppia virheistään.

Lähiesimies voi käyttää monipuolisesti hyödyksi työelämätaitoihin liittyvää kirjallisuutta. Hänen on hyvä seurata, että kaikkia työelämätaitoja tulee kehitettyä, hän voi valita menetelmäksi sopivimman hänelle ja nuorelle. Nuoren yksilölliset vahvuudet ja kehittämiskohteet huomioon ottaen voidaan paneutua yhteen työelämätaitoon kerrallaan tai kuljettaa kaikkien taitojen kehittämistä mukana seurantakeskusteluissa. Esimerkiksi voi antaa tehtäväksi toimia palaverissa sihteerinä (kirjallinen viestintä), kirjaamaan päivän aikana tekemänsä työtehtävät (tehtävien organisointi, ajanhallinta), vetämään tiimipalaveria (ihmisten johtaminen) ja muita vastaavia tehtäviä. Mallista voi poimia myös omaan työyhteisöön tai omaan työtapaan sopivia asioita, joita voi soveltaen käyttää nuorten vastavalmistuneiden työntekijöiden kanssa tarpeen vaatiessa. Kuviossa 7 esitetyn Polku Työelämään -mallin tavoitteena on olla helposti omaksuttava, kevyt, jonka voi ottaa käyttöön kiireessäkin.

POLKU TYÖELÄMÄTAITOIHIN

Lähiesimies onnistuneen polun edistäjänä

Ennen töiden aloitusta:

- Keskustele nuoren kanssa työpaikasta, työnkuvasta ja työelämätaidoista
- Selvitä nuoren yksilölliset haasteet ja vahvuudet
- Valitse sopivin perehdyttäjä

Töiden alkaessa:

- Panosta aloitukseen, varaa aikaa
- Ole nuoren kanssa ensimmäisen työvuoron aikana
- Tee perehdytysuunnitelman lisäksi nuorelle työn "aloitussuunnitelma" (dokumentti, paperille ylös), jossa asetatte yhdessä tavoitteet
- Ohjaa työn aloitukseen liittyvissä asioissa nuoren tarpeiden mukaan

Huomaa mahdollisuus! Vertaisryhmän perustaminen nuorille työnaloittajille, mukana kokeneempi työntekijä (useamman yksikön yhteinen ryhmä)

Kerran kuukaudessa:

- Keskustele, seuraa ja arvioi tavoitteisiin pääsyä ja kehittymistä. Varaa keskustelulle aika.
- Auta nuorta huomaamaan omat työelämätaitoinsa ja tarjoa mahdollisuuksia niiden kehittämiseen, kuten varjostus, mallioppiminen, vastuutehtävät
- Tarjoa nuorelle sopivaa koulutusta, tarpeellista tietoa, lisää aikaa tavoitteiden saavuttamiseksi
- Opasta nuorta itsearviointiin ja tavoitteiden päivittämiseen

Puolen vuoden kuluttua:

- Anna vastuuta
- Auta nuorta huomaamaan omat vaikutusmahdollisuutensa
- Loppukeskustelu, jossa asetetaan tavoitteet tulevalle vuodelle. Nuoren itsearviointi jatkuu

Huomaa! Koko työyhteisön kouluttaminen, jotta työelämätaitojen kehittämisellä on hedelmällinen pohja

AVAIMET KEHITYKSELLE:

Kannusta ja rohkaise

Ole saatavilla

Motivoi

Ole kiinnostunut

Anna palautetta

Kohtaa kiireettömästi

Ole kärsivällinen

Kuuntele, puhu ja viestitä

Koistinen, O. & Ojala, R. 2018

KUVIO 7. Polku Työelämätaitoihin -malli

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää konkreettinen malli lähiesimiehille, jonka avulla hän tukee nuoren työelämätaitojen kehittymistä. Mallin avulla lähiesimies voi parantaa nuoren työelämätaitoja, mutta myös lisätä työpaikan vetovoimaisuutta, joka puolestaan johtaa parempaan sitoutumiseen. Kuten johdannossa mainitsimme, sosiaali- ja terveysalaa koettelee tulevaisuudessa työvoimapula, johon on mietittävä ratkaisuja organisaatioiden joka tasolla. Tuleva sote uudistus herättää myös kysymyksiä henkilökunnan riittävydestä ja osaamisen tasosta. Yhtenä esimerkkinä COPE-hanke, jossa Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on mukana ja jonka tavoitteena on osaavan henkilöstön varmistaminen sosiaali- ja terveyden huollon murroksessa (COPE 2018, viitattu 26.4.2018).

8.1 Työelämätaitojen kehittäminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitouttaa nuorta

Tulevaisuuden johtamisen haasteista työntekijöiden sitoutuneisuus on yksi ajankohtaisimmista aiheista. Sitoutuneen henkilökunnan löytyminen alkaa jo rekrytointivaiheesta, jolloin rekrytointiosamisella vaikutetaan organisaation tulevaisuuteen ja tuotteliaisuuteen. Nuoren työntekijän kohdalla lähiesimiehen antama tuki mahdollistaa työyhteisöön mukaan pääsemisen sekä oman henkilökohtaisen kehittymisen. Jos työntekijällä on itsellään halua kehittyä ja saa siihen mahdollisuuden, on myös työhyvinvointi paremmalla pohjalla.

Nuoren silmissä lähiesimies edustaa organisaatiotaan ja samalla koko työelämää. Mikäli ensimmäisistä lähiesimiehistä tai työpaikoista jää kokemuksia vieraantumista, epäreilystä ja väheksymisestä, voi luottamus työnantajiin/työelämään/esimiehiin yleisesti heiketä niin paljon, että se vaikuttaa nuoren työnhakuun sekä uuden luottamussuhteen rakentamiseen uuden lähiesimiehen kanssa. Nuoren sukupolven on aiempaa haastavampaa löytää oma paikkansa yhteiskunnasta ja työmarkkinoilta. Työmarkkinoiden muutos onkin yksi yhteiskunnallinen ilmiö nuorten syrjäytymisen taustalla. (THL 2016, viitattu 27.4.2018.) Onnistunut työnalitus vahvistaa nuoren luottamusta organisaatioon, esimieheen sekä itseensä. Se auttaa nuorta näkemään omat vahvuutensa, kehittämisen kohteet sekä niiden kautta oman urakehityksensä. Tiivis suhde lähiesimiehen kanssa vahvistaa nuoren sitoutumista työnantajaan, osaava lähiesimies sitouttaa nuorta työpaikkaan ja tarjoaa

etenemismahdollisuuksia organisaation sisällä. Haastetta esimiestyölle lisää kuitenkin se, että nuoret eivät välttämättä halua sitoutua tai he kokevat sitoutumisen käsitteen eri lailla. Kultalahden (2015) väitöskirjan tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi ei pitänyt tärkeänä pitkää uraa samassa työpaikassa. Työelämän jatkuva muuttuminen ja irtisanomiset vaikuttavat siihen, että nuoret eivät odotakaan olevansa samassa työpaikassa koko työuraansa. He sitoutuvat ennemmin omaan työhönsä, työyhteisöön tai omaan uraansa. (2015, 83.) Lähiesimiehen on hyväksyttävä nuoren sukupolven erilaiset arvot ja tuettava nuorta hänen kehityksessään.

Työelämä odottaa vastavalmistuneilta paljon. Työilmoituksissa arvostetaan muun muassa työkokemusta, hyviä vuorovaikutustaitoja, tiimityön osaamista ja muita taitoja, joita nuori parhaiten omaksuu työyhteisössä lähiesimiehen johdolla. Monelle nuorelle voi tulla yllätyksenä opiskeluharjoittelun ja oikean työn ero, joka korostuu erityisesti vastuun suhteen. Tasavertaisena työntekijänä nuori on omalla panoksellaan vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista sekä oman osaamisen ja työhyvinvoinnin arvioijana ja kehittäjänä. On selvää, että nuoret työnhakijat, joilla on heikot työelämätaidot, jäävät rekrytoinnissa jo haastatteluvaiheeseen. Kuitenkin tulevaisuudessa ammattitaitoisista työntekijöistä on pulaa ja työnantajat joutuvat madaltamaan rekrytointikriteereitään. Tällöin työelämätaitojen kehittymiseen täytyy entistä enemmän panostaa työpaikoilla ja lähiesimies on uuden haasteen edessä. Esimerkiksi rakennusalla, Ammattibarometrin (tilanne maaliskuu 2018) mukaan rakennusalan työnjohtajista on pulaa koko Suomessa. Sairaanhoidajien tilanne on lähes samankaltainen, ainoastaan yhden ELY-keskuksen alueella tilanne on tasapainossa, muualla Suomessa sairaanhoidajista on pula. (Ammattibarometri 2018, viitattu 26.4.2018.) Lähiesimiehiltä täytyy löytyä taitoa ja osaamista ja keinoja tukea nuoren työelämätaitojen kehittymistä alalla kuin alalla. Nyt on hyvä aika alkaa lähiesimiehenkin kehittämään omaa osaamistaan. Rekrytointi on organisaatiolle kallista ja uuden työntekijän aloituksesta koituu ylimääräisiä kustannuksia perehdytyksineen ja työsuhteen perustamiskuluineen. Jokainen työpaikkaa vaihtava nuori on siinä mielessä liikaa.

Laaksonen (2017) on tutkinut perusterveydenhuollossa esiintyviä osaamisen johtamisen haasteita ylihoitajien ja kotihoidon lähiesimiesten kokemana. Ylihoitajien mukaan osaamistarpeen tunnistaminen ja ennakointi on yksi tulevaisuuden haaste, kuten myös hiljaisen tiedon häviäminen sekä kouluttamattoman henkilökunnan lisääntyminen. Haaste on myös nuorten työntekijöiden sitoutuvuus. Nuoret eivät sitoudu ja työn perässä liikutaan enemmän. Konflikteja saattaa aiheuttaa myös erilainen työkuultuuri nuorten ja kokeneempien välillä. Kotihoidon lähiesimiesten näkemysten mukaan sitoutuminen työhön huonontuu nuorempien työntekijöiden kohdalla ja uusia työntekijöitä on

vaikeampi saada etenkin kotihoitoon. Lisäksi haasteita tulee olemaan työhyvinvoinnin turvaamisessa työmäärän vain lisääntyessä. (2017, 141-144.) Hoitotyöntekijöiltä tehdyn kyselyn mukaan käynnissä oleva soteuudistus tuo haasteita niin ikään henkilökunnan riittävyteen sekä osaamisen varmistamiseen eli miten saadaan työntekijät pysymään organisaatiossa (Holopainen, Korhonen & Korhonen 2016, 12, viitattu 23.4.2018).

Miten osaamista voidaan sitten varmistaa ja työntekijöitä sitouttaa? Kysymys, jota varmasti miettään johdon toimesta monessa eri organisaatiossa. Osaamisen varmistaminen tulisi olla kirjattuna jo organisaation omaan strategiaan, jotta se olisi kaikessa toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa mukana. Ilman toimivaa strategiaa ja sen tuomia lähtökohtia on esimiesten vaikea tehdä kehittämissuunnitelmia pitkällä tähtäimellä tai varmistaa oman yksikön osaamisen taso tulevaisuudessa.

Valmiina työelämään! -hankkeen yhtenä tavoitteena on lisätä tietoisuutta työhyvinvoinnista ja näin vaikuttaa suurem määrään organisaatioita ja niiden työyhteisöjä (Valte-hanke 2018, viitattu 29.4.2018). Työhyvinvoinnin merkitystä ei vielä tänäkään päivänä voi korostaa liikaa ja siihen kiinnitetään edelleenkin liian vähän huomiota. Työhyvinvoinnin omaksuminen luontevaksi osaksi omaa ammatti-identiteettiään jo työuran alussa, luo pohjaa omalle kehittymiselle ja mahdollistaa myönteisiä muutoksia koko työyhteisön toimivuuteen. Työhyvinvoinnin peruspilarit luodaan jo varhain. Työhyvinvointiin liittyy ymmärrys omasta rajallisuudesta, omista kyvyistä sekä omasta hyvinvoinnista. Nuoriin panostaminen tässä asiassa on erityisen kannattavaa ja on yksi asia, mikä voisi lisätä nuorten sitoutuvuutta.

Manka & Manka (2016) puhuvat kirjassaan työhyvinvointipääomasta, joka koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Työhyvinvointipääoma -käsite on syntynyt selvityksestä inhimillisen pääoman vaikutuksesta tuloksellisuuteen, työuraan ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, jolla on varsinkin vaikutusta kilpailukykyyn pitkällä tähtäimellä. Perustasolla hyvät työyhteisötaidot sekä työhön sitoutuminen kuvastavat työhyvinvointia ja lisäävät tuloksellisuutta sekä sosiaalista pääomaa. Työnantajan keinoja työhyvinvointipääoman lisäämiseen ovat esimerkiksi hyvä osallistava esimiestyö, työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen, ikään ja elämänvaiheeseen liittyvien seikkojen huomioon ottaminen sekä työelämän joustot. Työntekijä voi puolestaan opetella työyhteisötaitoja ja tukea muita, ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnista, kehittää itseään sekä suhtautua myönteisesti esimerkiksi muutoksiin. (Manka & Manka

2016). Kehittämällä työelämätaitoja vaikutetaan siis myös työhyvinvointiin. Oman elämän hallinta ja kommunikointitaidot luovat nuorelle pohjaa työyhteisössä toimimiseen ja työuran edetessä jopa sen kehittämiseen omalla panostuksellaan. Omaa työhyvinvointipääomaa kannattaa kartuttaa, jotta tulevaisuuden työura jatkuisi mahdollisimman pitkään ja sisältäisi haasteita, jotka pitäisivät työn mielekkäänä.

8.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset

Luotettavuus-käsitteen avulla arvioidaan opinnäytetyön hyvyttä sekä työn laatua. Jotta näitä kahta edellä mainittua voitaisiin arvioida, täytyy opinnäytetyön etenemistä esitellä riittävän hyvin eli valinnoille täytyy löytyä perustelut ja lisäksi kirjata ne kaikki ylös. (Kananen 2012, 161, 164-165.) Luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusmenetelmään, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin (Toikko & Rantanen 2009, 121). Olemme pyrkineet esittelemään opinnäytetyön prosessin vaihe vaiheelta ja perustelemaan tekemiämme päätöksiä tässä opinnäytetyön raportissa. Yhdessä keskustellen olemme suunnitelleet ja arvioineet opinnäytetyön etenemistä ja tarpeen mukaan olemme kysyneet ohjausta myös ohjaavalta opettajalta. Koska opinnäytetyöntekijöitä on kaksi, olemme voineet yhdessä pohtia tekemiämme valintoja ja saada toisiltamme tukea ja uusia näkemyksiä kuhunkin käsiteltävään asiaan.

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen etenemisestä. On kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti aineiston keruun olosuhteista, aineiston analyysiin etenemisestä sekä tulosten tulkintaan vaikuttavista seikoista. Lisäksi itsearviointi sekä virhetulkintojen kuvaus lisää luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232-233.) Opinnäytetyön raportissa olemme kuvanneet työpajojen järjestämistä ja kulkua tarkasti ja sisällyttäneet siihen myös omia oppimiskokemuksia. Työpajoissa pyrimme olemaan ohjaimetta osallistujia keskustelussa, jotta aineisto olisi mahdollisimman autenttinen. Aineiston analysointivaiheessa suhtauduimme aineistoon mahdollisimman avoimesti ja pyrimme välttämään ennakkokäsitysten vaikutusta sekä analyysiin että tulosten tulkintaan. Palasimme aineistoon useita kertoja ja muokkasimme luokkia yhdessä keskustellen. Aineiston analysointi oli moniosainen prosessi, jossa auttoi kahden tutkijan yhteistyö. Teimme analyysiä jokaisessa vaiheessa yhdessä, mikä vähensi riskiä virhetulkintoihin ja auttoi löytämään aineistosta tutkimukseen kuuluvat asiat.

Olemme pyrkineet käyttämään opinnäytetyössämme laajasti laadukasta kirjallisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää alkuperäisteosten käyttö sekä kriittinen suhtautuminen lähdekirjallisuuteen. Tutkijan tulee pyrkiä käyttämään uusinta painosta ja tuoreinta lähdettä sekä kiinnittää huomiota artikkelin julkaisijan uskottavuuteen (Hirsjärvi ym. 2013, 113-114). Olemme etsineet laajasti tietoa aiheeseen liittyen ja pyrkineet käyttämään useaa lähdettä tiedon luotettavuuden varmistamiseksi. Internet-lähteissä olemme punninneet julkaisijan uskottavuutta ja valta-asemaa sekä käyttäneet yleisesti arvostettujen ja luotettavien julkaisijoiden, kuten Sitra, julkaisemia artikkeleita. Lähdeviitteissä sekä tekstissä että lähdeluettelossa olemme olleet tarkkoja. Tutkimusraportissa olemme selkeästi erottaneet oman ja lähdetekstin toisistaan ja kirjanneet asianmukaiset lähdeviitteet. Viittaus-tietojen avulla lukija voi palata alkuperäiseen lähteeseen ja viittausten oikea käyttö osoittaa tutkijan kunnioitusta aiheesta aiemmin kirjoittaneiden työlle sekä omaa perehtyneisyyttä aiheen kirjallisuuteen. (Kuula 2011, 69.)

Kehittämistyön laadullisuutta voidaan arvioida myös käyttökelpoisuuden kannalta. Käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea kehittämistyön tuloksena saatujen tulosten hyödynnettävyyttä. Lisäksi tulokset olisivat yleistettävissä käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 125.) Mallia suunnitelllessamme olemme pyrkineet saamaan kommentteja lähiesimiehiltä, jotta saisimme arvokasta tietoa mallin käytettävyydestä ja sen toimivuudesta. Lopullista arviota emme tämän opinnäytetyön puitteissa saaneet, joten käyttökelpoisuuden arviointi jää vajaaksi. Toinen kritiikin kohde ajatellen luotettavuutta tässä opinnäytetyössä, koskee työpajojen osallistujamäärää. Osallistujamäärän jäädessä vähäiseksi voidaan pohtia, olisiko isommalla kohderyhmällä saatu kattavampi aineisto. Laadullisessa tutkimuksessa tilastollinen yleistettävyys ei ole kuitenkaan tavoitteena, joten aineiston koko voi jäädä pieneksi. Tärkeämpää on osallistujien kokemus ja tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Vähäisestä osallistujamäärästä johtuen saimme laadukasta aineistoa, koska osallistujat olivat aktiivisia ja halusivat tuoda omia kokemuksia ja ajatuksia julki.

Salassapidosta ja vaitiolovelvollisuudesta säädetään laissa, mutta tutkijalle tutkimustietoja koskeva vaitiolovelvollisuus on eettinen itsestänselvyys. Aineistosta kertominen tai sen näyttäminen ulkopuoliselle rikkoo tätä velvollisuutta. (Kuula 2011, 90-93.) Olemme puhuneet tutkimustuloksista yleisellä tasolla, anonymisti sekä säilyttäneet tunnistetietoja sisältävää materiaalia huolellisesti ja tuhoamme tutkimusaineiston asianmukaisella tavalla, kun tutkimusraportti on hyväksytysti suoritettu.

Tämä opinnäytetyö on tehty hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen, mikä ymmärretään yleisesti sovitujen pelisääntöjen noudattamisena, joka koskee kollegoita, tutkimuskohdetta, rahoittajia, toimeksiantajia sekä suurta yleisöä (Vilkkä 2005, 30). Tutkittavien informointi on eettisyyden kannalta tärkeää. Osallistujille kerrotaan tutkimuksen aiheesta ja tavoitteesta, mutta myös aineiston käsittelystä. (Kuula 2011, 99.) Saatekirjeessä (LIITE 1) osallistujat saivat tietoa opinnäytetyömme aiheesta ja tavoitteista, nämä käytiin vielä työpajojen alustuksissa perusteellisemmin läpi. Osallistujia oli informoitu saatekirjeessä, että aineistoa käytetään vain tässä tutkimuksessa ja se hävitetään asianmukaisesti. Korostimme myös sitä, että osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Ennen aineistonkeruun aloitusta tutkimukseen osallistujat allekirjoittivat suostumuslomakkeen (LIITE 2), jossa oli riittävästi tietoa tutkimuksesta. Vapaaehtoinen osallistuminen tutkimukseen pohjautuu ihmisoikeuksiin ja se on hyvin vahva tutkimuseettinen normi. Ei kuitenkaan riitä, että tutkijan informaation perusteella osallistuja tekee vapaaehtoisen valinnan osallistumisestaan, vaan tutkijan täytyy varmistaa, että osallistuja tietää voivansa keskeyttää osallistumisensa koska tahansa ilman syytä. (Kuula 2011, 107.) Työpajojen ja aineistonanalyysin jälkeen pyysimme osallistujilta kommentteja mallista, vain osa vastasi. Meidän täytyi tämä hyväksyä, koska osallistujilla on oikeus ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistumisensa.

8.3 Opinnäytetyön prosessin pohdinta

Opinnäytetyön prosessi lähti käyntiin aiheen valinnalla 2017 alku vuodesta. Olimme molemmat kiinnostuneita lähiesimiehen työn kehittämisestä sekä työhyvinvoinnista. Kuulimme Valmiina työelämään -hankkeesta ja lähdimme ideoimaan kehittämistyötä työelämätaitoihin liittyen. Samaan aikaan tutustuimme opinnoissamme palvelumuotoiluun ja halusimme käyttää sitä soveltaen myös opinnäytetyössämme. Ajattelimme, että koska kehitystyömme tuloksena syntyy konkreettinen malli lähiesimiesten ja nuorten vastavalmistuneiden yhteisten keskusteluiden pohjalta, olisi palvelumuotoilun menetelmät juuri sopivia saamaan asiakkaan ääni kuuluville. Ensin tutustuimme kirjallisuuteen, hahmottelimme teoriapohjaa ja teimme kehittämissuunnitelman, jonka jälkeen pidimme työpajat, analysoimme aineiston, kehitelimme mallia ja kirjoitimme tulokset.

Olimme ennakkoon ajatelleet, että useat lähiesimiehet osallistuisivat työpajaan. Osoittautui kuitenkin haastavaksi löytää kiinnostuneita lähiesimiehiä, jotka tulisivat vapaa-ajallaan kehitystyöhön mukaan. Olimme yhteydessä erääseen yhteistyötahoon, joka välitti työpajakutsua verkostoonsa. Sen kautta saimme muutaman kiinnostuneen yhteydenoton, mutta he olisivat halunneet osallistua työpajaan työajalla. Tämä ei ollut mahdollista, koska ei olisi ollut mielekästä hakea tutkimuslupaa useisiin eri organisaatioihin. Jälkeen päin ajatteleminen, että keskittämällä kohderyhmän etsinnän yhteen organisaatioon olisimme saaneet enemmän osallistujia työpajaan.

Pidimme kaksi erillistä työpajaa aikataulullisista syistä. Prosessin edetessä huomasimme, että yhden yhteisen työpajan pitäminen olisi voinut olla hedelmällisempää. Ajatusten vaihtoa olisi tapahtunut puolin ja toisin. Kuitenkin tällä toimimallamme tavalla varmistimme, että nuorten ääni tulee kuuluviin. Nuoret pääsivät jakamaan kokemuksiaan ja saivat vertaisiltaan tukea asioiden pohtimiseen ja esittämiseen. Koska halusimme saada opinnäytetyömme valmiiksi ennen kesää 2018, mallin käytännöntestaus jäi vajavaiseksi. Opinnäytetyön prosessin kannalta olisi ollut hyvä, jos lähiesimiehet olisivat ehdineet testaamaan mallia muutaman kuukauden ajan, jotta olisimme saaneet parempaa arviota käytettävyydestä.

Työpajan suunnittelu oli haastavaa, meillä ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavasta. Halusimme johdatella työskentelyä mahdollisimman vähän. Työpajoissa oli käynnistymisvaikeuksia ehkä juuri siksi, että emme halunneet liikaa johdatella. Palvelumuotoilun menetelmät antavat paljon vastuuta asiakkaille ja on tärkeää, että heidän äänensä tulee aidosti esille. Työpajatyöskentely toi riittävästi aineistoa laadullista tutkimusta varten ja antoi kokemusta kyseistä työskentelytavasta. Tekemämme haastattelu yhden lähiesimiehen kanssa oli hyvä lisä saatuun aineistoon ja toi vahvistusta, mutta myös uusia ajatuksia, miten lähiesimies voi tukea nuoren vastavalmistuneen työelämätaitoja.

Palvelumuotoilun menetelmien käyttäminen kehitystyössä oli antoisaa, mutta vaati omalta ajattelulta muutosta. Meidän piti hyväksyä, että emme ennakkoon voineet tietää, millainen mallista tulee. Halutessamme olisimme voineet laatia vastavalmistuneista nuorista palvelumuotoilun keinoin asiakasprofiilit, jotka olisivat lisänneet ymmärrystämme. Saimme kuitenkin arvokasta tietoa nimenomaan nuorten näkökulmasta, mikä olisi voinut muuten jäädä vähemmälle huomiolle. Palvelumuotoilu antaa toimivia menetelmiä käyttäjälähtöisen palveluiden kehittämiseen. Käyttämämme service blueprint -työtapaa palvelupolun ideoinnissa osallisti osallistujat pohtimaan ja kehittämään toimintatapoja konkreettisen tekemisen kautta. Opinnäytetyössämme kävimme ensimmäistä kertaa läpi

koko palvelumuotoilun prosessin ja saimme ymmärrystä palvelumuotoilun vahvuuksista. Haasteena näimme joidenkin työmenetelmien käytön työnantaja-työntekijä -kontekstissa verrattuna palvelumuotoiluun luontevammin sopivassa asiakas-palveluntuottaja –asetelmaan.

Opinnäytetyön tekeminen kahdestaan oli hyvin antoisaa. Sairaanhoidajan ja lastentarhanopettajan (sosionomi AMK) väliset keskustelut avasivat molempien näkökulmia ja ymmärrystä muun muassa organisaation toiminnasta ja esimiestyöstä. Pyrimme tekemään tutkimuksemme ilman tarkkaa rajausta mihinkään alaan, mikä pakotti meidät näkemään ilmiön yhteiskunnallisessa viitekehyksessä. Haasteena työskentelyllemme oli molempien tutkijoiden herkästi muuttuvat aikataulut perheen ja työn vuoksi, mikä johti opinnäytetyön aikataulun muokkaamiseen realistisemmaksi. Prosessin aikana olemme saaneet osaamista tiimityöstä ja olemme tulleet enemmän tietoisiksi omista oppimis- ja työskentelytavoista. Tunnistimme omia vahvuuksiamme ja kehittymishaasteitamme prosessin edetessä. Jaoimme tehtäviä osittain vahvuuksien mukaan, mutta pidimme huolen, että molemmat saavat mahdollisuuksia oppia uutta. Työskentelimme paljon yhdessä, jolloin oli hyvä mahdollisuus vaihtaa ajatuksia ja etsiä yhteistä ymmärrystä. Jaoimme kirjoitusvastuuta, mutta muokkasimme toistemme tekstiä ja näin ollen raporttiimme muodostui yksi yhteinen kieli.

Ammatilliseen osaamiseemme olemme saaneet paljon eri työkaluja, joita hyödyntää käytäntöön sopivalla tavalla. Työelämätaitojen sekä työelämän käsittely ja niiden pohdinta on tuonut ymmärrystä johtamiseen liittyvistä haasteista, mutta myös mahdollisuuksista. Vaikka opinnäytetyön tekeminen on ollut kohtuullisen pitkä matka, on motivaatio pysynyt hyvällä tasolla ja parin kanssa työskentely on vienyt prosessia joustavasti eteenpäin.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Työelämätaitojen kehittäminen on ajankohtainen ja etenkin työhyvinvointiin liittyvä asia, johon panostaminen maksaa takaisin monin verroin. Aiheesta olisi varmasti paljon tutkittavaa, jotta tietoisuus asian tärkeydestä tulisi vielä laajemmin esille. Yhtenä jatkotutkimusaiheena olisi luonnollisesti tässä opinnäytetyössä syntyneen mallin testaus useassa eri toimintayksikössä ja riittävän ajanjakson puitteissa. Mallin käytöstä saataisiin konkreettista kokemusta ja sitä voitaisiin vielä muokata paremmin käytäntöön. Tällöin saataisiin Tuulaniemen (2013) prosessin viimeinen vaihe kokonaisuudessa mukaan.

Tutkimuksestamme nousi selkeästi tarve jatkotutkimukselle mallin vaikuttavuuden arvioinnista. Seurantatutkimuksessa malli otetaan käyttöön ja selvitetään, minkälaista kehitystä sillä saadaan nuoren työelämätaitojen suhteen. Selvitettäisiin nuorten kokemuksia työelämätaitojen kehittymisestä sekä lähiesimiesten kokemuksia nuoren johtamisesta.

Työpaikoilla olisi hyvä selvittää, mitkä työelämätaidot vaatisivat eniten kehitettävää. Onko eri aloilla samat työelämätaidot, jotka nousisivat esiin kehityksen kohteina vai ovatko nuorten taidot samat, oli kyse alasta kuin alasta? Tutkimusta tehtäisiin työpaikoilla siksi, että nuoret hetken oltuaan työelämässä osaisivat ehkä tunnistaa omia työelämätaitojaan paremmin, mutta myös toisaalta koke-neempien näkökulma asiaan, mitä taitoja eritoten tarvittaisiin.

Tutkimusta olisi hyvä tehdä myös siitä, miten lähiesimies vaikuttaa työhyvinvointiin tukemalla nuoren työelämätaitoja. Kuten olemme opinnäytetyössämme tuoneet ilmi, työelämätaidot ovat yhteydessä työhyvinvointiin, joka on puolestaan tärkeä osa yksilön työssä viihtymistä sekä halua kehittyä.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa olimme yhteydessä ammattijärjestö Tehyn Oulun aluetoimistoon ja sovimme tapaamisen opinnäytetyömme tuotokseen liittyen. Tapaamisessa pohdimme, kuinka työmme saataisiin parhaiten hyötykäyttöön ja keskustelimme alustavasti, että Oulun aluetoimisto levittäisi tietoa ”Polku Työelämätaitoihin” -mallista verkostojaan hyödyntäen, ja että jatkamme mallin kehittämistä yhteistyössä. Tämä on mielenkiintoinen ja toivottu jatko opinnäytetyön prosessillemme.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty & voi hyvin. WSOYpro Oy.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työpoliittinen Aikakauskirja 4. 23-32.

Ala-Laurinaho A. & Uusitalo H. 2018. Mitä on resilienssi? Viitattu 22.1.2018.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 26.4.2018. <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61687>

Alasoini, T., Järvensivu, A., Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Viitattu 31.3.2018. <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>

Ammattibarometri. 2018. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Viitattu 26.4.2018. <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=18i&ammattikoodi=3221&kieli=fi>

Arola, M. 2017. (toim.) Eväitä työelämään. Sitran selvityksiä 123. Helsinki: Erweko. Viitattu 26.2.2018. <https://media.sitra.fi/2017/06/05104025/Selvityksia123.pdf>

Bitner, M., A. Ostrom, F. Morgan. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation". California Management Review, vol. 50, no. 3, Spring 2008, pp 66-94. <http://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/servicedesignGbg10/1%20Methods%20and%20techniques/ServiceBlueprinting.pdf>

COPE. 2018. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa. Viitattu 26.4.2108. <https://www.stncope.fi/>

Evers, F., Rush, J. & Berdrow, I. 1998. The Bases of competence. Skills for lifelong learning and employability. California: Jossey-Bass Inc.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Happo, I. 2006. Varhaiskasvattajan asiantuntijuus. Asiantuntijaksi kehittyminen Lapin läänissä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

Heikka, H. 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Teoksessa H. Honkanen & L. Kiviniemi 2013. (toim.) Yhdessä mukana muutoksessa. Lea Rissasen Juhlakirja. e/Pooki 9/2013. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. 81-86. Viitattu 10.3.2017. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hiltunen, S., Hiltunen, S. & Lievonen, T. 2015. Työelämätaijat – Valmiuksia työelämään. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäyte. Viitattu 24.4.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101340/2Opinn%C3%A4ytety%C3%B6_Hiltunen_Hiltunen_Lievonen.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18.painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Holopainen, A., Korhonen, T. & Korhonen, A. SOTE-uudistuksen haasteet – selvitys hoitotyöntekijöiden näkökulmasta. Raportteja 1/2016. Hoitotyön tutkimussäätiö. Viitattu 23.4.2018. http://www.hotus.fi/system/files/HOTUSRAPORTTI_13_6_2016_NETTI.pdf

Hyytiäinen, E. 2016. Suomeen luodaan työelämävalmiuksien koulutuspaketti. Viitattu 27.3.2018. <https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Sivut/Turkulaisvetoisesti-Suomeen-luodaan-tyoelama-valmiuksien-koulutuspaketti.aspx>

Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. 2011. Nuorten työntekijöiden socialisaatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja. Viitattu 25.4.2018. <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/108067-loppuraportti-Socialisaatio+loppuraportti-Final.pdf/841b780f-1119-4547-bac5-2bded24d1130>

Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopistopaino Oy.

Järviö, S. 2016. Tulevaisuuden työelämä on hyppy tuntemattomaan. Viitattu 26.3. 2018 <http://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Sivut/Tulevaisuuden-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4-on-hyppy-tuntemattomaan.aspx>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus prograduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen yliopistopaino Oy.

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work" - Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 25.4.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: tapaus-tutkimus kaupan alan organisaatiosta. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto. Viitattu 19.5.2018 http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/

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

Manninen, O. (toim.) 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. 2. painos. Tampere: Domus Print Oy.

Mayer, E. 1992. Key competencies. Report of the Committee to advise the Australian Education Council and Ministers of Vocational Education, Employment and Training on employment-related Key competencies for postcompulsory education and training. Printed in Australia: Sands & McDougall Printing. Viitattu 16.3.2018. <http://www.voced.edu.au/content/ngv%3A28045>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Murdoch-Eaton, D. & Whittle, S. 2012. Generic skills in medical education: developing the tools for successful lifelong learning. *Medical Education* 2012, 45, 120-129. Viitattu 16.3.2018. <http://web.a.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=aa6e21bd-4e6a-4ad7-9c3a-8493640bf4a9%40sessionmgr4007>

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi.

Laaksonen, H. 2017. Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet perusterveydenhuollossa. Teoksessa Tuomi, J., Joronen, K. & Huhdanpää, A. (toim.) TAITO2017 – Oivaltamisen iloa. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 25.4.2018. <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/Taito2017-oivaltamisen-iloa.pdf>

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen J. (toim.) Sosiaali- ja terveystoiminta. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Tenhunen-Ruotsalainen, L. & Väisänen, K. 2012. Alkupuhe. Teoksessa Laurén, K., Tenhunen-Ruotsalainen, L., Väisänen, K. (toim.) 2012. Nuoret ja työelämä – kaksi eri maailmaa? Taloudellinen tiedotustoimisto. Viitattu 10.9.2017. https://www.tat.fi/digilehti-temp/digilehti/nuoret_ja_ty_oelama/index.html

Nuorisobarometri 2016. Katse tulevaisuudessa. Myllyniemi, S. (toim.) Opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja. Viitattu 28.3.2018. https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Terveystalouden ja talouden laitos. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.

Opetushallitus. 2016. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Helsinki: Next Print Oy.

Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo I. 2010. Puun ja kuoren välissä – Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia. Viitattu 10.3.2017 <http://julkaisut.turkuamk.fi/ISBN9789522161284.pdf>

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. 2002. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen ammattikorkeakoulun tavoitteena. Teoksessa Liljander, J-P. (toim.) Omalla tiellä – Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Räisänen, H. 2010. Nuorten työt, työasenteet ja työmarkkinat. Työpoliittinen aikakauskirja 4. 3-4.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Multiprint Oy

SDT 2017. Palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.2.2018. www.sdt.fi

Simola, E. 2017. Ammattikorkeakouluopiskelijoiden kokemuksia työelämävalmiuksistaan. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäyte. Viitattu 24.4.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134433/Simola_Elina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stenström, M-L., Laine, K. & Valkonen, S. 2005. Ammattikorkeakoulut väylänä työelämään. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Viitattu 21.8.2017. <https://kti.jyu.fi/julkaisut/julkaisuluettelo/julkaisut/2005/g021>

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. BIS Publishers.

THL 2016. Syrjäytyminen ja syrjäytymisen riskitekijät. Viitattu 27.4.2018. https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/nuorten-syrjaytyminen/syrjaytyminen-ja-syrjaytymisen-riskitekijat

Tilastokeskus 2016. Väestörakenne. Viitattu 30.3.2018. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

Tilastokeskus 2018. Työvoimatutkimus. Työlliset sukupuolen ja iän mukaan 2017/02-2018/02. Viitattu 30.3.2018. http://www.stat.fi/til/tyti/2018/02/tyti_2018_02_2018-03-20_tau_006_fi.html

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy

Tuomi, S. 2008. Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen lasten hoitotyössä. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä. Viitattu 27.4.2018. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1066-9/

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2.tarkistettu painos. Talentum.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 3.9.2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 3.9.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Ursin, J. & Hyytinen, H.2010. Mitä korkeakoulutuksessa opitaan? Esimerkinä AHELO. Teoksessa Laukkanen, R. (toim.) PISA, PIAAC, AHELO – Miksi ja miten OECD mittaa osaamista. Yliopistopaino. Viitattu 20.8.2017. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75518/okm17.pdf?sequence=1>

Valte-hanke 2018. Valmiina työelämään. Viitattu 27.3.2018 <http://www.valte.utu.fi/valte>

Vesterinen, P. 2001. Projektiopiskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viljakainen, P. 2011. No fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. WSOYpro Oy.

Hei!

18.12.2017

Haluamme kuulla Sinun ajatuksiasi työelämätaidoista ja niiden kehittamisestä, joten pyydämme Sinua osallistumaan työpajaan, jossa saat kertoa omia ajatuksiasi asiaan liittyen. Työpajassa olet mukana kehittämässä konkreettista työvälinettä lähiesimiehille nuorten vastavalmistuneiden työelämätaitojen tukemiseen.

Opiskelemme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista Oulun ammattikorkeakoulussa. Teemme opinnäytetyömme liittyen Valmiina työelämään -hankkeeseen.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata, millä tavoin lähiesimies voi tukea nuorta vastavalmistunutta tämän työelämätaitojen edistämässä sekä kehittää **toimintamalli** nuoren työelämätaitojen tukemiseksi yhteistyössä lähiesimiesten kanssa.

Opinnäytetyömme materiaalin keräämme kahdessa työpajassa, joista ensimmäiseen (30.11.2017) osallistuivat nuoret vastavalmistuneet työntekijät ja toiseen työpajaan osallistuvat lähiesimiehet.

Työpaja lähiesimiehille pidetään **torstaina 18.1.2018 klo 15-16.30** Oulun ammattikorkeakoulun tiloissa, Kontinkankaan kampuksella, huoneessa B2030.

Työpajan ohjelma:

15.00-15.30 Kahvi, esittely ja orientaatio aiheeseen

15.30-16.15 Palvelupolun muotoilu yhdessä

16.15-16.30 Loppukeskustelu

Osallistuminen opinnäytetyöhömmme on täysin vapaaehtoista ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Työpajaan osallistuva ei ole tunnistettavissa opinnäytetyössämme. Huomioithan, että osallistut opinnäytetyöhömmme omalla ajallasi ja edustat itseäsi, et työnantajaasi.

Mikäli kiinnostuksesi heräsi, ilmoittaudu tiistaihin **2.1.2018.** mennessä.

Yhteistyöterveisin YAMK-opiskelijat: Outi Koistinen ja Ronja Ojala

Yhteydenotot pyydetään Ronja Ojalalle:

s-posti tai puhelimitse xxx-xxxxxxx.

YAMK-opinnäytetyö: Lähiesimies vastavalmistuneen nuoren työelämätaitojen edistäjänä.

SUOSTUMUSLOMAKE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, millä tavoin lähiesimies voi tukea nuorta vastavalmistunutta tämän työelämätaitojen edistämiseksi sekä kehittää toimintamalli nuoren työelämätaitojen tukemiseksi yhteistyössä lähiesimiesten kanssa. Opinnäytetyön tavoitteina on kehittää toimintamalli, jonka avulla lähiesimies tukee nuorta työelämätaitojen kehittämisessä. Toimintamallin avulla lähiesimies voi tukea vastavalmistunutta tunnistamaan ja vahvistamaan omia työelämätaitoja. Opinnäytetyöhön kuuluvaan työpajaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä aiheutuu heille mitään seuraamuksia. Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijaryhmän jäseniltä missä vaiheessa tahansa.

Työpajan keskustelut nauhoitetaan nauhurille, josta ne muutetaan tekstiaineistoiksi. Aineistona toimii myös osallistujien aikaansaamat dokumentit. Työpajaan osallistuvia ei voida tunnistaa missään opinnäytetyön vaiheessa ja kaikkia tietoa käsitellään luottamuksellisesti.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin halutesani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Nauhoituksin ja kirjallisesti kerättyä aineistoa saa käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voi tunnistaa.

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön sekä kerättävän tutkimusaineiston käyttöön.

Päiväys Työpajaan osallistuvan allekirjoitus

Mikäli Teillä on kysyttävää opinnäytetyöhön liittyen, vastaamme mielellämme:

Outi Koistinen xxxxxxxx@students.oamk.fi & Ronja Ojala xxxxxxxx@students.oamk.fi

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

OTE SISÄLLÖNANALYYSISTÄ

LIITE 3

Lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"...tuoda esille omat kiinnostuksen kohteet ja kehittämistavoitteet, ehkä ne vois kans tuoda siinä hyvissä ajoin esille...varmaan siihen suunnitelmaan vois jotenki sisällyttää."	Aloitussuunnitelma sisältää nuoren kehittämistavoitteet ja kiinnostuksen kohteet.	TAVOITTEELINEN SUUNNITELMA JA SEURANTA	SUUNNITELMALLISUUS	SUUNNITELMALLINEN KEHITTÄMINEN
"ois kirjalliset tsekkilistat ja tämmöset ohjeet työelämätaidoista .. mitä ois niitä tavoitteita"	Työelämätaitoihin liittyvät tavoitteet listattuna.	TYÖELÄMÄTAITOJEN TAVOITTEIDEN LAATIMINEN	TAVOITTEELLISUUS	
"kyllähän sille voi aikaa ottaa sillee niinku sovitaan joku juttelu hetki että miten sulla on omasta mielestä menny .. monestihan se tapahtuu siinä arjen tiimellyksessä mutta miksei se voi olla ihan semmonen että sovitaan kalenteriin"	Keskustelulle varataan tietty aika.	SUUNNITELLUT KESKUSTELUT		
"perehityspaketteja .. kirjallisuutta .. annetaan mahdollisuus niihin työajalla tutustua"	Lähiesimies mahdollistaa tietoon tutustumisen työajalla.	TIEDON TARJOAMINEN	OSAAMISEN VARMISTAMINEN	AKTIIVINEN TUKEMINEN
"pittää olla tämmöstä tehtävien johtamista ja se näkyy ehkä enemmän siinä että ollaan liian tunnollisia et sit koetaan ahdistusta siitä että mä en sää tehtyä kaikkea sitä mitä minä tuntisin pitävän tehdä .. että ehkä enemmän se valmentaminen on menny siihen että et niinku miettiä"	Lähiesimies ohjaa nuorta työn organisoimisessa.	KÄYTÄNNÖN OHJAUS		
"...ennen töihin tuloa...pitäs niistä omista oikeuksista tietää mutta ei välttämättä siltikään tiiä."	Nuoren tietämättömyys oikeuksistaan.	TARPEELLISEN TIEDON JAKAMINEN		
"keskustelu ja se kohtaaminen on tosi tärkeä että henkilö kokee olevansa tervetullut"	Keskustelu ja kohtaaminen	KIIREETÖN KOHTAAMINEN	HARKITTU KOMMUNIKAATIO	AVOIN VUOROVAIKUTUS
"avoimuus ja hyvä tiedonkulku on keskeisiä asioita"	Avoimuus ja onnistunut viestintä keskeisiä	OIKEA-AIKAINEN VIESENTINTÄ		
"...lähiesimies niinkö tois sen esiin että se uus työntekijä on tasavertanen kaikkien muitten kanssa...samat kaikki oikeudet."	Lähiesimies kertoo kaikkien olevan tasavertaisia.	ÄÄNEEN SAOTTU TASAVERTAISUUS	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN	

