

Viisas tiimiorganisaatio: Case Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Susanna Korpinen-Back

2020 Laurea

”Polut vievät perille, käännösten, pysähdysten ja onnistumisien kautta. Polusta voi tehdä ainutlaatuisen, siis kulje, kokeile ja onnistu.

Pelaa yhdessä tai yksin, haasta itsesi ja tiimi toimimaan tiimityön pelikentällä. Surffaa pelikentällä vapaasti, arvoja ei arvuuteta numerojärjestykseen. Pelikenttä kätkee sisäänsä vaihtoehtoja, jotka löytyvät pelipaikkojen alta. Jokainen pelipaikka avaa mahdollisuuden kohdata tiimityölle tärkeitä elementtejä, tutki niitä yksin ja yhdessä. Löydätkö itsesi ja tiimisi osana pelin henkeä? Osallistu, osallista, haasta itsesi ja muut, jaa kokemukset ja ylläty. Jokaisen vaihtoehdon taakse piiloutuu merkitys, ole rohkea! Yhdessä muiden kanssa olet enemmän kuin yksin.”

Susanna Korpinen-Back (2020)

Laurea-ammattikorkeakoulu

Viisas tiimiorganisaatio: Case Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Susanna Korpinen-Back
Estenomi YAMK Kosmetiikka-asian-
tuntijuuden kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Susanna Korpinen-Back

Viisas tiimiorganisaatio: Case Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Vuosi 2020 Sivumäärä 65

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisena Stadin ammatti- ja aikuisopiston uudessa tiimiorganisaatiomallissa itseohjautuvien tiimien toiminta näyttäytyy. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää peli tukemaan itseohjautuvien tiimien toimintaa.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään organisaatiokulttuurien, tiimityön, itseohjautuvuuden ja yhdenvertaisuuden sekä pelillistämisen teorioita. Tietoperustaa tukevat myös teoriat muutoksen johtamisesta, yhteiskuntavastuullisesta johtamisesta ja tulevaisuuden johtamisesta.

Opinnäytetyön tutkimusosassa käytettiin menetelmällisinä ratkaisuinä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Teemahaastatteluiden tuloksissa käytettiin sisältöanalyysiä. Pelin rakentamisen jälkeen peliä testattiin yhteistyöorganisaatiossa.

Kyselyn ja haastattelun tuloksista nousi myönteisenä esille se, että tiimityölle asetetut ulkoiset tunnusmerkit täyttyivät hyvin, kuten tiimien säännölliset tapaamiset, tiimien koko sekä tapa käsitellä esiin nousevat asiat yhdessä. Haasteena itseohjautuvissa tiimeissä nähtiin työtehtävien epätasainen jakautuminen tiimien jäsenten kesken. Tiimeillä ei ole selkeää käsitystä ja osaamista siitä, miten tiimissä tulisi toimia. Tiimien toiminnan käynnistämiseen organisaatiouudistuksen yhteydessä olisi toivottu ohjausta ja aikaa. Haastatteluista kävi myös ilmi huoli siitä, että tiimin jäsenten osaaminen ja vahvuudet eivät tule kaikilta osin hyödynnettyksi. Toimintatapojen muutoksen myötä haastavana koettiin suuret opiskelijamäärät opetuksen ja ohjauksen tilanteissa sekä vuosityöaikaan siirtyminen.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin digitaalisella Seppo- pelillä ja tiimityön ohjeilla. WeAsA-Team pelissä nousevat esiin Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot, joiden avulla tiimeillä on mahdollisuus lisätä kokemusta yhdenvertaisesta tiimityöskentelystä. Tiimityön ohje esittelee peruselementit yhdenvertaiselle tiimityölle.

Avainsanat: Stadin ammatti- ja aikuisopisto, tiimi, itseohjautuvuus, yhdenvertaisuus, pelillistämisen

Susanna Korpinen-Back

Intelligent Team- organization: Case Helsinki Vocational College

Year 2020

Pages

65

The purpose of this thesis is to study how the self-directed team's functionality is shown in the new team organization model. The objective of this thesis is to evolve a game, which corroborates the function of self-directed teams.

At the knowledge base of the study, organizational culture, teamwork, self-direction, equality and gamification were discussed. In addition, the knowledge base includes the theories of change management, socially responsible management and theory of anticipating future.

The study used a questionnaire and a thematic interview as the two methods. The content analysis was done on the results of the thematic interviews. After it was compiled, the game was tested by a cooperation organization.

The results of the questionnaire and interviews indicated that teams think positively of regular team meetings. Team members have a positive attitude of the appropriate size of the team and a mutual understanding of how to process common cases. The challenge in self-directed teams was the unbalance between how tasks were divided between team workers and the precepts and knowledge on how to involve teamwork was not exceeded. At the beginning of the new organization that took place, self-directed teams would like to have guidance and time to locate themselves a new team organization. The experience of inequality was the constant theme in interviews. The change to working methods caused problematic phenomena concerning multiple amounts of students in a guiding and teaching context. The new collective bargain was found exigent.

WeAsATeam is the concrete reactive outcome of the thesis. WeAsATeam game highlights the value of Helsinki Vocational College, which supports equality in teamwork. WeAsATeam instruction, flyer of teamwork outlines the basic elements for teamwork.

Keywords: Helsinki Vocational College, team, self-direction, equality, gamification

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Kohdeorganisaatio Stadin ammatti- ja aikuisopisto	8
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	10
1.3	Tutkimusongelma ja opinnäytetyön eteneminen.....	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne	11
1.5	Keskeiset käsitteet	11
2	Tietoperusta.....	12
2.1	Organisaatorakenteet	12
2.2	Yhdenvertaisuus organisaation arvona	15
2.2.1	Itseohjautuvuus tiimien voimavarana	16
2.2.2	Resilienssi yksilön voimavarana.....	17
2.3	Viisas tiimiorganisaatio yhteiskuntavastuullisena toimijana	18
2.4	Muutoksesta mahdollisuudeksi.....	22
2.4.1	Stadin ammatti- ja aikuisopiton organisaatiomuutos	24
2.5	Tulevaisuudessa onnistuen	24
2.6	Digitaaliset ratkaisut tiimityön tukena	26
2.6.1	Pelillistäminen.....	27
2.7	Tiimit toiminnan kehittäjinä.....	28
2.7.1	Tiimit opetuksen ja ohjauksen palveluissa	29
2.7.2	Asiantuntijatiimit	29
3	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut	30
3.1	Kysely	31
3.2	Teemahaastattelu	33
4	Tulokset.....	34
4.1	Sähköinen kysely	34
4.2	Teemahaastattelun vastaukset	40
4.3	Tulosten tarkastelu	41
5	Pelin sisällön kokoaminen ja testaus.....	42
6	Johtopäätökset	43
7	Pohdinta.....	44
7.1	Eettisyys	48
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	48
	Lähteet	50
	Kuviot	57
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Asiantuntijoista koostuva itseohjautuva Viisas tiimiorganisaatio aloitti toimintansa 1.8.2018 Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Uuden tiimiorganisaation toiminnan lähtökohtana oli tarjota asiakaslähtöisiä opiskelijapalveluita, joissa korostuivat ammatillisen koulutuksen lain 531/2017 mukainen osaamisperusteisuus, yksilöllisyys sekä työelämäyhteistyö. Opiskelijapalveluita tuottamaan luotiin itseohjautuvat opetuksen ja ohjauksen tiimit.

Syksyn 2018 aikana uudet opetuksen ja ohjauksen tiimit järjestäytyivät 6-8 hengen itseohjautuviksi pedagogisiksi tiimeiksi. Tiimien tehtäväksi tuli vastata opiskelijoiden ohjauksesta, pedagogisten menetelmien kehittämisestä, työnjaon ja aikataulujen suunnittelusta, uusien oppimisympäristöjen sekä opetusmateriaalin kehittämisestä ja ylläpidosta sekä huolehtia yhteisöllisyyden kehittämisestä, hyödyntäen moniammatillista asiantuntemusta muiden tiimien ja sidosryhmien kanssa. (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnasta organisaatiouudistuksen jälkeen 2019, 2.)

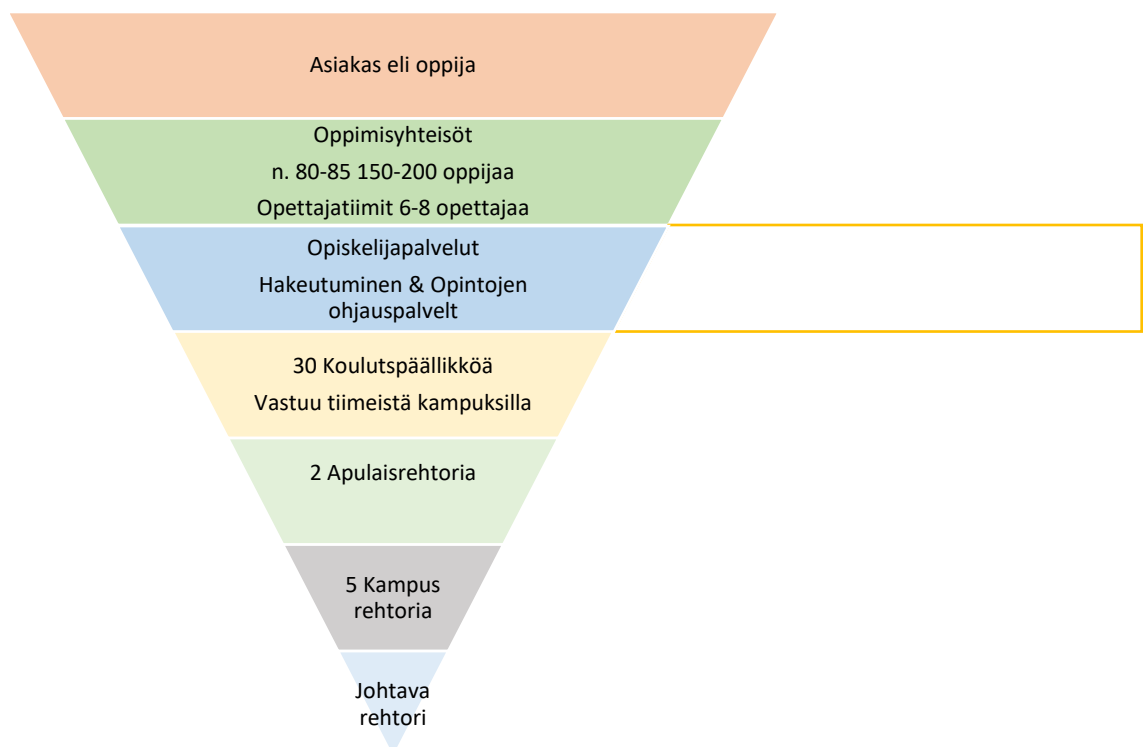
Tänä päivänä useat meistä toimivat jonkinlaisessa tiimissä. Tiimejä muodostetaan työyhteisöihin ja niihin kuulutaan harrastusten kautta. Tiiminjäsenten vahvuudet ja osaaminen tuovat tiimeihin tarvittavaa asiantuntijuutta, mikä osaltaan mahdollistaa sen, että organisaation toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Työelämä 2020 -hankkeen loppuarvioinnissa Valta-kari & Nyman (2019, 33) mukaan työelämän kehittämisessä tulee huomioida työn tuottavuuden ohella sellaiset laadulliset tekijät, jotka lisäävät eri osapuolten välistä luottamusta sekä yhteistyötä, ja jotka osaltaan ohjaavat organisaatioita suuntaamaan sekä edistämään toiminnassaan kansantaloutta ja hyvinvointia.

Tiimityö vaatii onnistuakseen yhteisesti sovittuja sääntöjä. Hyvässä tiimissä ei jäädä yksin. Tiimityötä tehdään yhdessä, innovoidaan, voidaan hyvin sekä opitaan toisilta. Tiimien toimintaa voidaan tukea ja kehittää erilaisin menetelmin ja tiimityökaluin, valinnan mahdollisuuksia on runsaasti. Instance & Kools (2013 1, 53) mukaan virtuaaliset oppimisympäristöt tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia, yhdistettäessä niihin oppimisen kannalta keskeisiä elementtejä, kuten asiayhteyden, dynaamisuuden ja oppimisyhteisön muut kumppanit. Leppisaaren (2020,1) mukaan oppiminen, kehittäminen ja työ tulevat tulevaisuudessa ohjaamaan digitalisten toimintaympäristöjen työskentelytapoja. Pelillistäminen (gamification) on yksi mahdollisuus, jonka avulla voidaan vahvistaa tiimiä tunnistamaan työyhteisön toiminnan kannalta sen keskeiset tavoitteet ja arvot sekä kehittää vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä.

1.1 Kohdeorganisaatio Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on Suomen suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä, opiskelijoita on vuosittain yhteensä noin 17 000 ja opetushenkilöstöä noin 1000. Oppilaitos on jaettu viiteen kampukseen jotka sijaitsevat eri puolella Helsinkiä, toimipaikkoja on yhteensä 17. Stadin ammatti- ja aikuisopisto on monialainen ja monimuotoinen oppilaitos. Kampusten eri toimipaikoissa ammatillisia perustutkintoja, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja sekä muita tutkintoja opiskelee vuosittain noin 2000 opiskelijaa, opetushenkilöstöä kullakin kampuksella on noin 200. Stadin ammatti ja aikuisopisto aloitti tiimiorganisaationa 1.8.2018. (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnasta organisaatiouudistuksen jälkeen 2019, 2.)

Stadin ammatti- ja aikuisopistoa johtaa ammatillisen koulutuksen päällikkö, johtava rehtori. Kaksi apulaisrehtoria johtavat erikseen sovittuja kokonaisuuksia oppilaitosyhteisössä. Kampuksia johtavat kampusrehtorit. Jokaisella kampuksella on kuusi koulutuspäällikköä jotka sijoittuvat eri toimipaikkoihin, yhteensä koulutuspäälliköitä on 30. Koulutuspäälliköt toimivat opetushenkilöstön ja muun henkilöstön esihenkilöinä. (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnasta organisaatiouudistuksen jälkeen 2019, 2.)



Kuvio 1: Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatiorakenne (mukailten Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston kehittämisestä 2019)

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on monialainen ja monikulttuurinen, ja noin kolmannes opiskelijoista on maahanmuuttajataustaisia. Opiskelijoita kannustetaan ja tuetaan yksilöllisesti, opiskelijakeskeisesti tunnistamaan omia vahvuuksiaan. Valmentavassa pedagogisessa toiminnassa oppijat osallistuvat oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadintaan (HOKS), jossa aiempi osaaminen tunnistetaan ja tunnustetaan ja on näin huomioituna opintojen suunnittelussa. Jokaiselle opiskelijalle on nimetty oma-opettaja, joka ohjaa ja tukee opiskelijaa henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnassa ja sitä päivitetään oppijan kanssa yhdessä aina tarvittaessa. Oppijan itseohjautuvuutta tuetaan ja mukana oppijan valmentavassa ohjauksessa ovat myös hyvinvointi- ja opiskeluhuoltoryhmät. Pedagogiset suunnitelmat on laadittu niin, että oppijalla on mahdollisuus saavuttaa tarvittava oppiminen ja osaaminen kello 8-20 välisenä aikana. Pedagoginen toiminta ja suunnittelu perustuvat valtakunnallisiin tutkintojen perusteista johdettuihin toteutussuunnitelmiin. Suunnitelmien toteutuksesta vastaavat 6-8 hengen pedagogiset tiimit, jotka vastaavat 160-200 opiskelijan ohjaamisesta. (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnasta organisaatiouudistuksen jälkeen 2019, 2-4.)

Ammatillisen koulutuksen uudistus astui voimaan 1.1.2018 ja sen kautta koulutuksen järjestäjien ratkaistavaksi tuli toimintatapojen muutoksen läpivienti myös Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatiossa. Koulutusuudistuksen lähtökohtana oli lisätä yksilöllisiä opintopolkuja ja työelämässä tapahtuvaa oppimista sekä purkaa sääntelyä. Uudistus muutti rahoitusta, toimintaprosesseja, koulutuksen järjestäjän rakennetta sekä ohjausta. Tavoitteena on turvata tulevaisuuden työelämässä vaadittava osaaminen ja ammattitaito asiakaslähtöisyydellä ja osaamisperusteisuudella. Ammatillista koulutusta on välttämätöntä uudistaa myös siksi, että koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa ja koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b.)

Ammatillisen koulutuksen rahoitus muuttui koulutusuudistuksen myötä 1.1.2018, kun laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, ja asetus ammatillisesta koulutuksesta 673/2017 astuivat voimaan. Lainsäädäntö koskee kaikkia ammatillisen koulutuksen tutkintoja ja koulutuksia. (Opetushallitus 2017a.) Kunnallisen opetusalan henkilöstön virka- ja työehtosopimus, voimassa 31.3.2020 asti, sisälsi historiallisen ammatillisen koulutuksen opettajia koskevan uudistuksen. Uudistus koski ammatillisen koulutuksen opettajien siirtymistä vaiheittain vuosityöaikajärjestelmään. Järjestelmä otettiin käyttöön elokuussa 2020. Uuden vuosityöaikajärjestelmän tavoitteena oli vastata ammatillisen koulutuksen lakiuudistukseen, huomioimalla opettajien työn sisältöön liittyvät muutokset ja saattaa kaikki tehtävä työ näkyväksi. (Kuntatyönantajat 2018.)

Opetus ja kulttuuriministeriö myöntävät ammatillisen koulutuksen järjestäjille suoraan laskennallisen perusrahoituksen, vaikuttavuusrahoituksen sekä suoritusrahoituksen. Perusrahoituksessa euromäärät määräytyvät koulutuksen järjestäjän asettamista tavoitteista tuleviin

opiskelijavuosiin, suoritusrahoituksesta, joka korreloi opiskelijoiden suorittamiin osaamis-
teisiin ja tutkintoihin sekä vaikuttavuusrahoituksesta, joka määräytyy palautteeseen opiskeli-
joilta ja työelämältä, jatko-opintoihin siirtymiseen sekä opiskelijoiden työllistymiseen. Lisäksi
ministeriö voi harkinnanvaraisesti myöntää koulutuksen järjestäjille strategiarahoitusta.
(Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b.) Ammatillisen koulutuksen suoritusrahoituksen ja vai-
kuttavuusrahoituksen osuudet pidetään vuoden 2020 tasolla muuttamalla ammatillisen koulu-
tuksen rahoituksen lainsäädäntöä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisena Stadin ammatti- ja aikuisopiston uu-
dessa tiimiorganisaatiomallissa itseohjautuvien tiimien toiminta näyttäytyy. Tämän opinnäy-
tetyön tavoitteena on kehittää peli tukemaan itseohjautuvien tiimien toimintaa. Pelin avulla
itseohjautuvat tiimit voivat itse lisätä yhdenvertaista toimintaa tiimeissä. Peli on digitaalinen
ja siinä on käytetty Seppo-pelin alustaa. Peli on rakennettu opinnäytetyön tietoperustan pai-
nopisteistä. Tietoperustassa käsitellään tiimityössä vaadittavia ominaisuuksia, kuten yhden-
vertaisuutta, itseohjautuvuutta, reslienssiä ja tiimityötä. Lisäksi tietoperustaa tukevat teoriat
pelillistämisestä, muutoksesta, yhteiskuntavastuusta ja tulevaisuuksien ennakoinnista.

1.3 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön eteneminen

Tämä opinnäytetyö on uudistamisperusteinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämistyö
voi olla Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 26-27) mukaan ongelmaperusteinen tai uudista-
misperusteinen, sen mukaan minkälaisia kehittämistarpeita organisaatiossa on. Uudistamispe-
rusteisessa kehittämistyössä haetaan ratkaisua esimerkiksi palveluihin tai työyhteisön toimin-
takulttuuriin. Ongelmaperusteisessa kehittämistyössä lähtökohtana on jokin organisaation
haaste tai ongelma, johon pyritään saamaan ratkaisu. (Ojasalo, ym. 2015, 26-27.)

Tutkimuskysymykset

1. Miten yhdenvertaisuuden kokemusta voidaan lisätä tiimissä?
2. Miten tiimissä toimitaan, tiimitoiminnan ohjeet ja pelisäännöt?

Opinnäytetyön eteneminen käynnistyi aiheen valinnalla. Alustavien tavoitteiden määrittämi-
sen jälkeen työtä rajattiin, etsittiin opinnäytetyöhön liittyvää tietoa ja perehdyttiin opinnäy-
tetyön aihetta koskeviin teorioihin. Työn tietoperustan pohjalta tehtiin sähköinen kyselylo-
make ja laadittiin teemahaastattelun kysymykset. Tietoperustaa tarkennettiin tulosten analy-
soinnin jälkeen. Opinnäytetyön toiminnallista osaa peliä, testattiin työyhteisössä loppukäyttä-
jillä ja saadun palautteen pohjalta peli kehitettiin lopulliseen muotoonsa. Lopuksi kehittämis-
työn prosessi arvioitiin. Ojasalo ym. (2015, 24) mukaan kehittämistehtävän koko prosessin ai-

kana tulee huolehtia siitä, että työ etenee järjestelmällisesti, työtä tarkastellaan analyttisesti ja kriittisesti, tutkija toimii vuorovaikutteisesti sekä noudattaa kehittämistehtävän eettisiä ohjeita.



Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaiillen Ojasalo ym. 2015, 24)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta ja sen ensimmäinen luku johdattaa kehittämistehtävään. Ensimmäisessä luvussa perehdytään opinnäytetyön rakenteeseen, tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin sekä käydään läpi kohdeorganisaatio. Luvussa kaksi käsitellään kehittämistehtävän kannalta merkityksellistä tietoperustaa, organisaatiomalleja, tiimityötä, yhdenvertaisuutta, itseohjautuvuutta, muutoksen johtamisen, yhteiskuntavastuullisen johtamisen ja tulevaisuuksien ennakoinnin teorioita sekä digitalisaatiota ja pelillistämistä. Luvussa kolme kerrotaan menetelmällisistä ratkaisuista ja luvussa neljä tarkastellaan tuloksia. Viides luku kertoo pelin rakentamisen vaiheista ja luvussa kuusi tehdään johtopäätökset sekä arvioidaan opinnäytetyön hyödynnettävyyttä sekä tulevia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tiimi

Tiimi muodostuu joukosta ihmisiä, jotka toimivat sitoutuneesti yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen mukaisesti sekä kehittävät niitä oman asiantuntijuutensa lähtökohdista. Tiimin toiminnalla on yhteinen päämäärä johon kaikki ovat sitoutuneet, niin että sen toimintaa voidaan seurata ja arvioida. (Sydänmaalakka 2016, 48.)

Yhdenvertaisuus

Ketään ihmistä ei saa syrjiä iän, sukupuolen, alkuperän, kansallisuuden, rodun, kielen, uskonnon, vakaumuksen, terveydentilan, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella, vaan kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan Martela & Jarenko (2017, 12- 16) mukaan sitä, että ihmisellä on ymmärrys siitä mihin suuntaan hän on menossa ja, että hän kykenee toimimaan tavoitteellisesti ilman toisen ihmisen ohjausta ja kontrollia.

Pelillistäminen

Kapp (2012, 10) pelillistämällä (gamification) edistetään oppimista ja ongelmanratkaisutaitoa käyttäen pelien mekaanisia ominaisuuksia, estetiikkaa ja pelillistä ajattelua.

2 Tietoperusta

Tietoperustassa käsitellään organisaatorakenteiden toiminnan lähtökohtia, yhdenvertaisuuden merkitystä tiimin toiminnassa, itseohjautuvuuden mahdollisuutta muutoksessa sekä resilienssiä yksilön ja yhteisön voimavarana. Lisäksi tietoperustassa käsitellään yhteiskuntavastuullisuutta, ennakoinnin merkitystä organisaation toiminnassa sekä pelillistämistä tiimityön tukena. Koska opinnäytetyö tehdään kohdeorganisaatiolle, on syytä kuvata jo tietoperustassa se, miten kohdeorganisaatio huomioi ja toteuttaa toiminnassaan tietoperustassa esiintyvät perustat.

2.1 Organisaatorakenteet

Yritykset, yhteisöt ja julkinen sektori kuvaavat toimintaansa organisaatorakenteiden kautta. Organisaatorakenteet esitetään usein graafisen kaavion kautta, jonka avulla voidaan nähdä yrityksen keskeiset ydintoiminnot ja niiden sidonnaisuus toisiinsa. Organisaatiokaavioista on kuitenkin haasteellista nähdä millä tavoin työnjako, tiimit ja osastot ovat sidoksissa toisiinsa sekä kuinka päätöksentekovaltaa käytetään. (Lämsä & Päivike (2013, 151-153.)

Perinteisenä organisaatiomallina pidetään Rissanen, Sääski & Vornanen (1996, 26) mukaan hierarkkista linjaorganisaatiota, joka kuvaa esimiehen valta-asemaa suhteessa työntekijöihin. Linjaorganisaatio reagoi muutoksiin hitaasti koska toimintaohjeet tulevat esimieheltä, ja näin ollen se ei mahdollista joustavaa ja vuorovaikutteista tiedon jakamisen kulttuuria. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 26.) Stadin ammatti- ja aikuisopisto on siirtynyt maaliskuussa 2020

COVID-19 koronaviruksen aiheuttamassa poikkeusolosuhteissa, noudattamaan toistaiseksi linjaorganisaatiomallia, poikkeusolosuhteiden ajaksi päätöksenteko on keskitetty toimialajohdaja Liisa Pohjolaiselle (Laurila 2020).

Työorganisaatiota kehitettäessä ja tutkittaessa tulee Pirkkalainen & Kaatrakoski (2009, 13) mukaan huomioida, että organisaatiot toimivat sekä tuotannollisten että yhteiskunnallisten positioiden kautta. Muuttuvassa yhteiskunnassa organisaatiolta odotetaan Lämsä & Päivike (2013, 157) mukaan myös joustavuutta, hyvää reagointikykyä ja ketteryyttä havaitsemaan alati tapahtuvia ja ennakoimattomia muutoksia, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Organisaatioiden rakenteen moninaisuus voi Claver-Cortés, Pertusa- Ortega & Molina- Azorín (2011, 1000) mukaan myös mahdollistaa monipuolisen tiedon ja osaamisen jakamisen sekä vuorovaikutuksen organisaation työntekijöiden välillä, samalla edistäen uusien tuotteiden, ideoiden ja palvelujen kehittymistä.

Organisaatiomallit noudattavat usein tiettyä rakennetta ja niitä voidaan kuvata organisaatiossa työnjaon perusteella työntekijän, tiimin ja osaston välillä. Organisaatiossa työnjako perustuu erilaisiin toimintoihin, työtehtäviin joista muodostuu organisaation toiminnan kokonaisuus. Organisaatorakenteen ulottuvuudet ovat työnjako, ohjaus- ja valvontaketju, valvontajänne, keskittäminen ja hajauttaminen sekä muodollisuuden aste. Organisaatioita voidaan rakentaa niiden toimintojen ja ulottuvuuksien mukaan, siten, että niiden toiminnot ovat toisiinsa sidoksissa. Lämsä & Päivike (2013, 160-165). Eri organisaatioiden perusmuodot voidaan jakaa niiden rakenteen perusteella seuraavasti

- pienten yritysten yksinkertainen organisaatorakenne
- tieteelliseen liikkeenjohtamiseen perustuva toimintakohtainen eli funktionaalinen organisaatorakenne
- isoimmissa liiketoimintaa autonomisesti toimivissa organisaatioissa käytetty divisioonarakenne
- projektiorganisaatorakenne, joka perustuu useimmiten hankkeeseen ja sen toiminta päättyy projektin valmistuttua
- toimintokohtainen ja tulosityksikkökohtainen matriisirakenne
- tasavertaiseen ja vuorovaikutteiseen kumppanuuteen perustuva verkostorakenne
- aikaan ja paikkaan sitomaton etätyöskentelyyn perustuva virtuaalirakenne. (Lämsä & Päivike 2013, 160-165.)

Projektiorganisaatio luo Pelin (2011, 63-65) mukaan mahdollisuuden suunnata voimavarat organisaation toiminnan kannalta välttämättömiin tuotteiden, palvelun tai uuden menetelmän kehittämistehtäviin jotka voidaan siirtää projektin päätyttyä takaisin linjaorganisaation käyttöön. Projektiorganisaatio perustetaan määräajaksi, esimerkiksi asiakastilausten pohjalta tai organisaation sisällä tapahtuvaa kehittämistehtävää varten. (Pelin 2011, 63-65.)

Matriisiorganisaatiossa sen rakenteen toiminta voi Lämsä & Päivike (2013, 163) mukaan perustua toimintakohtaiseen, aluekohtaiseen tai tuotekohtaiseen toimintaan. Matriisiorganisaation toiminnan lähtökohdat ovat, että sen eri toiminnot ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Matriisiorganisaatiolle tyypillinen kahden johtajan, esimerkiksi aluejohtajan ja toimintakohtaisen johtajan esimiestyö mahdollistaa parhaimmillaan muutokkyvykkään ja innovatiivisen toiminnan. Toisaalta myös kahden johtajan toisistaan eriävät näkemykset voivat johtaa ristiriitoihin ja aiheuttaa epävarmuutta henkilöstössä ja tästä syystä matriisiorganisaatio rakennetta pidetään vaativana. Tasavertaiseen yhteistyöhön perustuva verkostorakenne on organisaatiomallina toimintoiltaan joustava. Sille on tunnusomaista tiiviissä vuorovaikutuksessa toimivien ihmisten yhteistyö, toimintojen välisten rajojen puuttuminen sekä kumppanuusverkostojen kanssa tehtävä tiivis yhteistyö. (Lämsä & Päivike 2013, 163- 165.)

Vuoden 2018 Tilastokeskuksen teettämässä työolotutkimuksessa käy ilmi, että työelämää koskevassa keskustelussa on viime aikoina keskitytty korostamaan henkilöstön osallistamista ja avoimen sekä vuorovaikutteisen toiminnan merkitystä, jotka ovat sidoksissa organisaation toimintojen kehittämiseen (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 141). Tasavertaiseen yhteistyöhön perustuva malli mahdollistaa esimerkiksi kunkin yrityksen ydinosaamisen kasvattamisen, ja samanaikaisesti voidaan hyödyntää koko verkoston markkinointiin käytettäviä toimintoja. Virtuaaliorganisaatiossa tieto- ja viestintäteknikka ovat keskeisiä toimintoja organisaation yhteydenpidossa. Tämä malli mahdollistaa globaalin ja joustavan tavan toimia sekä reagoida reaaliajassa yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lämsä & Päivike 2013, 163- 165.)

Organisaatioita voidaan lähestyä myös teorioiden kautta. Yleisen systeemiteorian (*General System Theory*) esi-isänä ja perustajana pidetään itävaltalaisista biologia Ludwig Van Bertalanffy, jonka mukaan systeemi on avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristöönsä nähden, ja jossa toiminnot perustuvat jatkuvassa liikkeessä oleviin palautesykleihin tuottaen systeemille sellaista informaatiota, jonka avulla se voi reagoida ja ennakoida edessä olevia systeemin kannalta merkityksellisiä tapahtumia (Stähle 2004, 1-2). Kun organisaatiolla on ymmärrys resurssien, toiminnan, vastuun ja velvollisuuksien, joustavuuden sekä ihmisten huomioimisesta, se mahdollistaa myös tehokkaan ja onnistuneen organisaation rakenteen. Merkityksellistä on se, että organisaation toiminta on sidoksissa siihen ympäristöön, jossa se toimii. (Lämsä & Päivike 2013, 152-153.)

Burnsin ja Stalkerin (1961) tilanneteorian mukaan organisaation mekanismeja käytetään käyttäytymisen hallintaan, jossa toimintatavan ja rakenteen määrittävät organisaation toimintaympäristön valitsevat olosuhteet (O'Neill, Beauvais & Schott (2001, 135). Organisaatio tulee

Lämsä & Päivike (2013, 166-167) mukaan nähdä osana kokonaisuutta ja niiden on kyettävä tarvittaessa reagoimaan muuttuviin tilanteisiin, joista keskeisimmät ovat teknologia, toimintaympäristö, historia ja henkilöstön sekä asiakkaiden odotukset. Lämsä & Päivike (2013, 166-169) mukaan mekaaniselle organisaatorakenteelle tunnusomaista on sen pysyvyys, muodollisuus, johtajakeskeisyys, ohjaus- ja valvonta. Muuttuvaan ympäristöön paremmin sopiva orgaaninen organisaatio kuvaa viestinnän moninaisuutta, uskollisuutta työyhteisöä ja ihmisiä kohtaan, työtehtävien jakamista, hierarkian vähäisyyttä sekä päätöksenteon jakautumista useammalle toimijalle. Vaikka eri organisaatioteoriat eroavatkin toisistaan, pyritään tänä päivänä ajattelemaan niin, että eri teorioiden mahdollisuudet täydentävät ja yhdistävät organisaatioiden mahdollisuuksia toimia tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisesti organisaation hyväksi. (Lämsä & Päivike 2013, 166-169)

O`Neill, Beauvais & Schott (2001, 132) mukaan työntekijät ohjautuvat organisaatioihin yksilöinä omien arvojensa, motivaatioidensa ja kokemuksensa lähtökohdista. Organisaation rakenne voi kuitenkin synnyttää ongelmia yksilön työmotivaatiossa, vähentää työ moraalia, lisää työstressiä, jotka osaltaan näyttäytyvät organisaatiossa kustannusten nousuna, muutosvastarintana, kokonaisuuksien pirtaleisuutena ja päätöksenteon hitautena. Ongelmia voidaan kuitenkin ehkäistä madaltamalla organisaation hierarkiaa, selkeyttämällä työtehtäviä, arvoistamalla innovatiivisuutta ja luovuutta, vahvistamalla tiimien yhteisiä tavoitteita ja yhteistyötä, selventämällä työrooleja sekä antamalla mahdollisuuden työn itsearviointiin ja palautteeseen. (Lämsä & Päivike 2013, 152-153.)

Oppivassa organisaatiossa kehitetään toimintatapoja, palveluja tai menetelmiä. Toiminnan tavoitteena on, että oppiminen on alati läsnä, organisaatiossa etsitään, erehdytään ja haetaan ratkaisuja toimintojen kehittämiseen. Jäykät organisaatorakenteet on purettu ja sen tilalle on luotu mahdollistavia rakenteita, jotka tukevat oppimista ja kehittämistyötä. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään saatuja palautteita ja oppimistuloksia. Sen tärkeät osatekijät ovat arvot, visiot ja päämäärä. Johtamistyössä tuetaan yksilöä löytämään omat mahdollisuudet työyhteisössä, poistamalla niitä tekijöitä, jotka ovat mahdollisia esteitä yksilön oppimiselle ja kehittymiselle. (Moilanen 1999a, 17.)

2.2 Yhdenvertaisuus organisaation arvona

Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) on säädetty, että ketään ihmistä ei saa syrjiä iän, sukupuolen, alkuperän, kansallisuuden, rodun, kielen, uskonnon, vakaumuksen, terveydentilan, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella, vaan kaikki ovat yhdenvertaisia. Lisäksi työnantajalla on velvoite arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla sekä oltava suunnitelma yli 30 työntekijän työyhteisössä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Suomalaisen yhteiskunnan arvoperustan lähtökohtana on, että jokaiselle yhteiskunnan jäsenelle luodaan mahdollisuus hyvään elämään, koulutukseen, työhön ja

hyvinvointiin sekä tuetaan osallisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.) Hyvinvointivaltiolle asetettuja hyvän yhteiskunnan arvoja ovat demokratia, oikeudenmukaisuus, vapaus ja yhdenvertaisuus. (Valtioneuvoston kanslia).

Kiiski (2015, 2-5) mukaan yhdenvertaisuussuunnitelmassa kuvataan keinot ja menetelmät, niin että rekrytoinnissa, tehtävienjaossa, palkkauksessa, työsuhdeasioissa ja koulutuksiin pääsyssä toteutuvat yhdenvertaisuuden periaatteet. Uusi yhdenvertaisuuslaki astui voimaan vuonna 2015. Lain tarkoituksena on ehkäistä syrjintää ja parantaa syrjityksi tulleiden oikeusturvaa sekä yhdenvertaisuuden edistämismuutoksia. Laki laajennettiin koskemaan työnantajia, oppilaitoksia ja koulutuksen järjestäjiä. (L1325/2015.)

Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnan lähtökohtana on Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021. Vapaavuori (2018, 2) mukaan Helsingin kaupunkistrategian keskeinen lähtökohta on kestävän kasvun turvaaminen, jonka avulla vähennetään eriarvoistumista ja syrjäytymistä maailman toimivimmassa kaupungissa, kavennetaan väestöryhmien hyvinvointieroja, lisätään liikuntaa ja osallisuutta, edistetään kansainvälisyyttä sekä mahdollistetaan koko kaupunki oppimisen ympäristönä.

Stadin ammatti- ja aikuisopistossa on laadittu yhdenvertaisuussuunnitelma tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi opiskelijoille suunnatun kyselyn ja henkilöstön ryhmäkeskustelujen pohjalta. Yhdenvertaisuussuunnitelma on osa oppilaitoksen vuosittaista toimintasuunnitelmaa ja perustuu tasa-arvo ja yhdenvertaisuuslakiin. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään konkreettisilla toimenpiteillä, joita arvioidaan vuosittain toimintakertomuksen kautta. (Oppilaitoskohtaisten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien yhteinen osa/johdanto).

2.2.1 Itseohjautuvuus tiimien voimavarana

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan Martela & Jarenko (2017, 12- 16) mukaan sitä, että ihmisellä on ymmärrys siitä mihin suuntaan hän on menossa. Sydänmaalakka (2016, 28-32) mukaan oman itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta, jonka kautta esiin nousevat tietoisuus omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista, lisäksi yksilö kykenee toimimaan tavoitteellisesti ilman toisen ihmisen ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvalla ihmisellä on riittävä osaaminen ja ymmärrys hallita ajankäyttöä, resursseja, työtehtävien sisältöjä sekä kykyä priorisoida asioita (Martela & Jarenko 2017, 12- 16).

Älykkyys on osa itsensä johtamisen taitoa, puhutaankin kokonaisvaltaisesta älykkyyydestä rationaalisen älykkyuden sijaan, jota voidaan mitata älykkyysosamäärällä. Kun ihminen johtaa itseään älykkäästi, voidaan puhua kokonaisvaltaisesta ihmiskäsityksestä. Tämä ihmiskäsitys pitää sisällään emotionaalisen, henkisen ja käytännöllisen älykkyuden. Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus määrittää ihmisen tuntevana, ajattelevana ja tekevänä yksilönä, jonka toiminnalla on tavoite ja merkitys niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työssä.

Oman itsensä kokonaiskuntoisuus pitää sisällään ammatillisen kunnan, jossa oma motivaatio ohjaa tekemään ja asiantuntijuus kohtaavat työn tavoitteet. (Sydänmaalakka 2016, 28-32.)

WHO:n mukaan (2018) terveys määritetään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilana. Yksilön jaksamista edesauttavat Sydänmaalakka (2016, 28-29) mukaan hyvä fyysinen kunto, joka pitää sisällään hyvät ravitsemustottumukset, riittävän levon ja sopivan kuormittavan fyysisen harjoituksen. Mielen osa-alue vaatii hoivaa, lepoa ja rentoutumista, vaikka toisaalta sosiaalinen elämämme vaatii aikaa, se mahdollistaa myös mielihyvän tuntemukset, joita hyvät ihmissuhteet tarjoavat, läheisyys perheeseemme, lapsiimme sekä ystäviimme. Oman henkisen kunnan hallinnan ja ymmärtämisen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun elämän arvoja ja tarkoitusta joudutaan hakemaan ja kyseenalaistamaan, tämä auttaa myös ymmärtämään oman osaamisensa kehittämisen mahdollisuuksia sekä tiedostamaan ympärillä olevaa maailmaa kokonaisvaltaisesti ja tiedostavasti. (Sydänmaanalakka 2016, 29-31.)

Hyppänen (2013, 37) mukaan työyhteisön esimiestyössä on kyse ennen kaikkea ihmisten kohtaamisesta ja heidän johtamisestaan. Esimieheltä vaaditaan esimiestyössä eri aihealueiden ja kokonaisuusien hallintaa, kuten liiketoiminnan ja asioiden johtamista. Esimiesosaaminen muodostuu tiedoista hallita operatiivista toimintaa, strategisia tavoitteita sekä kyvystä ymmärtää työyhteisön rooleja. Esimiestyössä johtamisen työkaluja ovat lisäksi viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä tunneäly. Hyvällä esimiehellä on tahto olla hyvä esimies sekä halu kehittyä esimiehenä. Lisäksi hänellä on kyky kysyä neuvoa muilta. (Hyppänen 2013, 37.)

Tolonen & Syrjänen (2017, 216-218) mukaan perinteisesti esimiehille kuuluneet johtamistehdävät, kuten valintojen teko sekä tehtävistä vastaaminen kuuluvat nyt itseohjautuvan tiimin jäsenille. Itseohjautuvan tiimin muutosmyönteisyys on Sundholm (2000, 16, 52-56) mukaan kyky reagoida muutokseen mahdollisuutena sekä hakea aktiivisesti tietoa muutokseen johtaneista tekijöistä. Organisaatioiden on hyvä kohdistaa Raappana (2019) mukaa voimavarojaan tiimityöhön, ja tukea tiimien mahdollisuuksia toimia kollektiivisesti ryhmänä koventuneessa ja alati muuttuvassa työelämässä, tämä voi osaltaan lisätä henkilöstön sitoutumista työhön ja säästää organisaation resursseja.

2.2.2 Resilienssi yksilön voimavarana

Masten, A (2015, 1) mukaan resilienssiä voidaan kuvata yksilön ja yhteisön kykynä selviytyä vaikeista elämäntilanteista sekä kykyä sopeutua myönteisesti muutoksiin, uhkaaviin tilanteisiin, kuten ilmastomuutos, sodat ja katastrofit. Resilienssin psykologinen merkitys kuvaa Hyvönen, Juntunen, Mikkola, Käpylä, Gustafsberg, Nyman, Rättilä, Virta & Liljeroos (2019, 17) mukaan myönteistä sopeutumista kriisin jälkeisessä palautumisprosessissa. Poijula (2018, 16-17) mukaan päättäväisyys on luonteenpiirre, joka kuvaa resilienssien yksilöiden ja ryhmien kykyä selviytyä olosuhteissa joihin he eivät itse voi vaikuttaa.

Hyvönen ym. (2019, 8-9) mukaan resilienssi sanalla on kaksoismerkitys, sillä kuvataan fyysisten rakenteiden mekaanista ominaisuutta sekä yksilön ja yhteisön luonteenpiirrettä. Fysiikassa sanalla resilienssi Campbell (2008, 206) mukaan kuvataan metallin kykyä taipua ja palautua takaisin alkuperäiseen muotoonsa. Etymologisesti sanan resilienssi juuret löytyvät antiikin Rooman latinasta *re-salire*, hypätä takaisin. Jalkautuessa englanninkieleen 1500-luvulla, käsite nähtiin nykykieleen verrattuna kielteisessä merkityksessä, kuvaten ailahtelevuutta ja asioiden vastustamista. (Hyvönen ym. 2019, 8-9.) Fysiologista resilienssiä ryhdyttiin Göbbling- Reisemann, Hellige & Thier (2018, 4) mukaan tutkimaan vasta 1900-luvun puolivälissä. Suomennettuna sana resilienssi tarkoittaa mm. kimmoisuutta, joustavuutta, lannistamattomuutta, pärjäävyyttä (Suomi Sanakirja 2020).

2.3 Viisas tiimiorganisaatio yhteiskuntavastuullisena toimijana

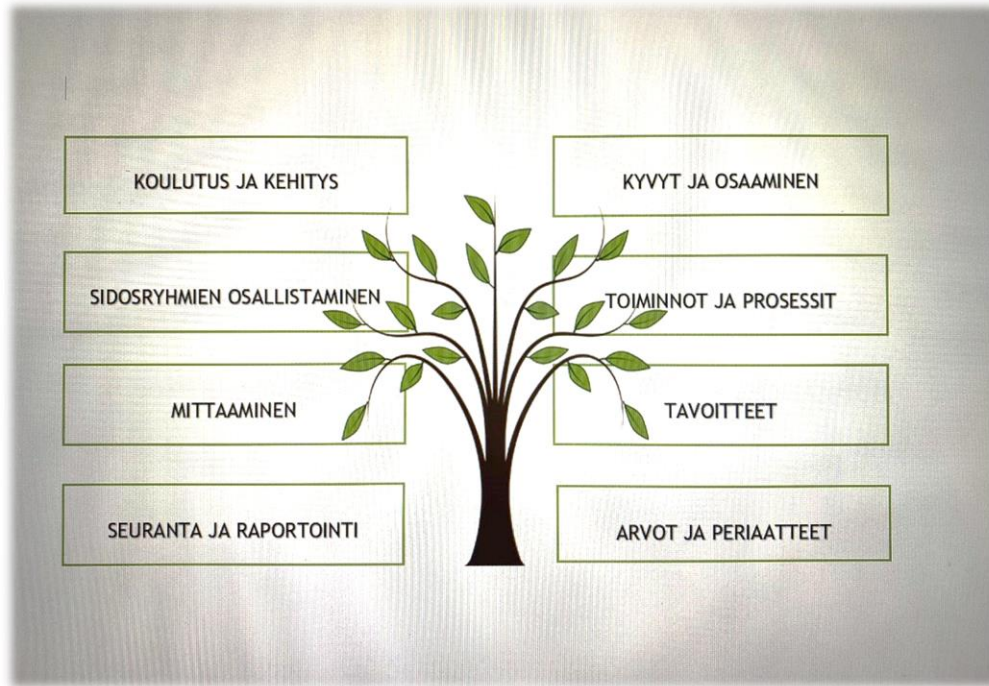
Etiikka kuuluu keskeisenä osatekijänä yhteiskuntavastuulliseen ajatteluun, jonka avulla yksilö, yritys, organisaatio ja yhteiskunta voivat asemoida omaa toimintaansa ja ajatteluaan. Perustarpeiden ohella elämään kuuluvat kyky pohtia ja kysellä sekä tehdä niiden pohjalta eettisiä ratkaisuja, jotka avaavat kokonaisuuksien ja kohtuullisuuden ymmärtämistä (Aaltonen, Junkkari 1999, 15-18). Yhteiskuntavastuun perustan ja lähtökohdat linjaavia kansainvälisiä ohjeita ja periaatteita ovat: OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, YK:n Global Compact aloite, ISO 26000- yhteiskuntavastuuopas, Kansainvälisen työjärjestön ILO: n kolmikantainen periaatejulistus ja YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Yhteiskuntavastuullinen toiminta on noussut eettiseksi trendiksi 2000-luvulla ja se jaetaan kolmeen käsitteelliseen vastuualueeseen, taloudelliseen, ympäristölliseen sekä sosiaaliseen. Yhteiskuntavastuullisuudessa korostuvat kestävä kehityksen mukainen arvokeskustelu ja toimintakulttuuri, jotka huomioivat ympäristösuojelun, luonnonvarojen käytön sekä ihmisen hyvinvoinnin. (Aaltonen & Tuominen 2012, 5-6). Talvio & Välimaa (2004, 40-41) mukaan yhteiskuntavastuullisessa keskustelussa John Elkingtonin käsite ”*triple bottom line*”, kuvaa yritysten toimintaa, jossa sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen vastuu kohtaavat, niin että ihmisoikeudet ja luonnonsuojelu eivät häviä taloudellista tuottoa osoittavien mittareiden ja tuosten taakse.

Määritelmä Corporate social responsibility kuvaa Lindroos (2016, 6) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuuta ja yritysvastuuta. Se nähdään organisaation toiminnassa yhteiskunnallisten vaikutusten tunnistamisena, epäsuotuisien vaikutusten minimointina ja myönteisten vaikutusten edistämisenä. Lainsäädäntö määrittää yritysten toimintaa yhteiskunnassa, ja lainsäädännön avulla voidaan yrityksiä velvoittaa huomioimaan yhteiskuntavastuulliset ulottuvuudet toiminnassaan. (Lindroos 2016, 6.)

Yrityksen arvot ja periaatteet Talvio & Välimaa (2004, 80-82) mukaan määrittelevät organisaation motivaatiotason sen asemoidessaan itsensä yhteiskuntavastuulliseksi toimijaksi. Arvot

ja periaatteet ohjaavat organisaation tahtotilaa ja ne myös määrittelevät yhteiskuntavastuun kehittämisen ja johtamisen lähtökohdat. Yhteiskuntavastuun johtamisen mallissa voidaan erottaa neljä tasoa. Näiden neljän tason arvot ja periaatteet ohjaavat yrityksen toimintoja ja prosesseja tavoitteen saavuttamiseksi osaamisen ja kehittämisen avulla. Näitä johtamisen neljää tasoa tuetaan seurannalla, raportoinnilla, mittaamisella, sidosryhmien osallistamisella sekä koulutuksella ja kehittämisellä. (Talvio & Välimaa 2004, 80-82.)



Kuvio 3: Yhteiskuntavastuun johtamisen neljä tasoa ja tukipilarit (mukaillen Talvio & Välimaa 2004, 80)

Yritykset sekä julkisen sektorin toimijat näkevät yhteiskuntavastuun tuoman arvon kilpailuetuna, sen yhteiskunnan eri ulottuvuuksia korostavan myönteisen merkityksensä vuoksi. Yhä useammilla yrityksillä ja organisaatioilla yhteiskuntavastuu onkin toiminnan keskeisenä arvona (Aaltonen & Junkkari 1999, 5-6.)

Yhteiskuntavastuun päämääränään on edistää kestävästä kehitystä. Kansainvälisen standardisointijärjestön ISO:n laatima ISO26000 standardi edistää yhteiskuntavastuun ymmärtämistä ja edesauttaa hyvien yhteiskuntakäytänteiden toteutumista kaikkialla maailmassa. Standardi käsittelee yhteiskuntavastuun periaatteiden tunnistamista, eri sidosryhmien osallistamista sekä yhteiskuntavastuun seitsemää ydinaluetta, kuvio 5. Standardi soveltuu sekä pienille että suurille organisaatioille teollistuneissa ja kehittyvissä maissa. Suomessa SFS-ISO 26000 on vahvistettu kansalliseksi yhteiskuntavastuun standardiksi. Oppaan avulla yritys ja organisaatio voi asemoida toimintaansa niin, että yhteiskuntavastuun peruskäytänteistä tulee osa yrityksen strategiaa ja toimintakulttuuria. (Suomen Standardisointiliitto 2019, 2-5.)



Kuvio 4: ISO26000 Yhteiskuntavastuustandardi (Suomen Standardoimisliitto 2019, 3)

Helsingin kaupungin toiminnassa noudatetaan YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030 globaalin vastuun tavoiteohjelmaa. Agenda 2030 on laadittu toimintasuunnitelmaksi ihmisten, maapallon ja hyvinvoinnin hyväksi sekä vahvistamaan maailmanlaajuisia rauhaa (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development 2015, 1).

Helsingin kaupunkistrategiassa linjataan ympäristö- ja ilmastonmuutosta koskevat toimet, hankintoihin liittyvät ympäristö ja sosiaaliset vaikutukset, maahanmuuttoon ja moninaisuuden liittyvät toiminnot, linjaukset taloudesta, kansainvälisyydestä sekä henkilöstöön ja työhön liittyvistä toiminnoista ja vaikutuksista. Yhdenvertaisuuden, moninaisuuden ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen kuuluvat kaikkiin strategian osa-alueisiin. (Helsingin kaupunki 2020.)



Kuvio 5: Kestävän kehityksen tavoitteet (Ulkoministeriö)

OAJ (2019) mukaan ammatillisen koulutuksen vyönkiristykset ovat pienentäneet opiskelijakohtaista rahoitusta 436 miljoonalla eurolla vuosina 2013-2017, mikä tarkoittaa opiskelijakohtaisesti 23 prosentin leikkausta rahoituksen yksikköhinnasta. Koulutuksen järjestäjien tulee samanaikaisesti osoittaa toiminnan kannattavuus, huomioida toimintaa ohjaava lainsäädäntö ja tuottaa laadukasta opetusta ja palvelua. Tämä yhtälö vaatii ymmärrystä yhteiskuntavastuullisesta johtamisesta, jossa taloudellisuus, ympäristön näkökulma ja sosiaalinen vastuu sovitaan yhteen hyvien toimintatapojen, henkilöstön, asiakkaiden, loppukäyttäjien, muiden sidosryhmien sekä ympäristön asukkaiden lähtökohdista (Aaltonen & Junkkari 1999, 5-6.)

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja ja sen palveluksessa on noin 38 000 eri alojen ammattilaista ja asiantuntijaa. Toimialoja ovat sosiaali- ja terveystoimiala, kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, kaupunkiympäristön toimiala sekä kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala. (Helsingin kaupunki 2019.)

Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) muutti ammatillisen koulutuksen opetuksen ja ohjauksen lähtökohdia, lisäämällä yksilöllisiä opintopolkuja ja työelämässä tapahtuvaa oppimista sekä mahdollistamalla joustavan opintojen aloituksen. Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvopohjan lähtökohdat noudattavat Helsingin kaupungin ja Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan arvoja sekä ammatillisen koulutuksen lainsäädäntöä. Opiston arvopohjassa opiskelija on oppijana keskiössä ja hänelle suunnitellaan yksilöllinen oppimisen polku. Lähtökohda opiskelijan ohjaukselle on, että opiskelijaa ei jätetä yksin ja opettaja on aina läsnä. Opiskelija ohjataan suorittamaan vain puuttuva osaaminen ja oppiminen mahdollistetaan etsimällä sekä kokeilemalla. Koko kaupunki toimii oppimisympäristönä, jossa yhteisöllisyyden, kunnioituksen ja arvostuksen ilmapiiri luovat taustayhteisön toiminnalle arvot. (VisioArvo- salkku Stadin AO.)

ponnistelemaan itsemme kanssa ja käymään läpi usein prosessin, jossa monenlaiset tuntemukset ovat arkea. Ihmisen vuorovaikutus muihin ihmisiin ja ympäristöön luo turvan perusluottamuksesta ja osaltaan kantaa muutoksen mahdollisuutta. (Saarisilta & Heikkilä, 2015, 25.)

Luneburg F.C (2011, 3-4) mukaan tämän päivän yritykset tarvitsevat johtajiltaan vahvaa johtajuutta, johtajuutta joka on valmis haastamaan yrityksen pysähtyneisyyden tilan vakuuttamalla ja innoittamalla työntekijöitä luovuuteen, saavuttaakseen optimaalisen tehokkuuden tilan yrityksen liiketoiminnassa. Zare (2012) mukaan organisaatiot jotka ovat sopeuttaneet muutoksen ja luovuuden kulttuuriin voivat onnistua tänä päivänä. Beheshtifar & Kamani-Fard (2013) mukaan luovuus on merkittävä kilpailuetu tulevaisuuden liiketoiminnassa ja yritysten tulisikin innovoida ja kehittää uusia ideoita lisätäkseen yrityksensä tehokkuutta.

Koska muutosta kuvataan yhteiskunnassamme pysyvänä olotilana, pyritään muutosta selittämään ja sen ymmärtämiseen ja hallintaan kiinnitetään erityistä huomiota. Muutoksen eri vaiheita voidaan kuvata muutosvastarinnan kautta, joita ovat irtisanoutuminen muutoksesta, samaistamattomuus, pysyttäytyminen vanhassa, pettymys ja epävarmuus suunnasta. (Ponteva 2018, 24-25.)

Jotta tavoiteltu muutos voidaan kohdata, on keskeistä, että muutosvastarintaan reagoidaan riittävällä muutosviestinnällä. Keskeistä tälle vuoropuhelulle on sitoutuminen muutokseen eri vaiheiden kautta. Muutoksen neljä eri vaihetta ovat Erämetsä (2003 23-25) mukaan yksilöön kohdistuvat muutokset, toimintatyömenetelmiin ja itse työntekoon kohdistuvat muutokset, organisaation strategiset ja kulttuuriset muutokset. (Erämetsä 2003, 23-25.)



Kuvio 7: Muutoksen neljä eri tasoa (mukaillen Erämetsä 2003, 23-25)

2.4.1 Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos Stadin ammatti ja aikuisopistossa toteutettiin 1.8.2018. Organisaatiomuutoksen taustalla olivat edellisen hallituksen hallitusohjelma, ammatillisen koulutuksen uudistus, Helsingin kaupunki strategia vuoteen 2021 ja Opetus- ja kulttuuriministeriön visio ammatillisesta koulutuksesta. Organisaatiouudistus mahdollisti asiakaslähtöisen pedagogisen lähestymistavan ja osaamisperusteisen toimintamallin käyttöönoton sekä toiminnan kulttuurin laaja-alaisen uudistamisen oppilaitoksessa. Tiimityöskentelyyn, asiantuntijuuteen ja itseohjautuvuuteen perustuva organisaation muutosprosessi on vielä kesken. Muutoksen strategiset painopisteet kaupunkistrategian 2017-2021 mukaisesti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnassa ovat:

- monipuoliset oppimisympäristöt
- osaamisperusteisuus
- koulutuksen siirtyminen työpaikoille
- jatkuvan haun ja ohjauksen mahdollisuus, kaikki järjestämisluvan opiskelijavuodet otetaan käyttöön
- moninaisuuden toteuttaminen ja syrjäytymisen ehkäisy
- kansainvälisyyden, digitalisaation ja yrittäjyyden hyödyntäminen
- asiakaslähtöisyyden lisääminen sekä palvelujen parantaminen
- kestäväkehitys
- elinikäinen oppiminen
- talouden ja toiminnan tehokkuuden lisääminen. (Arvioinraportti Stadin ammatti- ja aikuisopisto, 19-22.)

Stadin ammatti- ja aikuisopiston koko opetuksen ja ohjauksen henkilöstö siirtyi ammatillisen koulutuksen vuosityöaikajärjestelmään 1.1.2019. Uuden vuosityöaikajärjestelmän tavoitteena on valmentavan johtajuuden mallilla luoda joustavia toimintatapoja opetuksen ja ohjauksen tiimien käytäntöihin ja näin mahdollistaa sekä varmistaa opiskelijoiden yksilöllisen ohjauksen toteutuminen Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. (Arvioinraportti Stadin ammatti- ja aikuisopisto, 8-9.)

2.5 Tulevaisuudessa onnistuen

Tulevaisuutta voidaan ennustaa ja ennakoida. Ennustus kohdistuu yhteen tulevaisuuden tapahtumaan ja valistuneeseen arvaukseen ja sen tulokulmana tulevaisuuden ennustamiseen on

”sitten kun” jotain tapahtuu. Tulevaisuudentutkijat keskittyvät tulevaisuuden ennakkointiin, jossa huomioidaan kuluva aika, historia ja mielikuvitus. Megatrendit, trendit, heikot signaalit ja ilmiöt ovat ennakkoinnissa käytettäviä menetelmiä yhdessä villien korttien ja skenaarioiden kanssa. (Hiltunen 2017, 35-36.)

Hiltunen (2017, 14, 35-36) mukaan tulevaisuuden ennakkointi saattaa tuntua epämääräiseltä toiminnalta, joka perustuu yksilön omiin ajatuksiin ja kenties pieniin hetkellisiin häivähdyksiin jostakin elämän osa-alueelta. Albright (2004, 39-44) mukaan tulevaisuustiedon tunnistamiseen on useita menetelmiä arkisista työvälineistä tieteellisiin tutkimusmalleihin ja käytössä olevien työvälineiden avulla voidaan hahmottaa niin menneisyys, nykyisyys kuin tulevaisuus. Tulevaisuuden ennakkoinnin pilareita ovat tämän hetken ja historian tutkittu tieto sekä olemassa olevat trendit, megatrendit, heikot signaalit, villit kortit, skenaariot sekä mielikuvitus (Hiltunen 2017, 14, 35-36).

Wilenius (2015, 13-14) mukaan tulevaisuustiedon tunnistamiseen käytettävien menetelmien avulla kyetään ymmärtämään paremmin sitä, miten yhteiskunnat toisaalta toistavat itseään ja toisaalta uusiutuvat hitaasti etenevin ja toistuvien syklein. Sykliä perusrhythmissä voidaan nähdä toistuvuus, mutta jokaisen syklin kohdalla tulee mukaan jotain uutta kehityksen myötä. Tästä johtuen edellisen kierron mukaan ei koskaan pystytä ennustamaan uutta kiertoa. Yhteiskunnan kehityssykliä nähdään kestävän noin 40-60 vuotta. (Wilenius 2015, 13-14.)

Hiltunen (2017, 37) mukaan megatrendit ovat historiaan pohjautuvia merkittäviä suuntauksia tämän hetkessä elämässämme ja niillä on tärkeä osa nykyhetkessämme ja tulevaisuutemme määrittäjinä. Megatrendien vaikuttavuutta tulisi huomioida erityisesti liiketoiminnassa. Yritysten ja organisaatioiden tulevaisuustarkasteluun tulisi sisällyttää ymmärrys niistä megatrendeistä joilla on vaikutusta yrityksen liiketoimintaan, kuten väestönkasvu, väestön ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja keksiluokan kasvu, kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen, eriarvoisuuden lisääntyminen, ilmastonmuutos, ympäristön saastuminen, digitalisaation ja teknologian kehitys. (Hiltunen 2017, 37.) Kuusi, Bergman & Salminen (2013, 64-66) mukaan tulevaisuuden ennakkoinnissa, esimerkiksi ratkaistaessa ympäristöongelmia, on tutkitun jo olemassa olevan tiedon lisäksi merkityksellistä ymmärtää ja ottaa huomioon, myös yksilön tapa kokea todellisuutta osana laajempaa kokonaisuutta.

Lindgren & Bandhold (2009, 60) mukaan trendit koostuvat useista yhteiskunnallisista tekijöistä ja ilmiöistä, ei vain yhdestä tapahtumasta ja ne edustavat syvempää muutosta joilla on jatkuvuutta tulevaisuudessa, tälle on ominaista myös tapahtumien toistuvuus. Trendit näyttävät kaikilla elämämme osa-alueilla. Ne kuvastavat menneisyyden virtoja ja suuntia ja ne voidaan määritellä juuri muutoksen suuntana, esimerkkinä kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuva muutos esimerkiksi ympäristönäkökulman huomioivalla toiminnan muutoksella. (Hiltunen 2017, 56-57.)

Pouru, Wilenius, Holstius & Heinonen (2017) mukaan futurologia, tulevaisuudentutkimus ja ennakointi ovat Pentti Malaskan mukaan tulevaisuudentutkimuksen tieteenalan peruskäsitteitä. Futurologia kuvaa Kuusi, Bergman & Salminen (2013, 18-19) mukaan tulevaisuuden perustutkimusta, tulevaisuudentutkimus (future studies) käsitteenä yleisellä tasolla tapahtuvaa tulevaisuudentutkimusta ja ennakointi (foresight) soveltavaa ja osallistavaa tulevaisuudentutkimusta, jonka avulla esimerkiksi yritysten visiot voidaan luoda pitkälle aikajanelle.

Tulevaisuuden tutkimuksessa skenaarioiden avulla voidaan muodostaa vaihtoehtoisia näkemyksiä tulevasta, johon huomion halutaan kiinnittyvän. Skenaarion avulla kuvataan toimintaympäristön polku nykyhetkestä tulevaan ja niitä luodaan yleensä kaksi kuvaamaan esimerkiksi yrityksen palvelua. (Vapaavuori 1993, 216.)

Stadin ammatti- ja aikuisopisto tulee toiminnassaan huomioimaan ennakoinnin merkityksen tulevaisuuden toimintaympäristöissä Futures Platform- työkalun avulla (Sahlman, 2020).

2.6 Digitaaliset ratkaisut tiimityön tukena

Ilmarinen & Koskela (2015, 22-24) mukaan digitalisaatiota voidaan lähestyä ja tarkastella yhteiskunnan, organisaatioiden, yritysten ja markkinoiden lähtökohdista, yhtä ja ainoaa määritelmää digitalisaatiolle ei ole olemassa. Maailman kehittyneistä talouksista Bokova (2017) mukaan 90 % tarvitsee työn tekoon liittyvissä toiminnoissaan informaatio- ja kommunikaatioteknologialla. Digitaalisten ratkaisujen käyttöä on tutkittu Suomessa työolotutkimuksissa vuodesta 1984 (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 84). Suomalaisilla on hyvät digitaidot ja olemmekin EU:n kärkimaa digiosaamisessa. Digitalisaatiolla on merkittävä osa suomalaisen julkisen hallinnon toimintojen rakenteissa ja niiden kehittämisessä. Tavoitteen on tuottaa ajasta ja paikasta riippumattomia ratkaisuja, sekä entistä toimivampia ja joustavampia julkisia palveluja kansalaisten ja erilaisten organisaatioiden käyttöön. (Valtionvarainministeriö.)

Ilmarinen & Koskela (2015, 52) mukaan teknologian nopea kehitys on mahdollistanut sen, että teknologiset ratkaisut ovat yhä enemmän arkipäiväämme, ne ovat yhä useammilla meillä käytettävissä ja ne ovat edullisia hankkia. Digitaalisen aikakauden keskeisimpiä tekijöitä ovat Lee (2020) mukaan digitaalinen osaaminen, digitaalinen johtaminen ja digitaalisuuden muodonmuutos. Kun digitaalisista ratkaisuista päätetään ja implementoidaan työyhteisöön, tulee huolehtia siitä, että työyhteisöllä on riittävästi ymmärrystä ja visionääristä ajattelutapaa nähdä tulevaisuuteen. Niissä organisaatioissa, joissa digitaaliset ratkaisut on saatu onnistuneesti käyttöön, organisaatioiden on myös helpompi viedä toimintakulttuurissa tapahtuvaa muutosta eteenpäin. Hyvä johtaja pystyy kuvaamaan tiimille mihin hänen päätöksentekonsa perustuu, hän tukee muutosprosessin aikana tiimiään, hänellä on kykyä johtaa ja kommunikoida eri viestintävälineiden kanssa, hän toimii innovatiivisesti ja osoittaa ongelmanratkaisukykyä. (Lee 2020.)

2.6.1 Pelillistäminen

Digitaalisuuden yleistyessä kiihtyvällä vauhdilla on Järvensivu (2017, 256) mukaan pelillistämisestä tullut yksi sen keskeisimpiä kiinnostuksen kohteita, esimerkkinä viihdepeliteollisuus, joka on yksi nopeimmin kehittyneistä globaaleista liiketoiminnan muodoista. Vahlo ym. (2015, 6-7) mukaan digitaalisten pelien avulla tapahtuva työyhteisöjen työhyvinvoinnin tukeminen on Suomessa vielä harvinaista eikä olemassa olevaa tutkimustietoa ole juuri saatavilla. Vahlo ym. (2015, 11-13) mukaan pelien toimintoja työhyvinvoinnin edistäjinä voidaan tutkia primaarien hyötyjen kautta, kuten rentoutumisen ja viihteellisuuden näkökulmasta, sekundaaristen hyötyjen kautta, jolloin hyödyllä tavoitellaan pelin kautta savutettavaa ulkoista hyötyä, esimerkkinä painonhallinta ja tertiaarisen hyödyn kautta pyrkimällä lisäämään viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisössä.

Hamari ym. (2014, 1-2) mukaan pelillistämisen positiiviset hyödyt määräytyvät paljolti käyttäjistä ja siitä missä kontekstissa peliä pelataan. Raftopoulos, M (2014 159-178) mukaan työelämän näkökulmasta pelillistäminen on vielä uusi tutkimusalue ja oman haasteensa työelämäpelien kehittämiseen ja tutkimukseen tuo eettiset ja arvo näkökulmat. Tulevaisuuden työpaikkojen laatua ja tuottavuutta edistetään yhteen sovittamalla työhyvinvointi, terveys, luottamus, yhteistyö, tuottavuus, innovointi sekä osaava työvoima. (Työelämän kehittämisstrategia vuoden 2020, 9.)

Pelillistämällä (gamification) pyritään innostamaan ja motivoimaan käyttäjää kohtaamaan aihealue digitaalisille peleille tuttuja sovelluksia hyödyntämällä. Esimerkkinä voidaan pitää terveysteknologiaa, joka on hyödyntänyt hyötypeliteollisuutta (serious games) motivoidakseen kuluttajia terveyttä edistävään käyttäytymiseen. (Serious Gaming Cluster.)

Leväsluoto ym. (2015, 192) mukaan pelimaailma voi auttaa työyhteisöjä kohtaamaan ja implementoimaan muutosta. Toisaalta Vahlo ym. (2015, 6-8) mukaan hyötypeleissä tulee huomioida pelien innostavuus ja viihdyttävyyys.

Pelitutkimuksessa Stenros (2014, 17) mukaan voidaan pelin määrittämistä ja sen olemusta lähestyä kriittisen tarkastelun kautta, kuten pelaajan roolin, pelin tarkoituksen, pelin tuottavuuden, lopputuloksen sekä peliin liittyvän kilpailu näkökulman kautta. Deterding ym. (2011, 2-4) mukaan pelin luomisen elementtejä ovat pelin muoto, kuten pelin tasot ja tunnukset, pelin tekninen toiminta, pelin ongelmanratkaisukyky, pelin toimintojen muodot sekä pelisuunnittelun menetelmät.

Stadin AO:ssa pelillistämistä on hyödynnetty henkilöstön Pedbuusteri- koulutuksissa. Pelialustana on käytetty Seppo-peliä, johon Stadin AO:lla on lisenssi. Peliä käytettiin lisäämään henkilöstön osaamista ja ymmärrystä opiskelijoiden henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen

suunnittelussa (HOKS). Digitalisaatio on yksi Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnan strategisista painopisteistä. (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston kehittämisestä.)

2.7 Tiimit toiminnan kehittäjinä

Lähtökohta tiimin määritelmässä Katzenbach & Smith (1998, 58) mukaan on, että joukko ihmisiä yhdistää voimavaransa niin, että asetetut päämäärät saavutetaan. Organisaation myönteinen ja johdonmukainen sekä ymmärrettävä suorituskulttuuri edesauttavat tiiminjäseniä luomaan omat toimintatavat sekä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Yhteisvastuun ymmärtäminen organisaation toiminnalle asetetuista tavoitteista tukee tiimien yhteenkuuluvuuden tunnetta ja osaltaan edesauttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Katzenbach & Smith 1998, 58.)

Tiimin ydinmääritelmä ei ole Sydänmaalakka (2016, 48) juurikaan muuttunut liki kahdeskymmenessä vuodessa, vaan sen keskeinen lähtökohta on edelleen joukko yhdessä, yhteiseen tavoitteeseen sitoutuneita ja sen eteen tekeviä ihmisiä. Tiimiin henkilömäärä vaihtelee pienistä 4-8 henkilön tiimeistä aina suurempiin jopa kahdenkymmenen henkilön tiimeihin. Tiimissä toimitaan yhdessä yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen mukaisesti sekä kehitetään niitä, kukin oman asiantuntijuutensa lähtökohdista. Tiimin toiminnalla on yhteinen päämäärä johon kaikki ovat sitoutuneet, niin että sen toimintaa voidaan seurata ja arvioida. (Sydänmaalakka 2016, 48.)

Lämsä & Päivike (2013, 157) mukaan tiimityöskentelyn lähtökohtana voidaan pitää työyhteisössä ihmisten asiantuntijuuden yhdistämistä, jossa korostuvat ryhmätyötaidot yksin tekemisen sijaan. Katzenbachin ja Smithin (1998, 59) mukaan ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin sekä yhteiseen toimintamalliin, lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”.

Järvinen (2018, 28-31) mukaan tiimitoiminnan kehittymiselle vaaditaan aikaa, jotta tiimille kehittyy yhteinen näkemys siitä, mihin toiminnalla pyritään ja, mitä toiminnalla tavoitellaan. Tiimi on joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. He ovat sitoutuneet yhteisiin ja mitattavissa oleviin tavoitteisiin, joihin pääsemistä seurataan systemaattisesti. Heillä on yhteinen kulttuuri ja toimintatavat, joita he kehittävät yhdessä. Lisäksi he ovat riippuvaisia toisistaan ja kantavat yhteisvastuuta. (Sydänmaalakka 48-49.) Monet meistä toimivat erilaisissa työelämässään tai harrastuksiin sidoksissa olevissa ryhmissä, jossa yksintekemisen sijaan toimitaan ryhmässä. (Lämsä & Päivike 2013, 157.)

2.7.1 Tiimit opetuksen ja ohjauksen palveluissa

Opetuksen ja ohjauksen tiimit vastaavat Stadin ammatti ja aikuisopistossa opiskelijoiden henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadinnasta sen päivittämisestä sekä opetussuunnitelman perusteiden ammattitaitovaatimusten mukaisesta opetuksesta ja ohjauksesta. Jokaiselle opiskelijalle on osoitettu oma-opettaja. Opiskelijan ohjauksessa käytetään Wilma opiskelijahallintajärjestelmää, joka mahdollistaa reaaliaikaisen ja yksilöllisen opiskelijan opintojen suunnittelun sekä opintojen etenemisen seurannan. Stadin ammatti- ja aikuisopiston oppimisyhteisöt ja esimiehet muodostavat yhdessä tiimivastuumallin, jonka tavoitteena on yhdessä parantaa ohjauksen ja opetuksen suunnittelua, sen toteutusta sekä arviointia ja kehittämistä.



Kuvio 8: Stadin ammatti- ja aikuisopiston tiimivastuumalli (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston kehittämisestä 2019)

2.7.2 Asiantuntijatiimit

Stadin ammatti- ja aikuisopiston asiantuntijatiimejä on neljä. Asiantuntijatiimit ovat pedagogisen toiminnan kehittäjiä. Niiden tehtävänä on varmistaa uusien pedagogisten käytänteiden saatavuus ja saavutettavuus organisaation toiminnassa. Asiantuntijatiimit toimivat myös opetuksen- ja ohjauksen tiimien toiminnan tukena, strategisten painopisteidensä mukaan. Kan-

sainvälisyystiimi, asiakkuustiimi, digitaalisen pedagogiikan tiimi sekä yrittäjyyden ja kilpailutoiminnan tiimi ovat aloittaneet toimintansa 1.8.2018. Asiantuntijatiimit toimivat kalenteri- vuosittain laatimansa toimintasuunnitelman pohjalta. Toimintasuunnitelmat perustuvat Stadin ammatti- ja aikuisopiston sekä Helsingin kaupungin strategiaan painopisteisiin. (Arviointra- portti Stadin ammatti- ja aikuisopisto, 5-7.)



Kuvio 9: Esimerkki asiantuntijatiimien organisoitumisesta Stadin ammatti- ja aikuisopistossa (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston kehittämisestä 2019)

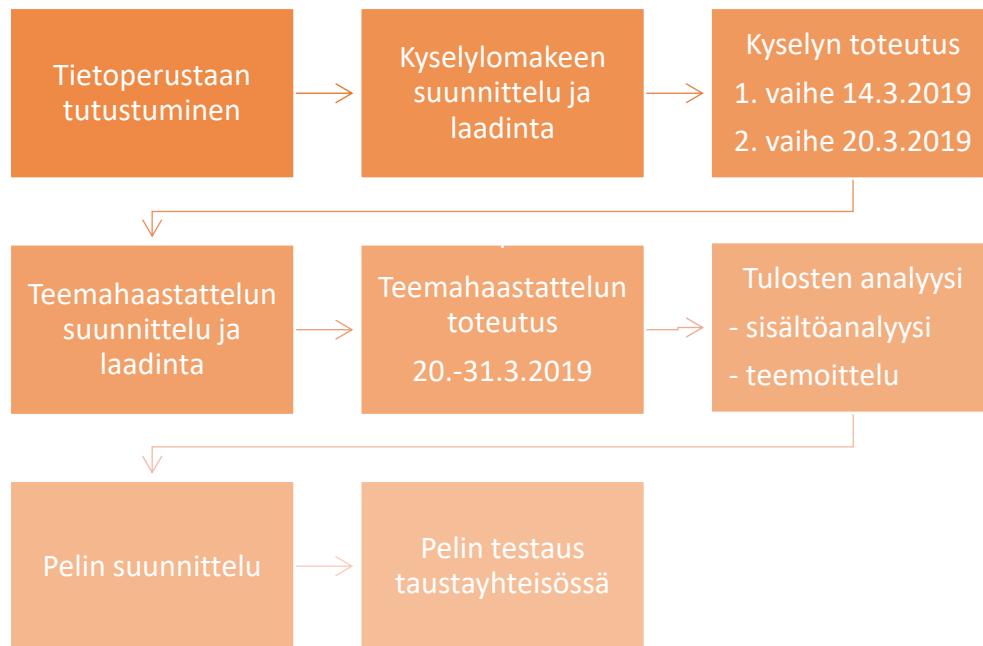
3 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan Ojasalo ym. (2015, 19-21) mukaan käyttää silloin, kun halutaan saada aikaan käytännön parannuksia esimerkiksi organisaation toiminnan kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on tapaustutkimus, jonka avulla voidaan kerätä monipuolista ja syvällistä tietoa Stadin ammatti- ja aikuisopiston opetuksen- ja ohjauksen itseohjautuvien tiimien toiminnasta. Tarkoituksena saada tiimityöstä syvällistä tietoa, jotta opinnäytetyön tavoitteena olevan pelin kehittäminen kohdistuu tiimityötä tukeviin asioihin. Ojasalo ym. (2015, 52-53) mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on kerätä yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta ja tuottaa uutta tietoa organisaation tai muun vastaavan toimintaympäristön kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli tuottaa toimintamalli, joka osaltaan ohjaisi tiimien kehittämistoimintaa ja toisaalta poistaisi hukkaa työprosesseista. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella tutkimuksen tavoitetta jouduttiin kuitenkin uudelleen arvioimaan. Lähtökohtana tutkimukselle oli organisaation toimintakulttuurin muutos, joka vaatii uudenlaista osaamista itseohjautuvilta tiimeiltä. Tutkimuslupa haettiin Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalta ja se myönnettiin ajalle 1.3.-31.3.2019.

Opinnäytetyö alkoi perehtymällä tiimityötä koskevaan kirjallisuuteen ja tiimityötä koskeviin ilmiöihin. Ennen kyselylomakkeen laadintaa suunniteltiin opinnäytetyön tietoperusta, johon kyselylomake perustuu. Kysely suunnattiin sähköpostilla kampus kahden, Stadin ammatti- ja aikuisopiston, Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla työskentelevälle henkilöstölle. Tutkimuksen toisessa vaiheessa, teemahaastattelussa kerättiin tietoa tiimien asiantuntijajäseniltä.



Kuvio 10: Opinnäytetyön etenemisprosessi

3.1 Kysely

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 40-41) mukaan kysely sopii hyvin lähtötilanteen selvittämiseen, kun kysely suunnataan isolle joukolla. Kyselyn toteutus vaatii huolellista paneutumista olemassa olevaan tietoperustaan, perusjoukon ja otoksen määrittämiseen. Kysymysten tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä, jotta kysymyksiin vastaaminen ei vaadi vastaajalta ylimääräistä ponnistelua. Kyselystä saatuja tuloksien yleistettävyyttä tulee voida pohtia sekä tehdä niistä johtopäätökset. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Ojasalo ym. (2015, 128-131) mukaan digitaaliset sähköpostilla jaettavat kyselyt ovat yleistyneet niiden reaaliaikaisuuden, helppouden, nopeuden ja edullisuuden vuoksi. Haasteena nähdään se, että kyselyjen voimakkaasti yleistyessä vastaajat menettävät mielenkiintonsa niihin. Sähköisen kyselylomakkeen laadinnassa tulee huolehtia siitä, että lomakkeessa kysytään vain ne kysymykset, jotka vaaditaan opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. Kysymykset tulee olla selkeällä kielellä esitettyjä ja ymmärrettäviä niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Ojasalo ym. (2015, 130- 133) mukaan kyselyn ulkoasuun, selkeyteen ja pituuteen tulee kiinnittää huomiota. Kyselylomake on hyvä laatia vastausittain kun tiedetään mistä tietoperusta koostuu, käyttämällä sellaisia kysymyksiä, jotka tukevat tutkimuksen tavoitetta. Vastausvaihtoehdoissa tulee välttää päällekkäisyyttä. Kyselylomake on hyvä testata ja luettaa se esimerkiksi opinnäytetyön ohjaajalla tai muilla työn aiheella tuntevilla asiantuntijoilla, näin voidaan tehdä kyselyn onnistumisen kannalta tarvittavat korjaukset. Kyselyyn on hyvä liittää selkeä saatekirje, jossa kuvataan tutkimuksen tarkoitus. Saatekirjeen perusteella vastaaja valitsee, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2013, 195) mukaan kysely voidaan myös kohdistaa suurelle joukolle kohdehenkilöitä. Aineiston analysointi on nopeaa ja saadut tulokset on helppo käsitellä tietoteknisesti. Tällaista menetelmä voidaan pitää myös kustannustehokkaana. Kyselyyn, englanninkielinen vastine survey vastanneilta henkilöiltä aineistoa kerätään standardoidusti, jolloin kyselyn kysymykset ovat samanlaiset kaikille kyselyn kohdehenkilöille. Tämä mahdollistaa selkeiden standardisoitujen kysymysten analyysin. Laaksonen & Matikainen (2013, 95-97) mukaan vastaajien valikoituminen ja valikoiva tapa vastata kysymyksiin, ajatuksella kannattaako kysymyksiin vastata, asettaa kyselylle omat haasteensa. Haittana kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan pitää sitä, miten syvällisesti kohdehenkilöt vastaavat kysymyksiin, kuinka tärkeänä he pitävät kysymyksiin vastaamista, ymmärtävätkö he kysymykset ja kuinka rehellisiä he ovat vastauksissaan. Onkin tärkeää, että tutkija laatii kysymykset huolellisesti ja hän on riittävän perehtynyt omaan aihealueeseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193- 201.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kysely toteutettiin Kyselynetti.com- ohjelman avulla, joka on Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoille tarkoitettu ilmainen ohjelma. Kyselyn linkki lähetettiin Office 365:n Outlook sähköpostin välityksellä Stadin ammatti- ja aikuisopiston kampus kahden henkilöstölle 14.3.2019 ja uudelleen vielä muistutusviestinä 20.3.2019. Kysely oli myös tutkimusluvalla myönnetyn lyhyen ajan (1.3. - 31.3.2019) kannalta perusteltu valinta, koska sähköistä kyselyä voidaan pitää Ojasalo ym. (2015, 121) mukaan tehokkaana, aikaan ja paikkaan sitomattomana, sekä saavutettavuuden näkökulmasta hyvänä tutkimusmenetelmänä. Sähköpostin kautta lähetettävän määrällisen kyselyn avulla pystyttiin saavuttamaan yhtäaikaaisesti koko kampus kahden henkilöstö ja kohdistamaan kaikille samat kysymykset, henkilöstöä on noin 240. Kyselyn avulla pyrittiin myös löytämään teemahaastattelun painopisteet. Ojasalo ym. (2015, 52) mukaan tapaustutkimus mahdollistaa yksityiskohtaisen ja syvällisen tiedon keräämisen. Kohdeorganisaatio oli siirtynyt tiimiorganisaatioksi 1.8.2018 alkaen, joten

tiimitoiminta oli aihealueena tuttu. Ojasalo ym. (2015 40, 121) mukaan kysely sopii hyvin menetelmäksi silloin, kun aihealueeseen on voitu tutustua, mutta sitä halutaan vielä selvittää ja tarkentaa lisätutkimuksella. Kysymykset liittyivät tiimien toiminnan näyttäytymiseen työyhteisössä. Opinnäytetyön ilmiö oli yhdenvertaisuuden kokemus tiimin jäsenten kesken.

Opinnäytetyössä käytettiin sähköistä monivalintakyselylomaketta. Monivalintakyselylomake oli ennalta laadittu ja kysymykset numeroitu, jolloin kohdehenkilö pystyi valitsemaan itselleen sopivan vaihtoehdon. Kyselyssä oli 15 kysymystä, liite 1. Kyselyn vastaukset ryhmiteltiin tulosten esittämiseksi opinnäytetyön tavoitteen ja sille asetettujen tutkimuskysymysten mukaan.

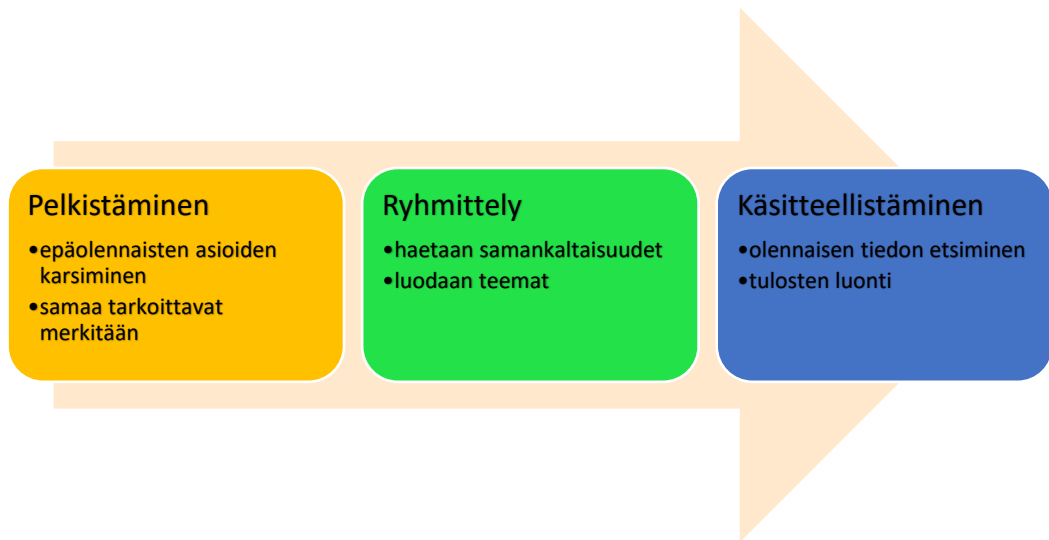
3.2 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu Ojasalo ym. (2015, 41) mukaan mahdollistaa kyselystä saatujen tulosten perusteella selvittää tarkemmin kyselyn keskeisiä tuloksia ja nostaa haastattelussa esiin tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. Teemahaastattelussa kysymykset suunnitellaan niin, etteivät kysymykset ohjaa haastateltavia liikaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa kysymysten järjestyksen muokkaamisen ja tarvittaessa kysymysten painotuksia voidaan tarkentaa. Puolistrukturoidun teemahaastattelun etuna on myös se, että se sallii tarvittaessa myöhempien haastattelujen muokkaamisen. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Opinnäytetyön tutkimuksen ensimmäisen vaiheen, määrällisen kyselyn jälkeen toteutettiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu suoritettiin 20.-31.3.2019 välisenä aikana, haastateltavia oli yhteensä kuusi. Haastateltavat olivat kampus kahden ammatinopettajia, yhteisten aineiden opettajia sekä erityisopettajia. Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun ilmoittamalla yhteystietonsa sähköisen kyselyn yhteydessä. Teemahaastattelun painopisteet saatiin kyselyn kautta. Teemahaastattelun kysymyksiä oli viisi ja ne käsittelivät tiiminjäsenten asiantuntijuutta, tiimin ryhmätyötaitoja, keskeisiä haasteita tiimin toiminnan kannalta, tiimin tarvetta saada ohjausta toimintaansa ja subjektiivista mielipidettä hyvästä tiimistä. 20.-31.3.2019 Teemahaastattelun kysymykset valittiin tietoperustan ja kyselystä saatujen tulosten perusteella, liite 2. Tavoitteena oli saada lisätietoa yhdenvertaisuuden kokemuksesta itseohjautuvien tiimien toiminnassa.

Teemahaastattelusta suoritettiin sisältöanalyysi, joka toteutettiin ja kirjattiin äänitallenteiden kautta kirjalliseen muotoon. Ojasalo ym. (2015, 138-139) mukaan aineistolähtöisen sisältöanalyysin merkitys on siinä, että aineisto saadaan rajattua ja selkeytettyä aineiston pelkistämällä, ryhmittelyllä ja abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä. Litteroidusta aineistosta kerättiin keskeiset havainnot, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin ja siitä haettiin yhteneväisyyksiä. Aineiston abstrahoinnilla eli käsitteiden pelkistämällä rajattiin tutkimuksen kannalta merkityksellinen teoreettinen tieto (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 139-140.)

Tuomi & Sarajärvi (2017, 121-127) mukaan sisältöanalyysissä käytetään kolmevaiheista menetelmää pelkistämistä, ryhmittämistä ja käsitteellistämistä, jotka on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 11: Sisältöanalyysin eteneminen teemahaastattelussa (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-127)

Litteroidusta aineistosta haettiin yliviivauksella yhteneväisyyksiä ja tämän jälkeen luotiin ryhmittelyn kautta teemat. Ryhmittelyn kautta voitiin nostaa esiin seuraavia teemoja: Yhdenvertaisuus, tiimityötaidot ja asiantuntijuus. Yhdenvertaisuuden teemaan sisältyi tarve tulla huomioituksi ja kuulluksi yhdenvertaisena tiimin jäsenenä työmäärän jakautumisen ja tuntijakojen osalta. Tiimityötaidot teemaan sisältyi kokemus tiiminjäsenten tasa-arvoisesta mahdollisuudesta tehdä päätökset yhdessä siitä, miten työtehtävät ja vastualueet tulisi jakaa tiimin jäsenten kesken. Asiantuntijuusteeman sisältyi kokemus yksilön erityisosaamisen ja vahvuuksien huomioimisesta tiimissä ja esimiestyössä.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitetään kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun tulokset, jotka määritettiin sisältöanalyysin avulla. Tulosten tarkastelussa perehdytään tarkemmin saatuihin tuloksiin.

4.1 Sähköinen kysely

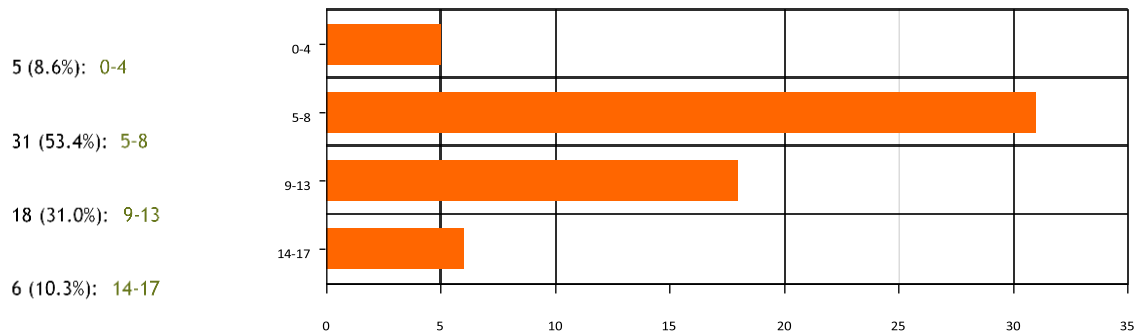
Kyselyyn vastasi sähköpostilistojen henkilömäärästä 37 %. Kyselyn osallistujamäärä on sama kuin vastaajien lukumäärä. Kyselyn vastaajien lukumäärä vaihteli 60-58 välillä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyssä asiantuntijayhteisö on sama kuin tiimi ja asiantuntija sama kuin tiimin jäsen. Kyselyn kysymykset ja vastaukset ryhmiteltiin kahteen ryhmään tulosten esittämiseksi. Vastausten ryhmät olivat tiimitoiminnan lähtökohdat työyhteisössä ja yhdenvertaisuus tiimityössä. Vastausten ryhmittelyn yhteydessä kyselyn tulokset on esitetty pylväskuvina ja sektoridiagrammeina kyselylomakkeen etenemisjärjestyksessä.

Tiimin toiminnan lähtökohdat työyhteisössä

Kyselyn tiimin toiminnan lähtökohdat työyhteisössä kysymyksissä kysyttiin tiimin kokoa ja ketkä tiimiin kuuluvat. Lisäksi selvitettiin, kuinka usein tiimit tapaavat ja miten käsiteltävät asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle.

Tiimin koko

Vastaajista 8,6% ilmoitti tiimin jäsenten lukumääräksi 0-4 jäsentä. Yli puolet vastaajista 53,4% ilmoitti tiimin jäsenten lukumääräksi 5-8. Vastanneista 31% ilmoitti, että tiimiin jäsenten lukumäärä on 9-13. Vastaajista 10,3% ilmoitti tiimin jäsenten lukumääräksi 14-17 tiiminjäsentä.



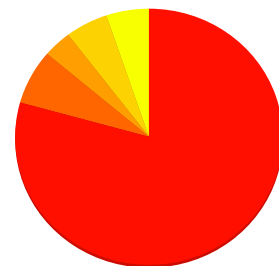
Kuvio 12: Vastaukset kysymykseen kuinka monta asiantuntijaa edustamassasi tiimissä on.

Tiimin jäsenet

Kysymykseen ketkä kuuluvat asiantuntijatiimiin, vastauksista ilmeni, että yli puolet 79,3% tiimin jäsenistä ovat ammatinopettajia. Tiimiin kuuluvista jäsenistä yhteistenaineiden opettajia on 6,9% ja opiskelijahuollon edustajia asiantuntijatiimissä 3,4%. Esimiehistä ja muusta henkilöstöstä 5,2% vastasi kuuluvansa asiantuntijatiimiin.

Osallistujamäärä: 58

Ammatinopettajat	46 (79,3%)
YTO- opettajat	4 (6,9%)
Opiskelijahuollon edustaja	2 (3,4%)
Esimies	3 (5,2%)
Muu henkilöstö	3 (5,2%)



Kuvio 13: Vastaukset kysymykseen ketkä kuuluvat asiantuntijatiimiinne.

Tiimin tapaamiset

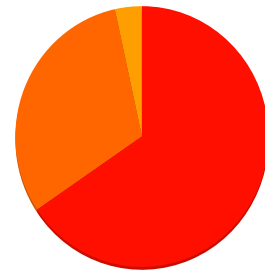
Tiimien kokoontumiskertojen osalta yli puolet vastaajista 65,5% ilmoitti, että asiantuntijoista koostuvat tiimi kokoontuvat vähintään kerran viikossa. 31% vastasi, että tiimi kokoontuu kerran kahdessa viikossa. Vastaajista 3,4% kertoi, että tiimi kokoontuu kerran kuukaudessa. Kerran kolmessa viikossa tai vain tarvittaessa ei kokoontunut yhtään tiimiä.

Osallistujamäärä: 58

38 (65.5%): Kerran viikossa

18 (31.0%): kerran kahdessa viikossa

2 (3.4%): kerran kuukaudessa



Kuvio 14: Vastaukset kysymykseen kuinka usein tiiminne asiantuntijat kokoontuvat

Asioiden käsittely tiimissä

Kysymykseen miten käsiteltävät asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle 34,5% vastasi tiimin asiantuntijoiden tuovan asiat tiimitapaamisten asialistalle. 48,3% vastaajista ilmoitti, että asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle tiimimestareiden kautta. 13,8% vastasi, että esimies tuo käsiteltävät asiat tiimitapaamisten asialistalle. 3,4% vastasi, että asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle jonkun muun tahon kautta.

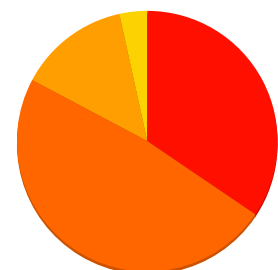
Osallistujamäärä: 58

20 (34.5%): Tiimin asiantuntijoiden kautta

28 (48.3%): Tiimimestareiden kautta

8 (13.8%): Esimiehen kautta

2 (3.4%): Jonkun muun tahon kautta



Kuvio 15: Vastaukset kysymykseen miten käsiteltävät asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle.

Yhdenvertaisuus tiimityössä

Kyselyn yhdenvertaisuus tiimityössä kysymyksissä kysyttiin kuka päättää siitä, mitä asioita tiimitapaamisissa käsitellään, käsittelee ja päättääkö tiimi asiat yhdessä, millaiset vaikutusmahdollisuudet tiimin jäsenillä on omaan työhönsä. Kysymyksissä kysyttiin myös tiimin jäsenten kokemusta tasavertaisuudesta muihin tiimin jäseniin nähden sekä kokemusta siitä, jatkautuuko työmäärä yhdenvertaisesti opetuksen ja ohjauksen tiimeissä.

Päätökset käsiteltävistä asioista tiimikokouksessa

Kysymykseen kuka päättää mitä asioita tiimitapaamisessa käsitellään, vastaajista yli puolet 52,5% ilmoitti, että tiimin asiantuntijat päättävät yhdessä tiimitapaamisessa käsiteltävät asiat. 23,7% ilmoitti, että tiimien toimintaa koordinoiva tiimimestari päättää siitä, mitä asioita tiimitapaamisessa käsitellään. 18,6% vastaajista ilmoitti lähiesimiehen päättävän tiimitapaamisessa käsiteltävistä asioista. 5,1% vastasi, että jokin muu taho päättää mitä asioita tiimitapaamisessa käsitellään.

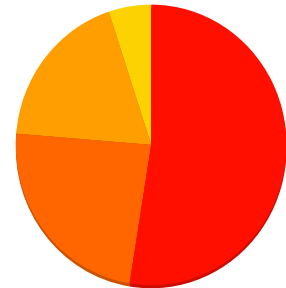
Osallistujamäärä: 59

31 (52.5%): Tiimin asiantuntijajäsenet

14 (23.7%): Tiimimestarit

11 (18.6%): Lähiesimies

3 (5.1%): Jokin muu taho



Kuvio 16: Vastaukset kysymykseen kuka päättää mitä asioita tiimitapaamisessa käsitellään.

Asioiden käsittely tiimissä

Kysymykseen käsittelee否 tiiminne yhdessä asiantuntijayhteisössä esille nousseet asiat/kehittämistoimet/ideat 60,3% osallistujamäärästä vastasi kyllä, 31% vastasi, että tiimi käsittelee toisinaan yhdessä asiantuntijayhteisössä esiin nousseet asiat/kehittämistoimet/ideat. 3,4% vastaajista ilmoitti, että asiantuntijayhteisössä ei koskaan käsitellä yhdessä esiin nousevia asioita/kehittämistoimia/ideoita. Vastaajista 5,2% ei osannut sanoa käsittelee否 tiimi yhdessä asiantuntijayhteisössä esille nousseet asiat/kehittämistoimet/ideat.

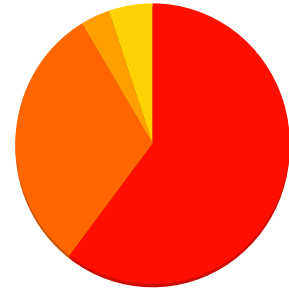
Osallistujamäärä: 58

35 (60.3%): Kyllä

18 (31.0%): Toisinaan

2 (3.4%): Ei koskaan

3 (5.2%): En osaa sanoa



Kuvio 17: Vastaukset kysymykseen käsitteleekö tiiminne yhdessä asiantuntijayhteisössä esille nousseet asiat/kehittämistoimet/ideat.

Tiimin päätöksenteko

Tiimin päätöksentekoa asiantuntijayhteisössä koskevaan kysymykseen, vastaajista tasan puolet 50% ilmoitti, että tiimi päättää yhdessä asioista, kuten opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta. 29,3% ilmoitti, että tiimi tekee päätökset toisinaan yhdessä. 17,2% vastasi, että tiimi ei tee yhdessä päätöksiä asiantuntijayhteisöä koskevista asioista, kuten opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta. 3,4% vastaajista ei osannut sanoa tekeekö tiimi yhdessä päätökset asiantuntijayhteisöä koskevista asioista, kuten opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta.

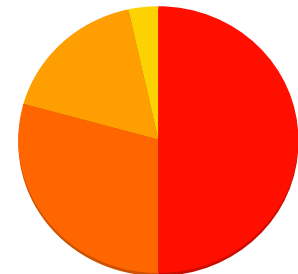
Osallistujamäärä: 58

29 (50.0%): Kyllä

17 (29.3%): Toisinaan

10 (17.2%): Ei

2 (3.4%): En osaa sanoa



Kuvio 18: Vastaukset kysymykseen tekeekö tiiminne yhdessä päätökset asiantuntijayhteisöänne koskevista asioista, kuten opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta.

Tiimin toiminnan vaikuttavuus

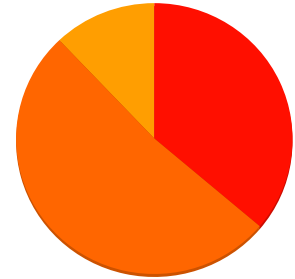
Omien vaikuttamismahdollisuuksien osalta 36,2% vastasi, että voi vaikuttaa tiimissä omaan työhön liittyviin asioihin. Noin puolet vastaajista 51,7% ilmoitti, että voi vaikuttaa jonkin verran omaan työhön liittyviin asioihin. 12,1% vastaajista ilmoitti, että ei voi vaikuttaa tiimissä omaan työhön liittyviin asioihin.

Osallistujamäärä: 58

21 (36.2%): Voin vaikuttaa asioihin

(51.7%): Voin vaikuttaa jonkin verran

7 (12.1%): En voi vaikuttaa



Kuvio 19: Vastaukset kysymykseen miten kuvailisit asiantuntijayhteisössäsi omia vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhösi liittyvissä asioissa.

Tiimin toiminnan tasavertaisuus

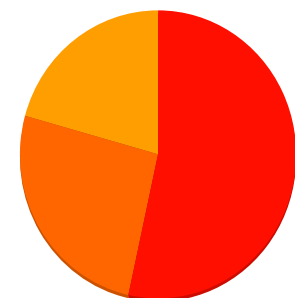
Kysymykseen tasavertaisuuden kokemuksesta yli puolet 53,4% ilmoitti olevansa tasavertainen muiden tiimin jäsenten kanssa. 25,9% vastaajista ilmoitti olevansa tasavertainen edustamansa tiimin muiden jäsenten kanssa jonkin verran. Vastaajista 20,7% ilmoitti, että ei ole tasavertainen tiimin muiden jäsenten kanssa.

Osallistujamäärä: 58

31 (53.4%): Kyllä

15 (25.9%): Jonkin verran

12 (20.7%): En



Kuvio 20: Vastaukset kysymykseen koetko olevasi tasavertainen edustamasi tiimin muiden jäsenten kanssa.

Tiimin toiminnan yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuutta koskevaan kysymykseen opetuksen- ja ohjauksen määrän jakautumisesta 24,1% vastasi, että opetuksen- ja ohjauksen määrä jakautuu tiimissä yhdenvertaisesti. 32,8%

vastaajista ilmoitti, että opetuksen- ja ohjauksen määrä jakautuu jonkin verran yhdenvertaisesti. Vastaajista 34,5% ilmoitti, että opetuksen- ja ohjauksen määrä ei jakaudu yhdenvertaisesti tiimissä ja 8,6% ei osannut sanoa opetuksen- ja ohjauksen määrän yhdenvertaisesta jakautumisesta.

Osallistujamäärä: 58

14 (24.1%): Kyllä

19 (32,8%): Jonkin verran

20 (34.5%): Ei

5 (8.6%): En osaa sanoa



Kuvio 21: Vastaukset kysymykseen jakautuuko opetuksen- ja ohjauksen määrä yhdenvertaisesti edustamassasi asiantuntijatiimissä.

4.2 Teemahaastattelun vastaukset

Teemahaastattelun vastaukset jakoutuivat sisältöanalyysin perusteella kahteen osa-alueeseen **tiimityötaitoihin ja asiantuntijuuteen**. Molemmissa osa-alueissa tiimitoiminnan lähtökohdaksi nousi yhdenvertaisuuden kokemisen merkitys tiimissä.

Yhdenvertaisuus koettiin tiimityötaidot teeman toiminnan lähtökohtana. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa kuvattiin samaa tarkoittavana asiana. Yhdessä tekeminen ja asioista yhdessä päättäminen koettiin merkityksellisinä ja niiden katsottiin yhdessä auttavan yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Asioiden jakaminen loi yhdenvertaisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä. Koettiin, että tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden tunne tiimissä lisääntyi silloin, kun työtehtävät jaettiin tasapuolisesti, kuitenkin huomioiden jokaisen yksilön erityisosaamisen. Tiimityötaidot teemaan liittyi kokemus siitä, että tiimityötaitoja tulisi kehittää, ja että tiimit eivät toimi tiimityön periaatteiden ja sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tiimien toiminnalle toivottiin ohjeita ja yhteisiä tiimitoiminnan pelisääntöjä. Haasteena koettiin, että nuori- ja aikuiskoulutuksen kahden erilaisen toimintatavan käytäntöjen yhdistyminen organisaatiouudistuksen yhteydessä on aiheuttanut epäselvyyttä työmäärien yhdenvertaisessa jakautumisessa sekä tuntijaoissa. Uuteen työskulttuuriin oppiminen koettiin haastavana, erityisesti tilanteet, joissa opetettavien lukumäärä on keralla yli sata. Lisäksi koettiin, että kehittämiselle jäi liian vähän aikaa koska opiskelijan henkilökohtainen ohjaus, kirjaaminen ja erilainen konttorityö oli lisääntynyt. Haasteena nähtiin myös, että tiimin yhteiseen kehittämi-

seen ei ole riittävästi aikaa, vaan yhteiset tapaamiset käytetään seuraavan viikon suunnitteluun ja selviytymiseen. Lisäksi toivottiin, että sähköisiä viestintäkanavia hyödynnettäisiin matalammalla kynnyksellä tiedon jakamiseen, jolloin tiimien yhteisille tapaamisille varattu aika jäisi tiimin toiminnan kehittämiseen. Myös muutos vuosityöaikajärjestelmään koettiin negatiivisena ja heikentävän joidenkin taloudellista asemaa, samaan aikaan kun työmäärä oli lisääntynyt.

Asiantuntijuuteen liittyi kokemus siitä, että yksilön vahvuuksia ei huomioida tiimityössä riittävästi. Koettiin, että tiimeissä on paljon omaan ammattialaan sekä laajempiin kokonaisuuksiin liittyvää osaamista ja asiantuntijuutta mutta osaaminen ei tule näkyväksi tiimin toiminnassa, ja näin ollen toiminnan kannalta keskeinen osaaminen jää hyödyntämättä. Tiimeihin toivottiin myös lisää pedagogista asiantuntijuutta ja osaamista. Tilanne organisaatiouudistuksen alussa koettiin haastavana ja tiiminjäseneet olivat epävarmoja asiantuntijuudestaan. Koettiin, että tiimien muodostumisessa olisi pitänyt huomioida tiimityölle asetettuja toiminnan lähtökoh- tia tarkemmin ja, että itseohjautuvien tiimien toiminta määritellään selkeämmin. Haasteena koettiin myös, että osa tiimien jäsenistä haluaa edelleen toimia yksilökeskeisesti, ei niinkään tiimin yhteisten tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti ja, että kuppikuntien vahvistuminen tiimeissä osaltaan estää avoimuutta ja tiedonkulkua, jopa yksilöiden eristämistä. Huolen aiheena koettiin, että tiimit eivät saa olla itseohjautuvia toimintojen kehittämisessä, heidän asiantuntijuuttaan kyseenalaistettiin sekä tiimissä että tiimin ulkopuolelta ja, että asiat hoi- detaan edelleen esimiesjohtoisesti.

4.3 Tulosten tarkastelu

Kyselyn tulosten tarkastelussa huomattiin, että kohdeorganisaatio on antanut tiimeille tiimi- toiminnan perusohjeet, jossa määritetään tiimin jäsenten lukumäärä, ketkä tiimiin kuuluvat, kuinka usein tiimitapaamiset pidetään, miten käsiteltävät asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle ja kuka vastaa siitä, mitä asioita tiimitapaamisissa käsitellään. Haastattelussa il- meni, että tiimien toimintaan toivotaan lisää ohjeistusta ja yhteisiä tiimitoiminnan pelisään- töjä.

Kyselyn tulosten tarkastelussa huomattiin, että puolet vastaajista ilmoitti tiimin päättävän yhdessä siitä, mitä asioita tiimissä käsitellään. Huomioitavaa kyselyn tuloksissa oli, että vain noin 30% ilmoitti voivansa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Haastattelun vastauk- sista ilmeni, ettei yksilön asiantuntijuutta huomioida riittävästi tiimissä, eivätkä tiimit saa toimia itseohjautuvuuden periaatteen mukaisesti. Esihenkilön ja tiimin päätöksenteon välillä koettiin olevan epäselvyyttä siitä, mistä tiimi voi tehdä itsenäisesti päätökset.

Kyselyssä ilmeni, että yli puolet kokivat olevansa tasavertaisia toisiin tiiminjäseniin nähden, ja vain 24,1% koki yhdenvertaisuutta opetuksen- ja ohjauksen työmäärän jakautumisessa. Ryhmätyötaitojen koettiin olevan parantamisen varaa ja haastavana koettiin se, että opetta- jat muodostivat tiimien sisällä omia ryhmiään, tämän nähtiin vaikeuttavan tiedonkulkua ja

työtehtävien tasapuolista jakoa tiimissä. Haastattelun vastauksissa huomattiin myös, että tiimin ei anneta päättää asioista itseohjautuvuuden periaatteen mukaan ja, että tiimissä tehtäviä päätöksiä ohjaavat tiimin jäsenten henkilökohtaiset motivaatiot toteuttaa opetuksen ja ohjauksen palveluja, ei niinkään aina opiskelijoiden tarpeet. Haastattelun vastauksissa ilmeni myös, että tiimitapaamisiin käsiteltävät asiat tuodaan esihenkilöltä, tiedotuksenomaisesti, ei niinkään tiimin tarpeesta kehittää opetuksen ja ohjauksen palveluja.

Kyselyn ja haastattelun tulosten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Tutkimuskysymykseen miten yhdenvertaisuuden kokemusta voidaan lisätä tiimissä, vastauksissa kävi ilmi, että tiimin jäsenten yhteistyö, yhdessä tekeminen ja yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin sitoutuminen luovat yhdenvertaisuuden ilmapiirin. Yhdenvertaisuuden ilmapiirin luomiseksi teemahaastattelusta tehdyn sisältöanalyysin tulosten perusteella, tiimi tarvitsee paitsi olemassa olevat fyysiset peruslähtökohdat toiminnalleen, myös yhteiset pelisäännöt, yhteisen toimintakulttuurin. Tulosten perusteella tiimin toiminnassa hyvät käytöstavat, toisten huomioiminen ja kunnioittaminen, suvaitsevaisuus sekä mahdollisuus toimia tiimissä tasavertaisena toimijana, ovat tiimitoiminnan peruslähtökohtia.

Tutkimuskysymykseen miten tiimissä toimitaan, tiimitoiminnan ohjeet ja pelisäännöt, vastauksissa kävi ilmi, että uudessa itseohjautuvassa tiimiorganisaatiomallissa tarvitaan myös koko organisaatiota ohjaavat tiimitoiminnan pelisäännöt, johon jokaisen tiimin ja tiiminjäsenen tulee sitoutua. Tähän tutkimuskysymykseen kehitettiin toiminnallinen tuotos, peli. Pelissä pelaaja kohtaa kohdeorganisaation arvot visuaalisesti esiteyllä pelikentällä. Pelikentän arvot yhdessä tutkimuksesta saatujen tulosten kanssa vastaavat tutkimuskysymykseen siitä, miten tiimissä tulee toimia yhdenvertaisuuden periaatteen mukaisesti, niin että ne vastaavat myös kohdeorganisaation toiminnan lähtökohtia.

5 Pelin sisällön kokoaminen ja testaus

Stadin ammatti- ja aikuisopiston visio ja arvot kuvataan strategisten painopisteiden mukaan VisioArvo-kartalla. ArvoKartta toimii WeAsATeam pelin alustana, ArvoKartta on liitteenä (liite 3). Pelin kehittämisessä on hyödynnetty opinnäytetyön tutkimuksesta saatuja tuloksia. VisioArvo-kartasta on valittu Seppo- peliin arvoja, joita voidaan pitää tiimityön keskeisinä lähtökohtina. Pelin tavoitteena on saada tiimin jäsenet toimimaan yhdessä tiimitoiminnan periaatteiden mukaisesti ja lisätä dialogia taustayhteisön arvoista pelaajien välillä. Katzenbach & Smithin (1998, 58) määritelmän mukaan ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sekä ovat yhteisvastuussa suorituksistaan”.

Pelin säännöt kerrotaan käyttäjälle tekijän laatiman tarinan kautta ja ne avautuvat käyttäjälle peliin kirjautumisen yhteydessä. Pelille asetetut tavoitteet ja säännöt kuvataan tarinan kautta. Antunes, Pino & Tate (2019, 5566) mukaan tarinallistamalla, tarinan kerronnan avulla pelaajaa voidaan houkutella kohtaamaan kontekstin tietoperusta.

Kun perinteinen työympäristö on murroksessa, voi tiimi tulevaisuudessa Loten (2020) mukaan kohdata toisensa jo työmatkalla aikavyöhykkeet ja maantieteelliset rajat rikkovassa virtuaalisessa ympäristössä. Seppo- peli mahdollistaa teknologian, yhteistoiminnallisuuden, pelillisyyden ja liikkumisen yhteensovittamisen (<https://seppo.io/fi/>.) Peliä testattiin taustayhteisön asiantuntijatiimissä sekä opetuksen ja ohjauksen tiimissä. Lisäksi joukko opettajia sekä johdon edustajia testasivat pelin ja kommentoivat sitä.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisena Stadin ammatti- ja aikuisopiston uudessa tiimiorganisaatiomallissa itseohjautuvien tiimien toiminta näyttäytyy. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää peli, joka tukee tiimiä toimimaan yhdenvertaisesti kohdeorganisaation arvojen ja tavoitteiden mukaan. Hamari (2017) mukaan pelillistäminen on teknologisenä ratkaisuna jo osa yritysten arkea, sen avulla pyritään vaikuttamaan käyttäjäkokemukseen niin, että työhön liittyviä asioita voidaan kohdata pelillistämisen elementtien kautta. Pelin elementtejä ovat Hamari, Koivisto & Sarsa (2014, 3027) mukaan esimerkiksi tarinat, tasot, haasteet ja pistetaulukot.

WeAsATeam- pelin kautta tiimin jäsenillä on mahdollisuus kohdata taustayhteisön toiminnan lähtökohtia pelillistämisen kautta, hyötynäkökulmasta. Martela, F & Jarenko, K (2017, 326-327) mukaan organisaatioiden tulisi itse etsiä ja toteuttaa itselleen oikea tapa tukea tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuutta. Kohdeorganisaatiolle kehitetyssä WeAsATeam- pelissä tiimi voi helppokäyttöisen pelisovelluksen avulla liikkua pelikentällä sattumanvaraisesti. Ratkaistavana on 13 kysymystä pedagogiikasta ja yhdenvertaisuudesta tiimityön ja kohdeorganisaation arvojen ja toiminnan lähtökohdista.

Vuorovaikutteisen pelin sisällön kehittämiseen ja visuaalisen VisioArvo-kartan käyttöön vaikutti tuloksissa selvinnyt kielteinen kokemus siitä, että yhdenvertaisuus ei toteudu opetuksen ja ohjauksen tiimeissä. Yhdenvertaisuuden puuttuminen näyttäytyy siinä, että työmäärät eivät jakaudu tasapuolisesti tiimin jäsenten kesken, tiimissä toimitaan edelleen yksilökeskeisesti, ja tiimiä ei nähdä tiimin yhteisenä voimavarana. Leppänen, K (2015, 228) mukaan tasa-puolinen kohtelu tarkoittaa samanlaisissa tilanteissa tapahtuvaa ihmisten samanlaista, yhdenvertaista kohtelua. Tulosten mukaan tiimien toiminnalle toivottiin selkeitä tavoitteita ja keskustelua siitä, mitkä ovat meidän tiimin arvot. Tiimeille toivottiin myös työnohjausta sekä ohjausta siihen, miten tiimityötä tulisi tehdä.

Tuloksista ilmeni työyhteisön työntekijöiden välisten suhteiden huonontuneet organisaatiouudistuksen myötä ja osaamisen koettiin vähentyneen tiimeissä. Tämä lisäsi huolta siitä, millaisilla tiedoilla ja taidoilla opiskelijat kohtaavat tulevaisuuden työelämän vaatimukset. Huolta herätti myös pedagogisen keskustelun vähyys tiimeissä. Tuloksista ilmeni, että tiimit eivät tiedä heidän toiminnalle asetettuja tavoitteita eivätkä tiimit sitoudu yhdessä tehtyihin päätöksiin. Tiimin jäsenillä Sydänmaalakan (2016, 48-49) mukaan tulee olla yhteinen yhteisvastuullinen toimintakulttuuri, selkeät mitattavissa olevat tavoitteet tiimin toiminnalle sekä yhteinen tahtotila sitoutua tavoitteisiin täydentämällä toistensa osaamista.

Uuteen vuosityöaikajärjestelmään siirryttäessä joillakin tiimien jäsenillä työmäärä lisääntyi samaan aikaan kun palkka pieneni ja vapaajaksojen määrä väheni. Työaikajärjestelmän muutos koettiin epäoikeudenmukaisena, mikä koettiin tasavertaisuuden toteutumisen kannalta kielteisenä. Tuloksista ilmeni, että tiimi ei kykene kaikilta osin yhdenvertaiseen työtehtävien jakoon, jolloin esihenkilön tulisi huolehtia siitä, että yhdenvertaisuus toteutuu työtehtävien jaossa.

Yhdessä tekeminen ja asioista yhdessä päättäminen koettiin merkityksellisinä ja myönteisenä, sekä niiden katsottiin yhdessä auttavan yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Asioiden jakaminen lisäsi yhdenvertaisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä. Koska tiimityössä on kyse muustakin kuin vain tiimityölle asetetuista fyysisistä tekijöistä, kuten tiimin säännöllisistä tapaamisajoista, luo peli, mahdollisuuden nostaa esiin kohdeorganisaation arvot. Kohdeorganisaation arvot korreloivat myös tuloksista saatuja arvoja hyvälle tiimityölle. WeASATeam-pelistä saadun palautteen perusteella, voidaan todeta, että peli innostaa tiimien jäseniä kohtaamaan ja sovittamaan rennolla ja positiivisella otteella tiimityön mahdollisuudet.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi toukokuussa 2018. Opinnäytetyön aihevalintaan vaikuttivat vuoden 2018 alusta voimaan astunut laki ammatillisesta koulutuksesta, jonka myötä koulutuksen järjestäjien ratkaistavaksi tuli toimintatapojen muutoksen läpivienti myös Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatorakenteessa. Muutoksia koettiin myös kohdeorganisaation siirtyessä vuoden 2019 alussa vuosityöaikajärjestelmään. Huomioitavaa on, että kohdeorganisaation uusi tiimiorganisaatio malli ja ammatillisen koulutuksen uudistuksen mukana tuomat toiminnan muutokset ovat olleet monilta osin mittavia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisena uudessa tiimiorganisaatiossa itseohjautuvien tiimien toiminta näyttäytyy sekä kehittää peli, joka ohjaa tiimejä kohtaamaan taustayhteisön arvot. Tietoperustan ja opinnäytetyön tutkimuksen tulosten mukaan yhdenvertaisuudella on keskeinen merkitys itseohjautuvien opetuksen ja ohjauksen tiimien toiminnassa.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella työmäärän epätasainen jakautuminen kuormittaa osaa opettajista kohtuuttomasti sekä asettaa heidät keskenään eriarvoiseen asemaan. On hyvä pohtia, toteutuuko silloin opiskelijan oikeus saada työelämälähtöistä, yksilöllistä, samaan aikaan yhteisöllistä, yhdenvertaista sekä laadukkaasta opetusta ja ohjausta, henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman mukaisesti. Karusaari (2020, 88-90) mukaan opiskelija ja hänen opintopolkunsa työelämään ovat koulutusorganisaatioiden johdon näkemyksestä, keskeisimmät tavoitteet asiakaslähtöisessä ja osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Tämän tavoitteen savuttamiseksi on huolehdittava siitä, että koulutusorganisaatioiden toiminnan rakenteet, tavoitteet ja strategiat on tuotu käytännön tasolle niin, että niiden toteuttaminen on mahdollista.

Kohdeorganisaatio toimii itseohjautuvuusperiaatteen mukaan. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella, on kuitenkin syytä pohtia, käytetäänkö kohdeorganisaatiossa itseohjautuvuutta enemmänkin yksilön toiminnan lähtökohtana, kuin tiimin yhteisenä toiminnan voimavaranä. On myös hyvä pohtia niitä keinoja ja menetelmiä, millä itseohjautuvuuden ymmärrystä voidaan lisätä Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvissa tiimeissä. Martela & Jarenko (2017, 12-13) mukaan itseohjautuvuuden ilmiötä voidaan tarkastella kahdella toisistaan eroavalla tasolla, sekä yksilön itseohjautuvuuden tasolla, että ryhmää kuvaavalla itseorganisoitumisen tasolla.

Kohdeorganisaatio sekä muut koulutuksen ja työelämän organisaatiot voivat hyödyntää ja kehittää tiimitoimintaansa opinnäytetyön tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta. Kunkin organisaation on myös hyvä etsiä omaan toimintaansa parhaiten soveltuvat tiimityön kehittämisen menetelmät ja ymmärtää työyhteisöä myös sen yksilöiden lähtökohdista. Kozłowski & Ilgen (2006, 115) mukaan yksilöllisyys on ollut vallitsevana näkemyksenä länsimaisessa kulttuurissa, ja saattaa osaltaan tuoda haasteita tiimin toimintaa tehdä asioita yhdessä. On myös hyvä huomioida, että yksilöllisyyttä korostavassa yhteiskunnassa tiimityö voi tuntua haastavalta, ja siitä syystä tiimityön toiminnan ohjaukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kohdeorganisaation organisaatiomuutoksen yhteydessä, myös opettajan rooli muuttui autonomisesta toimijasta tiimityöntekijäksi. Muutos ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii koko työyhteisöltä yhteistä näkemystä siitä, mitkä ovat tiimityölle asetetut tavoitteet.

Koska pelillistäminen on mittavaa liiketoimintaa, ja pelillistämisen innovaatiot usein liikesalaisuuksia, tiedon löytäminen tietoperustaan loi tekijälle omat haasteensa. Pelin muotoilun loppuvaiheessa tekijä sai arvokasta palautetta keräämällä pelikokemuksia kohdeorganisaatiolta pelin pelattavuudesta sekä pelin sisällön merkityksellisyydestä. Ojasalo ym. mukaan (2015, 158-159) luovassa ongelmanratkaisussa yhteisöllisten menetelmien merkitys on tärkeää. Avoimuus ja myönteinen ilmapiiri mahdollistavat vuorovaikutteisen yhteistyön, kun halutaan luoda uutta ja etsiä uusia ideoita sekä ratkaisuja.

ennakoinnista, yhdenvertaisuudesta, tiimityötaitoista, itseohjautuvuudesta sekä pelillistämisestä.

Opinnäytetyötä ympäröiviin ilmiöihin tutustuminen ja niiden ymmärtäminen vaativat aikaa. Opinnäytetyöprosessin kannalta lopputuotoksen syntymiseen vaadittiin tekijältä perusteellista pohdintaa ja arviointia siitä, millainen työkalu sopii parhaiten yhdenvertaisen tiimityön työkaluksi. Koska Seppo-peli oli toimintaympäristönä tuttu suurimalle osalle taustayhteisön henkilöstöä, sen hyödyntäminen vuorovaikutteisena ja osallistavana tiimityön työkaluna oli perusteltua. Peli on siirrettävissä suoraan kohdeorganisaation tiimityön työkaluksi.

Tekijän kannalta opinnäytetyöprosessi oli merkityksellinen, koska tekijällä oli mahdollisuus reflektoida omia muutoksen, - yhteiskuntavastuullisen - ja tulevaisuuksien johtamisen opintoja kohdeorganisaation muutosprosessiin. Opinnäytetyön tutkimuksesta saadut tulokset on kerätty keväällä 2019. Tekijä suosittelee kohdeorganisaatiolle uuden kyselyn toteutusta, jossa kartoitetaan tiimien toiminnan kehitystä ja kokemuksia itseohjautuvuuden sekä yhdenvertaisuuden lähtökohdista.

Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tutkimuslupa myönnettiin ajalle 1. - 31.3.2019. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin edetessä kävi ilmi, että opinnäytetyön tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä olisi ollut hyvä täydentää taustayhteisöä osallistavalla menetelmällä. Tähän ei kuitenkaan ryhdytty tutkimukselle myönnetyn lyhyen ajanjakson vuoksi. Opinnäytetyöprosessin aikana tekijällä on ollut mahdollisuus tarkastella Laurea ammattikorkeakoulun Kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelman kautta kohdeorganisaation muutostyötä ja sitä ympäröiviä ilmiöitä. Opinnäytetyöprosessi on vienyt aikaa, jota tekijä pitää opinnäytetyön merkittävyyden kannalta välttämättömänä. Ilmiöiden seuraaminen, ymmärtäminen ja niiden saattaminen oikeaan kontekstiin nostaa opinnäytetyön arvoa.

Muutoskyvykkyys, innovatiivisuus, ennakointi ja vastuullisuus ovat osa tekijän ammatti-identiteettiä. Nämä ominaisuudet yhdessä, vahvistavat tekijän osaamista nykyisessä, sekä tulevaisuuteen suuntautuvassa kansainvälisyyttä edistävässä asiantuntijatehtävässä. Tulevaisuudessa nämä kyvyt ja ominaisuudet mahdollistavat ratkaisukeskeisen ja valmentavan ajattelun vaativissakin johtamistehtävissä. Opinnäytetyöprosessin aikana tekijällä on ollut mahdollisuus seurata kohdeorganisaation myönteistä tahtotilaa opetuksen ja ohjauksen tiimeissä. Kevät 2020 on osoittanut, että maailma joutuu aika-ajoin polvistumaan sellaisten voimien edessä, joihin heikoista signaaleista huolimatta ei ole kyetty riittävästi varautumaan. Poikkeusoloista huolimatta kohdeorganisaation kyky vastata haastavaan aikaan on ollut koko työyhteisön yhteinen esimerkki ja ponnistus tiimityön onnistumisesta.

7.1 Eettisyys

Ojasalo ym. (2015, 48) mukaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja yhteiskunnassa noudatetaan samanlaisia eettisiä sääntöjä kuin työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä. Kehittämistehtävässä tulee noudattaa rehellisyyttä ja korkeaa moraalialia. Kehittämistehtävän prosessissa nousevat vahvasti esiin niin tieteen kuin työelämän ohjeet ja säännöt. Työ tulee tehdä hyvän tieteellisen tutkimusetiikan lähtökohdista, noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja erityistä tarkkuutta. Tutkimuksessa tulee noudattaa eettisesti hyvää ja avointa tiedonhankintaa sekä viestiä tuloksista vastuullisesti. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja sen toteutuksessa tulee noudattaa tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Yhteistyötahoja ja taustayhteisöä tulee tiedottaa, hakea tarvittavat tutkimusluvut vaatimusten edellyttävällä tavalla sekä ilmoittaa mahdollisista sidonnaisuuksista. (Tutkimuseettinen tiedekunta, 2012, 6-7). Ojasalo ym. (2015, 49) mukaan harhaanjohtava, toisten tutkimusten plagiointi, kritiikiton tulosten tarkastelu, raportoinnin epäselvyys ja mahdollisen ulkopuolisen rahoituksen väärinkäyttö ovat vastoin eettistä kehittämistyötä.

Tutkittavien osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla oli tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä aiheutuu heille mitään seuraamuksia. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi olivat luottamuksellisia. Tutkimuksesta saatavat tutkittavien henkilökohtaiset tiedot ovat olleet ainoastaan tutkittavan ja tutkijan käyttöön ja tulokset julkaistaan siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa. Tutkittavilla oli oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijalta missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksessa käytettävät menetelmät olivat turvallisia, eikä niihin liittynyt psyykkisiä ja/tai fyysisiä riskejä tai haittoja. Tutkimus ei sisältänyt henkilöiden tunnistetietoja ja kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto on ollut vain tutkijan käytettävissä. Ojasalo ym. (2015 48-49) mukaan työelämälähtöisen kehittämistyön tulee noudattaa korkeaa moraalialia ja rehellisyyttä, tekijän tulee sitoutua toimeksiantajan arvoihin, kuitenkin niin, että tosiasiat tulee huomioiduksi ja ne tulee käsiteltyä haasteena.

7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Kohdeorganisaation uusi organisaatiomalli on kohdannut haasteita muovautuessaan itseohjautuvaksi tiimiorganisaatioksi. Kehittämisehdotuksena tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kannustan taustayhteisöäni suuntaamaan henkilöstölle tiimityön ohjausta.

Kehittämisehdotuksena tiimit voisivat yhdessä määritellä toiminnalleen tiimien omat pelisäännöt peilaten niitä taustayhteisön toiminnan tavoitteisiin sekä arvoihin. On myös huolehdittava siitä, että tiimityölle on asetettu yhteneväiset ja määritellyt toiminnan painopisteet sekä toiminnan viitekehyksen tulee olla selkeä.

Yhtenä kehittämisehdotuksena olisi, että WeAsATeam pelissä käytettyjen pelipaikkojen eli taustayhteisön arvojen määrittämisessä voitaisiin hyödyntää ratkaisukeskeistä lähestymistapaa niin, että tiimit yhdessä etsivät merkitykset pelipaikoille eli pelin arvoille sekä pelissä avautuville vaihtoehdoille, tämän toiminnan fasilitoinnista vastaisi esihenkilö. Koska peli on luotu hyötykäyttöön, voisi pelistä kehittää version, jossa pelaajan valitsemille vaihtoehdoille avautuu palaute.

Tekijä jatkokehittää WeAsATeam- esitettä tiimityökaluksi, WeAsATeam flyer liite 4. Flyer kuvaa positiivisesti ja helppolukuisesti tiimityön sääntöjä ja esittää onnistuneen tiimityön elementtejä ratkaisukeskeisesti.

Peli mahdollistaa pelaajien eli tiimin jäsenten välisen kanssakäymisen sekä dialogin, jota määrittävät kohdeorganisaation strategiset pianopisteet ja toiminnalle asetut tavoitteet. Kohdeorganisaatiossa digitalisten menetelmien kehittämistä tulisi tukea sekä kehittää niitä työhyvinvointia tukevin ratkaisuin.

Jatkotutkimusehdotuksena tiimityön toiminnan kannalta olisi merkityksellistä selvittää millaista arvoa WeAsATeam peli on tuottanut taustayhteisölle ja onko yhdenvertaisuuden, itseohjautuvuuden ja asiantuntijuuden kokemus tiimeissä lisääntynyt. Kun fyysistä työympäristöä ei enää tarvita kaikilta osin työn tekemisen kulttuurissa, tulee digitaalisilla ratkaisuilla olemaan yhä merkittävämpi osa organisaatioiden toiminnassa. Jatkotutkimusehdotuksena tekijä ehdottaa pelillistämisen vaikutuksen tutkimista ammatillisessa koulutuksessa tai vertailevaa tutkimusta pelillistämisen vaikutuksista keskiasteen koulutuksen ja korkea-asteen koulutuksen välillä. Lisäksi tekijä ehdottaa jatkotutkimusehdotuksena hyötypelien vaikutusten tutkimista työyhteisöjen työhyvinvoinnin lisääjinä.

Lähteet

Painetut

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, HE 157/2000. Työsopimuslain yleiset säännökset.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio- yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.

Istance, D & Kools, M. 2013. OECD Work on Technology and Education: innovative learning environments as an integrating framework. European Journal of Education, Vol. 48, No. 1, 2013.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Helsinki: Alma Talent.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. Tiimit ja tuloksekas yritys. 1998. Suomentanut Tillman, M. Viides painos. Porvoo: WSOY.

Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. 2013. Otteita verkosta: Verkoston ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Liettua: BALTO Print.

Lämsä, A- M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäjymisen perusteet. 1- 6. painos. Porvoo: Bookwell.

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? 1. painos. Alma Talent.

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

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Pojula. S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. 2. painos. Helsinki: Kirjapaja.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Saarisilta, J & Heikkilä, J. Yhdessä innovoimaan- osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. 2015. Tampere: Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino.

Sundholm L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House ja Lievestuore: ER-Paino Ky.

Sydänmaalakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 2. painos. Turenki: Talentum.

Syrjänen, T & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä - itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, Frank - Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Talvio, C & Välimaa, M. 2004. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

Beheshtifar, M. & Kamani-Fard, F.-B. 2013. Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(3), 102. Luettu 12.3.2019. https://www.researchgate.net/profile/Malikeh_Beheshtifar/publication/281175926_Organizational_Creativity_A_Substantial_Factor_to_Growth/links/55d9994108aeb38e8a87d5ff.pdf

Bokova, I. 2017. Luettu 13.5.2020. https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=WCMSTEST4_193296

Campbell, Flake C. (2008). Elements of Metallurgy and Engineering Alloys. ASM International. p. 206. Luettu 20.4.2020.

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=6VdROgeQ5M8C&oi=fnd&pg=PP14&dq=Campbell,+Flake+C.+\(2008\).+Elements+of+Metallurgy+and+Engineering+Alloys.+ASM+International.+p.+206.&ots=V0vss7YNdx&sig=A5BFQ_0B6XGRinz6GPvT19GBC7I&redir_esc=y#v=onepage&q=resilience&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=6VdROgeQ5M8C&oi=fnd&pg=PP14&dq=Campbell,+Flake+C.+(2008).+Elements+of+Metallurgy+and+Engineering+Alloys.+ASM+International.+p.+206.&ots=V0vss7YNdx&sig=A5BFQ_0B6XGRinz6GPvT19GBC7I&redir_esc=y#v=onepage&q=resilience&f=false)

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. & Molina-Azorín, J. 2012. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. Luettu 15.5.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311001299>

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. 2011. Gamification: Toward a definition. Luettu 2.3.2020. <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf>

Göbbling- Reisemann, S., Hellige, H. D. & Thier, P. 2018. The Resilience Concept: from its historical roots to theoretical framework for critical infrastructure design. (artec-paper, 217). Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). Luettu 23.4.2020.

https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/59351/ssoar-2018-goling-reise-mann_et_al-The_Resilience_Concept_from_its.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2018-goling-reisemann_et_al-The_Resilience_Concept_from_its.pdf

GöLeppisaari, I. 2020. Digimontorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. Aikuiskasvatus 1/2020. Vol 40 Nro 1: Rajoja rikkova tiedelehti. Luettu 31.3.2020.

<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/91045/50091>

Hamari. 2017. Pelillistäminen kasvoi melkein huomaamatta hypestä osaksi arkea - "Tehdään puurtamisesta vähän jännittävämpää". Luettu 16.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-9600219>

Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. 2014. Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. Luettu 7.3.2020. https://people.uta.fi/~kljuham/2014-hamari_et_al-does_gamification_work.pdf

Hamel, G. 2011. First, let's fire all the managers. Harvard Business Review, December 2011, 49-60, 50. Luettu 29.12.2018. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/>

Helsingin kaupunki, 2012. Globaalın vastuun strategia. Luettu 20.1.2020.

<https://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Globaalın-vastuun-strategia.pdf>

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/>

Luettu 28.12.2019.

Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. Luettu 8.5.2020.

<https://www.fiia.fi/wp-content/uploads/2019/02/17-2019-kokonaisresilienssi-ja-turvallisuus.pdf>

Järvensivu, A. 2017. Pelillistäminen ja digitaaliset pelit työelämän kehittämismenetelminä.

Luettu 17.5.2020. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88440>

Kapp, K. M. 2012. The gamification of learning and instruction: Game- based methods and strategies for training and education. San Francisco, CA: Pfeiffer. Luettu 20.3.2020.

<https://books.google.fi/books?id=M2Rb9ZtFxccC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Karl+M.+Kapp%22&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwj-ub-kv7LoAhVv1qYKHanHAWgQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> Luettu 15.4.2019.

- Karusaari, R. 2020. Asiakaslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Luettu 26.5.2020. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64059/Karusaari.Riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kiiski, A. 2015. Uusi yhdenvertaisuuslaki. Kuntatyönantajan yleiskirjeet 2/2015 liite 1. Viitattu 2.2.2020. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/a-yleiskirje1502ak-yhdenvertaisuuslaki-liite1.pdf>
- Koivisto, J. & Sarsa, H. 2014. Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. Luettu 7.3.2020. https://people.uta.fi/~kljuham/2014-hamari_et_al-does_gamification_work.pdf
- Kozlowski, S. & Ilgen, D. 2006. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. Luettu 26.5.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kuntatyönantajat. 2018. Luettu 22.1.2020. <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2018/osio-c-ammattilliset-oppilaitokset-yhteiset-maaraykset>
- Lee, J. 2020. Accelerating organisation culture change. Innovation through Digital Tools. Luettu 15.5.2020. https://books.google.fi/books?id=S9jIDwAAQBAJ&pg=PP50&lpg=PP50&dq=digital+solution+in+theory&source=bl&ots=tCZGDFyk-5&sig=ACfU3U31dbTe9NZ6y9gv2LIbO7jLW5BWRA&hl=fi&sa=X&ved=2ahU-KEwj9svS_rbjpAhWxwqYKHaWnDBsQ6AEwCnoECAYQAQ#v=onepage&q=digital%20tool%20&f=false
- Leväsluoto, J., Heikkilä, J., Tuovinen, J., Viitanen, K. & Laine, J. 2015. Gamification as an enabler of mutual learning in complex health care systems. The 25th Annual RESER Conference Innovative services in the 21st century. <file:///C:/Users/korpusus/Desktop/RESER-2015-conference-proceedings.pdf>
- Loten, A. 2020. The Wall Street Journal. New York. Luettu 7.3.2020. <https://www.wsj.com/articles/what-office-life-might-look-like-in-the-year-2030-11583362501>
- L531/2017. Laki ammatillisesta koulutuksesta. Luettu 11.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>
- Masten, A. 2015. Resilience in Human Development: Interdependent Adaptive Systems in Theory and Action. Luettu 11.3.2020. <https://resilienceresearch.org/files/PTR/AnnMasten-PTRKeynote.pdf>

Moilanen, R. 2005) Diagnosing and measuring learning organizations, The Learning Organization, Vol. 12 Issue: 1, pp.71-89. Luettu 29.12.2018.

<https://doi.org/10.1108/09696470510574278>

OAJ. 2020. Luettu 15.1.2020. <https://www.oaj.fi/politiikassa/koulutusleikkaukset/#nain-koulutusleikkaukset-ovat-kohdentuneet-20122019>

O'Neill J., Beauvais L. & Scholl R. 2001. The Journal of Behavioral and Applied Management - Winter/Spring 2001 - Vol. 2(2) Page 131. Luettu 28.4.2020. https://www.researchgate.net/publication/267839489_The_Use_of_Organizational_Culture_and_Structure_to_Guide_Strategic_Behavior_An_Information_Processing_Perspective

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:1. Maahanmuuttajien koulutuspolut ja integrointi: Kipupisteet ja toimenpide-esitykset III. Luettu 26.1.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161285/OKM_1_2019_Maahanmuuttajien%20koulutuspolut.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Ammatillisen koulutuksen hallinto ja rahoitus. Luettu 19.1.2020. <https://minedu.fi/amatillisen-koulutuksen-hallinto-ja-rahoitus>

Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista. Luettu 15.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170682>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettu 26.5. 2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531#Pidp446087088>

Pirkkalainen, J. & Kaatrakoski, H. 2009. Organisaatioiden kehittäminen yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa. Luettu 12.5.2020. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25667/Pirkkalainen_Kaatrakoski_2009_Organisaatioiden_kehitt_minen.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Pouru, L., Wilenius, M., Holstius, K. & Heinonen, S. toim. Pentti Malaska: Ennalta näkijä, edellä kulkija. 2017. Tulevaisuuden tutkimusseura ry. Turku. Luettu 22.1.2020. https://www.tutuseura.fi/wp-content/uploads/2017/03/Tulevaisuussarja8_Pentti-Malaska.pdf

Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. 2019. Method for Eliciting and Analyzing Business Processes Based on Storytelling Theory. Luettu 14.3.2020. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Luettu 16.5.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raftopoulos, M. 2014. Towards gamification transparency: A conceptual framework for the development of responsible gamified enterprise systems. *Journal of Gaming & Virtual Worlds* 6(2), 159-178. https://www.academia.edu/9882613/Towards_Gamification_Transparency_A_conceptual_framework_for_the_development_of_responsible_gamified_systems

<https://seppo.io/fi/>. Luettu 1.3.2020.

Serious Gaming Cluster. Luettu 1.3.2020. <https://www.seriousgamingcluster.fi/>

SFS ISO 26000 yhteiskuntavastuustandardi. Luettu 1.3.2019. https://www.sfs.fi/files/3770/ISO_26000_Yhteiskuntavastuu_web.pdf

Stenros, J. 2017. The Game Definition Game: A Review. Luettu 6.3.2020.

<https://doi.org/10.1177%2F1555412016655679>

Stähle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka- systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. 25.4.2020. https://www.researchgate.net/publication/230792093_Itseuudistumisen_dynamiikka_-_systeemiajattelu_kehitysprosessien_ymmartamisen_perustana

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2019. Luettu 26.3.2020. https://www.sfs.fi/files/3770/ISO_26000_Yhteiskuntavastuu_web.pdf

Suomi Sanakirja. 2020. Luettu 11.3. 2020. <https://www.suomisanakirja.fi/resilienssi>.

<https://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet> Luettu 26.1.2020.

Sutela, H. Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Luettu 13.5.2020. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. 2012. Luettu 27.3. 2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

<https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>

United Nations General Assembly. 2015. Seventieth session Agenda items 15 and 116. A/RES/70/1. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Luettu 15.12.2019.

https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

Valtakari, M & Nyman, J. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: Työelämä 2019:33. Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi. Luettu 30.3.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM_33_2019_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a42020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

<https://vm.fi/tietoa-sivustosta> Luettu 15.5.2020.

Vahlo, J. Ollila, J. & Koponen, A. 2015. Digitaalinen pelaaminen työhyvinvoinnin edistämässä. Luettu 2.3.2020. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/116164/Digitaalinen%20pelaaminen%20ty%c3%b6hyvinvoinnin%20edist%c3%a4misess%c3%a4_CCR.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vapaavuori, J. 2018. Maailman toimivin kaupunki: Helsingin kaupunki strategia 2017-2021. Helsingin kaupunki. Luettu 1.3.2020. <https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/kaupunkistrategia-2017-2021.pdf>

<https://www.who.int/about/what-we-do/who-brochure>

Julkaisemattomat

Helsingin kaupunki. 2019. Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnasta organisaatiouudistuksen jälkeen. Helsinki: Kasvatus- ja koulutuslautakunta.

Helsingin kaupunki. Kaikki oppivat läpi elämän: Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnan kehittämisestä. Helsinki: Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala.

Laurila, H. 2020. Rehtorin tiedonanto. Henkilöstökokous 8.4.2020. Helsinki.

Sahlman, E. 2020. Tiedonanto 16.5.2020. Espoo.

Stenberg, H, Autero, M & Ala-Nikkola, E. 2018. Osaamisella ei ole rajoja. Vastuukorkeakouluohjelma maahanmuuttajien integraation tukena Suomessa. Artikkelikokoelma Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja 7/2018. Metropolia ammattikorkeakoulu. Helsinki: Kopio-Niini.

Kuviot

Kuvio 1: Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatiorakenne	8
Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 24)	11
Kuvio 3: Stadin Ammatti- ja aikuisopiston VisioArvo- kuva (Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston kehittämisestä 2019)	22
Kuvio 4: Yhteiskuntavastuun johtamisen neljä tasoa ja tukipilarit (mukaillen Talvio & Välimaa 2004, 80)	19
Kuvio 5: ISO26000 Yhteiskuntavastuustandardi (Suomen Standardoimisliitto 2019, 3).....	20
Kuvio 6: Kestävän kehityksen tavoitteet (Ulkoministeriö).....	21
Kuvio 7: Muutoksen neljä eri tasoa (mukaillen Erämetsä 2003, 23-25)	23
Kuvio 8: Stadin ammatti- ja aikuisopiston tiimivastuumalli	29
Kuvio 9: Esimerkki asiantuntijatiimien organisoitumisesta Stadin ammatti- ja aikuisopistossa	30
Kuvio 10: Opinnäytetyön etenemisprosessi	31
Kuvio 11: Sisältöanalyysin eteneminen teemahaastattelussa (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-127).....	34
Kuvio 12: Vastaukset kysymykseen kuinka monta asiantuntijaa edustamassasi tiimissä on. ...	35
Kuvio 13: Vastaukset kysymykseen ketkä kuuluvat asiantuntijatiimiinne.	36
Kuvio 16: Vastaukset kysymykseen kuinka usein tiiminne asiantuntijat kokoontuvat	36
Kuvio 15: Vastaukset kysymykseen miten käsiteltävät asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle.	36
Kuvio 16: Vastaukset kysymykseen kuka päättää mitä asioita tiimitapaamisessa käsitellään. ...	37
Kuvio 17: Vastaukset kysymykseen käsitteleekö tiiminne yhdessä asiantuntijayhteisössä esille nousseet asiat/kehittämistoimet/ideat.....	38
Kuvio 18: Vastaukset kysymykseen tekeekö tiiminne yhdessä päätökset asiantuntijayhteisöänne koskevista asioista, kuten opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta. ..	38
Kuvio 19: Vastaukset kysymykseen miten kuvailisit asiantuntijayhteisössäsi omia vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhösi liittyvissä asioissa.	39
Kuvio 20: Vastaukset kysymykseen koetko olevasi tasavertainen edustamasi tiimin muiden jäsenten kanssa.	39
Kuvio 21: Vastaukset kysymykseen jakautuuko opetuksen- ja ohjauksen määrä yhdenvertaisesti edustamassasi asiantuntijatiimissä.	40
Kuvio 22: WeAsATeam sanapilvenä	46

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake ja saate.....	59
Liite 2: Teemahaastattelu	61
Liite 3: Seppo- peli	61
Liite 4: WeAsATeam- flyer	64

Liite 1: Kyselylomake ja saate

Saate kampus kahden (2) henkilöstölle

Hei Kaikille!

Toteutan yksittäisen tutkimus- ja kehittämistyö estenomi YAMK opinnoissa, koulutusohjelmassa Kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen.

Tämä kysely on osa tutkimus- ja kehittämistyötäni, joka toteutetaan Stadin ammatti- ja aikuisopiston kampus 2: ssa.

Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia. Kysely toteutetaan internetlinkin kautta, joka on sama kaikilla kyselyyn osallistuvilla. Kysely on anonymisoitu niin, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa.

Linkki kyselyyn: <https://www.kyselynetti.com/s/bb175a5>

Viisas tiimiorganisaatio, kyselyssä asiantuntijayhteisö on sama kuin tiimi.

Toimitko	kyllä	ei
a. Ammatinopettajana (opetus ja ohjaus)		
b. Yhteistenaineiden opettajana		
c. Erityisopettajana		
d. S2 opettajana		
e. Esimiehenä		
f. Muu henkilöstö		

Onko edustamassasi kampuksessa asiantuntijatiimejä	kyllä	ei
--	-------	----

Kuulutko tällaiseen tiimiin	kyllä	ei
-----------------------------	-------	----

Kuinka monta asiantuntijaa tiimissäsi on

0-4	5-8	9-13	14-17	enemmän
-----	-----	------	-------	---------

Ketkä kuuluvat asiantuntijatiimiinne

Ammatinopettajat	YTO opettajat	Opiskelijahuollon edustajat	Esimies
------------------	---------------	-----------------------------	---------

Muu henkilöstö

Kuinka usein tiiminne asiantuntijat kokoontuvat

Kerran viikossa	kerran kahdessa viikossa	kerran kolmessa viikossa
-----------------	--------------------------	--------------------------

kerran kuukaudessa	tarvittaessa
--------------------	--------------

Kuka kutsuu tiiminne koolle

Lähiesimies Tiimimestarit Tiimin muodostavat asiantuntijat
sopivat yhdessä tapaamiset Joku muu taho

Miten käsiteltävät asiat tuodaan tiimitapaamisten asialistalle

Tiimin asiantuntijoiden kautta Tiimimestareiden kautta Esimiehen kautta
Jonkun muun tahon kautta

Kuka päättää mitä asioita tiimitapaamisissa käsitellään

Tiimin asiantuntijajäsenet Tiimimestarit Lähiesimies Jokin muu taho, jos niin mikä

Käsitteleekö tiiminne yhdessä asiantuntijayhteisössä esille nousseet asiat/kehittämistoimet/ideat

Kyllä Toisinaan Ei koskaan En osaa sanoa

Tekeekö tiiminne yhdessä päätökset asiantuntijayhteisöänne koskevista asioista, kuten opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta

Kyllä Ei Toisinaan Ei koskaan En osaa sanoa

Miten kuvailisit asiantuntijayhteisösi omia vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhösi liittyvissä asioissa

Voin vaikuttaa asioihin

Voin vaikuttaa jonkin verran

En voi juurikaan vaikuttaa

En osaa sanoa

Koetko olevasi tasavertainen edustamasi tiimin muiden jäsenten kanssa

Kyllä Jonkin verran En En osaa sanoa

Jakautuuko tiimissänne asiantuntijajäsenten kesken opetuksen- ja ohjauksen määrä yhdenvertaisesti

Kyllä Jonkin verran Ei En osaa sanoa

Kuinka usein kampus 2:n asiantuntijatiimit kehittävät toimintaansa yhdessä

Kerran kuukaudessa 1-2 kertaa kuukaudessa Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

Liite 2: Teemahaastattelu

Teemahaastattelu 20. - 31.3. 2019

Millä tavoin jokaisen tiiminne asiantuntijan kyvyt saadaan huomioitua sen toiminnassa?

Miten kuvailisit tiiminne ryhmätyötaitoja?

Mitkä ovat asiantuntijoista koostuvan tiiminne keskeisimmät haasteet?

Millaista ohjausta ja tukea asiantuntijatiiminne tarvitsee voidakseen kehittää ja toteuttaa yhteisiä päämääriä ja tavoitteita?

Millainen on mielestäsi hyvä tiimi?

Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhösi asiantuntijana?

Liite 3: Seppo-peli WeAsATeam



VisioArvo-kartta kuvaa Stadin AO:n toiminnan arvoja. Sen lähtökohtina ovat olleet Helsingin kaupunkistrategia ja Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen laustrategia vuoteen 2030 (luonnos). VisioArvo-kartta kuvaa Stadin AO:n arvopohjaa, jossa opiskelija on keskiössä. VisioArvo-kartan avulla myös pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimit voivat hyödyntää ja vahvistaa omaa toimintaansa itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa.

1. Stadin AO:n VisioArvo-kartta pohjautuu
 - a. YK:n kestävä kehityksen toimintaohjelma Agenda2030: een
 - b. Helsingin Kaupunkistrategiaan
 - c. Stadin AO:n tulospalkkiotavoitteisiin
 - d. AMIS-kyselyn tuloksiin
2. Stadin AO:n pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimit toimivat autonomisesti
 - a. Huomioiden kunkin tiiminjäsenen yksilölliset toiveet
 - b. Huomioiden kunkin tiiminjäsenen yhdenvertaisena toimijana
3. Stadin AO:n pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimien toiminnan lähtökohdat ovat
 - a. Tulla kuulluksi

- b. **Toisten kunnioitus**
 - c. **Ratkaisukeskeisyys**
 - d. **Tavoitteellisuus**
4. Stadin AO:n pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimien toiminnan tavoitteet laativat
- a. Lähiesimies
 - b. Lähiesimies
 - c. Tiimi
 - d. **Tiimi yhdessä lähiesimiehen kanssa**
5. Stadin AO:n pedagogisissa opetuksen ja ohjauksen tiimeissä jokainen tiiminjäsenen
- a. Tietää tiimin toiminnan tavoitteet
 - b. Huolehtii vain omista työtehtävistään
 - c. **Toimii itseohjautuvasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi**
6. Stadin AO:n pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimit tukevat
- a. **Oppijan työvaltaista oppimista**
 - b. **Oppijan kuulumista oppimisyhteisöön**
7. Stadin AO:n pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimit
- a. **Mahdollistavat oppijan ammatti-identiteetin kasvun**
 - b. **Lisäävät oppijan ymmärrystä elinikäisen oppimisen mahdollisuuksista**
8. Stadin AO:n pedagogisten opetuksen ja ohjauksen tiimien toimintaympäristöjä ovat
- a. Kampus 2
 - b. Luokkatilat
 - c. **Koko kaupunki**
9. Stadin AO:n pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimit
- a. **Mahdollistavat laadukkaan opetuksen**
 - b. **Mahdollistavat onnistumisen kokemuksia**
 - c. Etsivät uusia KOS-paikkoja

10. Stadin AO:n pedagogiset opetuksen ja ohjauksen tiimien vuorovaikutuksen mahdollistajat ovat

- a. Oppiminen
- b. Opiskelijan hyvinvointi
- c. **Henkilöstön hyvinvointi**

11. Mikä on sinulle tärkeä arvo

12. Mikä on tiiminne tärkein arvo

13. Mikä tiimissänne on parasta

Liite 4: #weasateam© flyer

