

Digimentalisti-toimintamalli työntekijälähtöisessä jatkuvan kehittämisen toimintaympäristössä

Sari Eskelinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Liiketoiminnan kehittämisen

koulutusohjelma

2019



Tekijä Sari Eskelinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden kehittämisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Digimentalisti-toimintamalli työntekijälähtöisessä jatkuvan kehittämisen toimintaympäristössä	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 11
<p>Suomi on siirtyessään 2020-luvulle tilanteessa, jossa yhä enemmän hyödynnetään uuden teknologian tarjoamia palveluita sekä yhteiskunnan että elinkeinoelämän osalta uudenlaisien liiketoimintamallien ja palveluiden kehittämisessä. Johtamis- ja toimintakulttuurin tulee muuttua, jotta tiimityöskentelyssä pystytään hyödyntämään työntekijöiden erilaisuutta ja erilaisia koulutus- ja kokemustaustaa. Työyhteisön ongelmia ja haasteita ratkaistaan yhdessä, luodaan yhdessä jotakin uutta, jota ei ole aikaisemmin ollut.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, kehittää ja kuvata uusi toimintamalli siitä, miten työyhteisön ihmiset saadaan luomaan jatkuvan kehittämisen prosessi. Tutkimuskohteen pilottiyhtiönä oli talouspalvelukeskus KuntaPro Oyn koko henkilöstö (1.5.2019 fuusioitunut Sarastia Oyhin), jolle kehitettiin uutta tapaa tehdä työtä. Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen työ, jota on taustoitettu ja kehitetty tutkimuksella ja työpajoilla, joiden tutkimustulosten pohjalta toimintamalli on muodostunut. Pilottiprojekti aloitettiin tammikuussa 2018 suunnittelulla ja aineiston keruulla. Pilottiyhtiön digimentalistityö aloitettiin syksyllä 2018, jolloin koko henkilöstölle toteutettiin digitalisaatioon liittyvä tiedotus ja kysely. Työntekijät vastasivat muun muassa kysymyksiin siitä, miten automatisaatio on vaikuttanut heidän työhönsä, millainen olisi heidän unelmatyönsä ja millaiset odotukset heillä on tulevaisuuden työtään kohtaan. Kyselyn tulokset olivat pohjana Digimentalisti-ryhmän työpajatyöskentelyille. Viimeinen työpaja pidettiin huhtikuussa 2019.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi työntekijälähtöinen jatkuvan kehittämisen Digimentalisti-toimintamalli ja sen hallinnan osat; projektinhallintaohjelmaan tallennettavat asiat, digimentalistien viestintä organisaatiossa sekä organisaation vuosikello ja raportointi. Robotiikka ja tekoäly tulevat muuttamaan työkuulttuuria. Digimentalisti-toimintamalli tehtiin ratkaisemaan itseohjautuvan työyhteisön haasteita ja saamaan koko työyhteisö kehittämään ja innovoimaan uutta. Opinnäytetyössä tuodaan esille Digimentalisti-toimintamallin prosessi, käytännön toteutus ja esille tulleet haasteet. Muuttuvassa työelämässä yksilön muutoskykyisyys ja innovatiivisuus korostuvat entisestään. Työntekijälähtöiset kehitysideat ja tiedonkulku ovat tärkeä osa Digimentalisti-toimintamallia.</p> <p>Produktia voidaan pitää onnistuneena, koska kehitin Digimentalisti-toimintamallin. Sen mukaisesti toimimalla luotiin positiivisia ennako-odotuksia työn tekemisen muutokseen pilottiyhtiössä ja syntyi neljä uutta kokonaisuutta, joita Sarastia pystyy hyödyntämään toiminnassaan. Opinnäytetyö on hyödyllinen, koska Digimentalisti-toimintamalli on sovellettavissa kaikkiin liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden käyttöön. Toimintamalli soveltuu myös julkisen sektorin toiminnan tehostamiseen. Tulevaisuuden työelämä luodaan yhdessä.</p>	
Asiasanat digimentalisti, työelämän murros, tulevaisuuden työ, yhteisöllisyys, muutoksen johtaminen, työntekijälähtöisyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tarve	1
1.2	Opinnäytetyön toteutuksen menetelmät ja prosessi	3
1.3	Keskeiset käsitteet	6
2	Uuden luomisen ja kehittämisen elementit	8
2.1	Tulevaisuuden työ	8
2.1.1	Työn trendit	8
2.1.2	Tulevaisuuden teknologiat	10
2.2	Yhteisöllisyys ja Buurtzorgin malli	12
2.2.1	Yhdessä tekemisen elementit	12
2.2.2	Yhdessä ohjautuvuus	13
2.2.3	Buurtzorgin malli	15
2.3	Muutoksen johtaminen	17
2.3.1	Fasilitointi ja osallistaminen	17
2.3.2	Tunneäly	18
2.3.3	Valmentava johtaminen	19
2.4	ADKAR-malli ja työntekijälähtöisyys	20
2.4.1	ADKAR-malli	20
2.4.2	Työn merkityksellisyys	21
2.4.3	Toimeenpanokyky	22
2.4.4	Resilienssi	23
3	Digimentalisti-toimintamallin lähtökohtana olevat tutkimusmenetelmät ja tulokset	25
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus	25
3.1.1	Esitutkimus	26
3.1.2	Kysely koko pilottiyhtiön henkilöstölle	27
3.1.3	Tutkimuksen analysointi ja tulokset	28
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	29
3.2.1	Työpajatyöskentely	30
3.2.2	Tutkimustulokset	30
4	Opinnäytetyön toteuttaminen ja tulokset	32
4.1	Digimentalisti-toimintamallin tutkimisvaiheet	32
4.1.1	Kyselyn esitestaus ja muutokset kyselyyn	33
4.1.2	Kysely koko pilottiyhtiön henkilöstölle ja toteutus	34
4.1.3	Digimentalisti-ohjelma ja Digimentalisti-ryhmä	35
4.1.4	Työpajatyöskentely ja toteutus	36
4.1.5	Työpajatyöskentelyn tulokset	40
4.2	Digimentalisti-toimintamallin kehitysvaiheet	41

4.3	Tutkimuksen tulos - Digimentalisti-toimintamalli	44
4.3.1	Digimentalisti-toimintamallin osa-alueet ja vaiheet	45
4.3.2	Digimentalisti-ohjelma ja Digimentalisti-ryhmä	47
4.3.3	Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentely ja toteutus	48
4.3.4	Digimentalisti-toimintamallin hallinnan osat	50
5	Pohdintaa ja johtopäätökset	53
5.1	Päätutkimustulosten tarkastelu	53
5.2	Luotettavuuspohdintaa.....	56
5.2.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	56
5.2.2	Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	58
5.3	Oma oppiminen.....	59
	Lähteet	61
	Liitteet.....	65
	Liite 1. Alkuperäiset kysymykset.....	65
	Liite 2. Kyselyn kysymykset.....	67
	Liite 3. Digimentalisti-ryhmän kolme roolia	71
	Liite 4. Digimentalistien roolitus -lomake	72
	Liite 5. Projektinhallintaohjelmaan tallennettavat asiat.....	73
	Liite 6. Digimentalistien viestintä organisaatiossa.....	74
	Liite 7. Organisaation vuosikello ja raportointi	75

1 Johdanto

Suomi on siirtyessään 2020-luvulle tilanteessa, jossa yhä enemmän hyödynnetään uuden teknologian tarjoamia palveluita sekä yhteiskunnan että elinkeinoelämän osalta uudenlaisien liiketoimintamallien ja palveluiden kehittämisessä. On arvioitu, että 2020-luku tulee olemaan vuosikymmen, jolloin tekoälyn ja robotisaation uskotaan tekevän yhtä merkittävän läpimurron kuin 2010-luvulla kehittyi etätyöskentely, pilvipalvelut, sosiaalinen media ja älypuhelimet sekä digitaalisten palveluiden hyödyntäminen. (Valtionvarainministeriö 2019, 5.)

Johtamis- ja toimintakulttuurin tulee muuttua, jotta tiimityöskentelyssä pystytään hyödyntämään työntekijöiden erilaisuutta ja erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja. Työyhteisön toimintatapa tulee muuttua sellaiseksi, että ongelmia ja haasteita ratkaistaan yhdessä sekä luodaan yhdessä jotakin uutta, jota ei ole aikaisemmin ollut. Erilaiset yksilötkin voivat työskennellä yhdessä rakentavasti ja saavuttaa ”Minä tein sen!” -tunteen sijaan ”Me teimme sen” -tunteen. (Heikkilä 2002, 14.)

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tarve

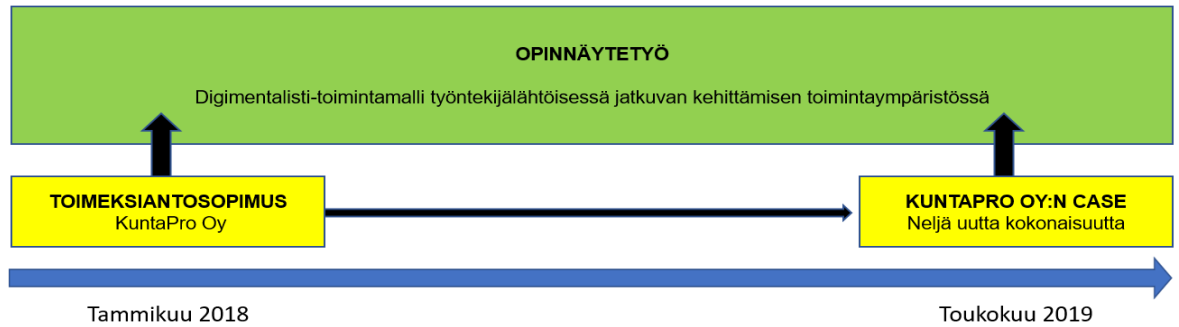
Suomen Valtionneuvosto on julkaissut 11.10.2018 pääministeri Juha Sipilän hallituksen tulevaisuusselonteon 2. osan (2018, 3), jonka tavoitteena on tunnistaa muun muassa työhön liittyviä toivottavia tulevaisuuksia. Selonteko on osa vaalikausien yli ulottuvaa päätöksentekoa, joissa jatkuu keskustelu työn tulevaisuudesta ja murroksesta.

Valtioneuvoston julkaisun (2018, 3) keskeiset havainnot on tuotu esille muun muassa tiivistäen seuraavasti:

- työn tekemisen muodot ja työsuhteet monipuolistuvat
- työn aika- ja paikkasidonnaisuus vähenee
- tarvitsemme Suomeen kaikki väestöryhmät kattavan, laadukkaan elinikäisen oppimisen mallin, jossa korostuu jatkuva oppiminen
- työmarkkinat ja työelämä muuttuvat mukautumiskykyisemmiksi
- taloudellisten arvojen lisäksi tarvitaan yhteiskunnallista keskustelua työn muuttuvista ja erilaisista välinearvoista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kehittää ja kuvata uusi toimintamalli siitä, miten työyhteisön ihmiset saadaan luomaan jatkuvan kehittämisen prosessi. Työn tulevaisuudessa ja murroksessa uusien teknologian tarjoamien palveluiden lisäksi työntekijä on tärkeä osa työyhteisön kehittämistä. Tutkimuskohteen pilottiyhtiönä oli talouspalvelukeskus KuntaPro Oyn koko henkilöstö (kuva 1), jolle kehitettiin uutta tapaa tehdä työtä huomioiden työntekijälähtöisyys, robotiikan mahdollisuudet työtehtävissä ja positiivisen ilmapiirin luominen

muutokselle. KuntaPro tarjoaa julkisen sektorin asiakkaille johtamisen ja hallinnon tukipalveluita: hankinta-, henkilöstö- ja talouspalveluita (KuntaPro 2018).



Kuva 1. Pilottiyhtiö KuntaPro Oy on ollut osa opinnäytetyön luomisprosessia

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (luku 2) tukee Digimentalisti-toimintamallin syntymistä ja tulevaisuuden kehittämistä, työntekijälähtöisessä jatkuvan kehittämisen toimintaympäristössä.

Digimentalisti-toimintamalli luotiin ratkaisemaan itseohjautuvan työyhteisön haasteita ja saamaan koko työyhteisö kehittämään ja innovoimaan uutta. Digimentalisti-toimintamalli ratkaisee itseohjautuvan työyhteisön haasteita; robotiikka ja tekoäly tulevat väistämättä osaksi työkuultuuria. Työntekijöiden ja koko organisaation pitää pystyä omaksumaan nopeastikin työelämän muutoksia. Digimentalisti-toimintamalli on sovellettavissa eri toimintaympäristöihin riippumatta sen teknologisen kehityksen vaiheesta.

Opinnäytetyössä tuodaan esille Digimentalisti-toimintamallin prosessi, käytännön toteutus ja esille tulleet haasteet sekä ylätasolla pilottiyhtiön tulokset, jotka syntyivät toimimalla Digimentalisti-toimintamallin mukaisesti. Työntekijälähtöiset kehitysideat ja tiedonkulku ovat tärkeä osa uudessa toimintamallissa.

Tavoitteena ei ole tehdä valmista työskentelytapaa, vaan toimintamalli, jota kehitetään systemaattisesti yhteistyössä organisaation eri portaiden toimesta. Opinnäytetyön kautta keski- ja ylempi johto tulevat saamaan johtamisen työkaluja, joissa työntekijöiden näkemykset otetaan huomioon.

Opinnäytetyö on ajankohtainen ja tarpeellinen, koska työn luonne tulee muuttumaan työyhteisöissä teknologian kehityksen myötä. Robotisaatio ja tekoäly tulevat olemaan arkipäivää sekä yhtiöissä että yhteisöissä koko ajan enemmän. Toimijat, jotka ovat edellä kävijöitä teknologisessa kehityksessään tulevat olemaan kilpailukykyisemmässä markkina-

asemassa, koska he pystyvät tekemään kustannustehokkaimmin liiketoimintaansa. Työntekijän yksilöllinen rooli työyhteisössä korostuu entisestään, koska muuttuvassa työyhteisössä yksilön muutoskykyisyys ja innovatiivisuus korostuvat entisestään.

Työntekijälähtöisen työskentelytavan, jossa koko organisaatio otetaan mukaan innovointi- ja kehitystyöhön projektin alusta alkaen, ja positiivisen asenteen löytäminen muutokseen koettiin tärkeäksi ennen projektin aloittamista. Koko henkilöstölle tehdyllä kyselyllä saatiin luotua positiiviset ennako-odotukset työn tekemisen muutokseen pilottiyhtiössä, joka on ladannut odotuksia työn muuttumiselle.

Itselleni opinnäytetyö on hyödyllinen, koska pääsin yhdistämään alan kirjallisuutta sekä aidon työelämän tilanteen käytäntöjä yhteen, joiden pohjalta pystyin ideoimaan työpaja-työskentelyä ja uuden toimintamallin syntymisprosessia.

KuntaPro Oy ja Taitoa Oy ovat yhdistyneet 1.5.2019 Sarastia Oyksi (Sarastia 2018). Opin- näytetyöstä on rajattu pois fuusion jälkeiset toimenpiteet.

1.2 Opinnäytetyön toteutuksen menetelmät ja prosessi

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen eli sillä on toimeksiantaja, johon tutkimustulokset perustuvat. Luonteeltaan opinnäytetyö on toiminnallinen, jota on taustoitettu ja kehitetty tutkimuksella ja työpajoilla. Hyvä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, sisältää käytännönläheisiä osa-alueita ja toteutettu tutkimuksellisella asenteella, jossa on osoitettu riittäväällä tasolla alan tietojen ja taitojen hallintaa (Vilka & Airaksinen 2003, 10).

Opinnäytetyö voidaan todeta toiminnalliseksi, koska siinä tuodaan esille Digimentalisti-toimintamallin kehitysprosessin tutkimusvaiheet (kohta 4.1), jotka pohjautuvat pilottiyhtiön tutkimustuloksiin. Lisäksi kuvaan toimintamallin kehitysvaiheet (kohta 4.2), joilla organisaatioiden käytännön toimintaa pystytään ohjaamaan ja parantamaan. Vilkan & Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitellaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä sekä opastamista.

Digimentalisti-toimintamallin kehittämisen neljä tutkimusvaihetta (kohta 4.1), jotka syntyivät pilottiprojektissa:

- kyselyn esitestaus ja muutokset kyselyyn
- henkilöstölle tehty kysely
- Digimentalisti-ohjelma ja
- työpajatyöskentely.

Digimentalisti-toimintamallin tutkimuksen tulokset ovat työntekijälähtöisiä, jotka on saatu koko pilottiyhtiön henkilöstölle lähetetyn kyselyn tulosten vastauksista. Digimentalisti-toimintamallin lähtökohtana oli koko pilottiyhtiön henkilöstölle lähetetty kysely, joka testattiin pilottiyhtiön esitestausryhmällä (kohta 3.1.1). Heikkilän mukaan (2014, 20) esitutkimus eli pilottitutkimus voidaan tehdä ennen varsinaista tutkimusta, jotta tutkimusongelma pystytään rajaamaan, täsmentämään ja voidaan saada konkreettisempi ote tutkimustehtävään. Keskustelemalla osaan kohderyhmään kuuluvien kanssa voidaan löytää tutkittavaan ilmiöön selvittäviä tekijöitä ja saada hyödyllistä tietoa tutkimuslomakkeen kysymysten sisällön ja muodon täsmentämiseen.

Pilottiyhtiön henkilöstölle lähetetty kysely on kvantitatiivinen tutkimus (kohta 3.1.2), jossa on sekä avoimia kysymyksiä että strukturoituja kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot saatiin esitutkimuksen vastauksista. Heikkilän (2014, 47) näkemyksen mukaan avoimia kysymyksiä käytetään pääasiallisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi vapaamuotoisissa syvähaastatteluissa, joissa kysytään ajatuksia, mielikuvia ja spontaaneja mielipiteitä rajaamattomien avointen kysymysten avulla. Kysely- ja haastattelututkimuksissa halutaan rajata vastaajan ajatusten suuntaa avoimilla kysymyksillä.

KuntaPron sisäistä pilottiprojektia varten luotiin Digimentalisti-ohjelma (kohta 4.1.3), jossa luotiin yhtiölle uutta tapaa tehdä työtä. Projektia varten perustettiin Digimentalisti-ryhmä (kohta 4.1.3), joka innovoi uusia tapoja tehdä työtä, henkilöstölle tehdyn kyselyn vastauksen pohjalta. Jokaisella tiimin jäsenellä oli oma roolinsa tiimityöskentelyssä. Heikkilän (2002, 16-17) mukaan tiimiksi voidaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä. Jokaisella yksilöllä on tiimin jäsenenä oma merkittävä työroolinsa ja osaamisensa, jotka täydentävät toisiaan ja osaamista. Yhteisvastuullisesti tiiminjäsenten kesken pyritään päämäärään keskinäisen avunannon, vastuunkannon, yhteistyön, riippuvuuden ja yhdessä sovittujen normien ohjatessa työskentelyä.

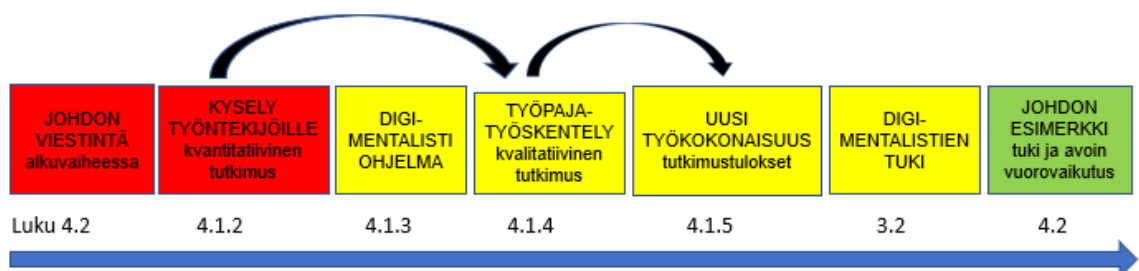
Tutkimushenkilöiden ajatukset, tuntemukset ja uskomukset saadaan selville kyselyn ja haastattelun avulla. Niiden perusteella pystytään selvittämään miten tutkittavat havaitsevat mitä ympärillä tapahtuu, mutta ne eivät kerro mitä todella tapahtuu. Ihmisten toimiminen sanojensa mukaisesti saadaan selville havainnoinnin (observation) avulla, jolloin päästään luonnollisiin ympäristöihin. Näin saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin menetelmät jaetaan kahteen eri jatkumoon, systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa, ryhmän toimija on ulkopuolinen ja havainnointi kohdistuu esimer-

kiksi tutkittavien kielelliseen vuorovaikutukseen. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija on ryhmän toimintaan osallistuva ja pyrkii jakamaan elämäkokemuksia ryhmän jäsenten kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 212–216.)

Digimentalisti-ryhmän kanssa luotiin uusia tapoja tehdä työtä, joita työstettiin työpajoissa. Minä tutkijana olin fasilitaattorin roolissa yhdessä ryhmänvetäjän kanssa sekä havainnoijan roolissa työpajatyöskentelyissä (kohta 4.1.4). Kantolan (2012, 11) ajatuksena on, että yhä nopeammin monimutkaistuvassa maailmassa asiantuntemusten yhteensovittaminen ja osaamisen jakaminen ei ole pelkästään tärkeä menestystekijä vaan jopa selviytymisen avain. Innovointi ja uuden luominen on koko organisaation velvollisuus, ei pelkästään tuotekehittäjien. Fasilitointi on neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista, jossa osallistujat vastaavat sisällön tuottamisesta. Fasilitaattori ei puutu asiasisältöön, vaan hänen tehtävänsä on avustaa ja antaa tukensa ryhmän työskentelylle.

Pilottiyhtiön Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentelyn havaintojen pohjalta syntyi Digimentalisti-toimintamallin hallinnan osat, jotka kerrotaan työpajatyöskentelykohdassa (4.1.5). Hallinnan osat sisältää kolme kokonaisuutta; projektihallintaohjelmaan tallennettavat asiat, digimentalistien viestintä organisaatiossa sekä organisaation vuosikellon ja raportoinnin.

Opinnäytetyön tulos (kohta 4.3) on Digimentalisti-toimintamalli (kuva 2), joka syntyi pilottiyhtiön uusien työmenetelmien tutkimustuloksista. Vilkkä & Airaksinen (2003, 10) toteaa, että toiminnallisiin opinnäytetöihin kuuluu raportin lisäksi itse produkti eli tuotos, joka on yleensä kirjallinen.



Kuva 2. Työntekijälähtöinen jatkuvan kehittämisen Digimentalisti-toimintamallin luomisprossin eteneminen

Pilottiyhtiön uusien työmenetelmien selvittämiseksi on käytetty kahta tutkimusmenetelmää; kvantitatiivista (kohta 3.1) ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää (kohta 3.2), joiden pohjalta Digimentalisti-toimintamallin tutkimusvaiheiden tulokset muodostuivat.

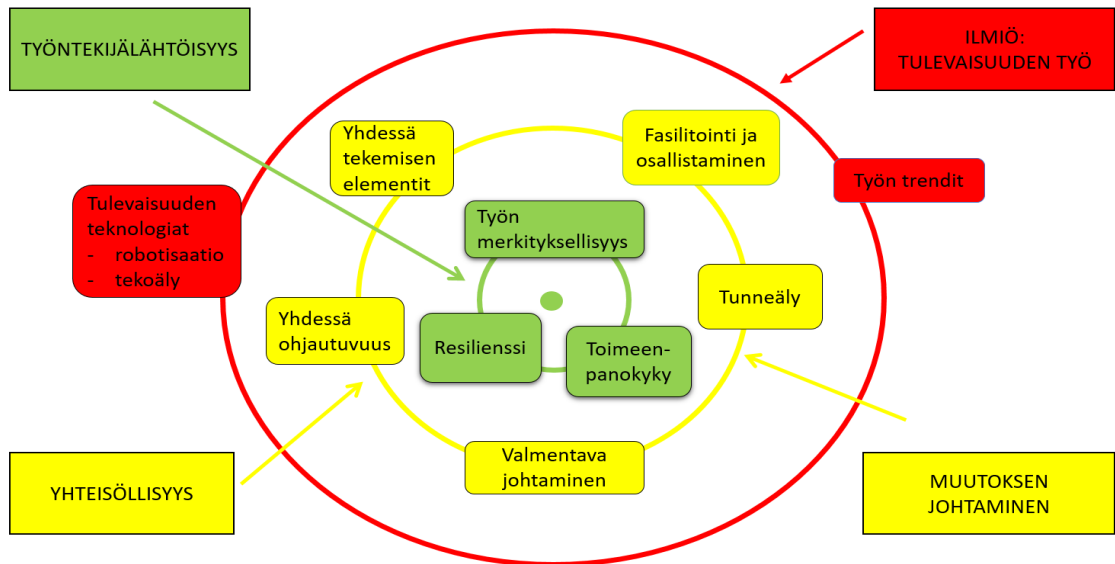
Opinnäytetyössä esitetään ylätasolla pilottiyhtiön tulokset (kohta 3.1.3 ja 3.2.2), jotka syntyivät toimimalla Digimentalisti-toimintamallin mukaisesti. Toimintamallin luomisprosessin vaiheen koen tärkeäksi, koska työn tavoitteena ei ole tehdä valmista työskentelytapaa, vaan toimintamalli, jota kehitetään systemaattisesti yhteistyössä koko yhtiön organisaation tai julkisen sektorin eri portaiden toimesta. Itse en kuulu tutkimusorganisaation henkilöstöön, vaan olen käsitellyt aiheita ulkopuolisin silmin. Työntekijälähtöinen jatkuvaan kehittämisen Digimentalisti-toimintamalli pohjautuu ADKAR-malliin. Henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset olivat työpajatyöskentelyn pohjana, joista muodostui uusi työkuultuuri.

Digimentalisti-toimintamalli on sovellettavissa kaikkiin liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden käyttöön, joissa halutaan kehittyä työntekijälähtöiseen toimintatapaan huomioiden jatkuva kehittäminen organisaation jokaisella tasolla. Toimintamalli on luotu ajatuksella, että sitä voidaan muokata ja jatkojalostaa oman liiketoiminnan strategiaperusteiset yksityiskohdat huomioiden riippumatta teknologisesta kehitysvaiheesta. Toimintamalli soveltuu myös julkisen sektorin toiminnan tehostamiseen. Opinnäytetyön lopuksi (kohta 5) pohdin Digimentalisti-toimintamallin prosessia ja esille tulleita haasteita sekä johtopäätöksiä jatkotoimenpide-ehdotuksineen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön taustalla on ilmiö tulevaisuuden työstä. Työyhteisön toimintatapa tulee muuttua sellaiseksi, että ongelmia ja haasteita ratkaistaan yhdessä, luodaan yhdessä jotakin uutta, jota ei ole aikaisemmin ollut (Heikkilä 2002, 14). Yhteisöllisyyden ja muutoksen johtamisen katson tärkeäksi osaksi työn murrosta, kaiken keskiössä on työntekijälähtöisyys (kuva 3). Luvussa kaksi tuodaan esille uuden luomisen ja kehittämisen elementit, asiat ja käsitteet, jotka tukevat työntekijälähtöistä työskentelyä nyt ja tulevaisuudessa.

UUDEN LUOMISEN JA KEHITTÄMISEN ELEMENTIT



Kuva 3. Tietoperusta työntekijälähtöiseen työskentelyyn

Lisäksi tietoperustassa esitellään muutosmallit

- ADKAR-malli ja
 - Buurtzorgin malli,
- jotka parhaiten tukevat Digimentalisti-toimintamallia.

2 Uuden luomisen ja kehittämisen elementit

Nykyisten toimintatapojemme muutoksella ja kehittämisellä pystytään vaikuttamaan työskentelymenetelmiimme. Tulevaisuuden teknologian kehittämisellä mahdollistetaan uudenlaisten liiketoimintamallien ja palveluiden kehittäminen. Heikkilän (2002,14) mukaan tiimityöskentelyssä pystytään hyödyntämään työntekijöiden erilaisuutta ja erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja. Työyhteisön toimintatapa tulee muuttua sellaiseksi, että ongelmia ja haasteita kyetään ratkaisemaan yhdessä, luodaan yhdessä jotakin uutta, jota ei ole aikaisemmin ollut.

2.1 Tulevaisuuden työ

Tekoäly ja robotisaatio mahdollistavat työn murroksen. Työhön liittyviä toivottavia tulevaisuuksia pystytään innovoimaan teknologisen kehityksen ja työn trendien muutosten kautta. Ihmisen vahvuus on työtehtävissä, joissa tarvitaan luovuutta ja empatiaa. Koneen vahvuus on toistuvissa työtehtävissä, joihin on selkeä vastaus. Yhdistämällä ihmisen ja koneen vahvuudet pystytään luomaan tehokkaampia ja miellyttävämpiä toimintatapoja.

2.1.1 Työn trendit

Tulevaisuuden työskentelytapojen keskeisimmissä trendeissä korostuu yhteisöjen yhdessä tekeminen ja työntekijän sosiaaliset taidot. Eri organisaatioissa sosiaalinen pääoma ja luovuus korostuvat sitä enemmän mitä pidemmälle teknologinen kehitys etenee. Tarvitaan uusia innovaatioita ja kokeilukulttuuria uusien työskentelymallien löytämiseksi.

Verkon joukkovoima lisääntyy – Yhteiskunnassa ihmisten osallistuminen ja toimijuus teknologian mahdollistamin keinoin ja kyvyin suoraan muiden kanssa kasvaa ennennäkemättömällä tavalla (Sitra 2017).

Sosiaalinen pääoma korostuu - Hyvinvoinnin ja työelämän näkökulmasta katsoen sosiaalisissa verkostoissa syntyvä sosiaalinen pääoma tarkoittaa luottamusta ja vastavuoroisuutta. Ryhmien toiminta, verkostot, vapaaehtoistyö, niistä saatu tuki, luottamus ja osallistuminen kansalaistoimintaan muodostavat sosiaalisen pääoman. (Sitra 2017.)

Luovuus synnyttää työtä ja hyvinvointia – Työn digitalisoitumisen lisääntyessä syntyy yhä enemmän työpaikkoja luovalle alalle, jota koneet eivät pysty korvata. Yhä useammat ihmiset etsivät merkityksellisyyttä, elämysten, taiteen, aistien ja tunteiden alueelta. (Sitra 2017.)

Merkityksellisyys liiketoiminnassa ja johtamisessa korostuu - Ihmiset eivät halua sitoutua enää ainoastaan voitontavoitteluun, he haluavat sekä kuluttajina että työntekijöinä sitoutua johonkin suurempaan tarkoitukseen (Sitra 2017).

Työn murros – Länsimainen yhteiskunta muuttuu työn murroksen myötä perinpohjaisella tavalla. Tuotannon rakenteet muuttuvat robotisaation, digitalisoitumisen ja globalisoitumisen myötä. Linkki tuotannon ja ihmistyövoiman välillä tulee olemaan yhä haastavampi. Iso kysymys läntiselle yhteiskunnalle tulee olemaan ihmisen osallisuus yhteiskuntaan, jos palkkatyö vähentyy merkittävästi. (Sitra 2017.)

Elinikäinen oppiminen muuttuu hyveestä välttämättömyydeksi - Tulevaisuudessa eliniät pitenevät yhä pidemmiksi, jonka vuoksi elinikäisestä uuden oppimisesta pitäisi tulla uusi elämän perusasetus (Sitra 2017).

Taitojen merkitys kasvaa – Taidot tulevat haastamaan tiedot siinä vaiheessa, kun internet mahdollistaa hyvin suurien tietomäärien saamisen käyttöön helposti. Saman aikaisesti kriittistä ja analyyttistä ajattelukykyä ja osaamista tarvitaan yhä enemmän. (Sitra 2017.)

Robotisaatio - Robotisaation ja keinoälyn yhteisvaikutuksen tuloksena robotit suoriutuvat yhä paremmin erilaisista tehtävistä. Tällä hetkellä teknologiayritykset kehittävät henkilökohtaisia avustajarobotteja. Robotisaatioon perustuu myös kehitteillä olevat itse ajavat autot, saumaton älykäs liikenne ja miehittämättömät lennokit (drones). Robotisaatio mahdollistaa myös palvelut, jossa tuotanto on kokonaan tai osittain automatisoitu. (Sitra 2017.)

Tekoälyn vaikutukset työelämään - Monista eri näkökulmista tarkastettuna yksilön tulevaisuuden työelämä tulee olemaan monisäikeisempää, vuorovaikutteisempää ja joustavampaa. Ammattinimikkeisiin katsomatta tulemme tekemään yhtä enemmän työtä nopeammin muuttuvissa tilanteissa yhdessä muiden kanssa. Täys- ja pienyrittäjyys tulee normaalien palkkatöiden rinnalle ja yhä useampi työ on yrittäjämäisesti tehtävää asiantuntijatyötä, jota tehdään eri organisaatioiden, yhteisöjen ja tiimien kanssa. (Hilla, Tukiainen & Hakola 2019, 44-45.)

Kokeilukulttuuri – Ensimmäisten joukossa työelämän muutosvoimista hyötyvät ne, jotka sisäistävät kokeilukulttuurin. Organisaatioilta vaaditaan kokeiluvalmiutta ja kykyä soveltaa opittuja asioita nopealla syklillä omaksuakseen radikaalisti työtä mullistavat uudet ratkaisut ja toimintatavat. (TEM 2019, 42.)

Verkostot – Harva organisaatio pystyy yksin muuttamaan työelämää Suomessa. Verkostoissa tapahtuvan yhteistyön kautta tulee mahdolliseksi kehittää uusia käyttöön otettavia ratkaisuja. Verkostojen eri vaiheisiin tulee saada mukaan sekä elinkeinoelämästä että julkiselta ja kolmannelta sektorilta eri kokoluokan toimijoita, tutkimuksen ja kokeilun kaupallistamiseen. (TEM 2019, 38-39.)

Yhä useampi kuluttaja ottaa kantaa valinnoillaan siihen, millaisia tuotteita tai mitä palveluja hän yhteiskunnassa käyttää. Suuret yritykset eivät pysty reagoimaan yhtä nopeasti pienten toimijoiden tapaan kuluttajien elämäntapavalintoihin ja löytää eettisesti kestävää kehitystä tukevia ratkaisuja hidasliikkeisemmän koneiston vuoksi. (TEM 2019, 38-39.)

Tämän päivän suurimmat yhtiöt eivät todennäköisesti tule löytymään vuoden 2040 menestyvimpien organisaatioiden listalta. Alustatalouden on ennustettu useilla aloilla muuttavan yritysten toimintalogiikkaa ja liiketoimintamalleja. Alustaloudessa työntekijän ja työnantajan väliset kohtaanto-ongelmat, työnantajien ja työntekijöiden tarpeet eivät kohtaa, ovat tällä hetkellä varsin suuria. Ongelmat ovat kuitenkin ratkaistavissa. Pieni ja verkostoitunut yritys, tulee ratkomaan globaaleja ongelmia. Globaalit arvoketjut tulevat yhdistämään saumattomasti pieniä toimijoita. (Sitra 2017, 101.)

2.1.2 Tulevaisuuden teknologiat

Tulevaisuuden teknologiat, kuten robotisaatio ja tekoäly tulevat poistamaan ihmisiltä yksinkertaisia työvaiheita ja vapauttamaan resursseja vaativimpiin tehtäviin. Uutta teknologiaa hyödyntävien yhtiöiden vastuulla on pitää huoli, että uudet teknologiat ovat hallittavissa ja toimivat työtä helpottaen.

Jääskeläisen (2019, 58-59) mukaan robotit muuttuvat yhtä viisaammiksi ja niistä tulee konteksteja ymmärtäviä ”cobotteja”, jotka pystyvät esimerkiksi tekemään ihmisen apuna raskaita liikkeitä. Jatkossa ihminen tekee työvaiheista vaativimmat ja arvioiteja vaativat työt. Ihmisten täytyy rakentaa koneita ja tekoälypohjaisia järjestelmiä, jotta koneet voivat kehittyä. Uudet tehtävät vaativat kehitysprosessilta ainakin kolmea asiaa: 1. Tekoälyammattilaisten tulee opettaa tekoälyjärjestelmää. 2. Ihmisen vastuulla on tulkitta varsinkin odotusten vastaisia ja ristiriitaisia tekoälyjärjestelmän tuloksia heille, joiden elämään tulokset vaikuttavat. 3. Järjestelmien vastuullinen toimivuus on ihmisten vastuulla.

Tekoäly on tietokoneohjelma, joka osaa toimia itsenäisesti myös uusissa tilanteissa ja tehtävissä verrattuna tavallisesti koodattuihin ohjelmiin. Koneoppiminen on tällä hetkellä organisaatioiden eniten hyödyntämä ja teknologisesti kehittynein tekoälyn malli. (Hilla ym.

2019, 26-27.) Tekoäly toimii tietokoneessa, joka on laajoihin laskentoihin pystyvä ohjelma tai järjestelmä tietokoneen toimintojen jatkeena. Tekoälyn kehittäjien ratkaiseva oivallus on ollut saada tekoäly oppimaan kuin lapsi, erehdyksen ja kouluopetuksen kautta. (Siukonen & Neittaanmäki 2019, 29-31.)

Merilehdon (2018, 175) näkemys on, että kone hoitaa tehtäviä, joissa se on ylivoimainen ihmiseen verrattuna, joihin on olemassa selkeä vastaus ja niissä toistuu tehtävien tarkkuus. Ihminen hoitaa jatkossakin ihmiselle soveltuvat tehtävät, joissa vaaditaan empatiaa. Työ ei ole loppumassa, mutta työskentelyn muoto tulee varmasti muuttumaan entistä nopeammin.

Tekoälyä on olemassa kapeaa tekoälyä ja yleistä tekoälyä. Tällä hetkellä käytetään kapean lajin tekoälyä ratkaisemaan ennalta tarkkaan määriteltäviä ongelmia. Vielä on saavuttamattomissa yleinen tekoäly, joka pystyisi tekemään suunnitelmia ja päätöksiä itsenäisesti. Sillä olisi ihmisen kaltainen ymmärrys ja tietoisuus sekä se osaisi hahmottaa suuria kokonaisuuksia. (Jääskeläinen 2019, 15.)

Jääskeläisen (2019, 92-93) näkemyksen mukaan liiketoimintaprosesseja pitää aina muuttaa, jotta tekoälystä ja datasta saataisiin paras hyöty. Ensin määritellään muutoksen tavoitteet ja mihin osaan toimintaa muutos kohdistuu. Esimerkiksi ratkaistaanko aikaisemmin mahdottomia asiakkaan ongelmia vai tehostetaanko sisäisiä prosesseja? Tekoälyn peruseräiteiden tunteminen vaatii mahdollisuuksien tunnistamista. Ongelmien ratkaisuun tarvitaan dataa ja ymmärrys, miten ongelma ratkaistaan tekoälyä käyttäen.

Ihmisen ajatteluun ja tietoon liittyvät kyvyt lisääntyvät tekoälyn mahdollistamana. Tämän vuoksi yhteistyökyky, sosiaaliset taidot ja miellyttävä käytös korvaavat perinteisesti määritellyn älykkyyden. Huippuosaajien tuottavuus kasvaa tekoälyn mahdollistamana. Se ei kuitenkaan automaattisesti lisää huipputuloja, jos huippuosaajat opitaan seulomaan esille ja on riittävästi tarjontaa. (Siukonen & Neittaanmäki 2019, 129.)

Tekoälyllä ei ole kykyä hahmottaa suuria kokonaisuuksia ja tehdä sen perusteella suunnitelmia ja päätöksiä, tämän hetkisten tutkimusten perusteella. Euroopan unionin rahoittama Human Brain Project, joka aloitettiin vuonna 2013 on tunnetuin simulaatiohankkeista. (Jääskeläinen 2019, 18.)

2.2 Yhteisöllisyys ja Buurtzorgin malli

Yhteisöllistä näkökulmaani ja työntekijälähtöisen työskentelymallin kehitysprosessia parhaiten tukevat yhdessä tekemisen elementit ja yhdessä ohjautuvuus sekä Buurtzorgin malli, koska ne soveltuvat ja tukevat mallin yhteisöllistä toteutusta.

2.2.1 Yhdessä tekemisen elementit

Yhdessä tekeminen tarvitsee elementit, joiden pohjalta organisaation toiminnassa päästään yhdessä parhaisiin tuloksiin, kehittään ja muuttuen. Tulevaisuuden työelämä luodaan yhdessä.

Lencionin (2016, 5; 171-172) näkemyksen mukaan, pärjätäkseen ihmisen tulisi kehittää itseään joukkuepelaajaksi, joka on tärkeä taito työelämässä. Taito ryhmän yhteisten tavoitteiden tukemisessa ja kyky työskennellä tehokkaasti muiden kanssa, ovat aikamme epävarmassa maailmassa ratkaisevampaa kuin koskaan ennen. Tiimityöskentelyyn sitoutuneen organisaation oikeanlaisia työntekijöitä yhdistävät hyveet eli hyvät ominaisuudet; nöyryys, nälkä ja älykkyys ihmisten suhteen. Kaikki kolme olennaista hyvettä muodostavat parhaan mahdollisen joukkuepelaajan.

Ryhmän olemassa ololle välttämätön edellytys on yhteinen tavoite. Se antaa ryhmän toiminnolle tarkoituksen. Organisaation johto nimeää jonkun tietyn päämäärän saavuttamiseksi virallisen ryhmän esimerkiksi johto-, projekti-, laatu- tai toimintaryhmän. Kiinteä ryhmä antaa jäsenilleen sosiaalista tyydytystä, koska sen jäsenet kunnioittavat, arvostavat ja pitävät paljon toisistaan. Positiivisten ja negatiivisten voimien vuoksi yksilö pysyy ryhmän jäsenenä luoden ryhmään kiinteyden. (Juutti 2006, 121–122; 125.)

Muutoskykyisen ryhmän jäsenten ominaispiirteinä ovat reiluteen luottaminen, laaja-alainen osaaminen ja taito korjata omaa tekemistään keskusteluiden pohjalta. Ryhmällä on perusasiat kunnossa ja heillä on selkeä perustehtävä, joka pohjautuu kysyntään ja ryhmän jäsenet tuntevat omat vahvuutensa sekä toimintaympäristönsä. Keskeisintä on ryhmän kyky omaksua uusia asioita ryhmänä. Esimies tukee muutosvalmiutta luomalla ryhmälle olosuhteet, jossa jäsenten on mahdollista laajentaa omaa osaamista ja tietoisuutta muiden osaamisesta. Ryhmän yhteisten tehtävien kautta jokainen ryhmän jäsen tuo oman panoksensa yhteiseen hyvään ja perehtyy samalla muiden työtehtäviin. Tärkeintä on eri alueiden asiantuntijoiden aito yhdessä työskentely. (Arikoski & Sallinen 2011, 15-16.)

Hyypäsen (2013, 111-112) mielestä työntekijän ja yhtiön johdon asiantuntemus saadaan hyödynnettyä tehokkaimmin yhtiön johdon, esimiesten ja henkilöstön välisellä yhteistyöllä. Parhaiten siinä onnistutaan, kun yksilöiden kehityssuunnitelmat ja tavoitteet tehdään organisaation vuosikellon rytmin mukaisesti. Yksilöiden, osastojen ja yhtiötason päämäärät saavutetaan työntekijöiden oikeanlaisella ohjauksella ja kehittämisellä. Oppivan organisaation osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulee noudattaa yhteistä strategista suuntaa organisaatiotasolla, tiimitasolla ja yksilötasolla. Jokainen työntekijä on oman osaamisensa johtamisessa paras asiantuntija. Yhtiön johdon tehtäväksi jää katsoa pitkälle tulevaisuuteen kaikilla organisaation tasoilla.

2.2.2 Yhdessä ohjautuvuus

Yhdessä ohjautuvuus juontaa juurensa itseohjautuvuudesta. Ryhmänä työskentelemällä pystytään parempaan työtehoon ja tuloksiin kuin yksilönä. Saavuttaaksemme toimivan yhdessä ohjautuvuuden tarvitaan sitä tukeva toimintaympäristö.

Mattilan (2007, 5) näkemyksen mukaan jokaiselle organisaation jäsenelle syntyy tapahtuneista kokemuksista luottamus, joka on muutoksessa avainasemassa ja lähtökohtaisesti se on myönteinen voimavara työnantajaorganisaation ja henkilöstön kannalta. Organisaation kykenemättömyys kohdata uutta ja kohdistaa energiansa yhteisiin tavoitteisiin saa aikaan luottamuksen puutetta.

Omaehtoisesti toimiminen ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollin tarvetta tarkoittaa henkilön kykyä olla itseohjautuva. Itseohjautuvan henkilön tulee olla: 1. Itsemotivoitunut, halu pysyä liikkeessä ja työskennellä omatoimisesti ilman ulkopuolista pakottamista. 2. Käsitys eli päämäärä mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. 3. Riittävästi osaamista saavuttaakseen päämääränsä teknisten taitojen lisäksi, erityisesti kyky johtaa itseään tehtävän asettamisen, resurssien ja ajanhallinnan sekä priorisoinnin osalta. Itseohjautuminen ei kuitenkaan tarkoita rajoituksetonta itsevaltiutta. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.)

Itseohjautuvuuden aiheuttamien ongelmien korjaamisesta tulee pahimmillaan energiasyöppö, mikäli yhteistyötä ei ole järjestetty riittävässä määrin. Hyvässä huippuosajien tiimissä suurimmaksi yhteistyön esteeksi voi muodostua yksilöiden itseriittoisuus. Hyvä yhteistyö tuottaa parhaimmillaan niin paljon voimavaroja, että jokainen saa itsestään ja työstään paljon enemmän irti, mihin kuvitteli yksin pystyvänsä. (Martela & Jarenko 2017, 70.)

Jatkuvan kaikkialla tapahtuvan yhdessä kehittämisen vuoksi työntekijöillä on erilaisia käsitteitä siitä, mitä kannattaisi tehdä ja mihin seuraavaksi suunnata. Tässä on vaarana, että työntekijät itseohjautuvat eri suuntiin. Tämän vuoksi joukko-ohjautumisen eteen on tehtävä paljon töitä, että työskentelyllä on sama päämäärä. Jokaiselta odotetaan kokonaisuuden hahmotuskykyä ja systeemiajattelua, koska rakenteet, toimintatavat ja prosessit ovat muuttuvia ja hakevat jatkuvasti yhä toimivampaa muotoa. Itseohjautuvuutta tukevissa organisaatioissa työskentelevien tulee sietää laaja-alaista epäselvyyttä ja -määräisyyttä sekä pystyä hahmottamaan olennaiset asiat ympärillä olevasta asioista. (Martela & Jarenko 2017, 312-313.)

Menestyvään liiketoimintaan tarvitaan osaamista, jonka johtamiseen tarvitaan kehittämistä, määrittelyä, tunnistamista ja hyödyntämistä. Johtamisen näkökulmasta kaikista haastavin osuus liittyy ihmisiin; miten suhtaudutaan oppimiseen, miten opitaan uusia asioita ja miten jaetaan osaamista muiden kesken niin, että ihmisen pääomasta on mahdollista tulla koko organisaation yhteistä pääomaa. (Hyypänen, 2013, 121.)

”Tiimiälyä hyödyntävä tiimi tai kokonainen organisaatio toimii yhtä joustavasti – se oppii kokemastaan, kerää ja jakaa tietoa saumattomasti, muuttaa toimintaansa kohdatessaan esteitä ja luo näin älyä, joka muodostuu lukuisista eri tietolähteistä” (Hilla, Tukiainen & Hakola 2019, 65). Hilla ym. (2019, 65-66) näkemys on, että tulevaisuudessa älykäs tiimi yhdessä teknologian kanssa pystyy tuottamaan huomattavaa kilpailuetua, johon yksilö ei kykene. Koneet eivät kykene ihmisen tavoin inhimillisiin oivalluksiin, joka on pohjana tiimiälylle. Tehokas työskentely ryhmässä on yksi merkittävimpiä organisaatioiden menestystekijöitä, riippumatta tiimin yhteisestä työskentelyajasta tai organisoitumisesta keskenään.

Hilla ym. mukaan (2019, 223) itsetuntemus, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus ovat työntekijän näkökulmasta erityisen tärkeitä erityistaitoja. Itsetuntemuksen avulla työntekijä pystyy hahmottamaan sen, missä asioissa hän on hyvä, missä heikompi ja mistä motivoituu. Omaa uraa voi ohjata itsetuntemuksen avulla sinne, missä omista vahvuuksista ja motivaatiosta rakentuva flow-tila syntyy ja oppiminen on luontaista. Työntekijä, joka tuntee itsensä, on myös paremmat mahdollisuudet muutoksista selviytymiseen. Rikastava vuorovaikutus on edellytys yksilöiden työskentelylle tiimityötä korostavassa työelämässä. Yhteistyön muuttuessa etätöksi, digitaalisten kanavien ja sukupolvien välisten erojen takia, muuttuvissa tilanteissa auttaa luovimaan rikastava vuorovaikutus. Yhteistyö muiden kanssa on parempaa, kun harjoittelee tiedon jakamisen käytänteitä, empatiaa, kuuntelutaitoa, ja palautteenantoa.

Itseohjautuvat ihmiset tarvitsevat selkeän suunnan ja merkityksen tekemiselleen ja näiden toteutumisesta vastaa johtaja. Johtajan tehtävä ei ole sanella suuntaa ja merkitystä, vaan vastaa siitä, että asioiden suunta ja tekemisen merkitys tulevat määritellyksi. (Martela & Jarenko, 2017, 315.)

Tiimiäly on yrityksen voimavara. Hilla ym. mukaan (2019, 63-65; 223-227) tiimiälyä hyödyntävässä tiimissä jäsenet luottavat toisiinsa, kokevat onnistumisen kokemuksia yhdessä, jokainen uskaltaa ylittää rajojaan ja tiimillä on kykyä kestää muuttuvia tilanteita. Työelämän muutoksessa on muistettava, että tulevaisuutta ei tehdä yksin vaan yhdessä. Tulevaisuudessa organisaatiot joutuvat kehittämään uudistumiskykyään ja varmistamaan kilpailuetunsa muuttuvilla markkinoilla. Johtajalla on tiimiälyä hyödyntävän organisaation rakentamisessa, aivan erityinen rooli. Hänellä on lupa ja valta mahdollistaa henkilöstölle tarvittavat tiimiälytaidot. Omalla esimerkillään johtaja pystyy kehittämään organisaatiossa tiimiälyä keskittymällä kolmeen osaamisalueeseen: koko tiimi työskentelee kohti yhteistä päämäärää, työskennellään sallivammassa ilmapiirissä ja tiimityöskentelyssä on rikastuttava vuorovaikutus. Tiiminvetäjän rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja entisen kaltaiset äärihierarkkiset mallit poistuvat. Muutoksen myötä tiiminvetäjän tulee hallita samoja taitoja kuin tiimiläisenkin.

2.2.3 Buurtzorgin malli

Pääsemällä tehokkaampaan työskentelyyn rajapinnat esimiehen ja työntekijän välillä poistuvat. Työntekijöistä tulee itsensä esimiehiä ja työntekijät verkostoituvat entisestään työyhteisönsään yhdessä kehittäen.

Buurtzorgin mallin perustajan De Blokin näkemyksen mukaan on tärkeitä, että työntekijät ovat inspiroituneita työstään (Sitra 2015).

”Rakennamme monimutkaisia organisaatioita toiminnoille, jotka ovat pohjimmiltaan hyvin yksinkertaisia. Buurtzorg on terveydenhuolto-organisaatio, mutta samanlaisia periaatteita voi soveltaa koulutukseen, poliisitoimeen tai oikeastaan mille vain alalle. Visiomme on: Tue itsenäisyyttä! Kaiken keskiössä on jaettu arvopohja ja yhdessä luotu organisaatiokulttuuri, jossa työntekijän ammattitaitoon ja työetiikkaan luotetaan sata prosenttisesti.”, de Blok totesi. ” (Sitra 2015.)

Martela (2015) kertoo, että Buurtzorgin itseohjautuva -malli pitää sisällään organisaation keinot halvemman, iloisemman ja laadukkaamman palvelun tarjoamiseen. Itseohjautuvuus ja työntekijän vapaus tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla on organisaation

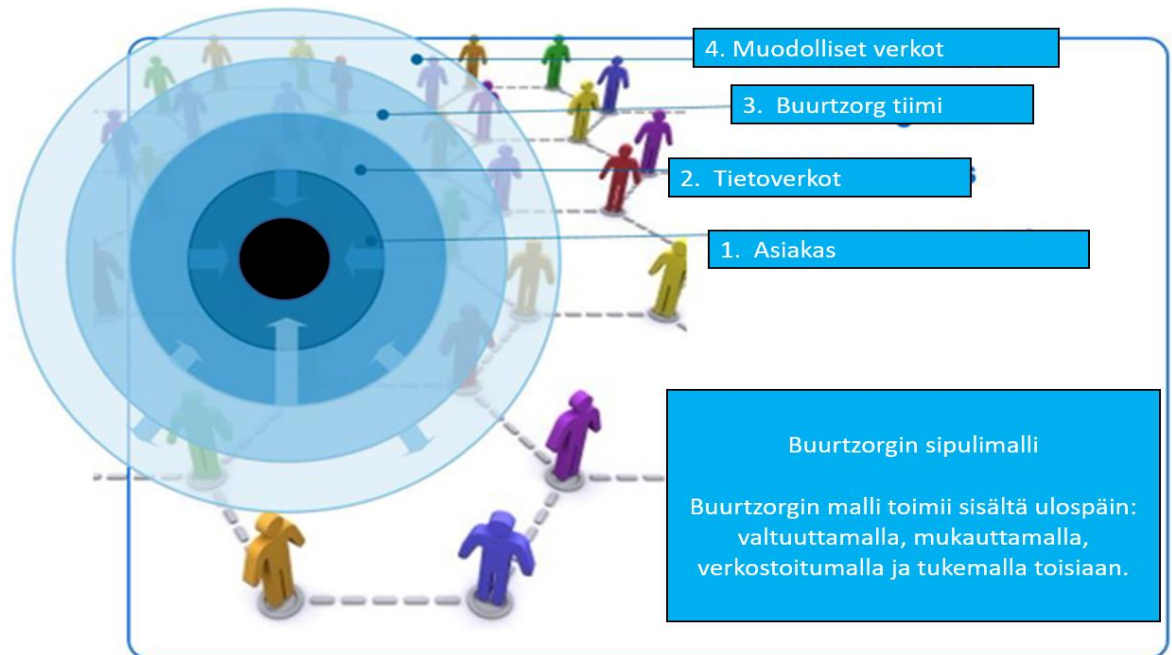
ydinajatus, johon tarvitaan työntekijöiltä proaktiivista asennetta. Työskentely on rakennettu kahdentoista hengen itseohjautuvien tiimien ympärille. Jokaisen tiimin jäsenen tulee olla tietoisia kokonaisuudesta, jotta jokainen tiimi kykenee tekemään järkeviä päätöksiä kokonaisuuden kannalta. Työntekijä on vastuussa tietyn alueen hoitamisesta ja hän tekee itse kaikki työhönsä liittyvät päätökset; asiakashankinnan; työn koordinoimisen, rahankäytön ja muun työn suunnittelun.

Työntekijät saavat tarvittaessa tukea sekä toisilta tiimeiltä että valmentajilta, mutta kenelläkään ei ole valtaa käskää työntekijää tekemään mitään, valta ja vastuu kaikista päätöksistä on työntekijällä itsellään. Työntekijän tulee olla kiinnostunut kehittämään sekä itseään että työpaikkaansa, otettava vastuu omasta toiminnastaan ja selvittää mahdolliset ongelmat, muuten hän ei pärjää eikä viihdy tällaisessa paikassa. Esimiehiä ei tarvita ongelmanratkaisutilanteissa. Valmentajien ja yrityksen sisäisen tiedonjakokanavan avulla työntekijät voivat ratkaista ongelmat itse. Tiimeissä tapahtuu kaikki kehitystyö, johon saadaan innovaatorahaa ja toimivat innovaatiot jalkautetaan koko organisaation käyttöön. (Martela 2015.)

Mallin toimivuus perustuu organisaatiofilosofian ytimeen, jossa uskotaan työntekijän haluun tehdä oma-aloitteisesti työnsä mahdollisimman hyvin ja he ovat motivoituneita hyvään asiakaspalveluun. Johtajan ei tarvitse seurata alaisensa tekemistä, koska usko ja luottamus työntekijään on vahva. (Martela 2015.)

Sitra (2015) on julkaissut, että Buurtzorgin organisaation työympäristössä ei ole hierarkiaa eikä esimiehiä. Työntekijät suorittavat itse tarvittavat rekrytoinnit tiimeihinsä ja tämän vuoksi pystytään maksamaan jonkin verran enemmän palkkaa kuin kilpailijalla. Mallin mukaisen liiketoiminnan keskiössä on jokaisen työntekijän itsenäisyyden arvostaminen ja ammattitaito.

Buurtzorgin (kuva 4) sipulimallissa asiakas on keskiössä ja tietoverkko, Buurtzorg-tiimi ja muodolliset verkot ovat asiakkaan ympärillä. Buurtzorgin sipulimallin mukaisessa toiminnassa työskennellään sisältä ulospäin, valtuuttamalla, mukauttamalla, verkostoitumalla ja tukemalla toisiaan. (Buurtzorg 2019.)



Kuva 4. Buurtzorgin sipulimalli (mukaillen Buurtzorg 2019)

2.3 Muutoksen johtaminen

Omaa muutoksen johtamisen näkökulmaani parhaiten tukevat fasilitointi ja osallistaminen, koska ne edesauttavat yhdessä tekemistä. Tiimityössä tunneäly on olennainen osa, joka parantaa ryhmän keskinäisiä suhteita. Tiimeissä tarvitaan valmentavaa johtajaa, joka vahvistaa yksilöiden ja ryhmien voimavaroja.

2.3.1 Fasilitointi ja osallistaminen

Osallistava fasilitointi luo mahdollisuuden yhdessä luomiselle sekä muutostilanteissa että kehitystyössä. Aktivoimalla koko yhtiön henkilöstö saadaan koko organisaatiokulttuuria innovatiivisemmaksi (Kantojärvi 2012, 10).

Kantojärven (2012,11) näkemyksen mukaan osaamisen ja asiantuntemuksen jakamisen yhdistäminen ovat monimutkaistuvassa maailmassa menestyksen mahdollistajia. Sitoutuminen ei lisäänty keskustelemalla eikä innovointi parane kokouksia lisäämällä. Tarvitaan hyvää fasilitointia uusien ratkaisujen löytämiseen, jossa ryhmänä toimii voimavaransa yhdistäneet asiantuntijat. Fasilitointi on neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista, jossa osallistajat vastaavat sisällön tuottamisesta. Ryhmän toimintatavat ja työkalut suunnittelee fasilitaattori, joka myös huolehtii ryhmän tehokkuudesta avustaen ja innoittaen ryhmää asiiasältöön puuttumatta.

Kaikissa kehittämissuhteissa on kyse ihmisten toiminnan muuttamisesta. Ihmisten ymmärtäessä nykytilanteen ja olemalla mukana muutoksen hallinnassa, he ovat kykenevämpiä hyväksymään toimenpiteitä muutoksen aikaansaamiseksi ilman uhkakuvia. (Karlöf, Lundgren & Froment 2003, 122-123.)

Ideointimenetelmistä yksinkertaisin tapa on kirjoittaa esiin tulleet asiat muistiin, joka auttaa sekä keskittymään että tuottamaan suuremman määrän eri havaintoja. Kaikki ideat kirjoitetaan muistiin ja arvioidaan sen jälkeen, eikä pyöritellä mielessä ideointiprosessin aikana. (Kantojärvi 2012, 131.)

Heikkilän mukaan (2002, 363) innovatiivisiin ratkaisuihin pyrkivän tiimin voimana ovat selkeä visio ja toimiva strategia työskentelyn kehittämiseen sekä tiimin jäsenten erilaisuuden rakentava hyötykäyttö. Fasilitaattorin, valmentajan ja leaderin vastuulla on tiimin alkukehityksen aika saada tiiminjäsenten ominaislaadut yhteiseen käyttöön. Jotta tiimien kehitys-ideat olisivat mahdollisimman laadukkaita, on jokaisella jäsenellä oltava mahdollisuus näyttää ammattitaitonsa ja sitoutumisensa.

2.3.2 Tunneäly

Tunneäly on taito, jota ei voi korvata teknologialla, ja sen merkitys korostuu luovuutta vaativissa työtehtävissä ja sosiaalisissa tilanteissa.

”Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita” (Goleman 2006, 361).

Työssä, jota tehdään ryhmässä, etenkin tutkimus- ja kehitystyössä sosiaalinen älykkyys koetaan maailmanlaajuisesti hyvin tärkeäksi menestyksen ehdoksi. Kukaan ei selviä työtehtävistään, nyt eikä tulevaisuudessa, ilman muiden tietoja ja taitoja. (Goleman 2006, 237.)

”Tunneäly voidaan nähdä metataitona, joka ohjaa taitojen, kykyjen ja persoonallisuuden kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä (Saarinen 2002, 19). Persoonallisuustekijät vaikuttavat sosiaaliseen kyvykkyysme. Toisille meistä sosiaaliset kyvyt ovat luonnollisempaa ja vaivattomampaa, mutta jokainen pystyy kehittymään sosiaalisten kykyjensä avulla, omien tunteidensa, kiinnostuksensa ja arvojensa kautta sekä sitkeällä harjoittelulla. (Saarinen 2002, 97.)

Työntekijä pystyy tavallista parempiin suorituksiin työssään opittujen tunnetaitojensa avulla, joka on tunneälyyn perustuva kyky. Henkilökohtaiset taidot; itsehallinta, itsetuntemus ja motivoituminen, määrittelevät kuinka hyvin tulemme itsemme kanssa toimeen. Sosiaaliset taidot sekä empatia että sosiaaliset kyvyt määrittelevät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa (Goleman 2006, 40-43.)

Golemanin (2006, 358) viesti on, että mitä riippuvaisempia organisaatiot ovat itsenäisesti tekevien ihmisten luovuudesta, sitä enemmän tunneälyn arvostus nousee. Tätä kehitystä vahvistaa entisestään etätyön yleistyminen, koska itsenäinen työ edellyttää luotettavuutta, tunnollisuutta ja itsekuria.

Säännöt aikaansaavat liian monessa organisaatiossa tunne-elämän perusasioiden väheksyntää ja vievät huomion pois tunteiden taustalla olevista asioista. Asiat, joita ei silmämääräisesti pysty havaitsemaan, mutta ovat taustalla, aiheuttavat koko ajan ongelmia kuten luovuudenhallinnan ja päätöksenteon vaikeutta, onttoja toiminta-ajatuksia, säästöjohtamista, josta puuttuu into ja tarmo, tärkeitä sosiaalisten kykyjen vähättelyä, puurtamista aloitteellisuuden sijaan, kyvyttömyyttä motivoida, saati elähdyttää, yhteishengen puuttamista sekä tiimejä, jotka eivät toimi. (Goleman 2006, 330.)

2.3.3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaja auttaa saamaan esille työntekijästä ja ryhmästä vahvuudet ja edelleen tukee niiden kehittämisessä.

Johtaminen on luottamusbisnestä. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei rakennu, jos ei ole luottamusta, sillä luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Sen määrään ja laatuun vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan sekä se, miten uskotaan toisten osaamiseen. Jos on luottamusta, on myös vapautta iloita onnistumisista sekä rohkeutta ottaa puheeksi myös kriittisiä näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45.)

Tiimin johtaminen on erilaista kuin yksilön johtaminen. Ihmiset käyttäytyvät ryhmässä eri tavalla kuin yksin ollessaan, sillä ryhmän sosiaalinen normisto voittaa yleensä yksilölliset periaatteet. (Ristikangas & Grübaum 2016, 67.)

Valmentava johtajuus ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön vaan on ajattelu- ja toimintatapa (Ristikangas & Grübaum 2016, 13). Valmentava johtajuus rakentuu olemisen ja tekemisen

summalle, jossa erityinen merkitys on olemisen taidolla. Valmentava johtaja haluaa ja kykenee kohtaamaan johdettavansa sekä yksilönä että ryhmänä. (Ristikangas & Ristikangas 2010,42.)

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimistuessa. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2010,43.)

Valmentava johtaja näkee johdettavansa tasa-arvoisten, arvostavien ja inhimillisen silmälasiansa lävitse. Suhtautuminen toisiin on kokonaisvaltaista, mikä kohdistuu persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Johtaja on kiinnostunut itsensä kehittämisestä, yksilöiden ja ryhmän sparraamisesta sekä omien vuorovaikutustaitojensa parantamisesta. Focus on ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei pelkästään viralliselle esimiestasolle. (Ristikangas & Ristikangas 2010,44.)

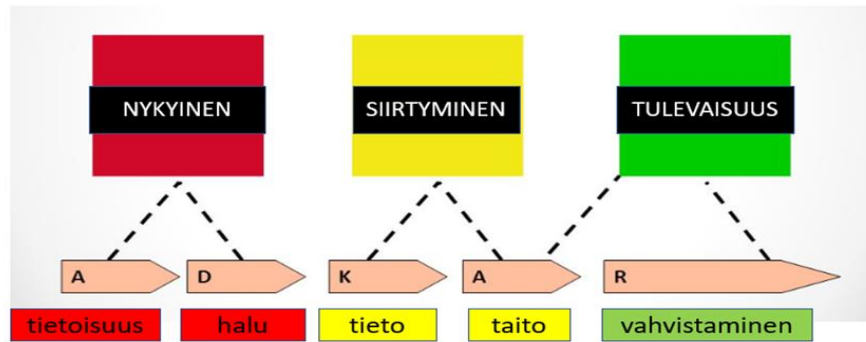
Parpein mukaan (2018, 79) valmentavan vuorovaikutuksen tarkoituksena on saada ihminen itse tietoisesti pohtimaan ja tarkkailemaan omaa työskentelyään sekä siihen liittyviä ajatuksiaan, uskomuksiaan ja tunteitaan. Tämä mahdollistaa uusien näkökumien ja mahdollisuuksien oivaltamisen ja tai jo olemassa olevien näkökantojen vahvistamisen. Valmentava vuorovaikutus perustuu business coachingissa käytettävään menetelmään, jolla voidaan vaikuttaa ihmisen suoritukseen, itsesäätelyyn sekä arvoihin ja uskomuksiin.

2.4 ADKAR-malli ja työntekijälähtöisyys

Muutoksen läpiviennissä ADKAR-malli tukee parhaiten työntekijälähtöistä näkökulmaa ja työskentelymallin kehitysprosessia. Työn merkityksellisyys ja toimeenpanokyky saavat työntekijässä aikaan tunteen, että he ovat osa organisaatiota ja heidän työpanoksellaan on merkitystä. Resilienssi auttaa parhaisiin työsuorituksiin.

2.4.1 ADKAR-malli

ADKAR-malli on jaoteltu nykyhetkeen, siirtymävaiheeseen ja tulevaisuuteen. Nykyhetkessä ovat tietoisuus ja halu, siirtymävaiheessa ovat tieto ja taito, vahvistaminen kuuluu tulevaisuuteen (kuva 5).



Kuva 5. ADKAR-mallin vaiheet (mukaillen Boca 2013)

ADKAR-sana koostuu englanninkielisten sanojen alkukirjaimista Awareness, Desire, Knowledge, Ability ja Reinforcement (Boca 2013), sanat tarkoittavat suomennettuna Tietoisuus (awareness) tarvittavasta muutoksesta, Halu (desire) osallistua ja tukea muutosta, Tieto (knowledge) muutoksen toteuttamisesta, Taito (ability) toteuttaa tarvittava muutos, tarvittavin keinoin, tarvittavalla tavalla, Vahvistaminen (reinforcement) muutoksen ylläpitämiseksi.

Ensin henkilön täytyy olla tietoinen häntä koskevasta muutoksesta, jotta muutoksen omaksuminen aikaansaa aitoa halua. Tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta herättää henkilössä halun hyväksyä tai vastustaa muutosta. Tieto siitä, mitä pitää tehdä, mahdollistaa kyvyn taidon hyödyntämiseen. Henkilön osoittaessa omaavansa taitoa päästä haluttuun tavoitteeseen mahdollistaa halutun muutoksen ja käyttäytymisen vahvistamisen. (Boca 2013.)

2.4.2 Työn merkityksellisyys

Työn onnistumisen kautta työntekijä kokee työnsä merkityksellisesti, joka vaikuttaa vahvasti työskentelytapaan ja -asenteeseen. Työn merkityksellisyys vahvistaa luovuutta ja kytkeytyy arvoihin.

Työpaikolle tarvitaan menetelmiä, joiden avulla huomioidaan työntekijöiden motivoitumisen tavat ja työn tuottavuus. Nykypäivän työelämän vaateita ovat merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen. Näihin tarpeisiin on syntynyt ja kehittynyt malli esimiestyön valmentavasta otteesta. (Ristikangas & Grünbaum 2016,14.)

Hariston (2011, 9) viesti on, että luovuus on kiehtovaa ja samalla myös pelottavaa, koska se tarjoaa mahdollisuuden luoda ja kehittää, korvata epäkelvot olosuhteet paremmilla, vapauttaa ahdistavista rajoitteista ja kuluttavista sidonnaisuuksista. Se vetää mukaansa

usein vastustamattomalla voimalla innoittaen ja kannustaen. Tutuissa asioissa on luovuuden myötä mahdollista nähdä ja kokea asioita sekä luoda uutta järjestystä. Siihen sisältyy myönteisyys tehden elämästä ja työstä arvokasta.

Haristo (2011, 17–18) on kuvaillut, että organisaation luovuutta pystyy edistämään viidellä eri tavalla toisiaan vahvistaen; luovuus strategisena haasteena, luova prosessi, luova kulttuuri, luovuuden esteiden minimointi ja luovuuden teknologian hyödyntäminen, jotka ovat innovatiivisen organisaation yhteisvaikutuksen tulos.

Johtajien on avoimesti tuotava esille käsityksensä luovuuden asettamisesta ja merkityksestä organisaatiossa, koska se ei ole itsestäänselvyys. Luova prosessi ohjaa havaitsemaan, määrittämään ja käsittelemään ongelmia sekä lisäksi pyrkii löytämään niihin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Sen avulla ideat pystytään muuttamaan innovaatioiksi. Luovuutta tukeva työkuulttuuri yhdenmukaistaa työntekijöiden tapaa ajatella, huomioida asioita ja käyttää työntekijöitä. Se voimistaa pienessä ja suuressa mittakaavassa positiivista suhtautumista kehittämiseen, muuttamiseen ja uudistamiseen. Lisäksi se innostaa työntekijöitä tukemaan toisiaan luovassa työssään sekä kannustaa etsimään ja kokeilemaan uutta. Luovuutta rajoittavia esteitä esiintyy joko avoimena tai piilevänä jokaisessa organisaatiossa. Ne tulee minimoida, jotta ne eivät huononna onnistumista luovassa työssä eivätkä heikennä työntekijöiden luottamusta omiin mahdollisuuksiin ja ponnisteluihin. Teknologian hyödyntäminen luovassa työssä vahvistaa työntekijän kykyä ja taitoa ratkaista luovasti erilaisia ongelmia. (Haristo 2011, 18.)

2.4.3 Toimeenpanokyky

Jokaisen pitäisi kokea olevansa tärkeä osa organisaatiota. Tunne kuulua tärkeäksi osaksi organisaatiota, vaikuttaa suoranaisesti työn tuottavuuteen. Toimeenpanokyky on yksi työkuulttuurin osa-alue.

Toimeenpanokykyvykyys pitää sisällään neljä kehitysaluetta: osallisuuden, kommunikation, päätöksenteon ja kokeilukulttuurin. Työntekijän osallisuuden kokemus on kaiken lähtökohta toimeenpanokykyvykydessä. Kaikkien prosien, päätösten, tuotteiden, palveluiden ja muiden asioiden liikkeelle lähettävänä voimana on sisäsyntyisyyden periaate: Miten jokainen työntekijä tuntee osallisuuden kokemuksen asioiden tekovaiheessa; Miten varmistetaan työntekijöiden osallisuuden kokemus asioihin ilman ulkopuolisen tai ylhäältä päin asioiden tuomiskokemusta. Työntekijän osallisuuden kokemuksen tuntemuksen aikaansaaminen vaatii osallistuvien henkilöiden kesken toimivaa kommunikaatioita, päätöksentekoa ja kokeilukulttuuria, jotka sisältävät henkiset valmiudet – ja periaatteet sekä joustavat

menetelmät. Kaikki nämä muodostavat keskenään jatkuvan kehän lisäten ymmärrystä, luottamusta ja rohkeutta laittaa asioita liikkeelle. (Ala-Mutka 2019, 25.)

Parpein (2018, 99-101) näkemyksen mukaan toimeenpano-osaamisen laajentaminen koko organisaatioon on ratkaisevaa yrityksen tuloksen kannalta. Mikään taito ei tuota ratkaisevia tuloksia tai etuja koko organisaatiolle yksittäisten henkilöiden tai esimiesten hyödyntämänä. Toimeenpanon kehittäminen pitäisi saada alkamaan yhtiön ylimmän johdon työskentelystä ja leivitä yhtiön johdon esimerkillä systemaattisesti koskemaan kaikkia organisaation työntekijöitä; muuttuen koko organisaation toimeenpanokyvykkyudeksi. Organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan, kun kyvykkyudet saadaan organisaatiossa vakiintuneiksi toimintatavoiksi ja kykyinä hyödyntää organisaation resursseja. Yrityksen aikaansaamista ohjaava ominaisuus on toimeenpanokyvykkyys, joka perustuu valmentavaan vuorovaikutustapaan ja henkilöstön toimeenpanotaitoon, jotka tulee kytkeä osaksi arkista työskentelyä ja johtamisjärjestelmää.

2.4.4 Resilienssi

Työntekijän aivot ovat tärkein tuottavuuden lähde. Resilienssi ja sen vahvistaminen kasvattavat inhimillistä pääomaa.

Ihmisen resilienssi on kyky sopeutua stressaavaan kokemukseen, kielteiseen tapahtumaan tai traumaan. Organisaation resilienssi liittyy selviytymiseen muutoksista ja kriiseistä. Ihminen pystyy ominaisuuksiaan kehittämällä oppia resilientiksi, jolloin hänen on helpompi sopeutua, toipua ja selviytyä stressistä, (esimerkki Maddi ja Kosaba 2005). Resilienttien yksiköiden ja ryhmien erityispiirre on selvitä omalla päättäväsyydellään, hallittavissa ja hallitsemattomissa tilanteissa, ja kyvyllään hallita oma kohtalonsa. Kyky nähdä tai luoda merkitys vastoinkäymisille tai kärsimykselle on ominaista resilienteille ihmisille ja yhteisöille. Positiivisen tavoittelun ylläpitäminen kuuluu resilienssiin. (Poijula 2019, 17-19, 28.)

Yksilön resilienssi on organisaation resilienssiin kuuluva osatekijä. Organisaation tärkein resurssi on inhimillinen pääoma; mielen sitkeä, vahva ja joustava taito vastata työn haasteisiin, oppia uutta ja kehittyä sekä palautua henkisestä rasituksesta. Työsuorituksen tehokkuuteen ja laatuun vaikuttavat työn vaativuus ja sen aiheuttamat henkiset paineet. Nämä vaikuttavat kehossa kykyyn tehdä päätöksiä, tilannetietoisuuteen ja lopulta työsuorituksen tehokkuuteen ja laatuun. Mitä parempi yksilön resilienssi on, niin sitä paremmin hän suorittaa työnsä heijastuen organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Gustafsborg 23.2.2018)

Työhön liittyvät toivottavat tulevaisuudet ovat toteutettavissa tekoälyn ja robotisaation mahdollistamana. Tulevaisuuden työskentelytapojen keskeisimmässä trendeissä korostuu yhteisöjen yhdessä tekeminen ja työntekijän sosiaaliset taidot. Ryhmänä työskentelemällä pystytään parempaan työtehoon ja tuloksiin, kuin yksilönä. Tiimityössä tunneäly on olennainen osa, joka parantaa ryhmän keskinäisiä suhteita. Yksilöiden ja ryhmien voimavarojen vahvistamiseen tarvitaan valmentavaa johtajaa. Osallistava fasilitointi luo mahdollisuuden yhdessä luomiselle sekä muutostilanteissa että kehitystyössä. Muutoksen läpiviennessä ADKAR-malli tukee parhaiten työntekijälähtöistä näkökulmaa. Työn merkityksellisyys ja toimeenpanokyky saavat työntekijässä aikaan tunteen, että he ovat osa organisaatiota ja heidän työpanoksellaan on merkitystä. Resilienssi auttaa parhaisiin työsuorituksiin. Tehostettaessa edelleen toimintatapoja, työntekijöistä tulee itsensä esimiehiä ja työntekijät verkostoituvat entisestään työyhteisössään yhdessä kehittäen valmentajien ja tukirakenteiden tukemana.

3 Digimentalisti-toimintamallin lähtökohtana olevat tutkimusmenetelmät ja tulokset

Digimentalisti-toimintamallin tutkimusvaiheen tulokset muodostuivat, pilottiyhtiön tulevaisuuden työn tutkimustuloksista, jotka esitellään tässä kappaleessa. Pilottiyhtiön henkilöstölle tuotiin esille, että uutta tapaa tehdä työtä, tulee miettiä KuntaPron ja oman työtehtävänsä kautta.

Pilottiyhtiön uusien työmenetelmien selvittämiseksi on käytetty kahta tutkimusmenetelmää; kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kanasen mukaan (2011, 12) kvantitatiivista tutkimusta eli määrällistä tutkimusta käytetään, kun tiedetään mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään uusien ilmiöiden tutkimiseen, josta ei ole aikaisempaa tutkimustietoa eikä teorioita olemassa.

3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on tietää mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön, joista johdetaan tutkimustulokset. Yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake (Kananen 2011, 12). Opinnäytetyö perustuu ilmiöön tulevaisuuden työ, johon vaikuttavat työn tekemisen tavat ja tunteukset tällä hetkellä sekä asiat, digitalisoituminen, jotka vaikuttavat työn muuttumiseen.

Tutkimusprosessi koostuu tutkimuksen eri vaiheista, jotka muodostavat kokonaisuuden tutkittavalle asialle. Ennen varsinaista tutkimusta voidaan tehdä esitutkimus eli pilottitutkimus, jotta tutkimusongelma saadaan rajattua ja täsmennettyä (Heikkilä 2014, 20). ”Tutkimussuunnitelman laatiminen on päätöksentekoa keskeisistä tutkimusprosessin vaiheista, jossa tuodaan esille *mitä ja miksi tutkitaan*, mitä aineistoa käytetään ja miten tiedot hankitaan, miten tiedot käsitellään ja miten tutkimustulokset raportoidaan” (Heikkilä 2014, 20).

Valitsin pilottiyhtiön uusien työmenetelmien selvittämiseksi määrällisen tutkimusmenetelmän, koska tavoitteena oli löytää pilottiyhtiöstä työntekijät, joiden kanssa tullaan kehittämään uusia työmenetelmiä pilottiyhtiölle. Lisäksi tavoitteena oli kerätä aineistoa uusien työmenetelmien luomisprosessia varten mahdollisimman kattavasti; työntekijöiden nykyisistä työtehtävistä, työn automatisoinnista, tulevaisuuden työstä pilottiyhtiössä ja työntekijöiden unelmatyöstä. Esitutkimus ja koko pilottiyhtiölle tehty kysely tehtiin Webropol-kyselyllä. Esitutkimuksessa oli vastaajien nimet tiedossa mahdollisia jatkokeskusteluja varten. Koko henkilökunnalle lähetettyyn kyselyyn vastattiin anonymisti ja saatuja vastauksia ei pystynyt saamaan Webropolista henkilötasolla.

Vastaaja päättää kyselyn ulkonäön perusteella esimerkiksi vastaako hän kyselyyn vai ei. Lähtökohta tutkimuksen onnistumiselle on hyvät kysymykset ja oikea kohderyhmä. Aluksi voi olla esimerkiksi valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä, tosiasioita mittavia kysymyksiä. Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä ovat muun muassa, että lomake on selkeä, kysymykset on hyvin aseteltu, vastausohjeet ovat selkeät, loogisesti etenevät numeroidut kysymykset ja lomake on esitettävä. (Heikkilä 2014, 46-47.) Heikkilän (2014, 68) näkemyksen mukaan Webropol-kyselyn voi lähettää vastaajalle henkilökohtaiseen sähköpostiin, jolloin Webropol luo jokaiselle vastaajalle oman linkin ja kyselyyn voi vastata vain yhden kerran. Vallin mukaan (2018, 122-123) Webropol-lomakkeella kysymykset ovat näkyvillä yhdellä avoimella lomakkeella ja samalla näytöllä on mahdollista nähdä monta kysymystä yhtä aikaa. Vastaaja voi vertailla helpommin vastauksiaan ja parantaa näin annettujen vastausten johdonmukaisuutta.

3.1.1 Esitutkimus

Alkuperäiset kysymykset (liite 1) esitettiin ennen koko henkilöstölle lähettämistä, jotta varmistetaan kyselyn toimivuudesta, lomakkeen ulkoasun oikeanlaisuudesta ja kyselyn vastaajat ymmärtävät kyselyn kysymykset oikealla tavalla. Tutkimus pyrki vastaamaan kysymykseen: Millainen on toimiva kyselylomake, johon on jokaisen vastaajan helppo vastata?

Alkuperäinen kyselylomake esitettiin syyskuussa 2018 pilottiyhtiön konsulttitiimin jäsenillä (n=7) syyskuussa 2018. Kysely oli kvantitatiivinen otos, jossa oli kaksi eri tutkimustapaa. Ensimmäisessä vastaajat vastasivat suoraan Webropol-kyselyyn (n=4) ja toisessa vastattiin myös Webropol-kyselyyn ja lisäksi kävin vastaajien (n=3) kanssa läpi vastausten sisällöt Skypen välityksellä.

Esitutkimuskysymysten vastausten perusteella muodostui lopulliseen kyselyyn neljä teemaa työkuultuuri, työn automatisointi, tulevaisuuden työ ja kohti unelmatyötä. Saatujen vastausten perusteella lopulliseen kyselyyn muutettiin vastausvaihtoehdot teemojen alle, saatiin monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot, kyselyä tiivistettiin, kysymyksiä täsmennettiin, monivalintakysymyksiin laitettiin ”pakko vastata” -toiminto ja kysymykset kirjoitettiin isommalla kirjasinkoolla.

Muokattuun kyselyyn pilottiyhtiön johto antoi kommentit ja lopputulos testattiin vielä yhdellä henkilöllä. Kommenttien perusteella yhtä teemaa ja kysymyksiä tarkennettiin. Monivalinta-kysymysten vastausasteikkoa muutettiin. Esitutkimuksen vastausten perusteella saatiin kyselylomake, johon on helppo vastata. Kyselyn kysymykset ohjaavat vastaajaa

mieltämään asioita tämän hetkisestä työstään ja teemojen kautta inspiroi vastaajaa mieltämään näkemyksiään tulevaisuuden työskentelymenetelmistä.

3.1.2 Kysely koko pilottiyhtiön henkilöstölle

Kyselytutkimus toteutettiin käyttämällä sähköistä Webropol-työkalua, joka lähetettiin kaikille KuntaPron työntekijöille (n=314), syyskuussa 2019, Intran kautta julkisen linkkinä. Kyselyn kysymykset (liite 2) julkaistiin yhtiön sisäisessä Virma-viestikanavassa. Vastaajakohderyhmä oli suuri ja tämän vuosi päädyttiin Webropol-kyselyyn, jotta saatiin edustava ja luotettava otos tutkimuskohteesta. Webropol-ohjelma oli vastaajakunnalle ennestään tuttu, joten henkilöstön oli luontevaa vastata kyselyn.

Heikkilän mukaan (2014, 59) tutkimuskyselyyn sisältyy sekä saatekirje että varsinainen kysely. Saatekirje voidaan korvata myös saatesanoilla. Saatteen tarkoituksena on selvittää tutkimuksen taustaa, motivoida vastaajaa täyttämään lomake. (Heikkilä 2014, 59.) Pilottiyhtiölle tehdyn kyselyn mukana oli saateteksti, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä: Digitalisaatio tulee muuttamaan tapaamme tehdä työtä. KuntaProssa luodaan uusia työtapoja, tehtävänkuvia, työympäristöjä ja työmenetelmiä. Jokaisen työntekijän näkemys uusien työskentelytapojen luomisessa on tärkeitä, jotta jokaisen työntekijän kokemukset ja näkemykset pystytään ottamamaan käsittelyyn uusien tulevaisuuden työ - luomisprosessissa.

Kvantitatiivisessa kyselylomakkeessa voi olla sekä avoimia kysymyksiä että suljettuja, strukturoituja, kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla selvitetään vastaajien ajatuksia, mielikuvia ja spontaaneja mielipiteitä. Strukturoiduissa kysymyksissä on vastausvaihtoehdot valmiina, joista vastaaja voi joko ympyröidä tai rastittaa sopivan vastausvaihtoehdon (Heikkilä 2014, 47-49). Pilottiyhtiön henkilöstölle tehty kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä vastaajien ajatusten ja mielipiteiden selvittämiseksi, että strukturoituja monivalinta-kysymyksiä. Strukturoitujen, kysymysten vastausvaihtoehdot saatiin esitutkimuksen vastauksista.

Kyselyn alussa kysyttiin missä palvelualueessa työntekijä työskentelee; henkilöstöpalvelut, talouspalvelut vai muu, jotta kyselyn vastauksia voitiin analysoida vastaajaryhmittäin. Kaikkiin kysymyksiin vastattiin anonymisti ja saatuja vastauksia ei pystynyt saamaan Webropolista henkilötasolla.

Työkulttuuriteemassa kartoitettiin mikä työntekijän mielestä nykyisessä työssä on hyvää, mikä inspiroi ja mikä motivoi heitä. Lisäksi kysyttiin mitkä asiat työntekijä kokee haasteelliseksi. Molempiin oli vastausvaihtoehdot valmiina sekä vastauskohta muu, mikä.

Työn automatisointi -teeman aluksi kerrottiin, että digitalisaation avulla työvaiheita voidaan automatisoida ja työntekijä arvioi kysymysten vastauksia nykyisen työnsä näkökulmasta. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin miten työntekijä hyödyntää digitalisaatiota tällä hetkellä työtehtävissään ja pyydettiin antamaan sekä hyödylliset että hyödyttömät asiat. Lisäksi kartoitettiin työntekijän tulevaisuuden näkemystä ja pyydettiin luettelemaan erilaisia digitalisoi-tavia kehityskohteita.

Tulevaisuuden työ KuntaProssa -teemassa kartoitettiin työtehtäviin, työyhteisöön ja työympäristöön liittyviä asioita. Ensiksi kysyttiin, minkälaisissa työtehtävissä työntekijä haluaa työskennellä tulevaisuudessa. Työyhteisökysymyksessä tuotiin esille, että ihmiset ja asiat luovat työyhteisön ja pyydettiin kertomaan omin sanoin, millainen työyhteisö on työntekijän mielestä paras ja mitkä arvot koetaan tärkeiksi. Työympäristökysymyksessä kerrottiin, että toimivassa työyhteisössä on tilaa vuorovaikutukseen, yhteistyölle, kehitykselle ja virkistytymiseen ja pyydettiin kertomaan, millainen työyhteisö on työntekijästä paras ja mitkä arvot koetaan tärkeiksi. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä.

Kohti unelmatyötä -teemassa kartoitettiin mikä on työntekijän suhtautuminen jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen. Kyselyssä oli vastausvaihtoehdot, suhtaudun myönteisesti, olen innostunut ja olen kiinnostunut, joista arvoitiin kuinka tärkeäksi asiat koetaan. Lisäksi kartoitettiin avoimilla kysymyksillä mitkä asiat innostavat työntekijää muuttumaan ja kehittymään työssään sekä mitkä asiat koetaan muutoksessa haasteelliseksi.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin Digimentalisti-ohjelmasta kiinnostuneet työntekijät, joita pyydettiin laittamaan yhteistietonsa lomakkeeseen.

3.1.3 Tutkimuksen analysointi ja tulokset

Kyselyyn vastasi 87 työntekijää. Vastausprosentiksi saatiin 28% koko henkilöstömäärästä (n=314). Eniten vastaajia oli talouspalveluista 33 työntekijää, toiseksi eniten henkilöstöpalveluista 31 työntekijää ja muut ryhmästä 23 työntekijää.

Monivalintakysymysten tulosten analysointiin käytettiin Exceliä. Webropolista tulostettiin aineisto, joka muutettiin Excel-kaavioiksi. Näiden avulla tuloksia analysointiin eri vastaajaryhmittäin; talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, muu ryhmä sekä kaikki vastaajat yhteensä.

Webropolista tulostettiin sekä Word-listat että Excel-listat, vastaajaryhmittäin. Listoilla olivat kaikki kyselyn kysymykset numerojärjestyksessä niin, että kaikkien kysymysten jälkeen oli ko. vastaajaryhmän vastaukset allekkain.

Kvantitatiivinen tutkimus pyrki vastaamaan kysymykseen ketkä työntekijät haluavat osallistua kehittämään uusia työmenetelmiä pilottiyhtiölle. Tutkimuksella saatiin selville työntekijät, jotka haluavat osallistua innovoimaan uutta tapaa tehdä työtä pilottiyhtiössä. Lisäksi tutkimus pyrki vastaamaan, siihen saadaanko oikeanlaista aineistoa, joiden pohjalta voidaan alkaa kehittämään uusia työmenetelmiä. Tutkimuksen perusteella saatiin runsaasti vastauksia jokaiseen kysymykseen, joita pystyttiin käyttämään pilottiyhtiön uusien työmenetelmien -työpajatyöskentelyn pohjana.

Monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin. *Työkulttuuri teeman* -kysymysten vastauksista tuli esille, että työntekijöiden keskinäinen luottamus koettiin tärkeimmäksi asiaksi nykyisessä työssä. Haasteellisemmaksi asiaksi nykyisessä työssä koettiin vastuiden epäselvyys. *Kohti unelmatyötä* -teeman vastauksissa tuli esille, että työntekijöiden suhtautuminen jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen oli hyvin tasaista ja positiivista. Kiinnostus tulevasta muutoksesta oli kaikista suurin. Olen innostunut kehityksestä ja muutoksesta oli saman suuruinen kuin suhtaudun myönteisesti jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen. Avointen kysymysten vastaukset käsiteltiin Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentelyissä, jotka esitetään kappaleessa 3.1.2.

Valitut tutkimusmenetelmät olivat oikeita, koska kyselyn kautta saatiin paljon hyviä vastauksia Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentelyn lähtökohdaksi. Lisäksi saatiin tietoon henkilöt, jotka ovat halukkaita osallistumaan Digimentalisti-ohjelmaan luomaan uutta tapaa tehdä työtä pilottiyhtiölle. Kysely lähetettiin koko KuntaPron henkilöstölle (n=314), joista vastasi 87 työntekijää. Digimentalisti-ohjelmaan haki yhteensä 38 työntekijää. Ennen työpajatyöskentelyn aloittamista halukkaista henkilöistä valittiin kuusitoista henkilöä Digimentalisti-ohjelmaan. Kaikki kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat Digimentalisti-ohjelman uusien työmenetelmien -työpajatyöskentelyn pohjana. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuspohdinta esitetään kappaleessa 4.2.1.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka aineisto kerätään laadullisia tutkimuskeinoja käyttäen. Toiminnallinen opinnäytetyö on käytännön toiminnan toteutusta, jossa yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkka ym.

2003, 9; 57.) Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään uusien ilmiöiden tutkimiseen, joista ei ole aikaisempaa tutkimustietoa eikä teorioita olemassa (Kananen 2011, 12). Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä tutkitaan, miksi tutkitaan ja miten tutkitaan (Vilka ym. 2003, 9; 57).

Valitsin pilottiyhtiön laadullisen tutkimusmenetelmän, koska tutkimuksen kohteena olevassa pilottiyhtiössä kehitetään uusia työmenetelmiä, joista ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää uusia työmenetelmiä pilottiyhtiössä, huomioiden digitalisoitumisen vaikutukset työssä.

Koko pilottiyhtiön henkilöstölle tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olivat kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana. Määrällisen tutkimuksen tuloksia työstettiin pilottiyhtiön Digimentalisti-ohjelman työpajoissa.

3.2.1 Työpajatyöskentely

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia työstettiin pilottiyhtiön työpajatyöskentelyissä (joulukuussa 2018 – huhtikuu 2019). Digimentalisti-työpajatyöskentelyyn osallistui kuusitoista ryhmän jäsentä, jotka olivat ilmoittaneet halukkuutensa osallistua pilottiyhtiön uusien työmenetelmien kehittämiseen. Työpajoja pidettiin kuusi; aloitustilaisuus, neljä teemaan (työkulttuuri, työn automatisointi, tulevaisuuden työ ja kohti unelmatyötä) liittyvää tapaamista ja viimeisellä tapaamisella tehtiin kooste kaikkien teemojen lopputuloksista. Aloitustilaisuuden tavoitteena oli saada kuulijat ymmärtämään, miten valtava ja merkittävä muutos tekoälyn vaikutus tulee olemaan pilottiyhtiön liiketoiminnassa. Työpajatyöskentely toteutettiin fasilitoinnin menetelmin, jossa ryhmän jäseniä ei ohjailtu eikä johdateltu teeman aiheisiin. Fasilitaattori, ryhmänvetäjä, aktivoi ryhmän jäseniä yleisellä tasolla miettimään työntekijälähtöisiä menetelmiä teemoihin liittyen.

3.2.2 Tutkimustulokset

Toiminnallisessa opinnäytetyössä, jossa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, on riittävää pelkkä suuntaa antava tieto. Aineiston analysointi ei ole välttämätöntä. (Vilka ym. 2003, 64.)

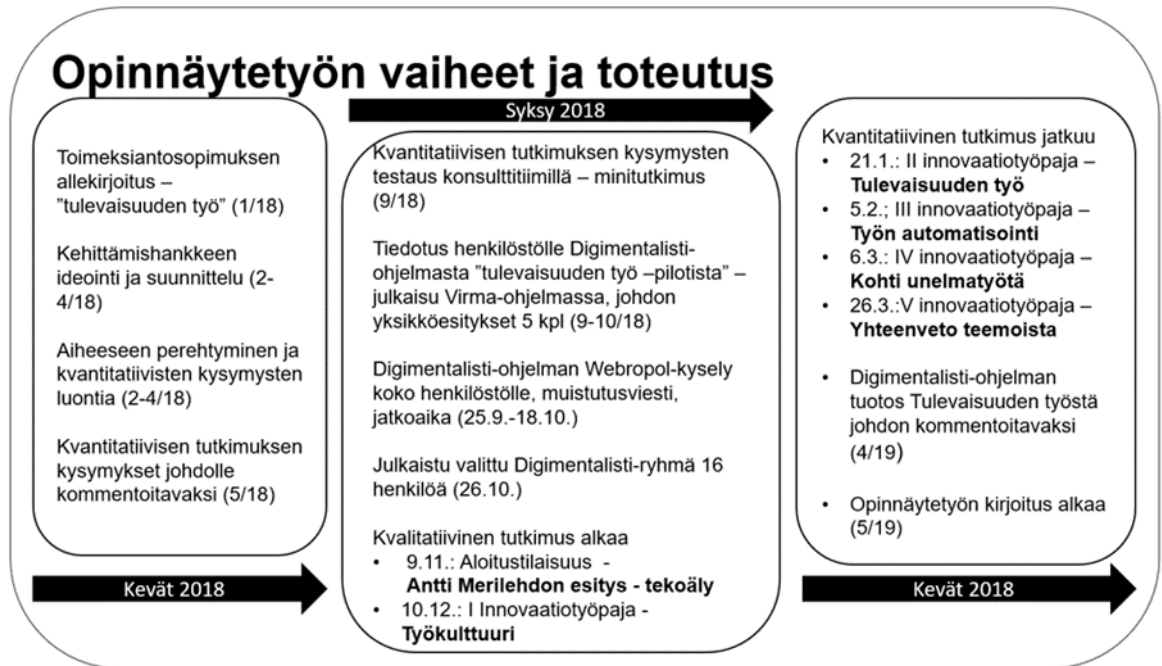
Työpajatyöskentelyn tuloksena saatiin koottua pilottiyhtiön henkilöstölähtöiset neljä uutta kokonaisuutta (Arjen digimentalisti -ryhmä, ideakori, loistavat työntekijät, asiakkaat edellä), joita yhtiö pystyy hyödyntämään toiminnassaan. Arjen digimentalistit ovat ryhmä työntekijöitä, jotka ovat yhtiössä yhdistävä tekijä sekä maantieteellisesti eri puolella olevien toimipisteiden välillä että keskijohdon ja työntekijöiden välillä. Ideakoriin tallennetaan

työntekijälähtöisiä kehitysideoita. Loistavat työntekijät luovat uuden työkuulttuurin, jossa jokaisen työntekijän työpanoksella on merkitys. Asiakkaat edellä konseptissa otetaan asiakkaat mukaan kehitystyöhön ja innovointiin sekä yhdenmukaistetaan eri asiakastuotteet ja palvelut. (Sarastia 2019.)

Jokaisesta teeman aineesta tehtiin yhteenveto kaikkien työpajatyöskentelyn pienryhmien vastausten perusteella, jotka pohjautuivat pilottiyhtiölle tehdyn kyselyn vastauksiin ja pienryhmien johtopäätöksiin. Tuon esille muutamia asioita, joita yhteenvedoilla esiintyi. *Työkulttuurin teeman* -kysymysten vastauksista tuli esille työyhteisön yhteisöllisyyden tärkeys, työn merkityksellisyys ja asiakaslähtöisyys. *Työn automatisoinnin* -kysymysten vastauksista tuli esille, että säännölliset rutiinomainen työvaiheet pystytään automatisoimaan muun muassa tarkistuksissa ja täsmätyksissä. *Tulevaisuuden työ KuntaProssa* -kysymysten vastauksissa tuli esille, että tulevaisuuden työyhteisö muodostuu työntekijäistä ja roboteista; tulevaisuuden työympäristö tulee olla monipuolinen, monimuotoinen ja joustava; tulevaisuuden työtehtävissä työn automatisointi lisääntyy ja robotiikan rooli vahvistuu sekä asiantuntijatyö muuttuu kapea-alaisemmaksi syväosaamiseksi. *Kohti unelmatyötä* -kysymysten vastauksista tuli esille, että muutoksessa koettiin haasteelliseksi uusien asioiden sisäistäminen ja muutosvastarinta, muutoksessa koettiin tärkeäksi tiedonjako ja substanssiosaajien mukanaolo, muutoksen innostavat uuden oppiminen ja työn tekimisen kehittyminen. (Papunen 23.5.2019).

4 Opinnäytetyön toteuttaminen ja tulokset

Tutkimus perustuu ilmiöön tulevaisuuden työ. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kehittää ja kuvata uusi toimintamalli siitä, miten työyhteisön ihmiset saadaan luomaan jatkuvan kehittämisen prosessi (kuva 6). Tutkimuskohteen pilottiyhtiönä oli talouspalvelukeskus KuntaPro Oy, jolle kehitettiin uutta tapaa tehdä työtä.



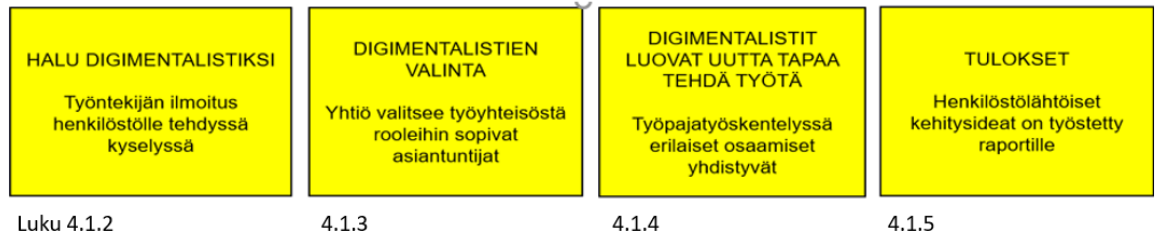
Kuva 6. Opinnäytetyöhön kuuluvat vaiheet ja toteutus, jonka pohjalta Digimentalisti-toimintamalli työntekijälähtöisessä jatkuvan kehittämisen toimintaympäristössä syntyi

4.1 Digimentalisti-toimintamallin tutkimisvaiheet

Tässä kappaleessa kerrotaan, miten Digimentalisti-toimintamalli muodostui eri tutkimisvaiheiden kautta:

- kyselyn esitetaus ja muutokset kyselyyn
- henkilöstölle tehty kysely
- Digimentalisti-ohjelma ja
- työpajatyöskentely.

Digimentalisti-ryhmä kehitti työntekijälähtöistä uutta tapaa tehdä työtä Digimentalisti-toimintamallin prosessin mukaisesti (kuva 7). Ensinnäkin työntekijä ilmoittaa halukkuutensa Digimentalisti-ohjelmaan osallistumisesta. Hakijoiden joukosta valitaan Digimentalisti-ryhmään sopivat henkilöt. Työpajoissa valitut digimentalistit luovat uutta tapaa tehdä työtä. Työpajatyöskentelyjen tuloksena syntyy uudet kokonaisuudet, jotka pilottiyhtiö pystyy hyödyntämään toiminnassaan.



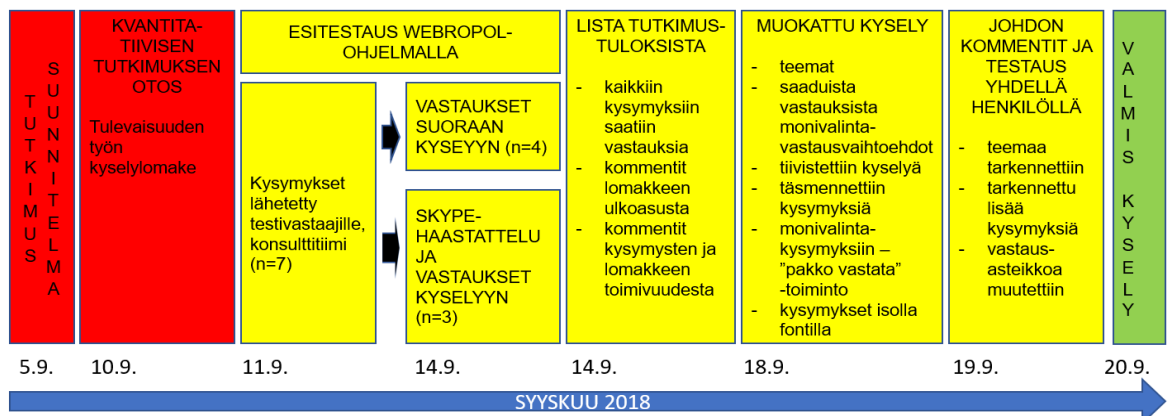
Kuva 7. Digimentalisti-toimintamallin prosessin kautta digimentalistit luovat työntekijälähtöistä uutta tapaa tehdä työtä

4.1.1 Kyselyn esitestaus ja muutokset kyselyyn

Kuntapron henkilöstölle lähetty kysely esitettiin (kuva 8) KuntaPron konsulttiimin jäsenillä (n=7) syyskuussa 2018, jotta kysely saatiin rajattua ja täsmennettyä. Kysely oli kvantitatiivinen otos, jossa oli kaksi eri tutkimustapaa. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajat vastasivat suoraan Webropol-kyselyyn (n=4) ja toisessa kyselyssä vastaajat vastasivat Webropol-kyselyyn ja sen lisäksi kävin vastaajien (n=3) kanssa läpi vastausten sisältöjä Skypen välityksellä.

Esitestauskysymysten vastausten perusteella muodostui lopulliseen kyselyyn neljä teemaa *työkulttuuri, työn automatisointi, tulevaisuuden työ ja kohti unelmatyötä*. Saatujen vastausten perusteella lopulliseen kyselyyn muutettiin vastausvaihtoehdot teemojen alle, saatiin monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot, kyselyä tiivistettiin, kysymyksiä täsmennettiin, monivalintakysymyksiin laitettiin ”pakko vastata” -toiminto ja kysymykset kirjoitettiin isommalla kirjasinkoolla.

Muokattuun kyselyyn KuntaPron johto antoi kommentit ja lopputulos testattiin vielä yhdellä henkilöllä. Kommenttien perusteella yhtä teemaa ja kysymyksiä tarkennettiin. Monivalintakysymysten vastausasteikkoa muutettiin. Alkuperäiset kysymykset (liite 1) löytyy Liitteet-kappaleesta.

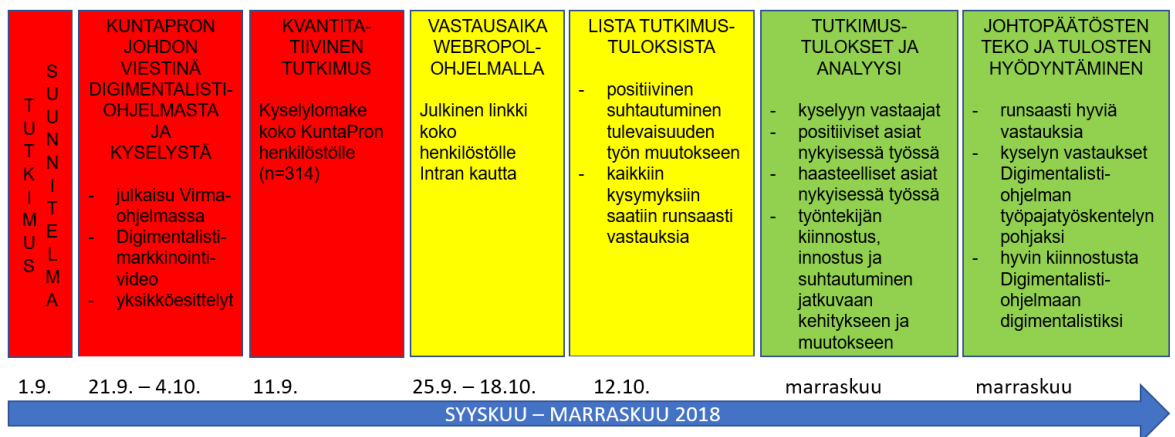


Kuva 8. Esitutkimuksen vaiheet

4.1.2 Kysely koko pilottiyhtiön henkilöstölle ja toteutus

Kyselyn kohderyhmä oli KuntaPron koko henkilöstö (n=314) ja kyselyn vastauksia käsiteltiin palvelualueiden näkökulmasta: henkilöstöpalvelut (Heha), talouspalvelut (Taha) ja muut ryhmä. Muuhun ryhmään kuului tietohallinnon, projektitoimiston, hallinnon ja asiakkuuksien työntekijät. Koko henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksena saatiin jokaiselle neljälle teemalle; työkuultuuri, tulevaisuuden työ, työn automatisointi ja kohti unelmatyötä, työntekijöiden näkemykset uudesta tavasta tehdä työtä.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä syys-lokakuussa 2018, yhtiön sisäisessä Intranetissä. Saadut vastaukset tulostettiin Webropolista ryhmittäin (Taha, Heha, muut), jossa oli vastaukset jokaisen kysymyksen alla. Kokosin kunkin palvelualueen saadut vastaukset teemojen alle. Ryhmäkohtaiset teemoihin ryhmitellyt kysymykset vastauksineen olivat Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentelyn (kuva 9) pohjana.



Kuva 9. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet koko henkilöstölle

Kysely ohjaa vastaajaa miettimään teeman aiheita tämän hetkisestä työstään ja innoittaa vastaajaa miettimään näkemyksiään tulevaisuuden työstään. Kyselyn alussa kysyttiin missä palvelualueessa työntekijä työskentelee; henkilöstöpalvelut, talouspalvelut vai muut ryhmä, jotta kyselyn vastauksia voitiin analysoida vastaajaryhmittäin. Kaikkiin kysymyksiin vastattiin anonymisti ja saatuja vastauksia ei pystynyt saamaan Webropolista henkilöta-solla.

Työkuultuuriteemassa kartoitettiin mikä työntekijän mielestä nykyisessä työssä on hyvää, mikä inspiroi ja mikä motivoi heitä. Lisäksi kysyttiin mitkä asiat työntekijä kokee haasteelliseksi. Molempiin oli vastausvaihtoehdot valmiina sekä vastauskohta muu, mikä.

Työn automatisointi -teeman aluksi kerrottiin, että digitalisaation avulla työvaiheita voidaan automatisoida ja työntekijä arvioi kysymysten vastauksia nykyisen työnsä näkökulmasta. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin miten työntekijä hyödyntää digitalisaatiota tällä hetkellä työtehtävissään ja pyydettiin antamaan esimerkkejä hyödyllisistä ja hyödyttömistä asioista. Lisäksi kartoitettiin työntekijän tulevaisuuden näkemystä ja pyydettiin luettelemaan erilaisia digitalisoitavia kehityskohteita.

Tulevaisuuden työ KuntaProssa -teemassa kartoitettiin työtehtäviin, työyhteisöön ja työympäristöön liittyviä asioita. Ensiksi kysyttiin, minkälaisissa työtehtävissä työntekijä haluaa työskennellä tulevaisuudessa. Työyhteisökysymyksessä tuotiin esille, että ihmiset ja asiat luovat työyhteisön. Vastaajaa pyydettiin kertomaan omin sanoin, millainen työyhteisö on työntekijän mielestä paras ja mitkä arvot koetaan tärkeiksi. Työympäristökysymyksessä kerrottiin, että toimivassa työyhteisössä on tilaa vuorovaikutukseen, yhteistyölle, kehitykselle ja virkistäytymiseen. Vastaajaa pyydettiin kertomaan omin sanoin, millainen työyhteisö on työntekijästä paras ja mitkä arvot koetaan tärkeiksi. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä.

Kohti unelmatyötä -teemassa kartoitettiin mikä on työntekijän suhtautuminen jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen. Kyselyssä oli vastausvaihtoehdot, suhtaudun myönteisesti, olen innostunut ja olen kiinnostunut, joista arviottiin kuinka tärkeiksi asiat koettiin. Lisäksi kartoitettiin avoimilla kysymyksillä mitkä asiat innostavat työntekijää muuttumaan ja kehittymään työssään sekä mitkä asiat koettiin muutoksessa haasteelliseksi.

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin Digimentalisti-ohjelmasta kiinnostuneita työntekijöitä laittamaan yhteystietonsa. Kyselyn kysymykset (liite 2) löytyy Liitteet-kappaleesta.

Kyselyyn vastasi 87 työntekijää. Vastausprosentiksi saatiin 28% koko henkilöstömäärästä (n=314). Eniten vastaajia oli talouspalveluista 33 työntekijää, toiseksi eniten henkilöstöpalveluista 31 työntekijää ja muut ryhmästä 23 työntekijää. Kyselystä saatuja vastauksia käytettiin työpajatyöskentelyn pohjana, josta kerrotaan kohdassa 4.1.3.

4.1.3 Digimentalisti-ohjelma ja Digimentalisti-ryhmä

Digimentalisti-ohjelma oli KuntaPron sisäinen pilottiprojekti, jossa kehitettiin yhtiölle uutta tapaa tehdä työtä, henkilöstölle tehdyn kyselyn vastausten pohjalta. Tätä pilottiprojektia varten yhtiön henkilöstöstä muodostettiin *Digimentalisti-ryhmä*, jonka jäsenet koostuvat digimentalisteista.

Heikkilän mukaan (2002, 43) ryhmän jäsenten valintaan tulee olla sekä tietoista että päämäärähakuista ja siihen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Tehokkaassa työskentelyssä hyödynnetään ihmisten erilaisuutta ja heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa ovat tärkeitä valintaperusteita. Jäsenten valinnassa etsitään työskentelemään yhdessä ihmisiä, joiden osaaminen ja asiantuntemus täydentävät toisiaan.

Digimentalistit ovat toisiaan täydentävä ryhmä yhtiön työntekijöitä, jotka ovat nousseet työyhteisöstä. Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentelyn aikana digimentalistit ovat omaksuneet uuden työskentelytavan fasilitaattorin ohjauksessa. Yhtiössä digimentalistit ovat keskeisessä osassa organisaatiota kehitettävien asioiden havainnoinnissa, viestinnässä ja asioiden käytännön toteutuksen läpiviennissä organisaation eri tasoilla. Digimentalistit toimivat viestin välittäjinä ja korvina työntekijöiden ja yhtiön johdon välillä työntekijälähtöisistä kehitystarpeista ja työhön liittyvissä asioissa.

Määrittelin Digimentalisti-ryhmän jäsenille kolme erilaista roolia (liite 3). Asiantuntijalla on oman alansa osaaminen, hän pystyy hahmottamaan suuresta määrästä informaatiosta olennaiset asiat, tunnistamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä tehokkaasti. Innovaattori on kehittäjä, joka tuo ideat käytäntöön. Haastaja on henkilö, joka osaa kyseenalaistaa ideat ja hakee vaihtoehtoisia ratkaisuja rakentavassa ilmapiirissä.

Tein valittavien henkilöiden roolituslomakkeen (liite 4) digimentalistien valintaa varten. KuntaPron johto valitsi pilottiryhmän rooleihin sopivat henkilöt Digimentalisti-ohjelmaan ilmoittautuneiden halukkaiden joukosta. Valintaperusteena oli, että työntekijät ovat eri yksiköistä ja täydentävät toisiaan ammattitaidollaan, digimentalisti roolikuvaukset huomioiden.

Pilottiprojektin Digimentalisti-ryhmään valittiin kuusitoista eri osa-alueen asiantuntijaa, jotka olivat pilottiprojektissa luomassa uutta tapaa tehdä työtä. Valitut digimentalistit jaettiin neljään ryhmään ja jokaisessa ryhmässä oli yksi asiantuntija, yksi innovaattori ja yksi haastaja.

4.1.4 Työpajatyöskentely ja toteutus

Pilottiprojektin Digimentalisti-ryhmä työskenteli viiden kuukauden ajan (joulukuu 2018 – huhtikuu 2019) kokoontuen kuusi kertaa kulttuuri- ja konferenssikeskus Verkatehtaalla Hämeenlinnassa.

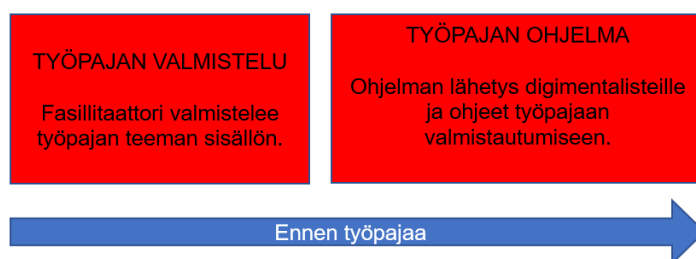
Digimentalisteille järjestettiin ennen työpajatyöskentelyn aloittamista aloitustilaisuus, jossa Antti Merilehto luennoi tekoälystä, digimentalistit tutustuivat toisiinsa ja aikataulutettiin

seuraavat viisi työpajakertaa. Antti Merilehto on tietokirjailija ja Evento Awardsin vuoden puhuja 2018, joka on työskennellyt teknologian ja liiketoiminnan keskiössä, hän on kirjoittanut kirjan tekoälystä (Merilehto 2019). Luennon tavoitteena oli saada kuulijat ymmärtämään, miten valtava ja merkittävä muutos tekoäly on liiketoiminnassa ja saada digimentalisti ajattelemaan uudella tavalla työstään.

Digimentalisti-ohjelmassa oli viisi työpaja, joiden teemoina olivat työkulttuuri, työn automatisointi, tulevaisuuden työ ja kohti unelmatyötä. Jokaisessa työpajassa työstettiin yhtä teemaa kerrallaan ja viimeisellä kerralla tehtiin yhteenveto kaikkien työpajatyöskentelyiden tuotoksista. Oma roolini työpajatyöskentelyssä oli olla fasilitaattori yhdessä ryhmänvetäjän kanssa. Digimentalisteja ei ohjailtu eikä johdateltu teeman aiheisiin, vaan aktivoitiin yleisellä tasolla miettimään työntekijälähtöisiä menetelmiä teemaan liittyen.

Valmistelut ennen työpajaa

Työpajatyöskentelyt olivat ennakkoon suunniteltu ja valmisteltu (kuva 10) fasilitaattorien toimesta ennen varsinaisia tapaamisia. Osallistujille lähetettiin sähköpostilla PowerPoint-ohjelmalla tehty työpajaohjelma, jossa kerrottiin päivän aikataulu, sisältö, päivän teema sekä ohjeistettiin miten jokaisen digimentalistin tuli valmistautua työpajaan. Työntekijöille tehdyn kyselyn vastaukset ovat pilottiyhtiön Teams -ryhmäkeskusteluohjelmassa, johon jokaisen digimentalistin tuli perehtyä ennakkoon. Työpajassa keskusteltiin päivän teemasta työntekijälähtöisesti. Ideoin ja kerroin Digimentalisti-ryhmänvetäjälle teemojen asiasisällöt ja yhdessä mietimme mitkä asiat otetaan työpajaan. Työpajaohjelmat kirjoitettiin ja lähetettiin osallistujille pilottiyhtiön toimesta.



Kuva 10. Valmistelut ennen työpajaa

Työpajatyöskentelyn eteneminen

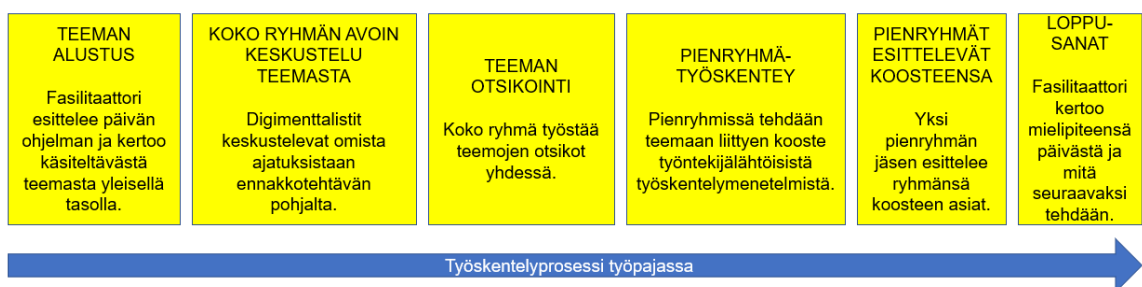
Työpajan päivä sisälsi (kuva 11) sekä kaikkien Digimentalisti-ryhmän jäsenten yhteisiä keskusteluja ja ajatusten vaihtoa, että pienryhmätyöskentelyä. Digimentalisti-ryhmän ve-

täjä esitteli päivän ohjelman ja kertoi käsiteltävästä teemasta yleisellä tasolla ja aktivoi digimentalisteja keskustelemaan päivän teemasta. Digimentalisti-ryhmän jäsenet toivat esille omia näkemyksiään päivän teemasta.

Työpajatyöskentelyjen aikana kerroin ryhmän jäsenille, että teeman aiheita tulee miettiä KuntaPron näkökulmasta ja löytää oman työyhteisön työntekijälähtöiset tulevaisuuden työskentelymenetelmät. Kerroin asioita, joiden omaksuminen on tärkeitä, kun tehdään ryhmänä luovaa työtä; Keskittymistä aihealueeseen rentoutuen ja muiden asioiden pois-sulkemista. Ryhmässä kuuntelemisen taitoa, jotta jokaisen mielipide saadaan esille. Kuuntelemisen taito on tärkeitä myös työyhteisössä, jotta saadaan työyhteisön hiljaisem-pien mielipide kuuluviin. Työn automatisoinnista pyysin ryhmän jäseniä miettimään Antti Merilehdon luennossaan esille tuomia asioista. Robotti tekee työn, missä se on tehok-kaampi kuin ihminen. Ihminen tekee työn mihin tarvitaan muun muassa empatiaa.

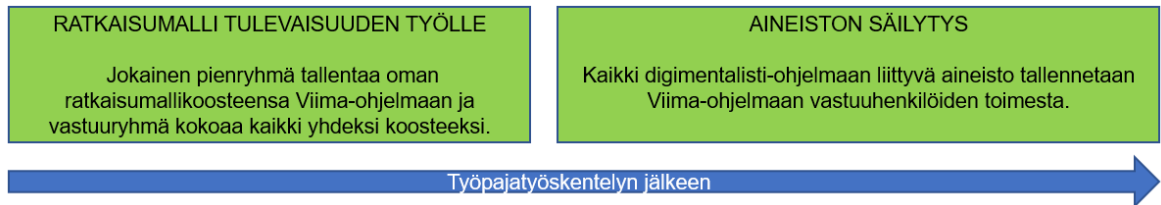
Ensimmäisessä ja toisessa työpajatapaamisessa koko ryhmä mietti yhteisesti teemalle kolme otsikkoa, jonka alle jokainen pienryhmä kokosi työntekijälähtöiset tulevaisuuden työn koosteet. Kolmannesta työpajasta lähtien pienryhmät itse miettivät teeman otsikot pienryhmissään.

Digimentalistit oli jaettu ennakkoon neljään ryhmään, jossa jokaisessa ryhmässä oli asian-tuntija, innovaattori ja haastaja. Pienryhmissä tehtiin teemaan liittyen kooste työntekijäläh-töisistä työskentelymenetelmistä. Yksi pienryhmän jäsen esitteli oman ratkaisumallinsa koko Digimentalisti-ryhmälle. Päivän lopuksi fasilitaattori lausui loppusanat ja kertoi, miten Digimentalisti-ohjelman työskentely jatkuu.



Kuva 11. Työpajatyöskentelyn eteneminen

Jokaisella teemalla oli vastuupienryhmä, jonka vastuulle jäi työpajoissa syntyneiden ratkaisumallikoosteen kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi ja koosteen tallentaminen Viima ideointi- ja innovointityökaluun (kuva 12).



Kuva 12. Työpajatyöskentelyn ratkaisumallien yhteenvedot ja säilytys

Pilottiprojektin aikana ryhmänvetäjä vaihtui, joka oli myös opinnäytetyöni ohjaaja. Uudeksi Digimentalisti-ryhmän ryhmänvetäjäksi ja ohjaajakseni siirtyi Digimentalisti-ryhmästä KuntaPron teknologiapäällikkö. Jatkoimme työskentelyä Digimentalisti-ohjelman prosessin mukaisesti kahden viimeisen työpajan osalta. Minä, poisjäävä ja uusi ryhmänvetäjä pidimme tehtävien siirtokokouksen, jossa kävimme läpi kahden pitämättömän työpajan asioita ja läpivientä.

Omat havaintoni työpajatyöskentelystä oli alusta alkaen, että digimentalistien työskentelyilmapiiri oli positiivinen. Digimentalisti-ryhmän jäsenet keskustelivat avoimesti teeman aiheista työntekijälähtöisesti. Työn imu oli selvästi havaittavissa.

Viimeisellä työpajakerralla kerroin digimentalisteille loppusanoissani, että digimentalistit olivat ryhmäytyneet hyvin työpajatyöskentelyissä ja keskustelut ryhmissä oli avointa ja vuorovaikutteista. Kaikki digimentalistien tuottamat kehitysideoita olivat hyviä ja niissä oli otettu huomioon yhtiön työntekijöiden näkökulma. Digimentalistit olivat oppineet innovatiivisen kehityslähtöisen ajattelutavan kollektiivisella tasolla.

Kerroin kiitokseni Digimentalisti-ryhmän jäsenille ja hyvästä työskentelystä. Toin esille asioita, jotka ovat tärkeitä työskentelyssämme:

- positiivinen asenne, sosiaalisuus ja proaktiiviset taidot ovat tärkeitä taitoja työntekijässä
- omien voimien ja olosuhteiden hallitseminen ovat taitoja, jotka kantavat työskentelyssä eteenpäin
- jokaisen olisi hyvä tiedostaa missä inhimillisissä taidoissa itse on hyvä ja kehittää niitä
- oman itsensä kehittämisessä tulisi ottaa huomioon: lainsäädännölliset asiat, oma ydinosaaminen ja it-taidot, jotta robotisaation kehityksen myötä tietää omat vahvuutensa, joihin tulisi panostaa
- pehmeät arvot: luovuus, läsnäolo, itsetunto ja itsekuuntelu ovat taitoja, joita tulevaisuuden työskentelyssä tarvitaan
- kone tulee korvaamaan jokaisen työtä, joten ajattele työtäsi ominaisuuksiesi kautta. Mieti missä asioissa olet taitava ja hyvä, jotta voit löytää uusia työskentelytapoja (OAJ 2018).

4.1.5 Työpajatyöskentelyn tulokset

Pilottiyhtiön Digimetalisti-ohjelman työpajatyöskentelyn havaintojen pohjalta syntyi Digimetalisti-toimintamallin hallinnan osat, joka sisältää kolme kokonaisuutta; projektinhallintaohjelmaan tallennettavat asiat, digimetalistien viestintä organisaatiossa sekä organisaation vuosikellon ja raportoinnin.

Projektinhallintaohjelma

Digimetalisti-ryhmän käytännönläheisten keskustelujen pohjalta tuli esille, että yhtiössä on käytössä lukuisia ohjelmia ja järjestelmiä. Työntekijät eivät tiedä mitä aineistoja kuhunkin järjestelmään tallennetaan, miten ohjelmat toimivat ja runsaan aineiston joukosta oli vaikeata löytää aineistoa, jota etsi.

Ratkaisuksi projektien hallintaan on hallittu projektien käsittely. Yhtiön kaikki projektit ovat yhteisessä projektinhallintaohjelmassa, jossa on kolme projektisalkkua; Ideakorin projektisalkku, asiakaskehitysprojektisalkku ja asiakasprojektisalkku (liite 5). Työntekijälähtöiset kehitysideat tallennetaan Viima ideointi- ja innovointityökaluun. Kehityskelpoiset ideat tallennetaan Ideakorin projektisalkkuun Digimetalisti-ryhmän vastuuhenkilön toimesta. Asiakkaan ympärille rakennetun asiakastiimin kehitysprojektit tallennetaan asiakaskehitysprojektisalkkuun asiakastiimin vastuuhenkilön toimesta. Asiakkaalle myydyt asiakasprojektit tallennetaan asiakasprojektisalkkuun asiakastiimin vastuuhenkilön toimesta.

Digimetalistien viestintä organisaatiossa

Hyvin varhaisessa vaiheessa pilottiyhtiön työpajatyöskentelyissä tuli esille, että oikea tieto ei kulkenut yhtiössä oikeille henkilöille, viestinnässä oli suuria haasteita ja puutteita. Ratkaisuksi tiedonkulkuun on systemaattinen viestinkulku. Digimetalistit ovat keskeisessä roolissa (liite 6, Digimetalistien viestintä organisaatiossa) organisaatiossa sekä työyhteisöllisesti että viestinviejinä. Digimetalistit havainnoivat ja keskustelevat työntekijöiden kanssa kehitystarpeista ja käytännön toteutuksesta sekä vievät työntekijöiden viestiä keskijohtolle tiedoksi. Keskijohto vie digimetalisteilta saadut informaatiot johtoryhmään tiedoksi ja käsiteltäväksi. Johtoryhmä linjaa strategiaperustan, jota toteutetaan projekteilla sekä linjaa sen, miten strategia jalkautetaan projekteihin.

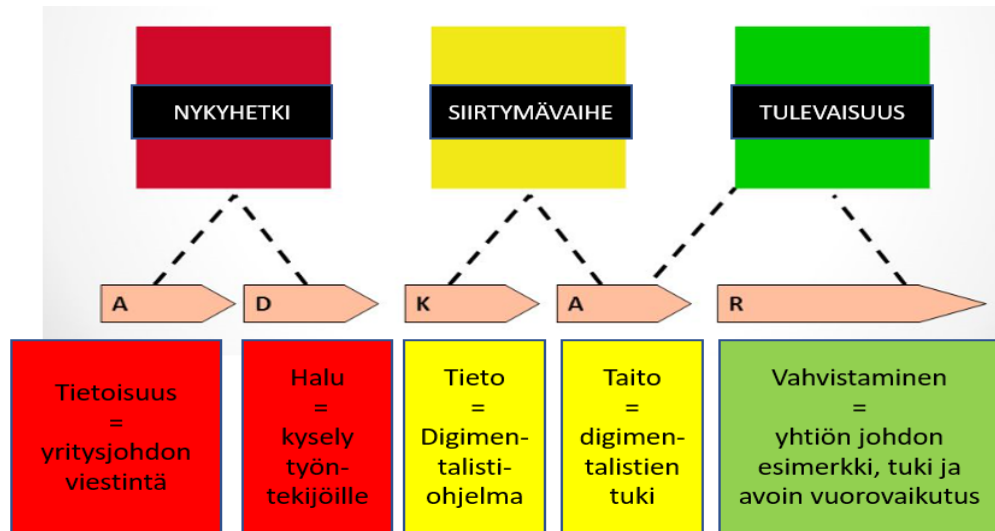
Organisaation vuosikellon ja raportointi

Yhteistyöllä ja tiedon jakamisella saadaan parhaiten hyödynnettyä organisaation resurssit. Tarvitaan aikataulu, jonka mukaisesti rytmitetään tiedon jakaminen. Ratkaisuksi tiedon jakamiseen on vuosikello, jonka ryhmin mukaisesti kokoonnutaan yhteisiin tapaamisiin, jaetaan tietoa ja raportoidaan organisaation eri tasoilla. Digimentalistit ovat keskeisessä roolissa kehitysprojektien raportoinnissa (liite 7, Organisaation vuosikelloja raportointi). Kuu-kausittain digimentalistit tapaavat tiimeittäin, joissa käsitellään työntekijälähtöiset kehitysprojektit eteenpäin vietäviksi ja raportoivat kehitysprojektien tilanneraportit keskijohdolle ja työntekijöille. Kvartaaleittain digimentalistit käyvät läpi keskijohdon kanssa kehitysprojektit. Digimentalistit raportoivat työntekijöille kehitysprojektien tilanteen. Keskijohto raportoi edelleen johtoryhmälle.

Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyi kokonaisuuksien hallintamalli ja KuntaPron työskentelylle neljä kokonaisuutta; Arjen digimentalistit, Ideakori, Loistavat työntekijät, Asiakkaat edellä, jotka toimivat Sarastian toiminnan ohjenuorina (Sarastia 2019).

4.2 Digimentalisti-toimintamallin kehitysvaiheet

ADKAR-malli oli apuna työntekijälähtöisen muutoksen läpiviennissä. Jeff Hiattin ADKAR-malli sopii työntekijälähtöisen jatkuvan kehittämisen Digimentalisti-toimintamallin kehittämissuunnitelmaan ja soveltuu parhaiten omaan muutosjohtamisen näkökulmaan (kuva 13). Tutkimus etenee Jeff Hiattin kirjainten kautta ja tarkastelen tutkimuksessani työku-
tuurin muutosta näiden elementtien kautta. ADKAR-mallissa kirjan A tarkoittaa tietoi-
suutta, D tarkoittaa halua, K tarkoittaa tietoa, A taitoa ja R vahvistamista. Työntekijöiden on tärkeitä tulla tietoiseksi, miksi muutos on tärkeitä ja tässä yhtiön johdon rooli viestinnässä (A) korostui ensisijaisen tärkeäksi varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa. Jotta muutos saadaan vakiinnettua käytäntöön ja työku-
lttuuriin, niin tarvitaan vahvaa halua (D), tietoa (K) ja taitoa (A) työku-
lttuurin muuttamiseksi. Työntekijälähtöisen jatkuvan kehittämisen Digimentalisti-toimintamallin mukaisella työskentelytavalla saadaan muutosvastarinta käännettyä positiiviseen muutokseen, koska tahtotila ja halu on luotu työyhteisöön. Yhtiön johdon ja esimiesten esimerkki ja tuki tulee olemaan ensisijaisen tärkeitä uuden työku-
lttuurin ylläpitämisessä ja edelleen kehittämisessä (R).



Kuva 13. ADKAR mallin vaiheet KuntaPro Oy:ssä (mukaillen Boca 2013, KuntaPron tutkimus)

Opinnäytetyön keskiössä on työntekijä. Muutoksen yhtenä haasteena on tietämättömyys kokonaiskuvasta. Alusta lähtien ajatuksena oli ottaa työntekijät vahvasti mukaan kehitystyöhön ja muutokseen. Yhtiön johdon rooli tiedotuksessa piti saada alusta lähtien näkyväksi ja läsnäolevaksi. KuntaProssa suhtauduttiin yhtiön johdon toimesta heti alusta lähtien myötämielisesti tiedottamiseen uudesta Digimentalisti-ohjelmasta, sen sisällöstä ja tarkoituksesta.

Kerron Jeff Hiattin ADKAR-mallin kirjainten kautta tutkimuskohteessani tehtyjä toimenpiteitä pilottiprojektin aikana.

Tietoisuus = yhtiön johdon viestintä (A):

Työntekijän täytyy olla tietoinen häntä koskevasta muutoksesta ja tähän asiaan panostettiin pilottiprojektin alkuvaiheessa. KuntaProssa tehtiin esittelyvideo Digimentalisti-ohjelmasta, jossa kerrottiin ohjelman tarkoituksesta ja sisällöstä yhtiön keskijohdon toimesta. Esittelyvideo julkaistiin yhtiön sisäisessä Virma-viestintäkanavassa. Yhtiön johdon toimesta esittelyvideo Digimentalisti-ohjelmasta esiteltiin myös paikkakuntaakohtaisilla yksikköpäivillä, viidellä eri paikkakunnalla, jossa jokainen pystyi keskustelemaan Digimentalisti-ohjelmasta avoimesti. Kysely julkaistiin yhtiön sisäisessä Virma-viestintäkanavassa ennen yksikköpäiviä, jotta kysymyksiin pystyi tutustumaan etukäteen.

Digimentalisti-ohjelman markkinoinnissa tuotiin esille (Sairanen 29.10.2018): Digitalisaatio muuttaa maailmaa ja myös KuntaPro Oyn tapaa tehdä työtä. Digimentalisti-ohjelmassa

kaikki työntekijät pääsivät vaikuttamaan ja tuomaan oman näkemyksen uudesta tavasta tehdä työtä. Paras osaaminen omasta työstään ja tietämys miten työtä tulevaisuudessa pitäisi tehdä on jokaisella työntekijällä itsellään. Tämän vuoksi jokaisen näkemys on arvokasta. Kerrottiin ohjelman toteutus käytännössä; ensimmäiseksi henkilöstölle tehtiin kysely uudesta tavasta tehdä työtä, perustettiin Digimentalisti-ryhmä ja henkilöstölle tehdyn kyselyn vastauksia työstettiin työpajatyöskentelyssä. Uusi tapa tehdä työtä ei ole pelkästään digitaaliset välineet tai prosessit, vaan työskentelytapa, työympäristö ja menetelmät.

Yhtiön johdon aktiivisen viestinnän ansiosta koko KuntaPron henkilöstö saatiin tietoiseksi Digimentalisti-ohjelmasta ja heille ymmärrys siitä, miksi yhtiössä uusi tapa tehdä työtä on välttämätöntä. Lisäksi henkilöstö saatiin hyvin aktivoitua vastaamaan kyselyyn, vaikka samaan aikaan yhtiössä oli fuusioon liittyvä kysely koko henkilöstölle.

Digimentalisti kyselyn vastausprosentti oli hyvä ja osoitti henkilöstön kiinnostusta ja innostusta muutokseen. Johto hoiti muutosprosessin alkuvaiheen hyvin vahvalla viestinnällään saaden luotua henkilöstölle tahtotilan muutokseen. Kyselyyn vastasi 87 henkilöä (n=314), joista talouspalveluiden henkilöstöä oli 36%, henkilöstöpalveluiden henkilöstöä 36 % ja muut ryhmän henkilöstöä 26 %.

Halu = kysely työntekijöille (D):

Halu muutokseen luotiin kyselylomakkeella, johon haluttiin työntekijöiden näkemys asioista. Digimentalisti-ohjelman tiedottamisessa tuotiin vahvasti esille, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja kehittämään omaa työtään. Viestinnällä ja henkilöstölle tehdyllä kyselyllä saatiin luotua luottamusta yhtiön johdon ja henkilöstön välille ja tietoisuus siitä, että muutos on mahdollisuus ja jokainen pystyi vaikuttamaan oman työnsä muutokseen vastaamalla Digimentalisti-ohjelman kyselyyn. Yhtiön johto toi muutosmyönteisyydellään ja omalla aktiivisella viestinnällään hyvät muutoksen elementit sekä luottamuksen yhtiön johdon ja henkilöstön välille. Tietoisuuden kautta saatiin luotua aitoa halua työn muutoksen tarpeellisuudesta.

Tieto = Digimentalisti-ohjelma (K):

Henkilöstölle tuotiin esille, että työ on maailmanlaajuisesti murroksessa ja digitalisaatio muuttaa maailmaa. KuntaPro haluaa olla edelläkävijä uudessa tavassa tehdä työtä. Olenainen viesti työntekijöille oli se, että KuntaPro tulee työskentelemään työntekijälähtöisesti ja jatkuva kehitys on arkipäivää. Kehitysideat tulevat työntekijöiltä, koska heillä on paras asiantuntemus asioista.

Käytännön toteutus oli haasteena KuntaPron muutoksissa. Digimentalisti-ohjelman tarkoituksena oli saada Digimentalisti-ryhmän jäsenet aktivoitua ohjelman aikana itseohjautuvista ryhmäohjautuvimmiksi. Tässä onnistuttiin hyvin ja tämä näkyi Digimentalisti-ryhmän jäsenten keskinäisessä avoimessa vuorovaikutteisessa kommunikoinnissa kehitysideoista ja käytännön toteutuksesta. Digimentalistit tulevat omalla esimerkillään jalkauttamaan uutta tapaa tehdä työtä.

Näin työyhteisössä haasteelliseksi sen, miten työntekijä osaa muuttua yhdessä ohjautuvaksi ja tässä asiassa paras muutosvoima oli yhdessä kehittyminen ja tiedon jakaminen. Digimentalistit ovat avainroolissa tässä asiassa.

Taito = digimentalistien tuki (A):

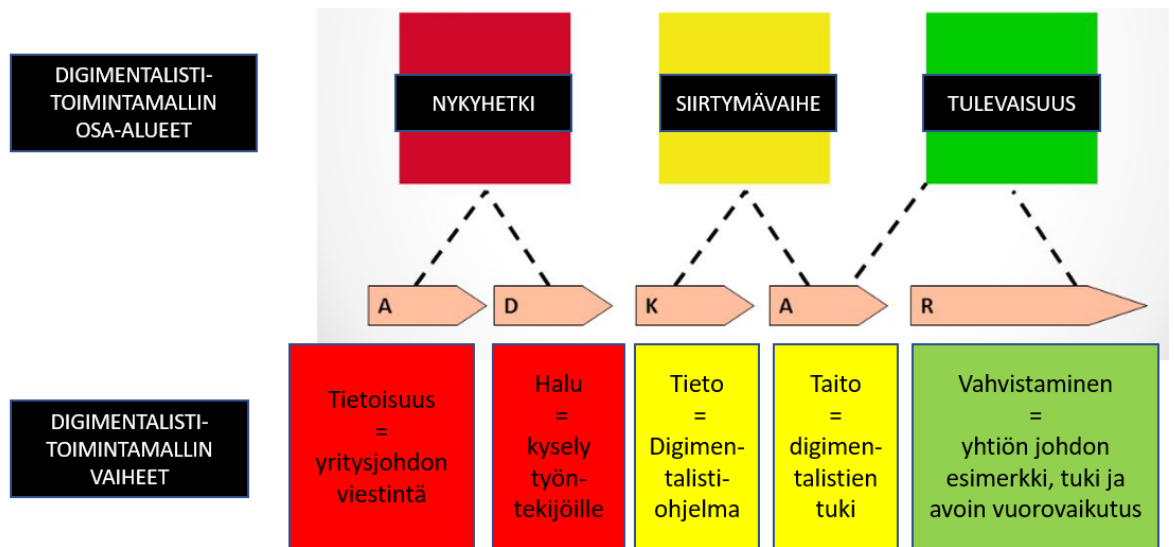
Tutkimus oli rajattu päättymään työpajatyöskentelyyn tutkimuskohteen fuusioitumisen vuoksi ja tämän vuoksi tutkimuskohteen käytännön toteutusta ei tämä tutkimus pidä sisällään. Johdolla täytyy olla ammattitaitoa toteuttaa hallittu muutos. Muutoksen läpiviennissä digimentalistit ovat tukena sekä muutoksen toteuttamisessa että viestinviejinä organisaation eri portaiden välillä.

Vahvistaminen = yhtiön johdon malli, tuki ja avoin vuorovaikutus (R):

Pilottiyhtiön työntekijälähtöinen työkuultuuri on luotu ja mallinnettu. Tästä eteenpäin tulee pilottiyhtiön johdon ja esimiesten esimerkki ja tuki olemaan ensisijaisen tärkeitä uuden työkuultuurin ylläpitämisessä ja olla edelleen kehittämisen mahdollistajana. Avoin vuorovaikutteisuus ja yhdessä kehittämien arkipäivän toiminnoissa pitää yllä uutta tapaa tehdä työtä. Yhtiön johdon ja esimiesten ei tule unohtaa jatkuvassa toiminnassaan tulevaisuudessa työntekijöiden kuuntelemista ja sitouttamista.

4.3 Tutkimuksen tulos - Digimentalisti-toimintamalli

Tutkimuksen tuloksena syntyi Digimentalisti-toimintamalli ja sen hallinnan osat. Digimentalisti-toimintamalli pitää sisällään kolme osa-aluetta; nykyhetken, siirtymävaiheen ja tulevaisuuden, jotka sisältävät eri vaiheita (kuva 14). Digimentalisti-toimintamallin työskentelyperiaate perustuu työntekijälähtöiseen toimintaympäristöön, jossa jatkuva toiminnan kehittäminen on osa työkuultuuria.



Kuva 14. Digimentalisti-toiminta-mallin osa-alueet ja vaiheet (mukaillen Boca 2013, Kunta-Pron tutkimus)

4.3.1 Digimentalisti-toimintamallin osa-alueet ja vaiheet

Digimentalisti-toimintamalli on kehitetty Jeff Hiattin ADKAR-mallin kirjainten kautta. ADKAR-mallissa kirjan A tarkoittaa tietoisuutta, D halua, K tietoa, A taitoa ja R vahvistamista, joihin elementteihin Digimentalisti-toimintamalli perustuu. Tässä kappaleessa kerron Digimentalisti-toimintamallin käyttötarkoituksen vaihe vaiheelta ja tuon esille mitkä uuden luomisen ja kehittämisen elementit tukevat eri vaiheita.

Osa-alue: Nykyhetki (vaiheet: A, D)

Nykyhetkessä, ennen muutoksen aloittamista, on tärkeää saada kaikki organisaation henkilöt tietoiseksi tulevasta muutoksesta, yhtiön *johdon viestinnällä* (A). Työntekijät eivät halua sitoutua ainoastaan voitontavoitteluun, vaan he haluavat sitoutua johonkin suurempaan tarkoitukseen (Sitra 2017). Yhtiön johdon aktiivisella viestinnällä saadaan yhtiön työntekijät tietoiseksi tulevasta muutoksesta, muutoksen tarkoituksesta ja työntekijöiden tärkeydestä osallistua tulevaan muutokseen alusta alkaen.

Koko henkilöstölle tehdään *kysely* (D), kun työntekijät ovat tietoisia muutoksen tärkeydestä. Kyselyssä selvitetään työntekijöiden mielipiteitä nykyisestä työtehtävästään, työn automatisoinnista ja unelmatyötään. Kysely (liite 2) on rakennettu sillä ajatuksella, että vastaajan on ensin mietittävä nykyisestä työstään hyviä ja huonoja puolia. Kun nykytilanne on mietitty, niin sen jälkeen vastaaja pystyy miettimään tulevaisuutta. *Työn merkityksellisyyden* kokemus on nykypäivän työelämän vaateita (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14). Kyselylomakkeella työntekijät pystyvät tuomaan esille mitkä asiat heille ovat

työskentelyssään ja työyhteisössään merkityksellisiä. Työntekijän osallisuuden kokemus on kaikkein tärkein lähtökohta *toimeenpanokyvykkyydessä* (Ala-Mutka 2019, 25). Koko henkilökunnalle kohdistetulla kyselyllä jokainen työntekijä saa kokemuksen, että he ovat tärkeä osa organisaatiota ja heidän näkemyksensä asioista ovat tärkeitä.

Osa-alue: Siirtyminen (vaiheet: K, A)

Siirtymävaiheessa luodaan uutta tapaa tehdä työtä *Digimentalisti-ohjelmalla* (K), joka perustuu työntekijälähtöisyyteen. Digimentalisti-ohjelma on yhtiön sisäinen projekti, jossa kehitetään tai luodaan yhtiölle uutta tapaa tehdä työtä työpajatyöskentelyllä, henkilöstölle tehdyn kyselyn vastausten pohjalta. Digimentalisti-ryhmän jäsenet innovoivat uusia tapoja tehdä työtä. *Yhdessä tekeminen* tarvitsee elementit, joiden pohjalta organisaation toiminnassa päästään parhaisiin tuloksiin, kehittäen ja muuttuen. Taito ryhmän yhteisten tavoitteiden tukemisessa ja kyky työskennellä tehokkaasti muiden kanssa on tärkeää sosiaalisessa ympäristössä työskennellessä (Lencioni 2016, 5). Fasilitointi antaa valmiudet onnistuneen ryhmätyöskentelyn suunnitteluun ja ohjaukseen. Hyvä yhteistyö tuottaa parhaimmillaan niin paljon voimavaroja, että jokainen saa itsestään ja työstään enemmän irti, mihin kuvitteli yksin pystyvänsä (Martela & Jarenko 2017, 70). Saavuttaaksemme toimivan *yhdessä ohjautuvuuden* tarvitaan sitä tukeva toimintaympäristö. Muutoskykyisen ryhmän jäsenten ominaispiirteitä ovat reiluuteen luottaminen, laaja-alainen osaaminen ja taito korjata omaa tekemistään keskusteluiden pohjalta (Arikoski & Salminen 2011, 15-16). Työssä, jota tehdään ryhmässä, etenkin tutkimus- ja kehitystyössä sosiaalinen älykkyys koetaan maailmanlaajuisesti hyvin tärkeäksi menestyksen ehdoksi, koska kukaan ei selviä työtehtävistä ilman muiden tietoja ja taitoja (Goleman 2006, 361).

Uudet työskentelymenetelmät tulee saada jalkautettua käytäntöön. Taito muutoksen läpiviennin on tärkeä osa muutosta, jossa valmentavan johtamistavan omaksuminen edistää sen onnistumisessa. Johdolla täytyy olla ammattitaitoa toteuttaa hallittu muutos. *Muutoksen läpiviennissä digimentalistit* (A) ovat yhtiön johdon tukena muutoksen toteuttamisessa ja viestinviejinä organisaation eri portaiden välillä. Ristikangas & Ristikangas (2014, 43) mukaan valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön.

Osa-alue: Vahvistaminen (vaihe: R)

Yhtiön johdon esimerkki, tuki ja avoin vuorovaikutus (R) ovat tärkeitä uusien toimintatapojen vahvistamisessa ja niiden ylläpitämisessä, jotta uudet toimintatavat saadaan pysyviksi arjen toimintoihin koko organisaatiotasolla.

Yhtiön johdon ja esimiesten ei tule unohtaa tulevaisuudessakaan työntekijöiden kuuntelemista ja sitouttamista jatkuvassa toiminnassaan. Toimintatapojen vahvistamisessa tukevat uuden luomisen ja kehittämisen elementit: *yhteisöllisyys* sisältäen yhdessä tekemisen elementit ja yhdessä ohjautuvuuden; muutosohtamisen elementit sisältäen fasilitoinnin ja osallistamisen, tunneälyn ja valmentavan johtamisen sekä *työntekijälähtöiset elementit* sisältäen työn merkityksellisyyden, toimeenpanokyvyn ja resilienssin.

4.3.2 Digimentalisti-ohjelma ja Digimentalisti-ryhmä

Digimentalisti-ohjelma on yhtiön sisäinen projekti, jossa luodaan yhtiölle uutta tapaa tehdä työtä työpajatyöskentelyllä, henkilöstölle tehdyn kyselyn vastausten pohjalta. Digimentalisti-ryhmän jäsenet innovoivat uusia tapoja tehdä työtä, henkilöstölle tehdyn kyselyn vastausten pohjalta. Digimentalistien ryhmätyöskentelyä ohjataan neutraalisti fasilitaattorin toimesta. Ryhmätyöskentelyä on sekä pienryhmissä että yhteisesti. Kantojärven (2012, 11) mukaan fasilitointi on neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista, jossa osallistujat vastaavat sisällön tuottamisesta. Ryhmän toimintatavat ja työkalut suunnittelee fasilitaattori, joka myös huolehtii ryhmän tehokkuudesta avustaen ja innoittaen ryhmää asiasisältöön puuttumatta.

Digimentalistit ovat toisiaan täydentävä ryhmä yhtiön työntekijöitä, jotka ovat nousseet työyhteisöstä. Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentelyssä digimentalistit omaksuvat uuden tavan tehdä työtä, osana ryhmää, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtiössä digimentalistit ovat keskeisessä osassa organisaatiota kehitettävien asioiden havainnoinnissa, viestinnässä ja asioiden käytännön toteutuksen läpiviennissä organisaation eri tasoilla. Digimentalistit toimivat viestin välittäjinä ja korvina työntekijöiden ja yhtiön johdon välillä työntekijälähtöisistä kehitystarpeista ja työhön liittyvissä asioissa.

Digimentalisti-ryhmän jäsenillä on kolme erilaista roolia; asiantuntija, innovaattori ja haastaja. Asiantuntijalla on oman alansa osaaminen, hän pystyy hahmottamaan suuresta määrästä informaatiosta olennaiset asiat, tunnistamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä tehokkaasti. Innovaattori on kehittäjä, joka tuo ideat käytäntöön. Haastaja on henkilö, joka osaa kyseenalaistaa ideat ja hakee vaihtoehtoisia ratkaisuja rakentavassa ilmapiirissä (liite 3,

Digimentalisti-ryhmän kolme roolia). Digimentalistien valinnassa eri rooleihin on apuna Digimentalistien roolitus -lomake (liite 4). Digimentalisti-ryhmään jäsenten valinnassa olennaista on, että työntekijät ovat eri yksiköistä ja täydentävät toisiaan ammattitaidollaan, digimentalisti roolikuvaukset huomioiden.

Yhdessä Digimentalisti-pienryhmissä on yksi asiantuntija, yksi innovaattori ja yksi haastaja. Pienryhmien määrä määräytyy yhtiön tai yhteisön kehityskohteen tarpeesta. Useamman pienryhmän kanssa saadaan enemmän keskustelua ja näkökulmia innovoivista asioista.

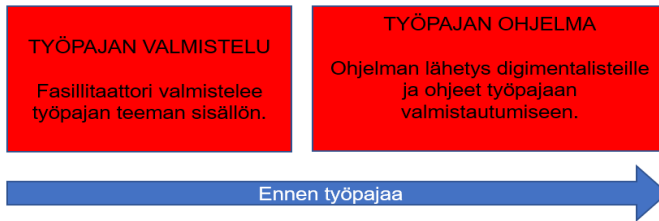
4.3.3 Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentely ja toteutus

Digimentalisti-ohjelman työpajatyöskentelyn aluksi pidetään kehityskohteeseen tai uuden luomisen teemaan liittyvä aloitustilaisuus, jossa esitellään aiheeseen liittyvät ydinasiat ja lähtökohdat. Tavoitteena on saada kuulijat ymmärtämään millainen muutos tulee olemaan ja saada heidät ajattelemaan työstään uudella tavalla. Esimerkiksi tekoälyn vaikutus tulee olemaan valtava, muuttaen tapamme tehdä työtä. Aloitustilaisuuden tarkoituksena on myös ryhmän jäsenten toisiinsa tutustuminen ja työpajatyöskentelyjen aikataulutuksen yhteisesti.

Digimentalisti-ohjelmassa on viisi työpajaa, joiden teemoina on työkulttuuri, työn automatisointi, tulevaisuuden työ ja kohti unelmatyötä. Jokaisessa työpajassa työstetään yhtä teemaa kerrallaan, viimeisellä kerralla tehdään yhteenveto kaikkien työpajatyöskentelyiden tuotoksista. Digimentalisteja ei ohjailta eikä johdatella teeman aiheisiin. Fasilitaattori aktivoi ryhmän jäseniä yleisellä tasolla miettimään työntekijälähtöisiä menetelmiä teemoihin liittyen.

Valmistelut ennen työpajaa

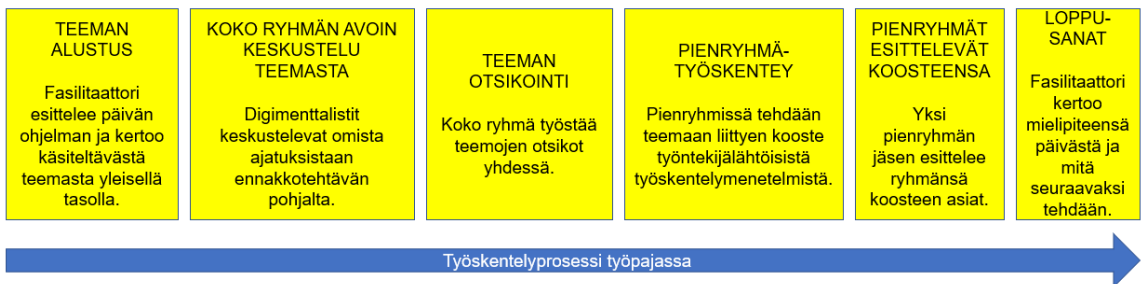
Työpajatyöskentelyt on ennakoon suunniteltu ja valmisteltu (kuva 15) fasilitaattorin toimesta ennen varsinaisia tapaamisia. Osallistujille lähetetään ennen työpajatyöskentelyä ohjelma, jossa kerrotaan päivän aikataulu, sisältö ja päivän teema. Lisäksi ohjeistetaan, miten jokaisen osallistujan tulee valmistautua työpajatyöskentelyyn. Työntekijöille tehdyn kyselyn vastaukset säilytetään tietojärjestelmässä, johon jokaisen tulee perehtyä ennakoon, jotta työpajassa pystytään keskustelemaan päivän teemasta työntekijälähtöisesti.



Kuva 15. Valmistelut ennen työpajaa

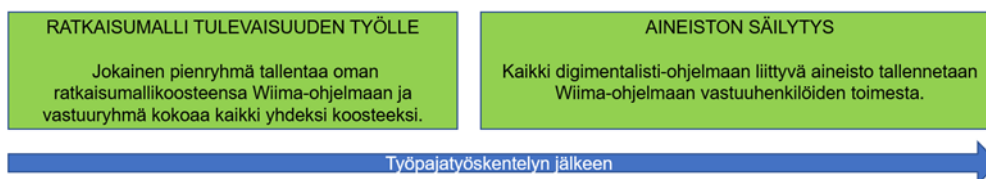
Työpajatyöskentelyn eteneminen

Työpajapäivä sisältää (kuva 16) sekä Digimentalisti-ryhmänjäsenten yhteisiä keskusteluja ja ajatusten vaihtoa, että pienryhmätyöskentelyä. Fasilitaattori esittelee päivän ohjelman, kertoo käsiteltävästä teemasta yleisellä tasolla ja aktivoi digimentalisteja keskustelemaan päivän teemasta. Digimentalisti-ryhmän jäsenet tuovat esille omia näkemyksiään päivän teemasta. Yhteisesti mietitään aiheena olevalle teemalle otsikkotasot, joiden alle jokainen pienryhmä kokoaa työntekijälähtöiset tulevaisuuden työn koosteet. Pienryhmätyöskentelyssä, jokainen ryhmä tekee teemaan liittyen koosteen työntekijälähtöisistä työskentelymenetelmistä. Pienryhmän jäsen esittelee oman ratkaisumallinsa koko Digimentalisti-ryhmälle. Päivän loppuksi fasilitaattori lausuu loppusanat ja kertoo siitä, miten Digimentalisti-ohjelman työskentely jatkuu.



Kuva 16. Työpajatyöskentelyn eteneminen

Jokaisella teemalla on vastuupienryhmä, jonka vastuulla on työpajoissa syntyneiden ratkaisumallikoosteen kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi ja koosteen tallentaminen yhteiseen tietojärjestelmään (kuva 17).



Kuva 17. Työpajatyöskentelyn ratkaisumallien yhteenvedot ja säilytys

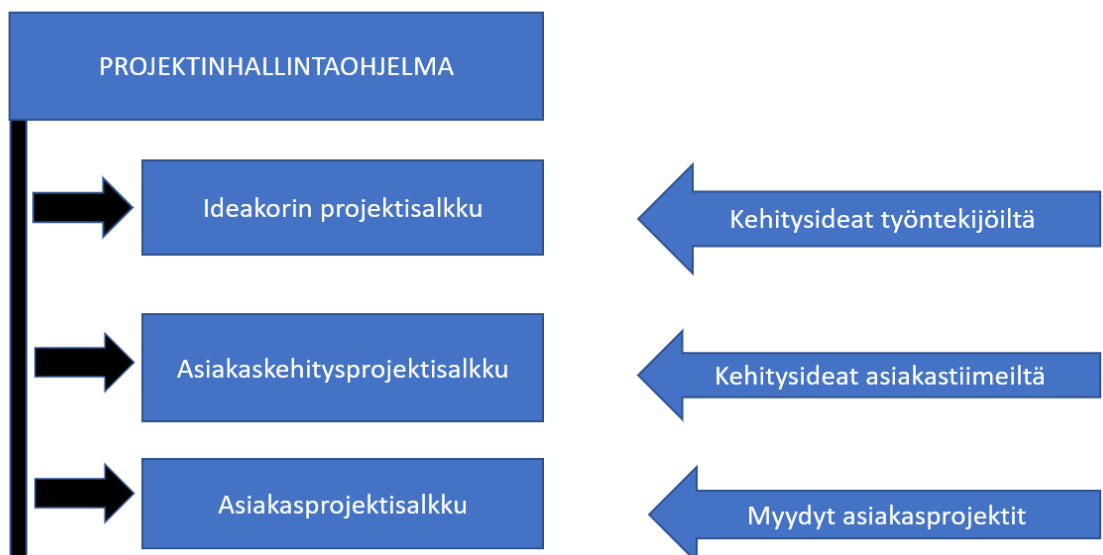
4.3.4 Digimentalisti-toimintamallin hallinnan osat

Digimentalisti-toimintamallin hallinnan osat sisältää kolme kokonaisuutta; projektinhallinta-ohjelmaan tallennettavat asiat, digimentalistien viestintä organisaatiossa sekä organisaation vuosikellon ja raportoinnin. Projektinhallintaohjelma sisältää kaikki kehitysprojektit, digimentalistien viestintä organisaatiossa ylläpitää systemaattista tiedonkulkua organisaatiossa, organisaation vuosikello ja raportointi rytmittää yhteistyön ja tiedon jakamisen.

Projektinhallintaohjelma

Yhtiön kaikki kehitysprojektit ovat yhteisessä projektinhallintaohjelmassa, jossa on kolme projektisalkkua; Ideakorin projektisalkku, asiakaskehitysprojektisalkku ja asiakasprojektisalkku. kehitysprojektin mukaisessa projektisalkussa (kuva 18). Työntekijälähtöiset kehitysajat tallennetaan yhtiön ideointi- ja innovointityökaluun, josta kehityskelpoiset ideat tallennetaan edelleen Ideakorin projektisalkkuun, Digimentalisti-ryhmän vastuuhenkilön toimesta. Asiakkaan ympärille rakennetun asiakastiimin kehitysprojektit tallennetaan asiakaskehitysprojektisalkkuun, asiakastiimin vastuuhenkilön toimesta. Asiakkaalle myydyt asiakasprojektit tallennetaan asiakasprojektisalkkuun, asiakastiimin vastuuhenkilön toimesta.

Kaikki kehitysprojektit ja asiakasprojektit yhdessä järjestelmässä omissa salkuissaan



Kuva 18: Kaikki kehitysprojektit ja asiakasprojektit yhdessä järjestelmässä omissa salkuissaan

Digimentalistien viestintä organisaatiossa

Digimentalistit ovat keskeisessä roolissa organisaatiossa sekä työyhteisöllisesti että viestinviejinä (kuva 19). Digimentalistit havainnoivat ja keskustelevat työntekijöiden kanssa kehitystarpeista ja käytännön toteutuksesta sekä vievät työntekijöiden viestiä keskijohdolle tiedoksi. Keskijohdosta vietetäviä digimentalisteilta saadut informaatiot johtoryhmään tiedoksi ja käsiteltäväksi. Johtoryhmä linjaa strategiaperustan, jota toteutetaan projekteilla sekä linjaa, miten strategia jalkautetaan projekteihin.

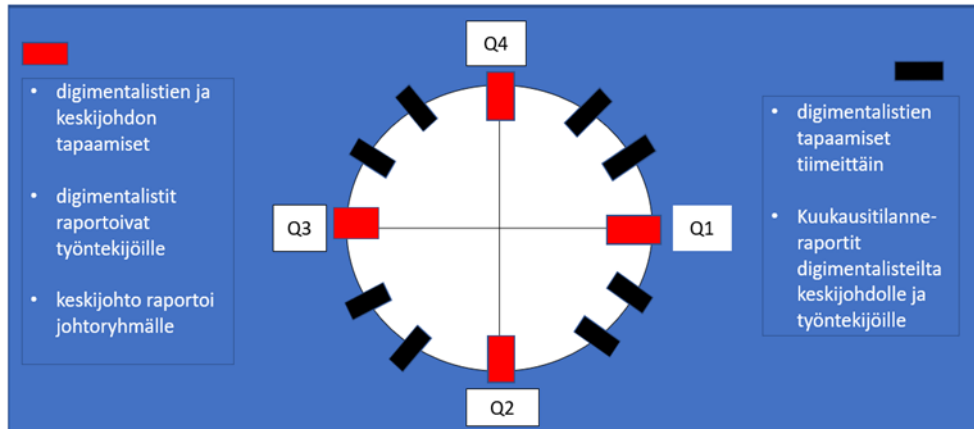


Kuva 19: Digimentalistien viestintä organisaatiossa

Organisaation vuosikellon ja raportointi

Yhteistyöllä ja tiedon jakamisella saadaan parhaiten hyödynnettyä organisaation resurssit. Tarvitaan aikataulu, vuosikello, jonka mukaisesti rytmitetään tiedon jakaminen. Digimentalistit ovat keskeisessä roolissa kehitysprojektien raportoinnissa (kuva 20). Kuukausittain digimentalistit tapaavat tiimeittäin, joissa käsitellään työntekijälähtöiset kehityshankkeet eteenpäin vietäviksi ja raportoivat kehityshankkeiden tilanneraportit keskijohdolle ja työntekijöille. Kvartaaleittain digimentalistit käyvät läpi keskijohdon kanssa kehityshakkeet, digimentalistit raportoivat työntekijöille kehityshankkeiden tilanteesta ja keskijohdosta raportoi johtoryhmälle.

Organisaation vuosikello ja raportointi



Kuva 20: Organisaation vuosikello ja raportointi

Digimentalisti-toimintamallin toimivuus on testattu pilottiyhtiö KuntaPro Oyn pilottiprojektin aikana. Digimentalisti-toimintamallin mukaisen toiminnan tuloksena syntyi pilottiyhtiö KuntaPron työskentelylle neljä kokonaisuutta; Arjen digimentalistit, Ideakori, Loistavat työntekijät, Asiakkaat edellä, jotka toimivat Sarastian toiminnan ohjenuorina (Sarastia 2019).

5 Pohdintaa ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kehittää ja kuvata uusi toimintamalli siitä, miten työyhteisön ihmiset saadaan luomaan jatkuvan kehittämisen prosessi. Työn onnistumisen kriteerinä oli työn hyödynnettävyys ja positiivisen kuvan saaminen muutokselle henkilöstön keskuudessa.

Työelämän luonne on tänä päivänä hyvin hektinen ja uusia merkittäviä muutoksia tulee hyvin nopeallakin aikataululla, kuten opinnäytetyöni aikana KuntaPron kanssa tapahtui. Fuusiotilanteissa tulee ottaa huomioon kahden erilaisen työyhteisön työntekijälähtöiset näkemykset ja kartoittaa fuusioituneiden yhtiöiden sekä vahvuudet että kehitettävät asiat.

Jatkuvan kehittämisen Digimentalisti-toimintamallin luonteva kehityssuunta on Buurtzorgin mallin toimintatapa, poistaen hierarkiat organisaatioista. Koko työskentelyprosessi on vastuutettu työntekijälle itselleen, tukiverkkoina toimivat muiden tiimien tuki ja valmentajat, johtajien usko ja luottamus työntekijään on vahva. Toimintatapa saa aikaan kustannustehokkaamman ja laadukkaamman työskentelyn nykyteknologiaa hyödyntäen. Hierarkioiden poistaminen organisaatiosta pienentää kustannuksia ja työn tekeminen tulee suoraviivaisemmaksi.

5.1 Päättökäytösten tarkastelu

Tutkimuksen tuloksena syntyi työntekijälähtöinen jatkuvan kehittämisen Digimentalisti-toimintamalli, joka on konsepti siitä, kuinka kehitystyötä organisaatiossa tehdään työntekijälähtöisesti ja hallitusti. Digimentalisti-toimintamallin toimivuutta puoltavat pilottiyhtiön Digimentalisti-ohjelman kautta syntyneet neljä uutta kokonaisuutta pilottiyhtiölle.

Digitaalisaaton myötä tapa tehdä työtä muuttuu ja tuo monelle työntekijälle erävarmuutta oman työn säilymisestä. Mahdollisuus osallistua uusien toimintatapojen kehitystyöhön tuo yhteenkuuluvuutta organisaatiossa. Työntekijälle työn merkityksellisyyden tunteen kokemus on tärkeää työmotivaation ja -viihtyvyyden kannalta. Digimentalisti-toimintamalliproessin avulla työntekijät pystyvät tuomaan omia ideoitaan esille tallentamalla ne ideointi- ja innovointityökaluun. Toteutuskelpoisimmat ideat valitaan työstettäväksi kehitysprojektien kautta käytäntöön. Työntekijät saavat Digimentalisti-toimintamallin mukaisesti toimimalla tunteen, että he ovat tärkeä osa organisaatiota, heidän ideoitaan ja näkemyksistään ollaan kiinnostuneita. Digimentalisti-toimintamalli ohjaa työntekijät aktiiviseen ja oma-aloitteeseen toimintatapaan.

Avoin viestintä organisaatiossa poistaa epävarmuuden tunteen asioista. Muutostilanteissa oikean tiedon saaminen tulevasta muutoksesta ja sen tarkoituksesta poistaa epävarmuutta. Digimentalisti-toimintamallin mukaisen viestintäprosessin kautta yhtiön johto pääsee motivoimaan ja ohjaamaan henkilöstöä yrityksen strategian mukaiseksi.

Digimentalisti-ohjelman ryhmänvetäjän vaihtuminen pilottiprojektin aikana, ei vaikuttanut negatiivisesti Digimentalisti-ohjelman etenemiseen. Asioiden ennakointi, avoimuus asioissa ja jokaisen työntekijän työosuus ovat tärkeät osatekijät onnistuneen muutostilanteen läpiviennissä. Henkilövaihdostilanteissa myös piilevän tiedon siirtyminen on tärkeä osa asioiden jatkuvuutta.

Pilottiyhtiön tuleva fuusio ja siihen liittyvät asiat menivät Digimentalisti-projektin edelle, mutta pilottiyhtiön johto oli sitoutunut uusien tehtävänkuvien luomisprosessiin kanssani fuusiosta huolimatta. Fuusioprosessi hidasti Digimentalisti-projektin aikataulua, mutta saimme keväällä 2019 Digimentalisti-ryhmän kanssa pilottiyhtiön tulevaisuuden työn tulokset valmiiksi.

Opinnäytetyöstä on rajattu pois fuusion jälkeiset toimenpiteet Sarastia Oyssä. Sarastian vastuulle jää Digimentalisti-ohjelman kehitysprosessin tuotosten käytännön tasolle saattaminen ja hyödyntäminen. Yhtiön johdon vastuulle jää linjata Digimentalisti-ryhmän tulevaisuuden työn toimintatavat yhtiön digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisen pohjaksi sekä se, miten uudet toimintatavat jalkautetaan yhtiön sisällä.

Saimme pilottiyhtiölle kehitetyn Digimentalisti-ohjelman yhdessä onnistuneesti päätökseen yhtiön johdon ja henkilöstön sitoutumisen ja innostumisen sekä mallin mukaisen toiminnan ansiosta. Tahtotila muutokseen oli vahva organisaation eri portaissa. Tämä näkyi sekä yhtiön johdon aktiivisella tiedottamisella ja läsnäololla että henkilöstölle tehdyn kyselyn vastausten perusteella. Pilottiyhtiön uusi työntekijälähtöinen työkuultuuri on luotu ja mallinnettu. Tästä eteenpäin pilottiyhtiön johdon ja esimiesten esimerkki ja tuki tulevat olemaan ensisijaisen tärkeitä uuden työkuultuurin ylläpitämisessä ja olla edelleen kehittämisen mahdollistajana. Avoin vuorovaikutteisuus ja yhdessä kehittämien arkipäivän toiminnoissa pitää yllä uutta tapaa tehdä työtä. Yhtiön johdon ja esimiesten ei tule unohtaa jatkuvassa toiminnassaan tulevaisuudessakaan työntekijöiden kuuntelemista ja sitouttamista.

Yhtenä pilottiyhtiön työn onnistumisen kriteerinä oli työn hyödynnettävyys ja positiivisen kuvan saaminen henkilöstön keskuudessa. Digimentalisti-toimintamallin mukaisesti toimimalla, luotiin positiivisia ennako-odotuksia työn tekemisen muutokseen pilottiyhtiössä ja syntyi neljä uutta kokonaisuutta. Toimintamallissa esitetyn prosessin kautta saatiin luotua

henkilöstölle positiivinen kuva työn muutokselle, mikä näkyi kyselyn vastaajamäärissä ja vastauksissa, yhtiössä olleen samanaikaisesta fuusiokyselystä huolimatta. Toimintamalli antaa hyvän työskentelyalustan digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisessä uudelle fuusioituneelle yhtiölle Sarastia Oylle.

Työntekijän näkökulmasta katsottuna Digimentalisti-toimintamalli inspiroi ja motivoi työntekijää kehittymään ja kehittämään, koska työkuultuuriin kuuluu osallistuva ja avoin tietoa jakava ilmapiiri jokaisessa organisaation portaassa. Digimentalisti-toimintamalliin kuuluvat hallintamallin osat; projektihallintaohjelmaan tallennettavat asiat, digimentalistien viestintä organisaatiossa ja organisaation vuosikello ja raportointi, ohjaavat jokaista työntekijää organisaation eri tasoilla toimimaan samalla tavalla käytännön toteutuksessa. Työntekijän tulee kehittää erityistaitojaan (itsetuntemus, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus), jotta hän pystyy työskentelemään työelämän muutoksessa.

Yrityksen näkökulmasta Digimentalisti-toimintamalli antaa positiivisen lähtökohdan työntekijälähtöiselle muutokselle, joka on tärkeitä kehittyvässä ja muuttuvassa työkuultuurissa. Digimentalisti-toimintamallin hallintamallin osien mukaisesti viestintä on systemaattista koko organisaatiossa. Digimentalisti-toimintamallin avulla yrityksen johto saa säännöllisesti käytännönläheistä ja informatiivisia kehitysideoita työntekijöiltä.

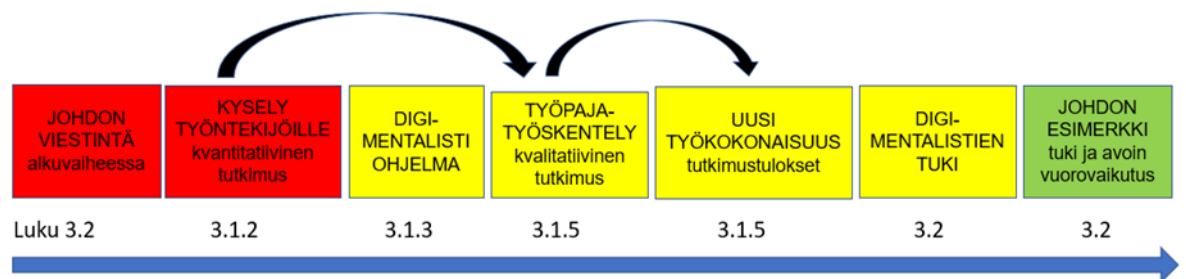
Tulevaisuuden työn luomisen ja kehittämisen elementit (yhdessä tekeminen, yhdessä ohjautuvuus, fasilitointi ja osallistaminen, tunneäly, valmentava johtaminen, työn merkityksellisyys, toimeenpanokyky ja resilienssi) ovat tulevaisuuden menestyksen varmistajia, uuden kehittämisessä ja luomisessa. Kaikkia osa-alueita yhdistää yhdessä tekeminen. Yhdessä päästään parempaan tulokseen kuin yksin, koska työn tekemisen muodot ja työsuhteet moninaistuvat työn murroksen edetessä. Henkilöstö on avainasemassa tulevaisuuden menestyksen rakentamisessa ja Digimentalisti-toimintamalli antaa raamit työntekijälähtöiselle jatkuvalla kehittämiselle organisaatiossa. Digimentalisti-toimintamalli on sovellettavissa sekä yhtiöiden että julkisen sektorin toiminnan kehittämiseen ja uuden innovoimiseen.

Tutkimus eteni ADKAR-mallin kirjainten kautta ja oli apuna Digimentalisti-toimintamallin läpiviennissä. Hierarkioiden poistaminen organisaation toiminnasta pienentää kustannuksia, koska työn tekeminen tulee suoraviivaisemmaksi. Buurtzorgin malli tulee tukemaan Digimentalisti-toimintamallin kehityssuuntaa poistaen hierarkiat organisaatioista.

5.2 Luotettavuuspohdintaa

”Tutkimuksen pätevyys (validius) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattisia virheitä” (Vilka 2015,193). ”Tutkimuksen luotettavuus (reliabelius) tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta” (Vilka 2015,194).

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Digimentalisti-toimintamalli siitä, miten työyhteisön ihmiset saadaan luomaan jatkuvan kehittämisen prosessi. Luotettavuuspohdinnassani olen miettinyt mallin kehitysvaiheiden prosessin luotettavuutta. Mallin prosessin vaiheita on kerrottu työn toteutuksen menetelmät ja prosessi -kohdassa (1.2) kuvassa 2, joka myös alla.



Mallin kehitysprosessissa henkilöstölle tehty kysely oli tärkeä osa koko mallin luomista, koska tehdyn kyselyn tulokset olivat työpajatyöskentelyn pohjana, joista muodostui uusi työskulttuuri. Tässä luvussa tuon esille sekä kvantitatiivisen tutkimuksen - henkilöstölle tehty kysely, että kvalitatiivisen tutkimuksen – työpajatyöskentelyn luotettavuuspohdintaa.

5.2.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2011, 118) mukaan tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. ”Validiteetti tarkoittaa lyhyesti sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeista asioita tutkimusongelman kannalta ja realiliteetti tutkimustuloksen pysyvyyttä” (Kananen 2011, 118).

Tutkimuksen kohteena on tulevaisuuden työn luominen ja kenelläkään. Tutkimusta aloitettaessa ei ollut tietoa siitä, millainen tutkimuskohteessani tulevaisuuden työ tulisi olemaan. Kyselyyn on valittu teema-alueet, joiden pohjalta tulevaisuuden työtä aletaan työstämään työntekijöiden näkemysten pohjalta. Kenenkään vastaus ei ole väärä, vaan jokaisen vastaus antaa yhden näkökulman asioihin. Kysely on testattu esitutkimuksella, jonka pohjalta lopulliset kysymykset ovat täsmentyivät ja kysymysten teemat hahmottuivat.

Validiteetin osalta vastaajien motivaatio vastata kyselyyn jää epäselväksi. Kyselyn vastajissa oli myös henkilöitä, joita vastaaminen ei kiinnosta. Lisäksi mietityttää kyselyn avoimet kysymykset, niiden kysymysten osalta, joihin ei voinut laittaa valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta saadaan henkilöstön aito näkemys asioista. Vastaako jokainen avoimena oleviin kysymyksiin? Mikäli avoimiin kysymyksiin oli pääasiallisesti vastattu, niin siitä johtopäätökseni oli, että vastaamatta jättäneillä ei ollut näkemystä asiaan. Kyselylomaketta suunniteltaessa, katsoin parhaaksi, että ei laiteta vastausvaihtoehtoa ”ei näkemystä asiaan”, jotta ei johdattelaisi helppoon vastaukseen. Kyselyyn vastasi 28% koko KuntaPron henkilöstöstä, joka on hyvä vastausprosentti ottaen huomioon, että samaan aikaan yhtiössä oli tulevaa fuusiota koskeva kysely. Avoimiin kysymyksiin saatiin riittävästi vastauksia, joiden pohjalta pystyttiin työstämään uutta työkaluttuuria.

Yhtiössä panostettiin henkilöstön kiinnostuksen aktivoimiseen digitalisaation vaikutuksesta omaan työhönsä, jotta saadaan mahdollisimman suuri vastausprosentti. Ensin julkaistiin Digimentalisti-ohjelman esittely yhtiön sisäisessä Virma-viestintäkanavassa, sen jälkeen julkaistiin markkinointivideo ja kysely sekä pidettiin toimipistekohtaiset Digimentalisti-ohjelman esittelyt, joissa oli avoin keskustelu Digimentalisti-ohjelmasta. Työntekijöille oli painotettu, että jokaisen näkemys uusien työnkuvien luomisessa on tärkeitä, jotta jokaisen työntekijän kokemukset ja näkemykset pystytään ottamamaan käsittelyyn tulevaisuuden työn luomisprosessissa. Kyselyn yhteydessä olevassa kirjallisessa esittelystä tuotiin myös esille, että kyselyyn vastataan anonymisti. Lisäksi henkilöstölle lähetettiin muistutusviesti kyselyn vastaamisesta ennen kyselyajan sulkeutumista ja kyselyn vastausaikaa pidennettiin viikolla, jotta mahdollisimman moni ehtisi vastata kyselyyn.

Tutkimuksen reliabiliteetissa, luotettavuudessa, mietityttää vastausten satunnaisten tekijöiden vaikutus eli vastaajan mieliala ja vastausajankohta kyselyn aikana, jotka voivat vaikuttaa vastauksiin vääristäväksi. KuntaPron johto oli sitoutunut uusien tehtäväkuvien luomisprosessiin kanssani fuusiosta huolimatta. Aikataulullisesti fuusio hidasti Digimentalisti-projektin etenemistä. Yhtiön sisäiseen Virma-viestintäkanavaan oli laitettu kyselyn yhteyteen Digimentalisti-ohjelman esittely, jossa oli tuotu esille, että kyselyn vastaamiseen tulee varata rauhallinen, itselleen sopiva ajankohta, joka edesauttaa satunnaisten tekijöiden poissulkemista.

Systemaattisten reliabiliteettivirheiden mahdollisuus on poissuljettu kysymysten täsmennyksillä, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen oikein. Lisäksi kysymykset on testattu esitutkimuksessa, jonka pohjalta kysymykset on viimeistelty.

Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla, joten inhimillisten virheiden määrä kyselyssä ja tulosten keräämisessä jää pieneksi monivalintakysymysten osalta. Avoimissa kysymyksissä näen vastausten käsittelyssä virheen mahdollisuuden, joka tullaan minimoimaan avointen vastausten koontien useiden kertojen tarkastamisella. Kaikki kyselyn vastaukset olivat työpajatyöskentelyn lähtökohtana ja Digimentalisti-ryhmän jäsenet perehtyivät ennakkoon vastauksiin, joita työstettiin sekä pienryhmissä että kaikkien digimentalistien kanssa yhdessä viidessä eri työpajassa, Vastauksia työstettiin usean Digimentalisti-ryhmänjäsenen toimesta useaan kertaan ja tämä vahvistaa käsitystä, että koosteet työpajoista ovat luotettavat ja työntekijälähtöiset.

5.2.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa, työn luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja täytön varassa. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, että tutkitaan asioita oikein. (Kananen 2017, 175.)

Sitoutuminen työpajatyöskentelyyn on merkittävä työskentelyn sujuvuuden lähtökohta. Pääasiallisesti kaikki ryhmän jäsenet osallistuivat työpajatyöskentelyyn joka kerralla ja ryhmien työskentelyyn ei vaikuttanut sairaspöissaolot tai ennakkoon sovitut tapaamiset työpajatyöskentelypäivinä. Pilottiyhtiön työyhteisö oli hektinen ja pahin kiireaika oli vuodenvaihteen jälkeen, jolloin digimentalistien työpajat olivat käynnissä ja tämä näkyi siinä, että kaikki Digimentalisti-ryhmän jäsenet eivät aina ehtineet ennakkoon perehtyä henkilöstölle tehdyn kyselyn vastauksiin, joka oli ennakkotehtävänä ennen työpajaan osallistumista. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut negatiivisesti työpajatyöskentelyyn, koska pääasiallisesti kaikki ehtivät ennakkotehtäviin perehtymään ja työpajatyöskentelyssä oli havaittavissa, että samoja asioita tuli esille eri näkökulmasta eri teemapäivinä.

Havaintoni työpajatyöskentelystä oli alusta alkaen, että digimentalistien työskentelyilma-
piiri oli innostunut ja ryhmän jäsenet keskustelivat avoimesti teeman aiheista työntekijälähtöisesti. Työn imu oli selvästi havaittavissa Digimentalisti-ryhmän työskentelyssä. Mikäli työpajatyöskentely tehtäisiin uudestaan, uuden ryhmän kanssa, niin näkemykseni mukaan saataisiin teemoiltaan samanlaiset tulokset, koska työskentelyn pohjana oli henkilöstölle tehty tutkimustulokset. Koska kysymyksessä oli luova työ, niin teeman sisällössä tulisi mitä todennäköisesti tulemaan jonkin verran eroavuutta, koska jokainen ryhmä innovoi asioita eri lailla ja katsoo tärkeäksi eri asioita.

Digimentalisti-ryhmän motivointi ja innostaminen on avain asemassa, jotta saadaan parhaat tulokset työpajatyöskentelyssä. Työpajatyöskentelyn prosessi on kerrottu kohdassa

4.1.4 ja saman mallin mukaisesti työskentelemällä varmistetaan siitä, että tutkitaan oikeita asioita ja työpajatyöskentelyn tulokset ovat luotettavia. Luotettavuutta puoltavat; fasilitaattorin ja Digimentalisti-ryhmän jäsenten työpajaan valmistautuminen, jotta pystytään työskentelemään työpajassa oikeiden asioiden keskellä. Avoin keskustelu koko Digimentalisti-ryhmän kesken ja pienryhmissä sekä ryhmätyöskentelyn koontien tekeminen. Työpajatyöskentelyn jälkitöissä aineistojen dokumentointi pilottiyhtiön sisäiseen Viima ideointi- ja innovointityökaluun, takaa sen, että aineistot olivat kaikkien löydettävissä.

Digimentalisti-toimintamallin onnistumista puoltaa se, että pilottiyhtiön Digimentalisti-ohjelman kautta saatiin luotua uusi tapa tehdä työtä, jotka pohjautuvat työntekijöiden näkemyksiin. Pilottiyhtiöltä tuli tieto toukokuussa 2019, että ”Arjen digimentalistit” perustetaan ja käynnistään kesälomien jälkeen, ja Ideakori otetaan kehitysyksiköön työstettäväksi. (Sarastia 2019.)

5.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyöhön liittyvä kehitysprojekti pilottiyhtiö KuntaProle kehitti itseäni uuden oppimisessa ja asioissa, joista minulla ei ollut ennakkotietoa. Projektia aloittaessani tammi-kuussa 2018 perehdyin pilottiyhtiön työskentely-ympäristöön ja teknologiseen kehitysvaiheeseen. Yhtiön johdon keskustelujen kautta minulle alkoi hahmottua pilottiyhtiön toimintaympäristö digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Opiskelujen kautta sain paljon uutta näkökulmaa tulevaisuuden työn rakentamiseen. Opin keräämään tietoa ja hahmottamaan minulle uuden yrityksen kokonaisuutta. Olen oppinut löytämään olennaisen tiedon, joka tuki Digimentalisti-toimintamallin kehityssuuntaa ja omaa näkemystäni Digimentalisti-toimintamallista.

Opinnäytetyö sisältää kaksi tutkimusta kvantitatiivisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen. Olen oppinut eri tutkimusmenetelmiä ja niiden käytännön toteutusta. Fasilitaattorin rooli oli minulle uusi tapa toimia ryhmässä. Teoreettisen viitekehitykseni ja Digimentalisti-ryhmän työntekijälähtöiset ja käytännönläheisten keskustelujen kautta minulle muodostui Digimentalisti-toimintamallin toimivuus ennen kuin Digimentalisti-ohjelman tulokset olivat valmiit.

Kahden vuoden tutkimusmatkani ajalta pystyn toteamaan, että erilaiset innovatiiviset ihmiset ovat avartaneet omaa näkemystäni asioita. Minua on vienyt eteenpäin jokainen henkilö, jonka kanssa olen saanut keskustella tutkimusmatkani aikana.

Aloittaessani yhteistyön KuntaPron kehityspäällikön kanssa lähdimme lähtökohdasta, jossa emme tienneet muuta kuin, että kehitysprojekti tulee pitämään sisällään robotiikka ja henkilöstö näkökulmat. Lähes viikoittaisilla Skype-palaverikeskusteluilla kehityspäällikön kanssa, joihin osallistui tarvittaessa myös liiketoiminta-alueiden eri henkilöitä, sain koko ajan vahvempaa näkökulmaa mihin suuntaan tutkimuksen pitää mennä ja mitä asioita haluan ottaa tutkimukseen mukaan. Pääsin Digimentalisti-ryhmän jäsenten kanssa kuulemaan ja näkemään heidän työyhteisönsä hyviä ja kehitettäviä asioita, jotka olivat aidosti koko työyhteisön käytännön työelämän iloja ja kehitettäviä asioita.

Oma kehittymiseni perustuu opiskeluni kautta syntyneisiin uusiin teoria-asioihin, joista pääasiallisesti en tiennyt ennen opiskeluni aloittamista mitään. Pala palalta sain käsityksen, mitä asioita haluan ottaa tutkimustyöhöni mukaan ja opin uudella tavalla ajattelemaan ja ymmärtämään asioita. Näin jälkikäteen ajateltuna minulle oli rikkaus, että opinnäytetyön aikana minulla vaihtui koulun ohjaaja kolme kertaa. Jokainen täysin erilainen ohjaaja antoi oikeanlaista suuntaa tutkimukselle ja opinnäytetyölle, sen eri vaiheissa. Jokainen opettajani ja ohjaajani sekä erityisesti muutosjohtamisen opettajani, joka oli myös mentorini opinnäytetyön tärkeimmässä kirjoitusvaiheessa, auttoivat minua eteenpäin opinnäytetyössä. Sain kokea arvokkaita keskusteluja opiskeluyhteisössä ja välillä vain kuuntelein asioita.

Olen iloinen oppimistani asioista ja tyytyväinen opinnäytetyön kautta kehittämäni Digimentalisti-toimintamalliin ja pilottiprojektin kautta syntyneeseen Digimentalisti-ohjelmaan lopputuloksin. Tulevaisuuden työelämä luodaan yhdessä.

Lähteet

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy. Helsinki.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Boca, G. D. 2013. International Conference "Risk in Contemporary Economy" Adkar model vs. quality management change. Luettavissa: http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2013/papers/Boca_Gratiela.pdf. Luettu 29.4.2019.

Buurtzorg 2019. Buurtzorg model, the onionmodel. Luettavissa: <http://research.buurtzorg.com/Content/Buurtzorg/Index/en>. Luettu 29.4.2019.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Otava. Keuruu.

Gustafsberg, H. 23.2.2018. Tekijä. Aiheuttaako poliisin paniikki oikeudetonta aseenkäyttöä: Resilienssin vahvistaminen harjoittelun avulla. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere.

Haristo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Juvenes Print. Tampere.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakamari. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hilla, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juutti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu.

- Jääskeläinen, A. 2019. Mitä tapahtuu huomenna, kun tekoäly poistaa järjettömyydet? WSOY. Painettu EU:ssa.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenus Print. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus – pro graduna ja opinnäytetyönä. Juvenus Print. Jyväskylä.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Froment, M. E. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum. Helsinki.
- KuntaPro Oy 2018. Mitkä KuntaPro tarjoaa? Luettavissa: <https://kuntapro.fi/>. Luettu 10.4.2019
- Lencioni, P. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja. Otava. Keuruu.
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Alma Talent. Helsinki
- Merilehto 2019. Antti Merilehdon verkkosivut. Luettavissa: <https://www.merilehto.com/>. Luettu 29.11.2019.
- Martela, F. 2015. Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? Luettavissa: <http://research.buurtzorg.com/Content/Buurtzorg/Index/en>. Luettu 29.4.2019
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- OAJvideot 2018. Perttu Pölönen: Kouluihin tarvitaan kysymysten vallankumous. Luettavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=8A6CW2rP67w>. Luettu 26.3.2019.
- Papunen, J. 23.5.2019. Kehitysyksikön innovaatiopäällikkö. Sarastia Oy. Sähköposti.

- Parpeij, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! – Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent. Helsinki.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi – Muutoksen kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Hansaprint. Vantaa.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentaja johtajuus. WSOY. Helsinki.
- Saarinen, M. 2002. Tunneäly ja itsetuntemuksen työkirja. Werner Söderström WSOY. Helsinki.
- Sairanen, E. 29.10.2018. Kehitysjohtaja. KuntaPro Oy. Sähköposti. Tekoäly haastaa palvelukeskuksen: Matkalla valtavaan muutokseen. PowerPoint esitys.
- Sarastia Oy 2018. KuntaPro Oy ja Taitoa Oy yhdistyivät Sarastiaksi 1.5.2019. Luettavissa: <https://www.sarastia.fi/lehdistotiedote-talous-ja-henkilostohallinnon-suuryritys-sarastia-aloittaa-toimintansa-1-4-2019/>. Luettu 15.6.2019
- Sarastia Oy 2019. Digimentalisti-ohjelma auttaa sarastialaisia kehittymään. Luettavissa: <https://www.sarastia.fi/digimentalisti-ohjelma-auttaa-sarastialaisia-kehittymaan/>. Luettu 15.6.2019.
- Sitra 2015. Tutkimustiimin viikon varelta#32 Buurtzorg ravistelee hierarkkisia organisaatioita. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/tutkimustiimin-viikon-varrelta-32-buurtzorg-ravistelee-hierarkkisia/>. Luettu 29.4.2019.
- Sitra 2017. Megatrendit – Matka tulevaisuuteen. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2018/09/03142041/megatrendikortitwebfin31-08-2018.pdf>. Luettu 15.5.2019.
- Sitra 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Luettavissa: file:///C:/Users/sarie/OneDrive/VUOSI%202019%20OPINNÄYTETYÖAINEISTO/Opinnäytetyö/Lähteet/Tyo_2040_skenaariot.pdf. Luettu 22.10.2019.
- Siukonen, T. & Neittaanmäki, P. 2019. Mitä tulisi tietää tekoälystä. Ducendo Oy. Jyväskylä.

TEM 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys ja toimivat markkinat. Työelämä 2020. Work Up! Tulevaisuuden työ verkkojulkaisu. Valtioneuvosto. Helsinki. Luettavissa: julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf. Luettu 23.10.2019.

Valtioneuvosto 2018. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa Ratkaisuja työn murroksessa. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu 10.4.2019.

Valtionvarainministeriö 2019. Pilkahduksia tulevaisuuteen. Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa. Valtionvarainministeriön julkaisusarja 2019:22. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161462/VM_2019_22_Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.4.2019

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Otava. Keuruu.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Alkuperäiset kysymykset

1. Oletko tyytyväinen nykyiseen työtehtävääsi?

1.1 Mikä on nykyisessä työtehtävässasi hyvää?

1.2 Mitä asioita näe haasteelliseksi nykyisessä työtehtävässasi?

2. Mitä ajattelet työn automatisoinnista (robotiikasta) talouspalvelussa / henkilöstöpalveluissa?

2.1 Hyvät puolet

2.2 Huonot puolet

2.3 Miten näet tällä hetkellä digitalisaation nykyisessä työssäsi? Anna esimerkkejä missä työvaiheissa digitalisaatio edesauttaa työtehtävissäsi.

3. Minkälaiseksi koet tulevaisuuden työn talouspalveluissa / henkilöstöpalveluissa?

3.1 Minkälaisissa tehtävissä haluaisit työskennellä?

3.2 Miten haluat osallistua tulevaisuuden työnkuvien muutosprosessiin?

4. Mikä inspiroi ja motivoi sinua työssäsi?

4.1 Nykyisessä työssäsi

4.2 Tulevaisuuden työtehtävissä, jossa rutiinit on automatisoitu

5. Mitkä ovat toimintatavat millä innostut parhaiten työtehtäviesi muutokseen?

5.1 Parhaat toimintatavat

5.2 Huonoimmat toimintatavat

6. Mitkä asiat sinua mietityttää työtehtävien muutoksessa?

6.1 Hyvät asiat

6.2 Huonot asiat

7. Mitä ovat unelmiesi työtehtävät?

7.1 Mitä työ pitää sisällään?

7.2 Suorittavat tehtävät / asiantuntijatyö / johtotaso / asiakasrajapinta / muu mikä?

8. Minkä koet mielekkäimmäksi työympäristöksi?

8.1 yksilönä

8.2 ryhmässä

8.3 asiakasrajapinnassa

8.4 johtotehtävissä

9. Muutoksen johtaminen

9.1 Mikä on suhtautumisesi jatkuvaan kehityksen ja muutokseen?

9.2 Mitkä asiat koet muutoksessa haasteelliseksi?

9.3 Mitkä asiat koet muutoksessa tärkeäksi?

10. Oletko kiinnostunut tulemaan osaksi digimentalistiohjelmaa?

10.1 kyllä

10.2 en

11. Vapaa sana

11.1 Vapaat kommentit teemaan liittyen

Liite 2. Kyselyn kysymykset

1. Missä yksikössä työskentelet?

Kyselyn vastauksia käsitellään sen palvelualueen näkökulmasta minkä valitset kyselyn tässä vaiheessa.

- henkilöstöpalvelut
- talouspalvelut
- muu

Työkulttuuri

2. Mikä nykyisessä työtehtävässasi on hyvää, mikä inspiroi ja mikä motivoi?

Arvioi, kuinka tärkeitä alla olevat seikat ovat:

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Jonkin verran tärkeä,	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toistuvat rutiinit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ihmisten kanssa työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itsenäinen työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tieto-taidon hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen ylpeä työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keskinäinen luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mitkä asiat koet nykyisessä työtehtävissäsi haasteelliseksi?

Arvioi, kuinka haasteellisia alla olevat seikat ovat:

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Jonkin verran tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
vastuiden epäselvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedon jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tieto ei mene oikealle henkilölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimien välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
byrokratia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erilaiset toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riittämättömyden tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedänpö oikeat toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiireen tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn pirtaleisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konkretian puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn joustamattomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kielteinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn automatisointi

Digitalisoinnin avulla työvaiheita voidaan automatisoida. Arvioi asiaa nykyisen työsi näkökulmasta.

4. Miten digitalisaatiota hyödynnetään tällä hetkellä työtehtävissäsi?

Anna esimerkkejä, mitkä asiat koet hyödyllisiksi tai hyödyttömiksi.

5. Miten digitalisaatio voisi auttaa sinua jatkossa nykyisessä työtehtävissäsi?

Luettele erilaisia Digitalisoitavia kehityskohteita tulevaisuuden työssä KuntaProssa.

Tulevaisuuden työ KuntaProssa

6. Minkälaisissa *työtehtävissä* haluaisit työskennellä?

Kerro millaisessa työtehtävässä haluaisit työskennellä tulevaisuudessa. Vastauksia voi olla useampi.

Ihmiset ja asiat luovat työyhteisön.

7. Minkälaisissa *työyhteisössä* haluaisit työskennellä?

Kerro omin sanoin millainen mielestäsi on paras työyhteisö ja mitkä arvot koet tärkeiksi.

Toimivassa työympäristössä on tilaa vuorovaikutukseen, yhteistyölle, kehittymiselle ja virkistäytymiseen.

8. Mikä on sinulle paras *työympäristö*?

Kerro omin sanoin millainen mielestäsi on paras työyhteisö ja mitkä arvot koet tärkeiksi.

Kohti unelmatyötä

Mikä on suhtautumisesi jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen?

9. Arvioi omaa suhtautumistasi väittämien perusteella

	Paljon	Melko	Suhtaudun	Vain	En
			paljon	neutraalisti,	En
			neutraalisti,	vähän	ollenkaan
Suhtaudun myönteisesti kehitykseen ja muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut kehityksestä ja muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut tulevasta ja muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitkä asiat innostavat sinua muuttumaan tai kehittymään työssäsi?

Kerro omin sanoin.

11. Mitä asiat koet muutoksessa haasteellisiksi?

Kerro omin sanoin.

12. Jos olet kiinnostunut tulemaan osaksi Digimentalisti-ohjelmaa, jätä tähän yhteystietosi.

Etunimi Sukunimi

Tiimi

Sähköposti

13. Vapaat kommentit teemaan liittyen

Kerro ajatuksia teemaan liittyen, joita et ole vielä tuonut esille kyselyn vastauksissa.

Liite 3. Digimentalisti-ryhmän kolme roolia



Liite 4. Digimentalistien roolitus -lomake

Digimentalisti-ryhmä on ryhmä erilaisia ihmisiä, jotka täydentävät toistensa osaamista ja asiantuntemusta työskennellessään yhdessä.

Merkitse kunkin henkilön kohdelle mikä rooli hänelle sopisi parhaiten Digimentalisti-ryhmässä.

Asiantuntija = oman alansa osaaminen, pystyy hahmottamaan suuresta määrästä informaatiosta olennaiset asiat, tunnistamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä tehokkaasti

Innovaattori = kehittäjä, joka tuo ideat käytäntöön

Haastaja = henkilö, joka osaa kyseenalaistaa ideat ja hakee vaihtoehtoisia ratkaisuja rakentavassa ilmapiirissä

Palvelualue:

Vastaajien määrä:

Etunimi Sukunimi	Tiimi	Asiantuntija	Innovaattori	Haastaja	Vapaat kommentit

Palvelualue:

Vastaajien määrä:

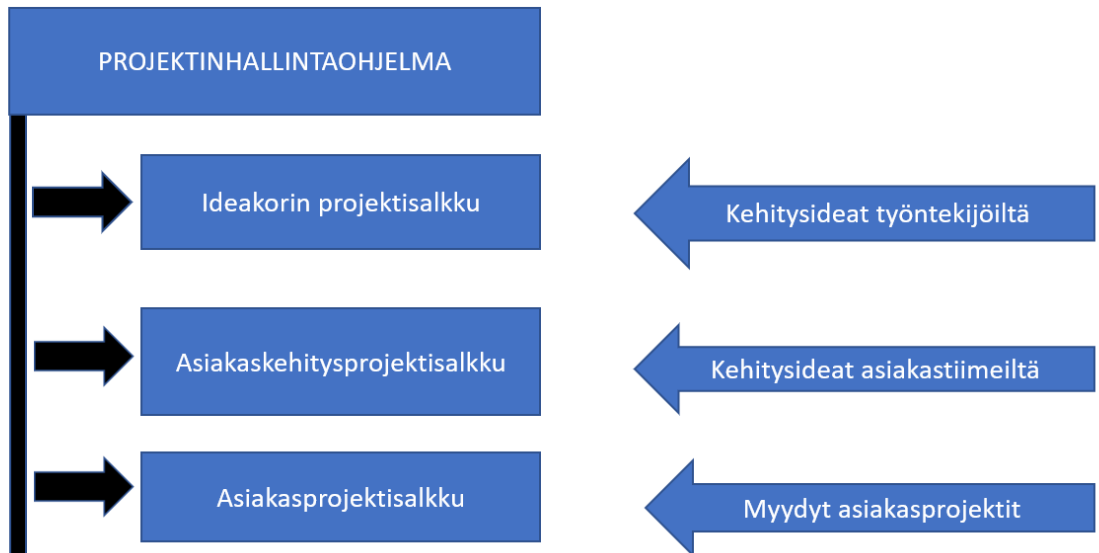
Etunimi Sukunimi	Tiimi	Asiantuntija	Innovaattori	Haastaja	Vapaat kommentit

Palvelualue:

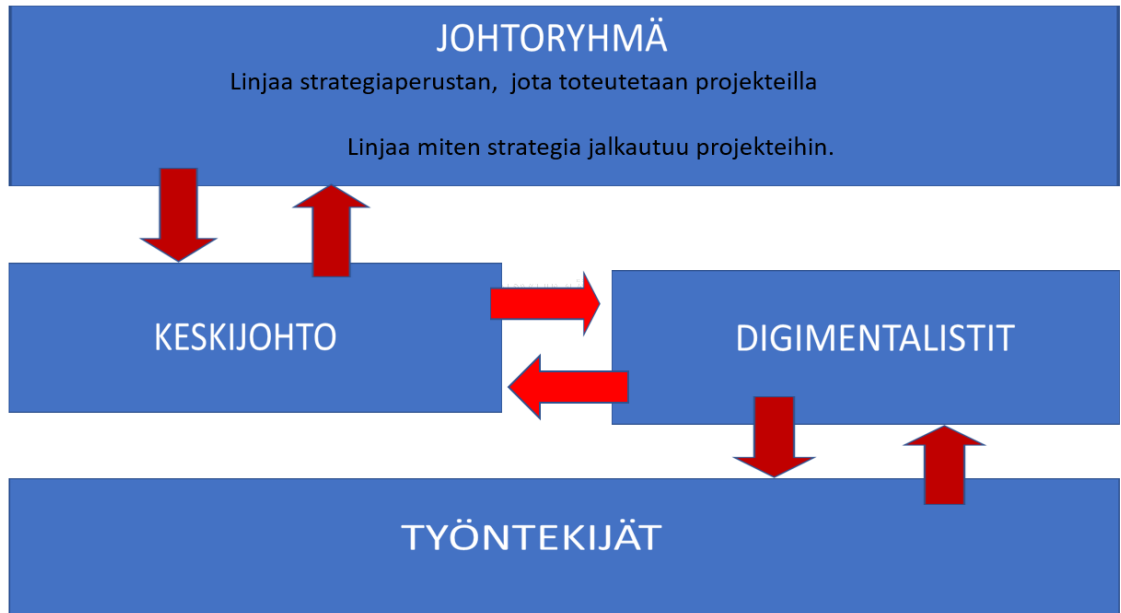
Vastaajien määrä:

Etunimi Su- kunimi	Tiimi	Asiantuntija	Innovaattori	Haastaja	Vapaat kommentit

Kaikki kehitysprojektit ja asiakasprojektit yhdessä järjestelmässä omissa salkuissaan



Digimentalistien viestintä organisaatiossa



Organisaation vuosikello ja raportointi

