

”Rennosti ja vailla suurta hierarkiaa”

Työnohjaajien kokemuksia Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavasta

Minna Korkiakoski

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Sosiaalialan ylempi tutkinto-ohjelma
Sosionomi (ylempi AMK), 19YSO

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan ylempi tutkinto-ohjelma
Sosionomi (ylempi AMK), 19YSO

KORKIAKOSKI, MINNA:

"Rennosti ja vailla suurta hierarkiaa" - Työnohjaajien kokemuksia Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavasta

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2020

Työelämässä vaaditaan jatkuvien muutosten alla työskentelyä. Tarkoituksenmukaisesti ja hyvin organisoitu työ vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn ja tulevaisuuden näkyymiin sekä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön. Lisäksi työn organisoinnin tapa määrittelee työpaikan kulttuurin ja johtamisen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työn organisointi on järjestetty Stepbystep työnohjauspalveluissa. Toisena tarkoituksena on tarkastella Stepbystep palveluiden työn organisointia työnohjaajien kokemusten kautta eli saada vastaus kysymykseen, miten työnohjaajat kokevat tämän tavan. Tavoitteena oli tuottaa tietoa Stepbystep palveluiden kehittämistä varten laadukkaiden palveluiden takaamiseksi.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, mikä sisältää kvantitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Aineisto on kerätty sähköisellä kyselytutkimuksella ja hyödyntämällä valmiita dokumentteja. Sähköisen kyselytutkimuksen aineisto on koottu kuuden Stepbystep palveluiden työnohjaajien kokemuksista. Valmiit dokumentit ovat olleet Stepbystep palveluiden edustajien kanssa käytyt sähköpostikeskustelut, verkkosivut, yhteistyösopimus työnohjauspalveluista sekä sähköinen laatutyökalu. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä muodostamalla pelkistykset alkuperäisilmauksista ja teemoittelemalla ala-, ylä- ja pääluokat.

Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavan voitiin todeta tuloksien perusteella muodostuvan monesta eri työnorganisoinnin mallista. Tuloksissa oli havaittavissa perinteisen, tayloristisen, leanin ja oppivan organisaatiomallin mukaisia työn organisoinnin piirteitä. Tulokset osoittivat työnohjaajien kokevan, että johtajalla oli tärkeä rooli työn organisoinnin tavan toteuttajana Stepbystep palveluilla. Erityisen tyytyväisiä oltiin työympäristöön ja työilmapiiriin. Suurimmaksi kehittämiskohteeksi tuloksissa nousi esille viestinnän parantaminen. Voidaankin todeta työn organisoinnin tavan säännölliselle arvioimiselle olevan tarvetta, jotta se vastaa organisaation tarpeisiin. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi asiakkaiden kokemusten tutkiminen Stepbystep palveluiden työnohjausprosessista.

Asiasanat: organisointi, työ, työnohjaaja, johtaminen, laadullinen tutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

KORKIAKOSKI, MINNA
Stepbystep Services Organizing of Work – Work Supervisors' Experiences

Master's thesis 90 pages, appendices 4 pages
November 2020

Working life is constantly changing. The organisation of work in a way has an impact on competitiveness and future prospects. The organising of work also affects the employee's work, well-being and inclusion in the labour market. The way in which work is organised determines the culture and management of the workplace.

The purpose was to examine the way Stepbystep services organise the work and the supervisors' experiences of it. The aim was to provide information on the effectiveness and development of Stebystep services to ensure high-quality services.

This study was a qualitative study that also included elements of quantitative study. The data were collected through an electronic survey from six supervisors and using built-in documents. The data were analysed using data-driven content analysis.

The results showed that the way work is managed played an important role in the organisation of work. The supervisors felt that the organisation of the work of Stepbystep services was done according to many organisational models. They were satisfied with the working lodge and the working atmosphere. The development focused on improving communication practices. In conclusion, there is a need for a regular review of the status of the organisation of work. An interesting topic of further study would be customers' experiences of in the organisation of the work of Stepbystep services.

Key words: organizing, work, supervisor, management, qualitative study

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
3	TYÖN ORGANISOINNIN TAVAT	10
	3.1 Työn organisoinnin tapoja ja pääpiirteitä	10
	3.2 Perinteinen tapa	12
	3.3 Tayloristinen tapa	15
	3.4 Kevyttuotanto (lean) tapa	17
	3.5 Oppiva organisaatio tapa	21
	3.5.1 Työ oppimisympäristönä	21
	3.5.2 Oppiva organisaatio	24
	3.6 Työn organisoinnin tapa tulevaisuudessa	27
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	31
	4.1 Laadullinen tutkimus	31
	4.2 Aineistonkeruu	32
	4.2.1 Sähköinen kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä	32
	4.2.2 Valmiiden dokumenttien käyttäminen aineistonkeruuseen .	34
	4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	35
5	STEPBYSTEP PALVELUIDEN TYÖN ORGANISOINTI	39
	5.1 Työn organisoinnin tapa Stepbystep palveluilla	39
	5.2 Työnohjausprosessin organisointi	41
	5.2.1 Stepbystep palveluiden yhteistyösopimus	41
	5.2.2 Työnohjausprosessi	43
6	TYÖNOHJAAJIEN KOKEMUKSIA TYÖN ORGANISOINNISTA	48
	6.1 Työn organisoinnin johtaminen Stepbystep palveluilla	48
	6.2 Säännöt ja ohjeistukset Stepbystep palveluilla	50
	6.3 Stepbystep palveluiden työympäristö	51
	6.4 Stepbystep palveluiden viestintä	53
	6.5 Palautteen antaminen Stepbystep palveluilla	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
	7.1 Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tapa	56
	7.2 Säännöt ja ohjeistukset työn organisoinnin perustana	59
	7.3 Työolojen organisointi	63
	7.4 Viestinnän organisointi	65
	7.5 Palauteen antamisen organisointi	69

8	POHDINTA	72
8.1	Ajatuksia opinnäytetyönprosessista	72
8.2	Kehittämissuositukset Stepbystep palveluiden työn organisointiin	75
8.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	78
8.3.1	Eettisyys	78
8.3.2	Luotettavuus	79
8.4	Jatkotutkimusehdotuksia	81
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	86
	Liite 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen	86
	Liite 2. Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset	87
	Liite 3. Esimerkki aineiston luokittelusta	89
	Liite 4. Stepbystep palveluiden työohjausprosessin eteneminen	90

1 JOHDANTO

Tilastokeskus ilmoittaa syyskuussa vuonna 2020 Suomessa olevan työllisiä 2 539 000. Työlliset muodostuvat ansiotyötä tekevistä ja yrittäjistä. (Tilastokeskus 2020.) Työn tekeminen koskettaa siis isoa joukkoa ihmisiä. Työn organisointi on yksi työn tekemisen peruspalikoista ja puhuttaessa työn organisoinnista tarkoitetaan monen ihmisen elämään suuresti vaikuttavasta asiasta. Työn organisoinnille on haastavaa antaa yhtä selkeää määritelmää. Suomalainen sanasto- ja ontologiapalvelu Finto määrittelee työn organisointi- käsitteen seuraavasti: *”Kokonaisuus, johon kuuluu työn tavoitteiden määrittely ja työn järjestäminen tarkoituksenmukaisesti”* (Finto 2020). Työtyytyväisyyskyselyissä työntekijöiltä usein kysytään työn organisointiin liittyviä seikkoja ja työn organisointiin kiinnitetään usein huomiota vasta, kun työn tekeminen ei tunnu sujuvan. Huonosti organisoidusta työstä tulee helposti liian kuormittava tekijä, mikä laskee työntekijän tyytyväisyyttä työhön. Hyvin organisoitu työ taasen tekee työn tekemisestä mielekäästä ja sujuvaa sekä lisää tuottavuutta. Ei siis ole merkityksetöntä, millä tavalla työtä organisoidaan.

Työelämässä eletään jatkuvien muutosten alla, mikä osaltaan vaikuttaa työn organisoinnin tapojen muuttumiseen. Kuluvan vuoden 2020 Koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolosuhteet ovat vaatineet jokaista työorganisaatiota tarkistamaan ja arvioimaan omaa tapaansa organisoida työtä. Organisaatioiden pitääkin olla kaikissa muutoksissa valmiina muuntautumaan organisoidakseen työnsä tarkoituksenmukaisesti ja hyvin. Tällä on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn ja myönteisiin tulevaisuuden näkymiin sekä työntekijöiden viihtyvyyteen työssä.

Työn organisointia on tutkittu paljon työhyvinvoinnin näkökulmasta. Anttila, Oinas ja Mustosmäki (2016) ovat tutkimushankkeessaan tarkastelleet työn organisointia, yhteistoimintaa ja työntekijöiden hyvinvointia Suomessa ja Euroopassa. Heidän näkemyksensä mukaan suomalaista työelämää on tutkittu viime aikoina paljon yksilötasolla. Suomalainen työelämä perustuu kuitenkin usein työntekijän ja työnantajan yhteistoimintaan sekä työn organisoinnin ja joustavuuden vallitseviin

tapoihin. (Anttila, Oinas & Mustomäki 2016, 7.) Opinnäytetyössäni haluankin tarkastella tätä vähemmän esillä ollutta näkökulmaa työn organisoinnin erilaisista tavoista.

Eurofoundin tutkijat, Edward Lorenz ja Antoine Valeyre (2005), ovat tutkineet työn organisointitapoja Euroopassa. Lorenz ja Valeyre ovat havainneet työn organisoinnin muodostuvan pääsääntöisesti neljästä suuremmasta organisointitavasta: perinteinen tapa, tayloristinen tapa, lean / kevyttuotanto ja oppiva organisaatio. (Lorenz & Valeyre 2005.) Tässä opinnäytetyössä kuvailen näitä neljää erilaista työn organisoinnin tapaa. Lopuksi luon katseen tulevaisuuteen kuvailemalla, millaista työn organisoinnin tapaa tulevaisuudessa tullaan ehkä tarvitsemaan.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus ja sen tarkoituksena on tarkastella Stepbystep työnohjauspalveluiden työn organisoinnin tapaa ja kartoittaa työnohjaajien kokemuksia tästä tavasta. Työohjaajat tekevät arvokasta työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työstään innostuneiden työnohjaajien alalla pysyminen on työyhteisöjen etu. Tämän vuoksi työnohjaajien kokemukset työn organisoinnista ovat tärkeä tutkimuksen kohde, sillä ne tuottavat tietoa, minkä avulla voidaan kehittää työnohjaajien työoloja ja tyytyväisyyttä työhön. Nykypäivänä myös erilaiset joustavat ja yksilölliset tavat työskennellä esimerkiksi päätoimisen työn ohella kiehtovat ihmisiä. Opinnäytetyössäni tulee esille työohjaajan työtä voitavan toteuttaa joustavasti ja siinä on mahdollisuus työskennellä yksilöllisellä tavalla ja oma koulutusorientaatio huomioiden. Opinnäytetyöni avulla haluan saada tietoa Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavan myönteisistä ja kehitettävistä asioista. Teoriaosuudessa pohdin työn organisoinnin tapaa käsitteenä. Opinnäytetyön aineiston olen kerännyt kahdessa osassa. Sähköisellä kyselytutkimuksella kartoitan työnohjaajien kokemuksia Stepbystep palveluiden työn organisoinnista ja valmiiden dokumenttien avulla selvitän, miten työn organisointi on Stepbystep palveluilla toteutettu.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen kokemus. Olen työskennellyt varhaiskasvatuksessa opettajana 20-vuotta ja olen rohkeasti ottanut opinnäytetyöni aiheeksi itselleni vieraan aiheen työnohjauksen ja työn organisoinnin parissa. Olen kiitollinen Stepbystep palveluille alkuvaiheessa saamastani ohjauksesta ja

siitä, että he antoivat minulle mahdollisuuden tehdä jotain uutta ja erilaista. Toivon opinnäytetyöni tuovan Stepbystep palveluille työnohjaajien kokemuksista sellaista tietoa, jota he voivat hyödyntää jatkossa kehittämistyönsä pohjana. Omaa ammatillista osaamistani opinnäytetyön tekeminen on kasvattanut paljon. Ajatteluni ja tietämykseni työn organisoinnista on laajentunut ja olen saanut uusia työkaluja työn organisoinnin käsittelemiseen työyhteisössä. Työyhteisön työntekijöiden kokemusten kuuntelemisen ja huomioimisen tärkeys on entisestään korostunut opinnäytetyönprosessin aikana.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyöni on toteutettu Stepbystep palveluille, mikä on toiminut Pirkanmaalla vuodesta 2015 asti. Stepbystep palvelut tuottavat erilaisia taitopainotteisia lisäkoulutuksia, työhjauspalveluita ja pariterapiaa. Opinnäytetyö on kohdennettu Stepbystep palveluiden työhjauspalveluihin, joissa painottuvat yksilö-, ryhmä-, etä- tai esimiestyöhjaus. Stepbystep palveluille on tärkeää työhjauksen laatu ja kohdentuminen, joiden toteutumista seurataan yhteisillä mittareilla työhjausprosessin aikana. Näin voidaan taata työhjauksen edut ja varmistua sen kohdentuminen työn tekemisen tueksi. (Stepbystep palvelut, 2019.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa työhjaajien kokemuksia Stepbystep palveluiden työhjaajille tarjoamasta työn organisoinnin tavasta sekä kuvailla tätä tapaa. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa Stepbystep palveluille tietoa siitä, millaisena työhjaajat kokevat heidän työn organisoinnin tapansa. Mitkä asiat työhjaajien näkökulmasta toimivat ja millaisia asioita voisi kehittää, jotta työn organisoinnin tapa hyödyntäisi parhaiten työhjauksen tilaajia, Stepbystep palveluita ja työhjaajia itseään? Lisäksi tavoitteena on tuottaa Stepbystep palveluille tietoa, jota he voivat käyttää työhjauspalveluidensa organisoinnin laadusta kehittämistä varten. Opinnäytetyön teoreettisena lähtökohtana on työn organisointi. Tavoitteena on tarkastella työn organisointitapaa käsitteenä sekä sen merkitystä työhjauksen näkökulmasta yksilön ja organisaation toiminnalle.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat:

1. Miten Stepbystep palveluiden työn organisointi on toteutettu?
2. Miten työhjaajat kokevat Stepbystep palveluiden työn organisoinnin?

3 TYÖN ORGANISOINNIN TAVAT

3.1 Työn organisoinnin tapoja ja pääpiirteitä

Jatkuvasti muuttuvassa työmaailmassa organisaation työn organisoinnin tavalla on vaikutusta organisaation menestyksen ja tulevaisuuden näkymien lisäksi työntekijän työstä suoriutumiseen, hyvinvointiin ja osallisuuteen työmarkkinoilla. Työn organisoinnin tapa määrittelee, millainen kulttuuri ja johtamistapa työpaikalla on valloillaan.

Eurofoundin tutkijat, Edward Lorenz ja Antoine Valeyre (2005), ovat pitkään tutkineet työn organisoinnin tapoja Euroopassa. He ovat havainneet työn organisoinnissa olevan neljä suurempaa organisointitapaa, jotka ovat perinteinen tapa (traditional forms), tayloristinen tapa (taylorist forms), lean / kevyttuotanto (lean model) ja oppiva organisaatio (learning model). Tavanomaisin työn organisoinnin tapa on oppiva organisaatio ja toiseksi suurin tapa on kevyttuotantomalli lean. Nämä kaksi organisoinnin tapaa käsittävät noin 65 prosenttia työntekijöistä. Tayloristisen tavan mukaan työ on organisoitu noin 19 prosentilla työntekijöistä ja perinteisellä tavalla organisoidussa työssä työskentelee noin 16 prosenttia eurooppalaisesta työväestöstä. (Lorenz & Valeyre 2005; European Commission 2014, 139.)

Euroopan komissio on laatinut Eurofoundin vuonna 2012 julkaisemasta Euroopan viidennestä työlötotkimuksesta koonnin työn organisoititapojen pääpiirteistä (taulukko 1). Koonnin mukaan oppivalle organisaatiotavalle koetaan tyypilliseksi työn korkea autonomia, mielenkiintoiset työtehtävät ja korkeat kognitiiviset vaatimukset. Kognitiiviset vaatimukset tarkoittavat työntekijän hyviä ongelmaratkaisutaitoja, kykyä moninaiisiin työtehtäviin ja uusien asioiden oppimista. Taulukosta voidaan havaita työntekijöiden kokevan lean tuotantomallin sisältävän vahvaa tiimityötä, korkeita laatunormeja ja laadun itsearviointia. Lean tavalle on ominaista korkea kognitiivisten vaatimusten taso ja luottamus työntekijän kykyyn ratkaista haasteita itsenäisesti ja haluun oppia uutta. Tayloristinen työnorganisoititavan nähdään koonnin mukaan sisältävän vähän kognitiivisia vaatimuksia ja työn autonomia on vähäistä koneiden toiminnan määrittellessä työtahdin. Lisäksi

työn laatustandardit ovat tarkkaan ennalta määriteltyjä. Perinteisestä tavasta voidaan käyttää myös nimitystä yksinkertainen työn organisointitapa. Koonnin mukaan perinteisessä työn organisoinnin tavassa työntekijällä on vähäiset mahdollisuudet määritellä työtilaansa ja työssä on käytössä vähän automatiikkaa. Perinteisessä tavassa työn kognitiiviset vaatimukset ovat alhaiset. Ainoastaan ongelmaratkaisutaidot ovat koetaan tärkeiksi ja tarpeellisiksi, vaikkakin työtehtävät eivät ole monimutkaisia. (European Commission 2014, 130–140; Eurofound 2012.)

TAULUKKO 1. Työn organisointitapojen pääpiirteitä perustuen Eurofoundin vuoden 2010 työolotutkimukseen (European Commission 2014, 140)

		Work organisation classes			
		Discretionary learning	Lean production	Tayloristic	Traditional or simple
Autonomy in work	Methods of work*	85.90%	64.20%	7.70%	33.70%
	Speed or rate of work*	88.80%	66.20%	13.80%	46.20%
	Order of tasks	80.80%	62.20%	14.60%	35.70%
Cognitive dimensions of work	Learning new things*	83.40%	90.80%	37.60%	22.50%
	Problem solving activities*	98.00%	91.50%	58.10%	46.00%
	Complexity of tasks*	74.60%	86.00%	32.20%	12.70%
Quality	Self-assessment*	83.20%	91.30%	63.40%	23.00%
	Quality norms*	77.80%	97.70%	94.50%	35.40%
Monotony of tasks*		29.60%	60.60%	75.90%	52.40%
Repetitiveness of tasks*		16.50%	38.20%	51.60%	24.00%
Task rotation*		40.20%	76.30%	46.30%	31.20%
Work pace constraints	Automatic*	8.00%	43.20%	64.00%	13.40%
	Norm-based*	41.80%	77.20%	73.00%	17.70%
	Hierarchical*	28.50%	68.40%	65.90%	27.20%
	Horizontal*	29.50%	86.40%	66.60%	27.00%
	Direct demands from other people	62.80%	65.00%	53.10%	55.10%
Teamwork*	With autonomy	32.46%	46.28%	16.78%	16.18%
	Without autonomy	24.94%	46.86%	43.72%	25.99%
Assistance	From colleagues	70.49%	82.61%	65.54%	62.70%
	From hierarchy	61.06%	62.29%	47.66%	46.35%
Overall proportion of workers in the four forms of work organisation		36.00%	28.70%	19.50%	15.80%

Anttila, Oinas ja Mustosmäki (2016) ovat tutkimushankkeensa loppuraportissa tarkastelleet työn organisointia, yhteistoimintaa ja työntekijöiden hyvinvointia Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportissa on päädytty Eurofoundin tutkijoiden, Lorenzin ja Valeyren (2005), kanssa samaan lopputulokseen työn organisoinnin keskeisistä tavoista, jotka ovat kevyttuotanto, yksinkertainen, oppiva ja tayloristinen työn organisoinnin tapa. Anttila, Oinas ja Mustosmäki (2016) toteavat kevyttuotantoa ja oppivan työn organisoinnin tapoja yhdistävän

työntekijän mahdollisuus oppia ja käyttää ongelmienratkaisutaitoja. Työntekijä nähdään näissä kahdessa tavassa aktiivisena tekijänä, jolla on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja toteuttamistapaan. Oppivassa työn organisoinnin tavassa tiimityötä tehdään kuitenkin vähemmän ja työntekijä ei voi vaikuttaa täysin työskentelytahtiin. Tutkimushankkeen loppuraportissa tayloristisen työn organisoinnin tavan nähdään antavan työntekijällä hyvin vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön ja työn toteuttaminen tapahtuu tarkan laadun valvonnan alaisuudessa. Yksinkertainen tapa ei loppuraportin mukaan tarjoa työntekijälle hyviä mahdollisuuksia oppimiseen työssä, ja työn laadun tarkkailua on vähän. (Anttila, Oinas & Mustosmäki 2016, 20.)

Euroopassa näyttää vallitsevan yksimielisesti ja vahvasti neljä työn organisoinnin tapaa. Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin näitä neljää suurinta työn organisoinnin tapaa sekä suomalaiseseen työelämään ennakoitua tulevaisuuden työn organisoititapaa.

3.2 Perinteinen tapa

Perinteisen eli yksikertaisen työnorganisoinnin tavalle on tyypillistä, että työtä organisoidaan ilman virallisia ja standardoituja organisoitimenetelmiä. Työntekijä työskentelee omaan tahtiinsa ja työ tulee valmiiksi sen täyttäessä työntekijän itsensä työlleen asettamat tavoitteet. Perinteisesti organisoitu työ ei siis sisällä valmiiksi määriteltyä työtahtia tai laatumääritelmiä. Se ei myöskään vaadi työntekijältä paljoakaan kognitiivisia taitoja. Noin 16 prosenttia työntekijöistä työskentelee perinteisesti organisoiduissa organisaatioissa. Tällaisissa organisaatioissa tiimityöskentely on vähäistä ja työkiertoon pääseminen haastavaa. (European Commission 2014, 139.) Muihin työn organisoinnin tapoihin perinteistä tapaa verratessa, voidaan todeta tiimityöskentelyn ja työkierron olevan selkeästi alhaisemmassa roolissa kuin muissa työn organisoinnin tavoissa (taulukko 2). Perinteisessä työn organisoinnin tavassa tiimityötä on vähän, mikä näkyy käytännössä vähäisenä tarpeena tehtäväjaoille ja sen hallinnalle. Tehtävien kierrättäminen on haastavaa, sillä työntekijöiltä ei vaadita paljoa monitaitoisuutta ja monimutkaisten työtehtävien tekemistä. Työntekijän taidot riittävät jonkun tietyn työtehtävän tekemiseen, mutta kapealaisen osaamisensa vuoksi työntekijää on haastava vaihtaa muihin

tehtäviin. Työtehtävien jakaminen ei ole perinteisessä työn organisoinnissa merkityksellisessä roolissa. (Cartron ym. 2009, 14.)

TAULUKKO 2. Tiimityö ja tehtävänsiirto eri organisaatitavoissa (Cartron ym. 2009, 14)

	Discretionary learning	Lean production	Taylorist	Traditional or simple	Total
Teamwork	57.5	89.6	59.9	34.9	62.5
- with control over task division	33.8	47.3	14.4	16.4	30.6
- without control over task division	23.8	42.2	45.5	18.5	31.9
- with control over task division and leader choice	14.0	20.9	5.4	3.5	12.4
- with control over task division or leader choice	22.8	34.3	12.9	15.0	22.5
- without control over task division and leader choice	20.8	34.4	41.7	16.4	27.6
Task rotation	40.9	79.1	42.4	26.3	48.6
- multi-skilling	31.8	68.4	26.1	13.9	37.2
- multi-tasking	9.1	10.7	16.3	12.4	11.5
- with control over task division	22.6	41.9	11.1	11.8	23.5
- without control over task division	18.3	37.3	31.3	14.6	25.1

Tarkasteltaessa perinteisen työn organisoinnin jakautumista eri aloille, voidaan perinteisen tavan mukaan organisoituja aloja todeta olevan eniten palvelualoilla. (taulukko 3). Suurin yksittäinen perinteisen työn organisoinnin ala on liikenne- ja kuljetusala. Toiseksi suurimpana tulevat tukku- ja vähittäiskaupan ala sekä yhdyskunta-, sosiaali- ja henkilökohtaista palvelua toteuttavat alat. Huomattava perinteisen työn organisoinnin työllistävä ala on myös hotelli- ja ravintolapalvelut. Palvelu- ja myyntityöntekijöiden lisäksi, perinteinen työn organisointi yhdistetään ammattitaidottomien työntekijöiden työhön ja tehdasteollisuuteen kuten elintarvike-, juoma- ja tupakkatuotantoon. Perinteisen työn organisoinnin mallin mukaan työskentelevien ikärakenteen näkökulmasta enemmistö muodostuu nuorista alle 25-vuotiaista ja kokeneemmista yli 55-vuotiaista työntekijöistä. Lisäksi naiset tekevät huomattavasti miehiä enemmän perinteisesti organisoitua työtä. (Cartron ym. 2009, 18–20.)

TAULUKKO 3. Työn organisointitapojen jakautuminen toimialoittain Cartron ym. 2009, 17)

	Discretionary learning	Lean production	Taylorist	Traditional or simple	Total
Food, beverages and tobacco	24.8	25.4	31.1	18.8	100.0
Textiles, clothing and leather	19.6	27.1	47.1	6.2	100.0
Wood, paper, publishing and printing	30.0	32.5	30.2	7.4	100.0
Chemicals, plastics and minerals	31.0	32.7	27.7	8.5	100.0
Metallurgy and metal products	26.0	35.0	30.0	9.0	100.0
Machinery and equipment	44.4	32.2	17.0	6.5	100.0
Electrical, electronic and optical equipment	35.7	31.1	18.7	14.6	100.0
Transport equipment	35.4	31.4	27.8	5.5	100.0
Mining and quarrying, and other manufacturing	29.0	29.2	26.4	15.4	100.0
Electricity, gas and water supply	56.3	23.4	8.7	11.6	100.0
Construction	29.1	35.7	23.0	12.2	100.0
Wholesale and retail trade, repairs	39.6	20.4	14.6	25.5	100.0
Hotels and restaurants	32.5	20.8	26.0	20.8	100.0
Transport	33.2	22.0	18.2	26.6	100.0
Post and telecommunications	42.0	22.2	21.7	14.1	100.0
Financial intermediation	63.2	18.9	5.6	12.4	100.0
Real estate, renting and business activities	50.5	20.5	10.8	18.3	100.0
Community, social and personal service activities	48.9	21.3	7.7	22.2	100.0
<i>Average</i>	<i>38.4</i>	<i>25.7</i>	<i>19.5</i>	<i>16.4</i>	<i>100.0</i>

Anttila, Oinas ja Mustosmäki (2016, 20) ovat havainneet eurooppalaista ja suomalaista työn organisointia, yhteistoimintaa ja työntekijöiden hyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessaan, perinteiseen työn organisointiin liitettävän vähäiset rajoitteet työn tahdissa ja laadun tarkkailussa. Perinteisessä työn organisoinnissa työntekijä on ikään kuin oman työnsä johtaja ja saa määritellä oman työnsä tuloksen ja siihen käyttämänsä ajan. Työntekijää ei sido ennakoon asetetut laatuvaatimukset tai ennalta sovitut työajat. Työntekijä tekee työnsä omalle työlleen asettamien laatuvaatimusten mukaisesti. Voidaankin todeta perinteisen työn organisoinnin antavan melko vapaat kädet työntekijälle ja sen liittyvän erityisesti

yksin työskentelyn suosimiseen. Perinteiseen työn organisointiin liitetään työntekijälle matala kognitiivisten taitojen vaade. Se herättää miettimään, miten vähän työelämässä on enää sellaista työtä, jossa työntekijä pärjää vähäisillä kognitiivisilla taidoilla. Toisaalta sosiaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden tarve pysyy ihmisillä usein muuttumattomana tai se saattaa jopa kasvaa, joten työllisyys voi myös nousta kapealaisesti näillä aloilla yllättävien ja maailmanlaajuisten katastrofien vuoksi. Tällä hetkellä perinteinen työn organisointi tapa on kuitenkin vielä vankasti osa eurooppalaista ja suomalaista työelämää.

3.3 Tayloristinen tapa

Tayloristinen työn organisoinnin tapa sai alkunsa 1900-luvun alussa tekniikko Frederic Winslow Taylorin (1856–1915) kehitettyä tieteellisen liikkeenjohdon johtamisjärjestelmän. Maailmanlaajuisesti tunnetuin taylorismin mukainen tuotantouudistus vuonna 1913 oli Henry Fordin käyttöönottama liukuhihnatuotanto. Suomeen taylorismin aatteet ja työntutkimus nousivat pinnalle toisen maailmansodan jälkeen. (Vuorinen 2014, 59.)

Tayloristinen työn organisoinnin tapa perustuu tarkkaan aikakontrolliin, mikä velvoittaa työnjohdon tutkimaan tapoja työn toteuttamiseksi paremmin, ripeämmin ja kustannustehokkaammin. Työnjohto tarkkailee työn tekemisen vaiheita mitaten kellolla niihin kuluvan ajan sekä käy läpi työhön käytettävät välineet. Tarkkailusta saadun tiedon avulla saadaan laadittua tehokkuutta lisäävät yhtenäiset käytännöt työn tekemiseen ja työvälineiden valintaan. (Kulovesi & Niemelä 2018, 19.) Työn vaiheista halutaan saada vaivatta opetettavia ja jäljiteltäviä pieniä osia (Luukka 2019, 305). Tayloristisessa työn organisoinnin tavassa halutaan selvittää työntekijän kohtuullinen työmäärä, minkä hän voi työskennellä ilman fyysisiä ja psyykkisiä haittoja. Tavoitetilana ei siis ole saada selville työntekijän äärimmäistä työn tekemisen määrää, jonka hän yksilönä pystyisi saavuttamaan. (Kulovesi & Niemelä 2018, 19.)

Työn tekemisen toimimattomuuden syiden koetaan johtuvan heikosta johtamisesta ja työnsuunnittelusta sekä työyhteisön ristiriidoista alaisten kesken tai alais-

ten ja johtajien välillä. Heikolla johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, ettei johtaja tiedä työntekijöidensä työtehtävien sisältöä tai osaamista, jolloin hän ei kykene tarkastelemaan työhön kuluvaan aikaan ja työn tuloksiin. (Vuorinen 2014, 60–61.) Ennen tayloristisia näkemyksiä suurin vastuu ja melkein kaikki työ oli annettu työntekijöille. Taylorismin mukaan johdon ja työntekijöiden työnjaosta on tehtävä tasavertaista. Johtajille ja työntekijöille jaetaan tehtäväksi sellaisia työtehtäviä, joihin heidän katsotaan olevan sopivimpia. (Luukka 2019, 305.) Taylorismi antaa hieman ristiriitaista kuvaa työtehtävistä vastuunottamisen näkökulmasta. Toisaalta työntekijä on hyvinkin tarkkojen ohjeistusten ja tarkkailun alla työskennellessään. Lisäksi hänellä ajatellaan olevan alttius laiskotteluun ahkeran työn tekemisen sijasta. Syy työntekijän heikkoon työn tulokseen löytyy aina kuitenkin johtajasta: Johtaja ei tunne alaisensa osaamista tai työtehtäviä, työskentelyohjeet eivät ole ymmärrettävät, työvaiheita ei ole suunniteltu hyvin tai työtehtävään ei ole valittu sopivinta henkilöä. Taylorismissa työntekijän vastuu omasta työpanoksesta on ikään kuin unohdettu.

Työn toimimattomuuteen voidaan puuttua tayloristisessa tavassa monella tavalla. Työstä saadaan tehokkaampaa jaottelemalla työtehtävät pieniin vaiheisiin, mikä mahdollistaa standardoitujen tapojen löytämisen. Taylorismissa tavoitellaan yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa tehdä työsuoritus. Työtehtävien jakaminen pieniin osiin helpottaa työntekijää omaksumaan työtehtävät, millä on erityisesti myönteinen vaikutus työntekijän aloittaessa uudessa työtehtävässä perehtymisen nopeutuksessa. Vaiheittainen työskentely vaikuttaa siihen, ettei yhden työntekijän tarvitse osata suoriutua koko työkokonaisuudesta vaan siihen liittyvästä pienestä vaiheesta. Taylorismi näkee työn tekemisen toimivan paremmin, kun johto keskittyy työn suunnitteluun ja työntekijä vain tekemään varsinaisen työn. Johdolla nähdään olevan paremmat valmiudet suunnitteluun ja työntekijällä työsuorituksen tekemiseen. Hyvästä työsuorituksesta palkitsemisen koetaan lisäävään motivaatiota työn tekemiseen. Palkitsemisella voidaan huomioida työntekijät, jotka tekevät työnsä tuottoisasti ja ahkerasti. Palkitsemisjärjestelmän pitää olla avoin ja tasapuolinen sekä työntekijän saama palkkio huomattavan suuri. Frederic Taylor uskoi työn tekemisen toimivan paremmin työtehtäviin määritellyn päivätavoitteen ja johdon kontrollin avulla. Taylor uskoi olevan myönteistä vaikutusta, jos työntekijöiden hyvinvoinnista pidettiin huolta palkkauksen lisäksi parantamalla työskentelyolosuhteita ja lisäämällä koulutusta sekä johdon ja työntekijöiden yhteistyötä.

(Vuorinen 2014, 61–63.) Taylorismissa halutaan parantaa johdon ja työntekijöiden yhteistyötä, mutta samaan aikaan järjestelmä on hyvin hierarkkinen ja ihmisiä taitojen perusteella lokeroiva. Tällainen lähtöasetelma ei kuulosta hedelmällisen ja tasa-arvoisen yhteistyön perustalta. Työntekijöiden palkitseminen työsuorituksista selviytymisen perusteella on tänäkin päivänä käytössä monella alalla ja varmasti tulee tulevaisuudessakin olemaan hyvä keino motivoida ja sitouttaa työntekijöitä.

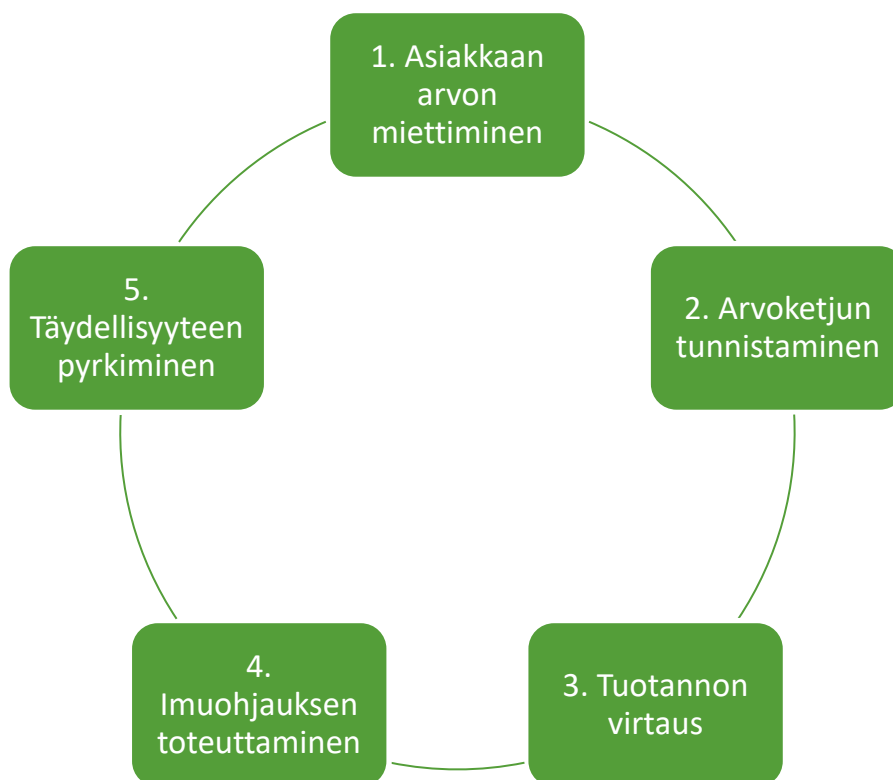
Taylorismia kohtaan on esitetty paljon kritiikkiä. Tämä on suurelta osalta johtunut tiukasta mallin mukaan toimisesta, vaikka Taylor ei ollut alun alkaen tarkoittanut mallia suoraan sovellettavaksi. Eniten kritiikkiä on aiheuttanut mallin ihmiskäsitys. Sen mukaan työntekijät voidaan jakaa luokkiin työstä suoriutumisen mukaan ja verrata alkukantaisiin eläimiin ja koneisiin, mitkä eivät osaa ajatella, innovoida tai toteuttaa itseään. (Vuorinen 2014, 67.) Näin 2020- luvulla eletessä tämä tietenkään kuulostaa erikoiselta ja julmalta. Siitä huolimatta tayloristinen työn organisoinnin tapa on ollut yli sata vuotta käytössä ja sen muunnelmia voi havaita edelleen esimerkiksi tehtaissa sekä kauppa- ja ravintolaketjuissa.

3.4 Kevyttuotanto (lean) tapa

Lean kevyttuotantotavan juuret sijoittuvat 1950- luvulle japanilaiseen autoteollisuuteen, jossa Toyotan päätuotantoinsinööri Taiichi Ohni (1912–1990) halusi tuotettavan autoja liukuhihnalla asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Ohni yhdisti tuotannossa tehokkuuden ja suuren valikoiman. Tämän Toyotan tuotantojärjestelmän pohjalta kehittyi kevyttuotanto tapa eli lean. (Vuorinen 2014, 71.) Lean käsite tuli tunnetuksi maailmalaajuisesti vuonna 1990 ilmestyneen kirjan *The Machine that Changed the World* kautta. Kirjassa James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Roos käsittelevät lean- tuotannon tarkoitusta vuosia kestäneiden tutkimustensa pohjalta. Neljäksi leanin periaatteiksi kirjoittajat nostavat tiimityön, viestinnän, resurssien tehokkaan ja tuhlailemattoman käyttämisen sekä jatkuvan kehittämisen. (Modig & Åhlström 2016, 79.)

Leanissa tuotteiden valmistamisessa panostetaan laatuun ja jatkuvaan kehittämiseen sekä liukuhihnainen työskentely on vahvasti läsnä. Työntekijä halutaan saada aktiivisesti mukaan sekä suunnittelu- että toteutusvaiheeseen, mikä tayloristisessa tavassa on jaettu selkeästi työnjohdon ja työntekijän kesken. Kevyttuotanto tavassa toimintaa kehitetään jatkuvasti ja laadukkaaseen tuotantoon sitoutuminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Tuotannossa pyritään nopeuteen, mitä tavoitellaan työn tarkalla standardoinnilla eli jokainen työvaihe on tarkasti kuvailtu. Jatkuvan kehittämisen vuoksi nämä standardit muuttuvat nopeasti. (Kulovesi & Niemelä 2018, 22–23.)

Vuorinen (2014) kuvaa leanin pääperiaatteiden jakaantuvan viiteen osaan (kuvio 1). Ensimmäisessä osassa hän esittää asiakkaan arvon miettimisen tuotantoa tai palvelua kehitettäessä. Vuorisen näkemyksen mukaan organisaatiolla pitää olla mietittynä asiakkaiden toiveet, sillä ne määrittelevät tuotteen ja palvelun arvon. Asiakas on valmis maksamaan toiveidensa toteuttamisesta, minkä vuoksi asiakasarvon tulee olla koko kehittämistyön perusta. Arvoketjun tunnistaminen on määritelty toisessa osassa. Vuorinen näkee organisaation arvoketjun kuvantamisen olevan tärkeää, jotta voidaan selkeämmin havaita asiakkaalle olennaiset ja epäolennaiset toiminnot. Arvoketju pitää sisällään koko tuotteen ja palvelun prosessin suunnittelusta valmiiseen lopputulokseen. Tavoitteena on poistaa arvoketjusta asiakkaalle epäolennaiset toiminnot. Kolmannessa osassa Vuorinen esittää tuotannon virtauksen, millä tavoitellaan mahdollisimman nopeaa, sujuvaa ja selkeää tuotantoa. Tarkoituksena on päästä eroon kaikesta turhasta odotuksesta ja hidasteista, mikä koskee fyysisiä tuote- ja informaatiovirtoja. Asiakkaan arvojen miettimisen ja sen perusteella luodun virtaavan arvoketjun määrittämisen jälkeen neljäs Vuorisen kuvaama leanin pääperiaatteista on imuohjaus. Imuohjaus merkitsee tuotteen valmistusta vasta asiakkaan tehtyä tilauksen. Mitään ei siis tuoteta varmuudeksi ennakolta odottamaan varastoon. Vuorinen päättää leanin pääperiaatteet ajatukseen täydellisyyteen pyrkimisestä jatkuvalla kehittämisellä yhdessä koko henkilöstön kanssa. Ensisijaisesti työntekijöiden vastuulla on tehdä toiminnoista tuottavia ja laadukkaita. (Vuorinen 2014, 72–74.)



KUVIO 1. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2014, 72)

Torkkola (2016) kuvailee asiantuntijatyön epäolennaisia toimintoja hukaksi, mikä vaikuttaa negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja tuhlaa organisaation voimavaroja. Eniten hukkaa aiheuttaa ylituotanto. Asiantuntijatyössä tämä ilmenee esimerkiksi töiden vääränlaisena priorisointina tai tarpeettomina palaverireina, joihin kutsutaan osallistujia ilman pakollista tarvetta. Keskeneräiset työt kuten esimerkiksi tekemättömät raportit tai lukemattomat sähköpostit ovat myös hukkaa. Odottamisesta syntyvä epäolennainen toiminto vaikuttaa sekä asiakkaaseen että työntekijään, sillä työntekijä ei etene työnsä tekemisessä eikä asiakas saa tarvitsemaansa palvelua. Asiantuntijatyön odottaminen koostuu hyväksyntöjen ja päätösten ja lisätietojen odottamisesta. Ylimääräinen materiaalin liike voi ilmetä tiedon etsimisellä tai päällekkäisten järjestelmien välillä tehtävän tiedon siirtämisellä käsin. Työntekijältä voi kulua paljon aikaa siirtymiin eri työskentelypisteiden välillä, jolloin työntekijän aika kuluu epäolennaiseen toimintoon. Hukkaa voi asiantuntijatyössä syntyä virheiden ja asioiden uudelleen tekemisestä. Virhe voi tapahtua palveluketjun aikana missä vaiheessa tahansa aiheuttaen asiakkaan tyytymättömyyden. Virheiden syntyminen vaatii asioiden uudelleen tekemistä ja korjaamista, minkä vuoksi erityisesti palveluketjun alussa tehtävän työn tulisi olla

mahdollisimman virheetöntä. Keskeytykset, vikatilanteet ja väärät tulkinnat lisäävät työn uudelleen tekemistä. Työntekijä saattaa tehdä epäolennaisia tarkistuksia tai raportteja, jos hän ei kuuntele asiakkaan todellisia tarpeita. Asiantuntijatyössä hukkaa saattaa syntyä monissa toiminnoissa. Torkkola muistuttaa, ettei organisaatiossa tarkoituksena ole keskittyä hukan poistamiseen umpimähkään eli poistamaan hukkaa hukan vuoksi vaan selkeään päämäärään pääsemisen keinona. (Torkkola 2016, 25–27.)

Kevyttuotanto tavan uusimpia suuntauksia on yhteiskehittely. Yhteiskehittelyssä asiakas otetaan mukaan tuotteen ja palvelun kehittämiseen. Kehittämiskohde muovautuu kaiken aikaa asiakkaan kokemuksen kautta sekä henkilökohtaisten tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Tuotteen tai palvelun ei koeta olevan milloinkaan lopullinen ja muuttumaton. Rajoituksena on vain yrityksen osaamisen taso eli mihin asti kehittämistä pystytään resurssien puolesta toteuttamaan. Yhteiskehittely edellyttää pitkäaikaista sitoutumista prosessiin ja nopeaa reagointikykyä muuttuviin tarpeisiin. (Kulovesi & Niemelä 2018, 23.)

Leanista on kirjoitettu useita teoksia 2000-luvulla. Haasteena lean käsitteen käyttämiselle on sen moninaiset abstraktiin ja konkreettiseen käsitteeseen jakautuvat määritelmät. Abstrakti määritelmä näkee leanin asenteena, filosofiana tai kulttuurina. Konkreettisen määritelmän näkökulmasta lean on metodi, työskentelytapa tai työväline. Määritelmien moninaisuus lisää uuden tiedon jatkuvaa kasvamista, mikä vaikeuttaa tutkijoiden ja työntekijöiden yhtenäisen ymmärryksen löytymistä. Taylorismin tapaan lean kehitettiin alun perin teollisuuden tarpeita varten. Sen käyttö on kuitenkin suosittua alkuperäisessä ideassaan ja sovelluttuna monilla aloilla kuten esimerkiksi terveydenhuollossa, urheiluseuroissa ja vakuutustoiminnassa. (Modig & Åhlström 2016, 84–85.)

Leania voidaan käyttää kaikissa niissä toiminnoissa, joissa halutaan parantaa suoritusta. Ollaan jatkuvassa liikkeessä ja yritetään löytää aina vain parempi ja nopeampi tapa tuottaa tuotteita tai palveluita laatua unohtamatta. Sosiaali- ja terveyspalveluissa on kehitetty paljon erilaisia matalan kynnyksen palveluita. Niillä on haluttu nopeasti vastata asiakkaiden palvelun tarpeeseen ja toimintaa on muokattu muuttuvien tarpeiden mukaisesti yli ammattialojen. Leanin käytön vaa-

rana saattaa olla työntekijöiden henkisten voimavarojen väheneminen ja tylsistyminen jatkuvien kehittämisspyrkimysten alla työskennellessä. Lean malli muistuttaa hieman oravanpyörässä elämistä eli vauhti loppuun vain, jos työntekijän voimat loppuvat. Leanissa työntekijöiden vastuu toiminnasta ja laadukkaiden palveluiden ja tuotteiden tuottamisesta on suuri. Työntekijä on myös aktiivisesti osallisena työn organisoinnissa. Leania taylorismiin verraten voidaan todeta, että työntekijän vastuu ja osallisuus on täysin erilainen tayloristisesti organisoidussa työssä.

3.5 Oppiva organisaatio tapa

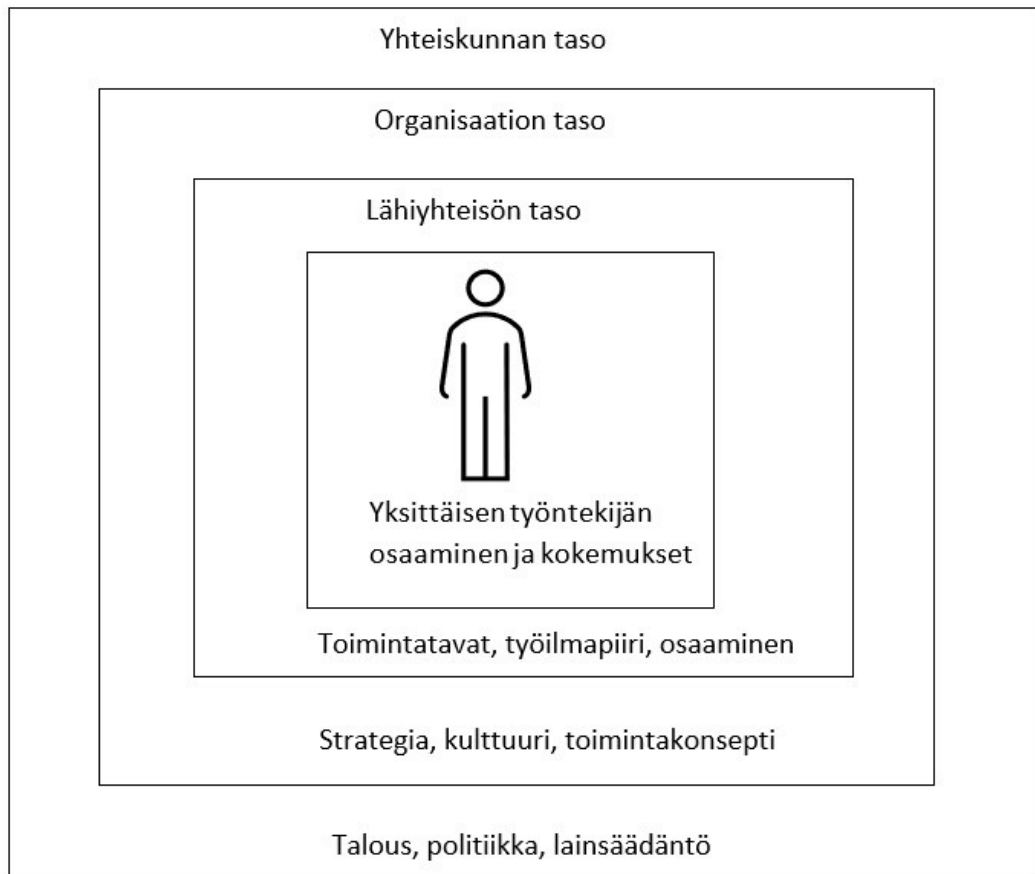
Oppivan organisaation alkujuuret sijoittuvat 1920-luvulle, jolloin siitä käytettiin kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja käsitettä oppiva yritys. Tarkemmin oppimisen näkökulmaa alettiin tarkastelemaan 1960–1970-lukujen taitteessa ja oppivan organisaation tavat yleistyivät vasta 1980-luvulta lähtien. Samoihin aikoihin oppiva yritys käsite vaihtui oppiva organisaatio käsitteeseen mielenkiinnon siirtyessä oppimisen ja organisaation suorituskyvyn yhtymäkohtiin. Haluttiin hyödyntää oman tekemisen kautta tulevaa kokemusta organisaation toiminnan kehittämisessä. (Manka 2010, 109–110.) Oppiminen on nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassamme organisaation menestystekijä ja elinehto. Muutoksia aiheuttavat esimerkiksi jatkuva tiedon määrän lisääntyminen, teknologian muutokset, globalisoituminen, muutokset poliittisessa ja sosiaalisessa ympäristössä sekä kestävän kehityksen huomioiminen. Jatkuvat muutokset vaativat yksittäiseltä työntekijältä ja koko organisaatiolta epävakauden sietämistä ja muutoksen ymmärtämistä, jotta kyetään ennakoimaan ja käsittelemään epämääräistä tilannetta. Organisaatio tarvitsee menestyäkseen uusiutumiskykyä, nopeaa reagointia, joustavuutta ja uusien ideoiden kehittämistä eli organisaation oppimista. (Sydänmaanlakka 2012, 25–27.)

3.5.1 Työ oppimisympäristönä

Oppiminen työssä nähdään jonkin tiedon, taidon, ajattelun, toimintamallin tai kulttuurin muuttumisena yksilön, tiimin tai organisaation tasolla. Oppiminen voi olla

vähäistä tai hyvinkin suurta. Oppiminen on parhaimmillaan luonteva osa työtä. (Kupias & Peltola 2019, 11.) Ojala (2018) näkee oppimisen olevan tärkeä osa työn tekemistä ja työpaikan merkityksen oppimisympäristönä kasvavan seuraavien vuosien aikana. Oppiminen tapahtuu työtä tekemällä ja kehittämällä, eikä työpaikan ulkopuolisille koulutuksille enää ole niin suurta tarvetta. Yhdeksi syyksi tähän Ojala (2018) esittää, että internet tarjoaa paljon valmista tietoa, jota jokainen voi tarpeen mukaan hyödyntää. Varsinainen oppiminen työpaikalla tapahtuu tietoa soveltamalla vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa. Organisaatiossa on mahdollista luoda käytänteet ja rakenteet oppimista tukeviksi. Työpaikan kulttuurin ja johtamisen tulee nähdä oppiminen arvona ja kannustaa työntekijää etsimään uutta tietoa ja oppimaan uutta. Organisaation myönteinen tapa suhtautua osaamisen kehittämiseen on yksi keino saada palkattua uusia työntekijöitä. (Ojala 2018, 19–20.)

Kupias & Peltola (2019) kuvaavat työpaikan oppimisympäristöjä monikerroksisina ja hierarkkisina (kuvio 2). Yhteiskunnallisella tasolla tehtävät päätökset ja kokonaistilanne vaikuttavat työpaikan mahdollisuuteen tarjota oppimismahdollisuuksia. Esimerkiksi lainsäädännöllä ja verotuksella voidaan rajoittaa tai lisätä organisaation kykyä kehittää omaa, tiimin tai yksittäisen työntekijän osaamista. Organisaation taso määrittelee, millainen oppimisympäristöstä muodostuu. Organisaatiotaso sisältää strategian, kulttuurin ja toimintatavat. Kupias ja Peltola (2019) pitävät yksittäisen työntekijän oppimisen näkökulmasta merkityksellisimpänä lähityöyhteisön tasoa. Hyvin toimiva tiimi jakaa osaamistaan ja ideoitaan keskenään, jolloin oppiminen toinen toiselta mahdollistuu. Samalla työilmapiiri pysyy hyvänä. Päinvastainen vaikutus yksittäisen työntekijän oppimiselle on heikosti toimivalla tiimillä. Yhteiskunnallisen, organisaation ja lähiyhteisön tason ollessa kuinka suotuisia tahansa oppimiselle, yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset kyvyt ja kokemukset vaikuttavat oppimishalukkuuteen. (Kupias & Peltola 2019, 14–17.)



KUVIO 2. Työpaikan monikerroksiset oppimisympäristöt (Kupias & Peltola 2019, 15)

Hyvä esimerkki lainsäädännön vaikutuksesta työpaikalla oppimiseen on oppisopimuskoulutus, jolla voidaan kehittää yksittäisen työntekijän osaamista henkilökohtaisen suunnitelman avulla. Oppisopimuskoulutuksen kautta organisaatio saa hankittua tarvitsemaansa ammattitaitoista ja pätevää henkilöstöä. Työntekijä syventää osaamistaan tai saa uuden ammatin, mikä vahvistaa työntekijän asemaa työmarkkinoilla. Strategiassa määritelty visio ja arvot ohjaavat organisaation toiminnan suuntaa. Vision saavuttaminen tulevaisuudessa saattaa vaatia uudistuksia ja uuden oppimista. Organisaation arvot voivat taasen määritellä, miten tärkeänä oppiminen nähdään organisaatiolle. Voidaankin todeta työn organisoimisen kannalta, että oppiminen työpaikalla olisi sekä organisaation että työntekijöiden etu. Työn organisoiminen helpottuu työyhteisön ymmärtäessä oppimisen merkityksen työpaikalla.

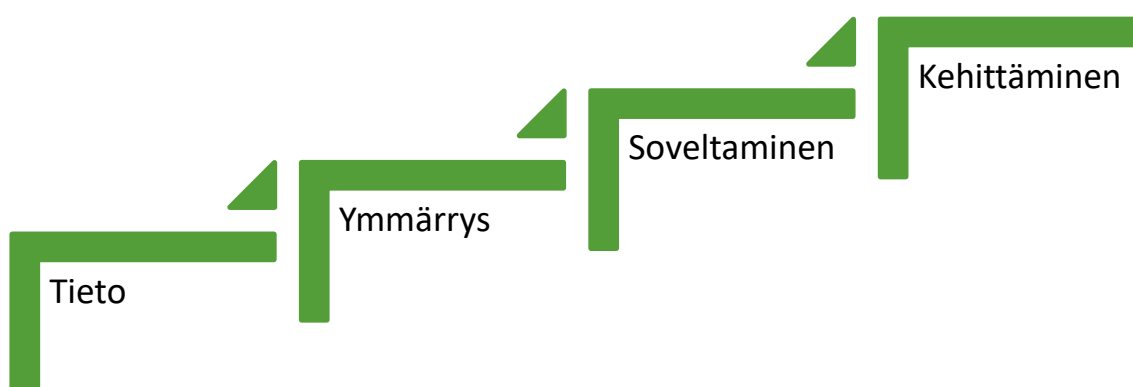
3.5.2 Oppiva organisaatio

Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa tulisi muistaa, ettei sillä tarkoiteta yksilön oppimista vaan koko organisaation oppimista yhdessä toimien. Jokainen työntekijä tuo oman osaamisensa ja oppimisensa organisaation ja tiimin käyttöön yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. (Kauhanen 2012, 158.)

Organisaation oppiminen edellyttää jokaisen työntekijän arvostamista ja kunnioittamista, jotta työilmapiiristä tulee hyväksyvä, turvallinen ja toinen toistaan tukeva. Työilmapiirin ollessa suotuisa työntekijät uskaltavat jakaa toisilleen omaa osaamistaan ja organisaation oppiminen omasta toiminnasta saadaan alkuun. Hyvällä työilmapiirillä on myönteinen vaikutus myös työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Oppivassa organisaatiossa on lupa näyttää tunteensa ja käydä avointa keskustelua. Henkilöstön ja työn ahkera kehittäminen nähdään itsestään selvänä ja tärkeänä asiana. Kehittäminen saa aikaan oppimista ja siitä halutaan työntekijöitä palkita. Palkitseminen voi tapahtua esimerkiksi tukemalla urakehitystä tarjoamalla organisaatiosta vastuullisempia tehtäviä tai tukemalla opiskelukustannuksissa ja antamalla vapaapäiviä. (Österberg 2014, 147, 149.)

Kauhanen (2018) kannustaa organisaatioita pohtimaan toimintansa nykytilaa ja tulevaisuutta myönteisesti kyseenalaistaen. Organisaatio voi esimerkiksi miettiä, voisiko toiminta olla asiakasystävällisempää tai nopeammin suoritettavaa. Oppivassa organisaatiossa kaiken tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla. Tällä tavoin vältetään tiedonkulun suurimmilta haasteilta. Toiminta organisoidaan tiimeissä toteutettavaksi eli pääpaino työskentelyssä on yhdessä tekemisessä ja toisilta oppimisessa. Vuorovaikutuksessa jaettu tieto jalostuu ja saa aikaan uusia oivalluksia. Oppiva organisaatio kannustaa yrittämään ja käyttämään luovuutta. Kauhanen (2018) pitää merkityksellisenä oppivassa organisaatiossa virheiden tekemisen, sillä niiden avulla uusien innovaatioiden keksiminen mahdollistuu. Syntynyt virhe analysoidaan tarkasti ja siihen etsitään ratkaisuja. (Kauhanen 2018, 18–19.) Olennaista on, että virheistä opitaan eikä samoja virheitä tehdä toistuvasti. Organisaation pitää olla valmiina nopeisiin toimintatapojen muuttamiseen ja kehittämiseen opitun tiedon avulla. (Sydänmaanlakka 2012, 55.)

Sydänmaanlakka (2012) kokee, että oppivan organisaation sijasta tulisi puhua älykkäästä organisaatiosta ja organisaation oppimisesta. Perusteluiksi hän esittää oppivan organisaation terminä olevan epäonnistunut. Kaikki organisaatiot oppivat omaan tahtiinsa. Älykkäässä organisaatiossa oppiminen tapahtuu kuitenkin kilpailijoita nopeammin ja tulevaisuuden muutostarpeisiin etukäteen valmistautuen. Tavoitteena on saada uudet toimintatavat ja prosessit mahdollisimman nopeasti käyttöön. Jatkuva uusiutuminen ja sen kautta muutoksien käyttöön ottaminen on organisaation oppimista. Älykkäässä organisaatiossa tietoa käsitellään laaja-alaisesti. Sydänmaanlakka (2012) kuvaa tiedon jalostumista portaina (kuvio 3). Tiedon annetaan rauhassa jalostua yrittäen löytää refleктоimalla sen todellinen ymmärrys ennen soveltamista. Reflektointi tapahtuu organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Pyrkimyksenä on kaiken aikaa päästä kehittämisen tasolle. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56, 218–219.)



KUVIO 3. Tiedon jalostumisen portaat (Sydänmaanlakka 2012, 219)

Sydänmaanlakan (2012) käyttäessä käsitettä älykäs organisaatio, on Ojala (2018) päätenyt näkemykseen, jonka mukaan oppimisen tulisi organisaatioissa tapahtua nopeasti. Hän käyttääkin käsitettä ketterä oppiminen pitäen sitä ajattelutapana, jolla yksilöiden ja organisaatioiden tulisi kohdata kaiken aikaa muuttuvaa maailmaa. Tietoisuus ja ymmärrys tulevaisuuden tulevista haasteista ja niiden vaikutuksesta toimintaan on ketterää oppimista. Uuden oppiminen ei tapahdu tulevaisuutta varten vaan tässä ja nyt käytettäväksi. Perinteisessä oppimisessä on havaittavissa selkeä oppimisprosessi ja tavoite, joita ketterässä oppimisessä ei ole määritelty. Oppimiselle ei siis ole tavoitetta, mutta toiminnalle sel-

keä tavoite ja päämäärä on määritelty. Ketterässä oppimisessa on kyse epämääräisestä tilasta, jossa vapaasti eri suoritustapoja kokeillaan, testataan, vaihdetaan tietoja ja sovelletaan yksin tai yhdessä tiimin kanssa. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56; Ojala 2018, 25–26, 29.)

Oppivassa organisaatiossa kehittämistyöllä tavoitellaan uusia innovaatioita nopealla kehittämistyöllä. Tarkoituksena on selvittää kovassa kilpailussa tarjoamalla muista erottuvia palveluja ja tuotteita, sillä tekemällä asioita aina samalla tavalla uudistumatta ei ole helppoa menestyä. Tämän vuoksi oppivan organisaatio kannalta olisi hyödyllistä saada palkattua kaikilla mahdollisilla taidoilla olevia työntekijöitä, mikä ei tietenkään ole mahdollista. Parhaimpia oppivaan organisaatioon palkattavat työntekijät ovat avoimia, valmiita ja kykeneviä oppimimaan uutta ja ennen kaikkea heidän ei tulisi pelätä muutoksia. Organisaation johdolta vaaditaan sanojen ja tekojen kautta osoitettavaa arvostusta oppimisen merkityksestä organisaatiolle kasvu- kilpailukyvyille. Johtajien tulee tiedostaa, että uuden oppimiseen he saavat ideoita työntekijöiltään, asiakkailtaan, sidosryhmiltään ja kilpailijoiltaan. Organisaation johdon tehtävänä on pitää yllä organisaation visiota ja tarjota työntekijöille oppimista tukevat resurssit. Oppivassa organisaatiossa hierarkkisuudesta pyritään pois ja työntekijät otetaan mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon. Hyvä oppivan organisaation johto kannustaa työntekijöitään yhteistyöhön ja ottamaan riskejä pelkäämättä virheitä. (Sarder 2016, 16, 25, 28-29.)

Oppivista organisaatioista käytetään erilaisia käsitteitä riippuen niiden painotuksesta. Tässä kappaleessa esitettyjä näkökulmia yhdistää näkemys oppimisen aikajänteestä. Kauhasen kuvaileman oppivan organisaation, Sydänmaanlakan esittämän älykkään organisaation ja Ojalan esittämän ketterän organisaation oppimista yhdistää tiedon nopea käsitteleminen. Aikaperspektiivistä näitä kolme näkökulmaa verratessa voidaan kuitenkin todeta, että oppiva organisaatio panostaa sekä nykyhetkeen että tulevaisuuteen, älykäs organisaatio tähtää oppimisella tulevaisuuteen ja ketterä organisaatio nykyhetkeen. Toki ketteräkin oppiminen näkee tärkeänä tiedostaa tulevaisuuden mahdolliset haasteet, mutta tulevaisuuden tarpeet eivät ole tekemisen keskipisteenä ja ohjaavana tekijänä. Oppivassa organisaatiossa työtä organisoidaan siten, että työskentely mahdollistaa yhdessä

oppimisen. Sekä leanissa että oppivassa organisaatiossa pyritään pitämään mielessä asiakkaan tarpeet ja vastaamaan niihin.

3.6 Työn organisoinnin tapa tulevaisuudessa

Perinteisen ja tayloristisen työn organisoinnin tavat ovat pitkään vaikuttaneet työelämään, mutta niiden osuus on koko ajan vähentynyt tasaisesti. Viime vuosina eniten valloillaan ovat olleet kevyttuotanto tapa ja oppiva organisaatio tapa erilaisine variaatioineen. Maailma kuitenkin muuttuu kaiken aikaa ja se väistämättä muuttaa myös työn organisoinnin tapoja. Mitä siis perinteisen, tayloristisen, leanin ja oppivien organisaatioiden jälkeen? Millaista on tulevaisuuden työn organisointi ja mitä se tulee vaatimaan yksittäiseltä työntekijältä ja organisaatiolta?

Pentikäinen (2014) on tarkastellut suomalaisen työelämän tulevaisuutta. Työn globalisoituminen vaikuttaa jokaisella toimialalla entisten tiettyjen toimialojen sijaan. Työn tekeminen ei ole sidottu aikaan, eikä paikkaan, vaan sitä voidaan tehdä yhä enemmän missä tahansa ympäri maailman. Ihmisten hyvä kouluttaminen ei tule enää varmistamaan pysyvän ja elinikäisen työpaikan saamista, mikä tulee näkymään yksinyrittämisen ja etätöiden lisääntymisenä. Nopeasti oppimaan oppimisen taidot tulevat olemaan entistä tärkeämpiä peruskoulusta lähtien läpi työelämän. Nämä taidot auttavat itsensä kehittämisessä sekä uusien tehtävien ja asioiden oppimista. Organisaatiossa tämä kehitys ilmenee muutoksina työn organisoinnissa. Tulevaisuudessa työelämässä voidaan huomioida ihmisten yksilölliset tilanteet paremmin ja näin helpottaa esimerkiksi ikääntyvien ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien osallistumista työelämään. Tämä tulee vaatimaan työn organisoinnissa huomiota yksilöllisiin ratkaisuihin esimerkiksi työaikojen pituudessa ja työn sisällössä. Julkisella sektorilla on ennustettavissa taloudellisesti tiukempia aikoja, mikä haastaa tekemään työtä vähäisillä resursseilla ja toimintojen uudelleen organisoimisella. Asiakaskeskeisyys tulee näkymään toimintojen ja palveluiden tarjoamisessa asiakkaiden osallisuutta lisäten. Asiakkailta odotetaan vastuun ottamista käyttämistään palveluista ja heidät otetaan mukaan palvelun suunnitteluun ja toteutukseen. (Pentikäinen 2014, 11–12, 20, 28.)

Johtajuuden ennustetaan tulevaisuudessa olevan enemmän jaettua, hajautettua ja tilanteeseen liittyvää toimintaa. Perinteiset johtajalle kuuluneet tehtävät jakaantuvat laajemmalle joukolle työyhteisössä ja moninaistuminen työn organisoinnin tavoissa on lisääntymässä. Työn organisoinnin vastuu siirtyy johtajilta työntekijöille ja työntekijöiden muodostamille tiimeille. Kehittäminen ja uusien ideoiden löytyminen on kaikkien vastuulla. Johtajuuteen liittyvät muutokset ovat jo tällä hetkellä kehittyneissä ja innovatiivisissa organisaatioissa käytössä. Näissä organisaatioissa johtajuuden uudelleen määrittelyn toivotaan tuovan kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. (Pentikäinen 2014, 28.)

Alasoini (2014, 101) on koonnut taulukon erilaisista työn kehityssuunnista Suomessa (taulukko 4). Työn kehittymisen näkökulmasta työ tulee tulevaisuudessa olemaan suurimmaksi osaksi asiantuntijatyötä eli työn tekeminen tulee edellyttämään korkeaa osaamista. Työtehtävät monipuolistuvat ja vaativat hyviä ongelmanratkaisutaitoja ja ajattelukykyä. Palvelut ja tuotteet tuotetaan asiakkaiden yksilölliset toiveet huomioiden. Laajenevan työn kehityssuunta näkee perinteisten ammatti- ja henkilöstöryhmiin jakautumisen muuttuvan epäselväksi, sillä suurin osa tulevaisuuden työstä tulee olemaan asiantuntijatyötä vaatien laaja-alaista osaamista kaikilta. Tämä tulee vaatimaan töiden uudelleen muotoilua. Kapenevan työn kehityssuunta osoittaa teknologian kehittyessä jäävän sellaisia aukkoja, joita voidaan edelleen toteuttaa ositettuina ja tayloristisesti organisoituina työtehtävinä. Tällaiset työtehtävät kuitenkin usein poistuvat tieto- ja viestintätekniikan kehittyessä. Katoavaa työtä muodostuu eniten aloille, joilla ei vaadita paljon innovaatioita ja vuorovaikutustaitoja tai työ voidaan tehdä ja tallettaa digitaalisesti. Katoavaa työtä voi teknologisen kehityksen vuoksi ilmetä yllättäen, mikä työn organisoinnilta vaatii nopeaa reagoitua. Ennallaan tulee pysymään työ, jossa tarvitaan sosiaalista kanssakäymistä tai kädentaitoja. Luovuutta vaativien töiden arvostuksen ennustetaankin kasvavan tulevaisuudessa. (Alasoini 2014, 100–102.)

TAULUKKO 4. Erilaisia työn kehityssuuntia Suomessa (AlaSoini 2014, 101)

TYÖ	KUVAUS
Kehittyvä työ	Entistä suurempi osa työskentelee asiantuntijatehtävissä arvoverkkojen strategisesti tärkeimmissä toiminnoissa. Työssä on olennaista kyky tunnistaa ja ratkaista ongelmia. Työn tuotokset eivät ole standardoituja tuotteita tai palveluita, vaan niihin sisältyy neuvottelutaitoa, räätälöintiä, toisinaan myös luovuutta ja ainutkertaisuutta, sekä itsenäistä ajattelukykyä edellyttävää, monipuoliseen asiantuntemukseen perustuvaa näkemystä.
Laajeneva työ	Rajat perinteisten, teolliselta ajalta peräisin olevien ammattiryhmittelyjen kesken ovat entistä häilyvämpiä. Moniin työntekijä- ja toimihenkilötehtäviin yhdistyy lisääntyvästi mm. sellaista suunnittelua, kehittämistä tai asiakasyhteyksien ylläpitoa, joka on totuttu yhdistämään ylempien toimihenkilöiden asiantuntijatyöhön.
Kapeneva työ	Ositettuja ja tayloristisesti organisoituja työtehtäviä jää ja syntyy lisää erityisesti työvoimavaltaisilla palvelualoilla. Työ jää "teknologisiin aukkokohtiin".
Katoava työ	ICT:n kehitys vaikuttaa kaikilla toimialoilla sekä kaikentyyppisissä organisaatioissa ja toiminnoissa. Muutokset ovat radikaaleimpia tehtävissä, joiden sisältöä voidaan muuttaa digitaaliseen muotoon ja joiden tuloksia voidaan siirtää tällä tavalla. Monet tällaiset työt katoavat prosessien digitalisoinnin ja virtaviivaistamisen myötä tai niitä ulkoistetaan kustannustasoltaan halvempiin maihin.
Ennallaan pysyvä työ	Monet suurta sosiaalisuutta, vuorovaikutteisuutta tai käden taitoa vaativat työt, joiden kohteena ovat ainutkertaiset, vaihtelevat tai pieninä volyymeina tuotettavat tuotteet/palvelut, ovat liian kalliita, vaikeita tai jopa mahdottomia muuttaa digitaaliseen muotoon.

Erilaiset työn kehityssuunnat tulevat vaikuttamaan siihen, miten tulevaisuudessa Suomessa organisoidaan työtä. Tämän vuoksi organisaatioissa on kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tärkeää kiinnittää huomiota työn kehityssuuntiin työn organisointia ja uusia palveluita kehitettäessä, jotta osataan vastata tulevaisuudessa asiakkaan tarpeisiin.

Kilpi (2016) pohtii, ettei tulevaisuudessa olisi enää tarvetta käyttää käsitteitä työpaikka tai organisaatio, sillä tekniikan kehittymisen myötä työtä voidaan tehdä missä ja milloin vain teknisten laitteiden tehdessä suurimman osan työstä. Työn tekemisessä suurin painopiste siirtyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joten tulevaisuuden työpaikkojen luomisen sijasta tulisivat pohtia, miten luoda uusia asiakkaita uudenaikaisella ja interaktiivisella tavalla. (Kilpi 2016, 27.) Tämän vuoksi työntekijän kyky huolehtia omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan on erityisen tärkeää. Työhyvinvointi on myös koko työyhteisön tehtävä ja etu. (Dufva ym. 2017, 19.) Interaktiivisesti tehtävä työ tulee muuttamaan työn organisointia. Työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyessä on vaikea erotella selkeää työaikaa, mutta samalla työajan joustavuus mahdollistuu. Yksilön vastuu omasta työpanoksesta tiimin hyväksi ja vastuu työssä tarvittavan tiedon sisäistämiseen tulee korostumaan. Viestintä nopeutuu ja helpottuu, mutta samalla hyvistä vuorovaikutustaidoista tulee entistä tärkeämpiä työssä. Johtajuudesta, kuten jo aiemmin on

todettu, tulee tiimeissä jaettua johtajuutta vastuun työn kehittämisen ja toteuttamisen ollessa yhteinen tehtävä. Ehkäpä erilaiset vaihtuvat projektivastaavuudet ovat johtajuuden uusi muoto.

Digitalisaation lisääntyessä työn kokeminen merkitykselliseksi ja mielekkääksi korostuu. Huolehtimalla työssä näiden kahden elementin toteutumisesta voidaan lisätä työntekijöiden tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Työ on entistä enemmän ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa toimimista ja työntekijän odotetaan osaavan toimia innovatiivisissa ja verkostomaisissa yhteistyöverkostoissa. Työntekijän myös odotetaan kehittävän itseään ja osaamistaan. (Dufva ym. 2017, 11, 33.)

Tulevaisuuden työn organisoinnin tavan nähdään olevan moninainen ja painottuvan yhdessä oppimiseen ja tekemiseen. Globalisaation ja digitalisaation kehitys tuovat vaateen nopeasta reagoinnista ja innovatiivisuuden huolehtimisesta työtä uudella tavalla organisoimalla. Työntekijän tärkein ominaisuus on kyky oppia uutta ja toimia yhdessä muiden kanssa. Samalla, kun työtä tehdään enemmän yhdessä ja johtajuus on jaettava, on havaittavissa yksilöllisesti tuunattujen työtapojen korostuminen. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa itselleen sopivimpien työtapojen valintaan, millä on seurausta myös yksilöllisten työehtosopimusten syntymiseen ja itsensä johtamisen osaamiseen. Voidaan sanoa, että tulevaisuuden työn organisoinnin tavassa ovat yhdistettyinä perinteinen, tayloristinen, lean ja oppiva organisaatio.

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esittelen, miten olen tehnyt opinnäytetyöni. Opinnäytetyöprosessin etenemisestä olen laatinut kuvion (liite 1). Perustelen, millaisen tutkimusotteen olen valinnut, mistä aineistoni koostuu ja miten olen aineistoa analysoinut.

4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mikä sisältää määrällisiä piirteitä eli sähköisessä kyselyssä on kaksi määrällistä kysymystä. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä ja selvittämään ihmisen kokemuksia ja näkemyksiä ilmiöstä tuottamalla käsitteitä. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida yleistää, sillä ne ovat pitävät paikkansa vain tutkimuskohteen osalta. Laadullisessa tutkimuksessa teoria ja käytäntö käyvät vuoropuhelua keskenään. (Koivula 2019.) Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla täten prosessin omaiseksi, minkä vuoksi tutkimuksen eri vaiheita ei aina pystytä selkeästi ennalta jäsentämään. Tutkimuksen eri elementit esimerkiksi tutkimustehtävä ja teorian muodostus kehittyvät joustavasti ja vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkijan rooli on tavoitella ymmärrystä tutkittavien toiminnasta tai tutkivana olevasta ilmiöstä. Tämä ymmärrys kasvaa tutkimuksen myötä ja saattaa vaatia tutkijalta uusien tutkimuslinjauksien tekemistä. (Kiviniemi 2018, 73.) Tarvittavan aineiston määrää ei voida määrittellä ennakolta, sillä aineiston kerääminen jatkuu tutkimusongelman selviämiseen ja tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen asti (Kananen 2014, 18–19).

Laadullinen tutkimus sopii tutkimusstrategiakseni, sillä selvitän opinnäytetyössäni työnhajaajien kokemuksia työn organisoinnista Stepbystep palveluilla. Haluan myös ymmärtää, miten työn organisointi on Stepbystep palveluilla järjestetty. Saamani tutkimustulokset eivät myöskään ole yleistettävissä, sillä kyseessä ovat pienen joukon eli Stepbystep palveluiden työnhajaajien esille nostamat merkitykset ja näkemykset. Olen jo tutkimussuunnitelmaa laatiessa aloittanut työstämään, millaisesta ilmiöstä Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavasta on kyse ja työstäminen jatkui koko opinnäytetyöprosessin ajan.

4.2 Aineistonkeruu

4.2.1 Sähköinen kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä

Seuraavaksi kuvaan opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmiä, jotka ovat sähköinen kyselytutkimus ja valmiit dokumentit. Aineiston olen kerännyt kahdessa osassa: Ensin sähköisen kyselytutkimuksen aineisto ja toisena valmiit dokumentit.

Opinnäytetyöni ensimmäinen aineistonkeruumenetelmä on sähköisen kyselytutkimus, jossa esitän kaksi taustakysymystä, kahdeksan avointa kysymystä ja kaksi määrällistä kysymystä kuudelle Stepbystep palveluiden työnohjaajalle (liite 2). Sähköiseen kyselytutkimukseen päädyin keskusteltuani Stepbystep palveluiden uraohjaaja ja työnohjaajakouluttaja Kati Eerolan kanssa. Hän kertoi sähköisen kyselytutkimuksen soveltuvan hyvin työnohjaajille heidän työn luonteensa vuoksi. Sähköinen kyselykaavake laadittiin Stepbystep palveluiden toimitusjohtajan, Lasse Salmen (MSc, psykoterapeutti VET, työnohjaaja), kehittelemällä laatusuoritusohjeella.

Kyselytutkimuksen onnistumisen perustana ovat tarkoituksenmukaiset kysymykset ja niiden oikeanlainen muotoileminen. Kyselytutkimuksen laatijan tulee huomioida vastaajan mahdolliset virheelliset tulkinnat kysymyksistä ja pyrkiä poistamaan tämä tulkinnanvaraisuus, etteivät tulokset vääristy. Sanamuotojen tulee olla selkeitä ja tarkoin määriteltyjä. Kysymykset laaditaan yksiselitteisiksi ja eikä niissä saa olla johdattelevuutta. Tutkimusongelmien ollessa selkeitä tutkija tunnistaa kyselytutkimuksensa aineistonkeruun tavoitteen, jolloin hän osaa kysyä olennaiset kysymykset ja välttyy epäolennaisista kysymyksistä / aineistosta. (Valli 2018, 93.)

Kyselyyn vastaajalle pitää perustella kyselyn tarkoitus ja kertoa kyselyyn vastaamisen olevan tärkeää. Kyselytutkimuksen aluksi on tärkeä luoda luottamuksellinen suhde tutkijan ja tutkittavan välillä. Tämä tapahtuu sijoittamalla kyselytutkimuksen alkuun helposti vastattavia kysymyksiä esimerkiksi taustakysymykset ja antamalla selkeä ohjeistus / malliesimerkki vastaamiseen. Taustakysymyksille perusteltu paikka olisi myös kyselyn lopussa, jolloin tutkittava saattaa olla väsynyt

vastaamiseen ja helppoihin kysymyksiin vastaamisen voi kokea miellyttäväksi kyselyn päätökselle. Kyselylomake ei saa olla niin pitkä, että sen vastaamiseen aloittaminen saa vastaajan tuntemaan olonsa turhautuneeksi. Kohderyhmän ollessa aikuisia kyselyn pituus ei saisi ylittää viittä sivua. Tutkijan pitää ottaa huomioon kyselykaavaketta laatiessa kohderyhmän lukutaito, keskittymiskyky ja aiheen merkityksellisyys vastaajille sekä millaisen visuaalisen mielikuvan kysely vastaajissa aiheuttaa. Kyselylomakkeen kielen tulisi olla helposti luettavaa. Vastaaminen koetaan luontevammaksi kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ollessa henkilökohtaisessa muodossa. (Valli 2018, 94–95.) Opinnäytetyöni kyselylomakkeen kysymyksiä oli alun perin 17, jotka muodostuivat kahdesta taustakysymyksestä ja 15 varsinaisesta kysymyksestä. Opinnäytetyöni ohjaavan opettajan, Merja Sinkkosen, neuvosta päädyin vähentämään varsinaisten kysymysten määrän kymmeneen vastaajien mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Huomioin, että kyselylomakkeeni alun taustakysymykset ja viimeinen kysymys olivat kaikille vastaajille helposti vastattavissa. Kyselylomakkeen aluksi kerroin, mitä varten olen tekevässä opinnäytetyössäni ja mihin käytän saamiani tietoja.

Käyttämäni avoimet kysymykset mahdollistivat uusien ideoiden löytämisen ja niiden avulla sain selville vastaajien mielipiteet eli miten työnohjaajat kokevat Stepbystep palveluiden työn organisoinnin. Avoimet kysymykset mahdollistivat löytämään osittain vastauksia myös toiseen tutkimuskysymykseeni eli miten työnohjaajat kokevat Stepbystep palveluiden työn organisoinnin?

Avointen kysymysten haittapuolena voivat olla vastaajien pintapuoliset vastaukset, vastaamattomuus tai vastaaminen aiheen vierestä. Analysointivaiheeseen on hyvä varata riittävästi aikaa vastausten luokittelua varten. (Valli 2018, 114.)

Sähköisen kyselytutkimuksen on todettu parantavan vastausinnostusta. Sähköisessä kyselyssä voidaan käyttää paljon visuaalisuutta, minkä avulla kyselyn ulkoasusta voidaan tehdä monipuolinen ja houkutteleva. Taloudellisuus ja nopeus ovat sähköisen kyselyn vahvuuksia. Vastaukset on mahdollista saada valmiiksi sähköisessä muodossa ilman litterointia. Vastaajien vastaukset saadaan juuri siinä muodossa kuin vastaaja on niihin vastannut, sillä ei ole vaaraa litterointivaiheen lyöntivirheistä. (Perkkilä & Valli 2018, 117–118.) Käyttämällä Stepbystep palveluiden laatutyökalua luotiin vastaajiin luottamuksellisuutta sähköistä

alustaa kohtaan. Lisäksi vastaaminen oli helppoa ja nopeaa, eikä se ollut sidottuna tiettyyn aikaan ja paikkaan.

Sähköiseen kyselytutkimukseni lähetettiin kuudelle Stepbystepin työnohjaajalle. Sähköiseen kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kerran ja vastaukset sain kolmen viikon kuluessa kyselyn lähettämisestä. Kyselyyni vastasivat kaikki kuusi työnohjaajaa.

Kyselytutkimukseni taustakysymyksistä voidaan todeta vastaajien työkokemusvuosien keskiarvon olevan 6,8 vuotta eli vastaajajoukolla on vahva kokemus työnohjaustyöstä. Vastaajien koulutustaustat ja orientaatiot työhön olivat erilaisia: Työnohjaajat mainitsivat ratkaisukeskeisyyden, psykoterapian, sosiaalityön ja filosofian. Vastaajien koulutus- ja orientaatiotaustoista voidaan päätellä työnohjaajana toimivien koulutustaustojen moniulotteisuus.

4.2.2 Valmiiden dokumenttien käyttäminen aineistonkeruuseen

Toisena aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössäni ovat valmiit dokumentit. Dokumenteiksi luokitellaan aineistot, jotka ovat kirjoitettu, äänitetty, kuvattu tai jossain muussa visuaalisessa muodossa aikaan saatuja. Laadullisen tutkimuksen dokumentit liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja niiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja ymmärtää dokumenttien tekijää / kohdetta ja hänen ympäristöään. Esimerkkeinä erilaisista dokumenteista voidaan mainita muistiot, tilastot, päiväkirjat, sähköpostit, organisaatiokuvaukset ja verkkosivut. (Kananen 2014, 90–91.) Opinnäytetyössäni olen käyttänyt aineistonkeruuseen Stepbystep palveluiden Kati Eerolan ja Lasse Salmen kanssa käymiäni sähköposteja, verkkosivuja, yhteistyösopimusta työnohjauspalveluista sekä sähköistä laatutyökalua. Dokumentit olen kerännyt aikavälillä marraskuu 2019 - syyskuu 2020.

Valmiita dokumentteja käytettäessä tulee pohtia niiden luotettavuutta erilaisten kysymysten kautta. Esimerkiksi kuka on dokumentit kirjoittanut, mitä niillä tavoitellaan tai mitä on jätetty kertomatta. Tutkijan tehtävänä on suhtautua käyttämiinsä dokumentteihin kriittisesti tarvittaessa käyttäen lisälähteitä asioiden varmis-

tamiseksi. Toisaalta kirjoitetussa muodossa oleva dokumentti pysyy muuttumattomana pitkään ajan, eikä ole riippuvainen ihmisen muistista. Toki on mahdollista, ettei kirjallisia tuotoksia tehdessä ole tehty totuudenmukaisia dokumentteja. (Kananen 2014, 91–92.) Olen suhtautunut kriittisesti käyttämiini valmiisiin dokumentteihin. Jos en ole jotain asiaa dokumenteista ymmärtänyt, olen kysynyt tarkentavia kysymyksiä Stepbystep palveluiden Kati Eerolalta tai Lasse Salmelta. Tiedostan myös dokumenttien tarkoituksena olevan myönteisen kuvan luominen Stepbystep palveluista. Mielenkiintoista on ollut vertailla sähköisen kyselytutkimuksen ja dokumenttien väliltä löytyviä yhteneväisyyksiä ja sitä kautta hakea vahvistusta dokumenttien luotettavuudelle.

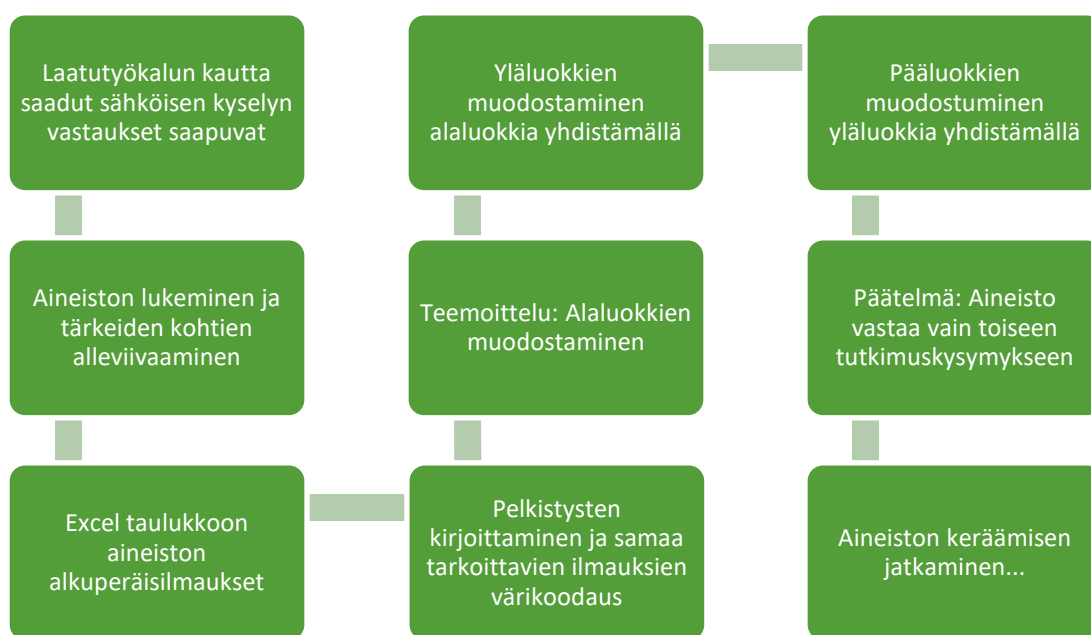
4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston keräämisen jälkeen tapahtuu aineiston litterointi eli purkaminen. Käyttämäni sähköisen kyselyn tekeminen Stepbystepin laatutyökalulla helpotti tätä työskentelyvaihetta, sillä vastaukset tulivat valmiiksi tekstin muodossa. Opinnäytetyöni aineiston analyysi tapahtui aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa teoria kerätyn aineiston pohjalta. Aineisto luetaan useaan kertaan läpi ja samalla kirjoitetaan esille tulleista ajatuksista / ideoista / teoreettisista kytköksistä muistiinpanoja. Apuna voi käyttää mielenkiintoisten kohtien alleviivaamista ja asioiden kirjaimista kirjatun aineiston viereen. Kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto poistetaan. Muistiinpanot kirjoitetaan tiivistettyyn muotoon taulukoksi. Taulukon ensimmäiseen pystysarakkeeseen kirjataan tutkimuskysymykseen liittyvät alkuperäisilmaukset. Samaa tarkoittavat ilmaukset voidaan koodata samalla värillä. Seuraavaksi alkuperäisilmauksista kirjoitetaan pelkistykset taulukon seuraavaan sarakkeeseen. Pelkistykset ryhmitellään teemoittain tai tyypeittäin siten, että samaa tarkoittavat asiat muodostavat alaluokkia, jotka otsikoidaan sisältöä kuvaavasti. Tavoitteena on kaiken aikaa löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Alaluokkien muodostumisen jälkeen valitaan kiinnostavimmat kohdat alaluokkia yhdistelmällä yläluokiksi ja yläluokkia yhdistelemällä saadaan pääluokkia. Aineistolähtöisessä analyysissä ei ennakolta voida kuitenkaan tietää, millaisia luokkia tulee synty-

mään. Kaikki riippuu analyysin etenemisestä. Lopuksi tutkija kirjoittaa omat tulokintansa ja päätelmänsä esille nousseista mielenkiintoisista kohdista yrittäen ymmärtää tutkittavien omia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

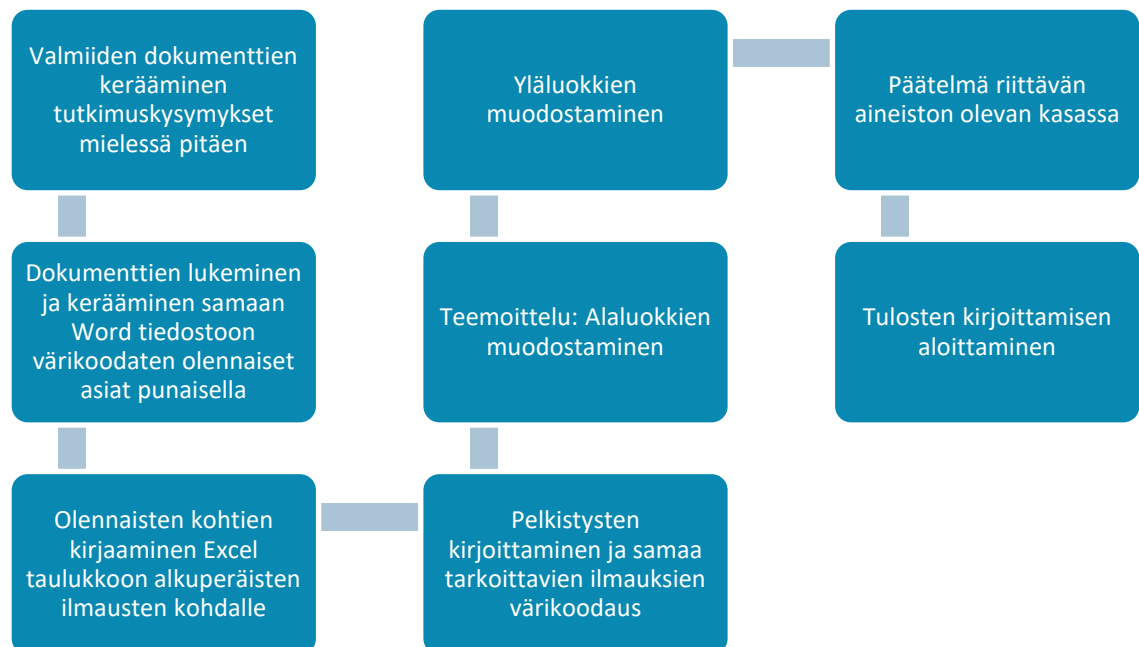
Luin opinnäytetyöni sähköisen kyselytutkimuksen aineiston useaan kertaan läpi ja kirjoitin itselleni muistiinpanoja havainnoistani. Sähköisen kyselytutkimukseni aineiston päätin kokonaisuudessaan, taustakysymykset mukaan lukien, liittää Excel taulukkoon. Aineistoni koko mahdollisesti laittamaan kaikki saamani vastaukset alkuperäisilmauksiin. Excel taulukkoon laitoin asiat samassa järjestyksessä kuin olin niitä sähköisessä kyselytutkimuksessani kysynyt työnohjaajilta. Taustakysymyksistä saamani vastaukset olen käyttänyt opinnäytetyössäni sähköisen kyselylomakkeen vastaajien esittelemiseen kappaleessa 4.2.1 ja varsinaiset kysymykset tutkimustulosten esittelemiseen kappaleeseen 6. Alkuperäisten ilmausten jälkeen tein pelkistetyt ilmaukset, teemoittelin alaluokat ja yläluokat koodaten samaa tarkoittavat asiat samalla värillä. Lisäksi löytyi kaksi pääluokkaa. Esimerkitaulukko sähköisen kyselytutkimukseni aineiston luokittelusta on nähtävissä opinnäytetyöni liitteenä (liite 3). Saatuani valmiiksi sähköisen kyselytutkimuksen sisällönanalyysin, huomasin aineistoni vastaavan vain toiseen tutkimuskysymykseeni ja tarpeen lisäaineiston keräämiseen. Alla olevassa kuviossa on nähtävissä kuvio sähköisen kyselytutkimuksen aineiston sisällönanalyysin etenemisestä (kuvio 4).



KUVIO 4. Sähköisen kyselytutkimuksen aineiston sisällönanalyysin eteneminen

Alun perin tarkoitukseni oli käyttää aineistona vain sähköistä kyselytutkimusta, mutta sisällönanalyysin edistyessä huomasin tarvitsevani koko opinnäytetyöni työstämisen ajan keräämiäni dokumentteja vastatakseni asettamiini tutkimuskysymyksiin. Valmiit dokumentit koostuivat Stepbystep palveluiden toimitusjohtajan kanssa käydyistä sähköpostiviesteistä sekä Stepbystep palveluiden verkkosivujen, yhteistyösopimuksen ja laatutyökalun sisällöstä. Opinnäytetyöni aineistonkeruu noudatti siis laadulliselle tutkimukselle tyypillistä kaavaa eli aineiston keräämiseni jatkui, kunnes sain vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Luin keräämäni dokumentit läpi ja keräsin ne samaan Word- tiedostoon ja tutkimuskysymyksen mielessä pitäen merkkasin tekstistä olennaiset kohdat punaisella. Siirsin olennaiset kohdat Excel taulukkoon alkuperäisten ilmausten kohdalle ja jatkoin muodostamalla pelkistetyt ilmaukset, alaluokat ja yläluokat merkatun samaa tarkoittavat asiat samalla värillä. Yläluokat yhdistämällä sain yhden pääluokan eli Stepbystep palveluiden työn organisointi. Valmiiden dokumenttien sisällönanalyysin valmistumisen jälkeen totesin riittävän aineiston olevan kasassa ja olevan tulosten kirjoittamisen vuoro. Valmiiden dokumenttien sisällönanalyysin etenemisestä olen laatinut alla olevan kuvion (kuvio 5).



KUVIO 5. Valmiiden dokumenttien sisällönanalyysin eteneminen

Aineistoni sisällönanalyysin olen siis tehnyt kahdessa erässä. Ensimmäinen Excel taulukko sisältää sähköisen kyselytutkimuksen aineiston ja toinen Excel taulukko dokumenttien aineiston. Dokumenttien sisällönanalyysin perusteella olen vastannut tutkimuskysymykseeni 1. Miten Stepbystep palveluiden työn organisointi on järjestetty? Sähköisen kyselytutkimuksen aineiston sisällönanalyysin pohjalta olen vastannut tutkimuskysymykseeni 2. Miten työnhajaajat kokevat Stepbystep palveluiden työn organisoinnin?

5 STEPBYSTEP PALVELUIDEN TYÖN ORGANISOINTI

Opinnäytetyöni tulokset olen jaotellut kahteen eri kappaleeseen. Tässä kappaleessa esittelen, miten Stepbystep palveluiden työn organisointi on järjestetty. Aineiston sisällönanalyysin jälkeen oli havaittavissa kaksi selkeää löydöstä Stepbystep palveluiden työn organisoinnista. Ensimmäinen näkökulma tuo esille työn organisoinnin tavan ja toinen Stepbystep palveluiden työnohjausprosessin organisoinnin tavan yhteistyösopimuksen sekä itse työnohjausprosessin näkökulmasta.

5.1 Työn organisoinnin tapa Stepbystep palveluilla

Stepbystep palveluita kuvataan joustavaksi organisaatioksi, mikä haluaa tarjoamiensa työnohjauspalveluiden olevan laadukkaita ja vastaavan asiakkaiden tarpeita. Laadukkailla ja kohdennetuilla työnohjauspalveluilla halutaan tavoitella vaikuttavuutta asiakkaiden työhön. Asiakkaiden toivotaan tuovan rohkeasti esille toiveensa ja tarpeensa työnohjauksen suunnittelua varten.

”Olemme joustava taho.” (Stepbystep palveluiden toimitusjohtaja)

”Työnohjauksen laatu ja kohdentuminen ovat meille tärkeitä.” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

”Ota meihin yhteyttä, niin rakennetaan teille vaikuttava koulutus tai työnohjaus.” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

Stepbystep palveluiden työn organisoinnin lähtökohtana on siis asiakas ja hänen toiveisiinsa vastaaminen. Työnohjaus on organisoitu yksilöllisesti ja uudenaikaisesti. Yksilöllisyys näkyy esimerkiksi mahdollisuutena valita työnohjauksen toteutusmuoto. Stepbystep palveluilla on tarjolla yksilö-, ryhmä-, etä- ja esimiestyönohjauksia, joista asiakas valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Uudenaikaisuus ilmenee esimerkiksi erilaisten työnohjauksen toteutusmenetelmien ja välineiden käyttämisenä. Työnohjaus tapahtuu pääsääntöisesti kasvokkain tapaamisina, mutta maailmanlaajuisen vuonna 2020 vaikuttavan Covid-19 (koro-

navirus) tilanteen vuoksi työnohjausta on toteutettu viime aikoina paljon etäohjauksena ja käyttämällä hyödyksi verkkopohjaisia oppimisympäristöjä. Etätyönohjauksen lisääntyminen on lisännyt työn organisoinnin joustavuutta ja kustannustehokkuutta.

”Tarjoamme kohdennettuja ja nykyaikaisia työnohjauksia” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

”Työnohjausmuoto toteutetaan tarpeen mukaan...” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

”Livetapaamisten lisäksi käytetään myös erilaisia verkkopohjaisia oppimisympäristöjä.” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

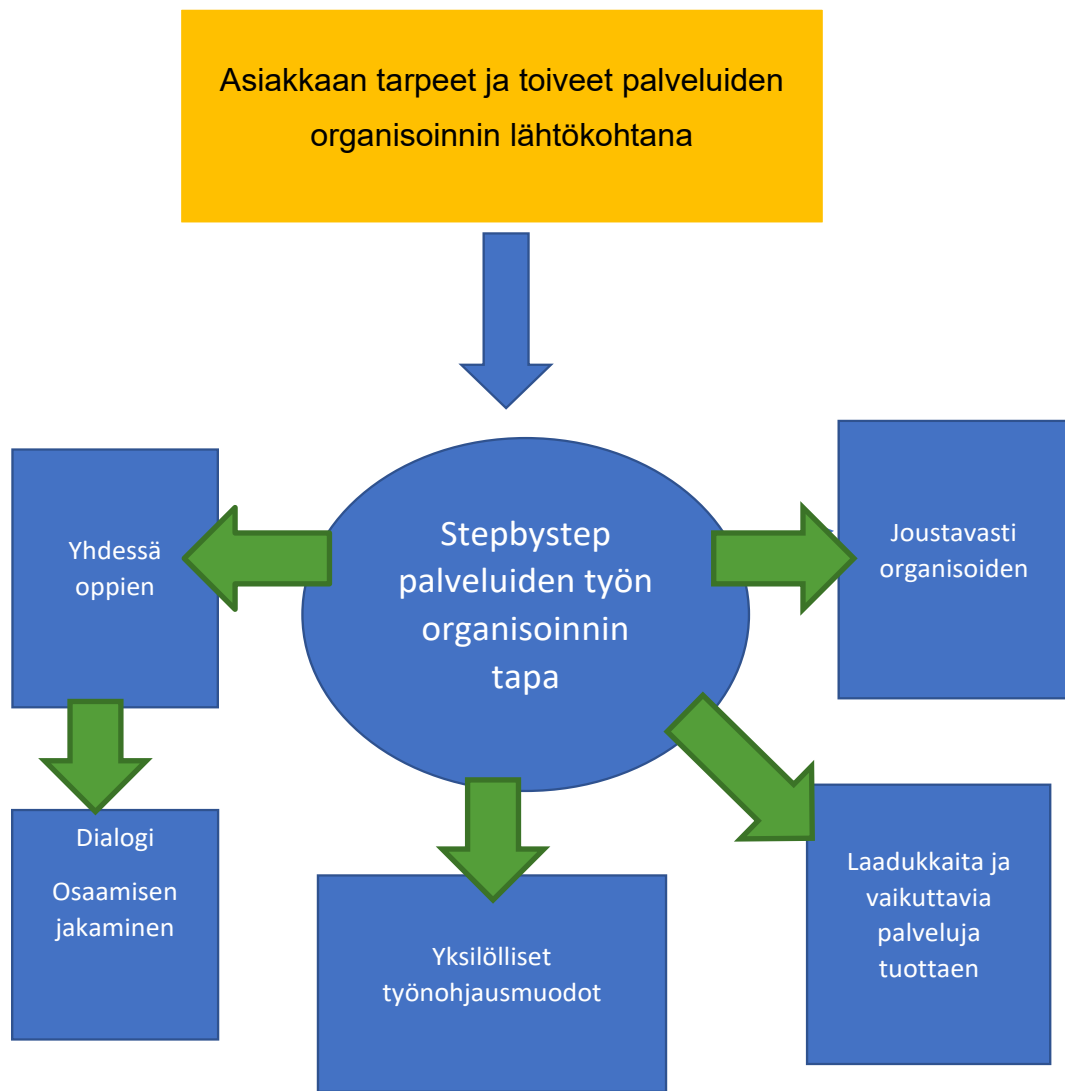
Stepbystep palvelut kuvailevat palveluidensa tuottamisen keskiössä, niin kouluksissa kuin työohjauksissa, olevan yhdessä oppimisen. Työnohjauksessa ei käsitellä siis vain työhön liittyviä haasteita vaan opitaan yhdessä. Palvelun tuottajina toimivat Stepbystep palveluiden kautta työskentelevät työnohjaajat, joiden odotetaan työnohjausta toteuttaessa mahdollistavan yhdessä oppimisen. Oppiminen tapahtuu tasavertaisessa dialogissa, jolloin omaa osaamista jaetaan muille ja itse opitaan toisilta. Työnohjaaja on osa tätä dialogia, joten kaikkien työnohjaukseen osallistuvien kesken tapahtuu toisilta oppimista. Stepbystep palveluilla oppiminen tapahtuu käytännönläheisesti eli työn tueksi opitaan uusia ja konkreettisia työkaluja ja näkökulmia.

”Stepbystepillä ryhmämuotoinen opiskelu on kaiken keskiössä.” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

”...jaettua oppimista, toisilta oppimista...” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

”... työkaluja ja näkökulmia arjen työn tueksi.” (Stepbystep palveluiden verkkosivut)

Stepbystep palveluiden työn organisointitavan lähtökohdaksi voidaan tulosten perusteella todeta asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastaamisen. Työn organisointitapa muodostuu yhdessä oppimisesta, joustavasta organisoinnista, yksilöllisistä työohjausmuodoista sekä tavoitteesta tuottaa laadukkaita ja vaikuttavia palveluita (kuvio 6).



KUVIO 6. Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tapa

5.2 Työnohjausprosessin organisointi

5.2.1 Stepbystep palveluiden yhteistyösopimus

Tuloksista oli havaittavissa, että Stepbystep palveluilla työnohjausprosessin organisoinnin perustan määrittelee työnohjaajan kanssa laadittava yhteistyösopimus. Työnohjausprosessin kautta voidaan tarkastella prosessiin osallistuvien toimijoiden rooleja ja tehtäviä. Yhteistyösopimuksen ja työnohjausprosessin avulla saadaan vastauksia siihen, miten Stepbystep palveluiden työn organisointia toteutetaan.

Stepbystep palveluilla yksi merkittävä työn organisointiin vaikuttava tekijä on työnohjaajien kanssa laadittava ja allekirjoitettava yhteistyösopimus eli alihankintasopimus. Yhteistyösopimuksessa kohteeksi on määritelty Stepbystep palveluiden ja työnohjaajan välillä tehtävä laaja yritys yhteistyö, mikä koskee työnohjaajien lisäksi valmennuksia, koulutuksia ja muita työelämäpalveluita. Stepbystep palveluiden yhtenä tavoitteena on saada aikaan käyttökelpoinen ja vuorovaikutukseen perustuva sopimussuhde työnohjaajan kanssa. Yhteistyösopimuksessa tilaajalla tarkoitetaan Stepbystep palveluita ja tuottajalla työnohjaajaa, joka edustaa Stepbystep palveluita tuottaessaan yritys yhteistyön palveluita. Palveluiden loppukäyttäjä eli palvelun saaja on määritelty yhteistyösopimuksessa asiakkaaksi tai palvelun ostajaksi.

”... tavoitteena on toimivan ja vuorovaikutteisen sopimussuhteen luominen.” (Yhteistyösopimus työnohjauspalveluista)

”Toimija esiintyy yritys yhteistyössä Stepbystep palvelut Oy:n edustajana.” (Yhteistyösopimus työnohjauspalveluista)

Tulosten perusteella voidaan todeta Stepbystep palveluiden sääntöjen ja ohjeistuksien olevan määritelty tässä molempia sopijaosapuolia sitovassa yhteistyösopimuksessa. Yhteistyösopimus määrittelee, mitä työnohjaajan työskentelyltä ja Stepbystep palveluilta odotetaan ja miten toimitaan sopimuserimielisyyksien kohdalla. Työnohjaajalla on vastuu työnohjauksen sisällöstä ja toteutuksen laadusta. Hänellä on myös velvollisuus pitää huolta oman toimintansa luvista, veroista, eläkemaksuista ja muista lakisääteisistä velvoitteista.

”Tuottaja vastaa kaikista palvelun laatuun ja toteutukseen liittyvistä yksityiskohdista hankkeen käynnistyttyä.” (Yhteistyösopimus työnohjauspalveluista)

Stepbystep palvelut huolehtii asiakkaan yhteystietojen, asiakirjojen ja muiden sisältöjen keräämisestä sekä laatumittareiden ja asiakaspalautejärjestelmän kehittämisestä. Vastuulla on myös näiden tietojen ja välineiden työnohjaajan käyttöön saattamisesta. Lisäksi Stepbystep palvelut velvoittaa työnohjaajaa käyttämään laatumittareita ja asiakaspalautejärjestelmää sekä raportoimaan saaduista tuloksista Stepbystep palveluita ja asiakasta.

”Tilaaaja antaa käyttöön laatumittareita ja asiakaspalautejärjestelmä, joita käytetään säännöllisesti ja tuloksista raportoidaan...” (Yhteistyösopimus työnohjauspalveluista)

Tuloksien perusteella voidaan täten todeta työnohjaajan organisoivan itsenäisesti työnohjauksen sisällön ja Stepbystep palveluiden organisoivan ulkoiset työnohjauksen puitteet. Työnohjaajan vastatessa työnohjauksensa laadusta, voidaan Stepbystep palveluiden tehtäväksi katsoa laatujohtaminen ja laadunvalvonta. Stepbystep palveluiden yhteistyösopimuksessa on siis havaittavissa selkeä työnjako niin toimintojen kuin laadun suhteen.

Molemmille osapuolille on yhteistä salassapito- ja vaitiolovelvollisuus, mikä koskettaa liike- ja ammattisalaisuuksia sekä kaikkia asiakkaaseen liittyviä tietoja. Työnohjaajan tehtävänä on huolehtia muistiinpanojensa ja asiakirjojen asianmukaisesta arkistoinnista, säilyttämisestä ja tuhoamisesta. Salassapitovelvollisuus ei koske vain yhteistyösopimuksen voimassaoloaikaa vaan on voimassa myös sopimuksen päättyessä. Tuloksista voidaan siis havaita, salassapito- ja vaitiolovelvollisuuden organisoinnin määritellyn Stepbystep palveluiden yhteistyösopimuksessa. Sopimusrikkomuksen syntyessä yhteistyösopimus voidaan tarvittaessa purkaa, ellei syntynyttä laiminlyöntiä korjata pyynnöistä huolimatta.

”Tuottajaa sitoo salassapito- ja vaitiolovelvollisuus...” (Yhteistyösopimus työnohjauspalveluista)

”Kumpikin osapuoli sitoutuu pitämään salassa myös kaikki tietoonsa tulleet toista osapuolta koskevat liike- ja ammattisalaisuudet.” (Yhteistyösopimus työnohjauspalveluista)

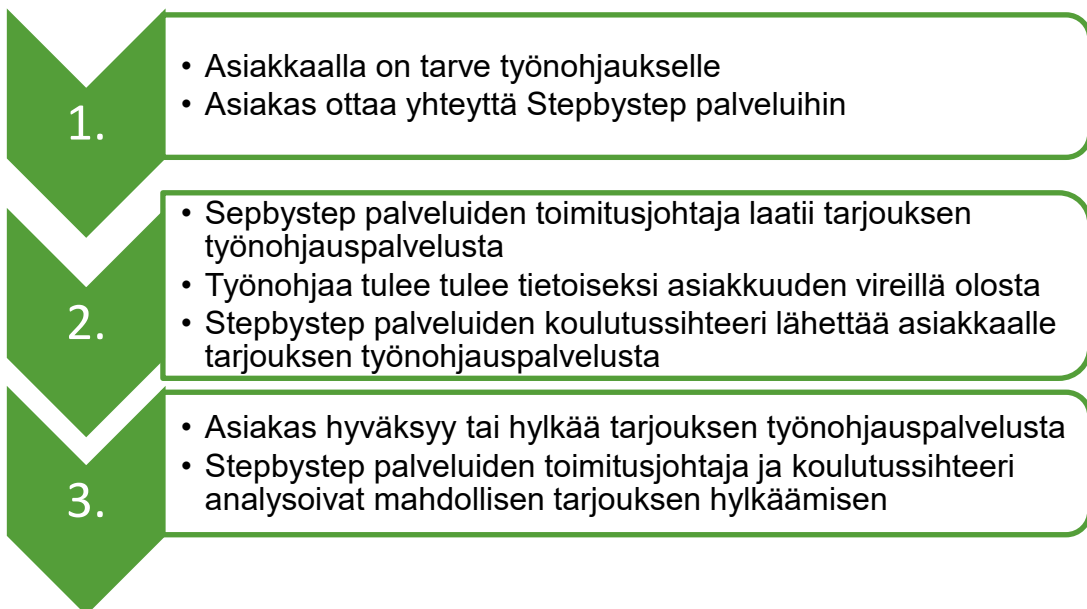
5.2.2 Työnohjausprosessi

Työnohjausprosessin organisoinnin näkökulma on muodostettu Stepbystep palveluiden toimitusjohtajan kanssa käytyjen sähköpostiviestien ja sähköisen laatu työkalun sisällönanalyysin perusteella.

Stepbystep palveluiden työohjaus määritellään pääsääntöisesti perinteiseksi ja prosessimaiseksi toiminnaksi, minkä keston vaikuttavat yksilölliset tarpeet. Stepbystep palveluiden työnohjausprosessin voidaan tulosten perusteella kuvata

alkavan asiakkaan yhteydenotosta Stepbystep palveluille. Työnohjausprosessi etenee seuraavaksi työohjauksen valmisteluun ja toteutukseen. Työnohjausprosessin katsotaan päättyvän varsinaiseen työnohjauksen päättymiseen (liite 4). Stepbystep palveluiden työnohjausprosessin organisointi koostuu siis eri vaiheista, joita toteuttavat neljä toimijaa eli asiakas / työnohjauksen tilaaja, työnohjaaja, Stepbystep palveluiden hallinto / toimitusjohtaja ja koulutussihteeri.

Työnohjausprosessi saa alkunsa asiakkaan havaitessa tarpeen työnohjaukselle ja ottaessa yhteyden Stepbystep palveluiden toimitusjohtajaan (kuvio 7). Toimitusjohtaja laatii yhteydenoton jälkeen asiakkaalle tarjouksen työnohjauspalvelusta. Tarjouksen laatimisen yhteydessä toimitusjohtaja nimeää työnohjausprosessin tulevan työnohjaajan ja on häneen yhteydessä, jotta työnohjaaja tulee tietoiseksi vireillä olevan työnohjausasiakkuuden mahdollisesta alkamisesta. Koulutussihteerin tehtävänä on lähettää asiakkaalle työnohjauspalvelusta laadittu tarjous ja vastaanottaa tieto asiakkaan päätöksestä eli tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Asiakkaan hylätessä tarjouksen Stepbystep palveluiden toimitusjohtaja ja koulutussihteeri yhdessä analysoivat tilanteen pohtien syitä tarjouksen hylkäämiselle.



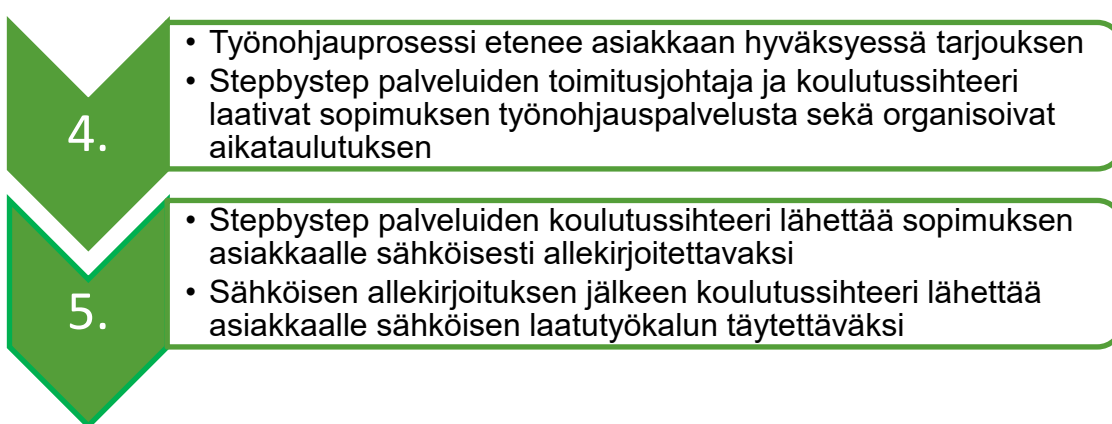
KUVIO 7. Työnohjausprosessin aloitus

Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen työnohjauspalvelusta Stepbystep palveluiden toimitusjohtaja ja koulutussihteeri laativat sopimuksen sekä varmistavat ja sopi-

vat aikataulun asiakkaan ja työnohjaajan kanssa. Koulutussihteeri lähettää sopimuksen kuitattavaksi asiakkaalle sähköpostitse ja kuittauksen saatuaan hän lähettää asiakkaalle luomansa sähköisen laatutyökalun täyttämistä varten (kuvio 8).

”Hallinto laatii sopimuksen. Koulutussihteeri lähettää sopimuksen... luo ja lähettää laatutyökalun tilaajalle.” (Stepbystep palveluiden toimitusjohtaja)

”Tilaaja saa sopimuksen ja laatutyökalun. Sopimus kuitataan by email... laatutyökalun täyttövaihe.” (Stepbystep palveluiden toimitusjohtaja)



KUVIO 8. Työnohjausprosessin eteneminen

Työnohjausprosessi etenee sähköisen laatutyökalun kyselyyn vastaamisella (kuvio 9). Sähköisen laatutyökalun avulla kerätään tietoa työnohjauksen suunnittelun pohjaksi. Laatutyökalun kysymyksistä voidaan todeta, että niihin vastaavat nimettömästi kaikki työnohjaukseen osallistuvat ja vastaaminen kestää vain pari minuuttia. Kysymyksissä vastaajaa pyydetään pohtimaan kirjallisesti ja numeerisesti kahden viikon ajalta tuntemuksiinsa omasta ja koko työyhteisön työhyvinvoinnista sekä arvioimaan työnohjauksen mahdollisuuksia näiden asioiden tutkimiseen.

”Kiitos, että osallistut työnohjaukseen! Kysymme sinulta seuraavan kahden minuutin aikana neljää eri juttua, jotta työnohjaus toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Vastausten koontia käsitellään tunnistamattomasti yhdellä tulevilla työnohjauskerralla.” (Stepbystep palveluiden sähköinen laatutyökalu)

”Minkä asian tutkiminen työnohjauksessa voisi lisätä sinun omaa työhyvinvointiasi töissä?” (Stepbystep palveluiden sähköinen laatutyökalu)

6.

- Työnohjaukseen osallistujat täyttävät sähköisen laatutyökalun arvioiden tuntemuksiaan työnohjaukseen

KUVIO 9. Laatutyökalun täyttäminen työnohjausprosessissa

Sähköisen laatutyökalun vastausten ollessa valmiita Stepbystep palveluiden koulutussihteerin ottaa vastaa täytetyn laatutyökalun. Laatutyökalun avulla työnohjaukseen osallistuvien vastaukset saadaan kootusti kysymys kerrallaan luettavaksi. Koulutussihteerin tehtävänä on jakaa laatutyökalun kautta saadut tulokset Stepbystep palveluiden toimitusjohtajalle ja työnohjaajalle, jotka yhdessä analysoivat esitiedot ja saadut tulokset. Analysoinnin avulla varsinaista työnohjausta voidaan heti kohdentaa asiakkailta nouseviin haastavimpiin asioihin (kuvio 10).

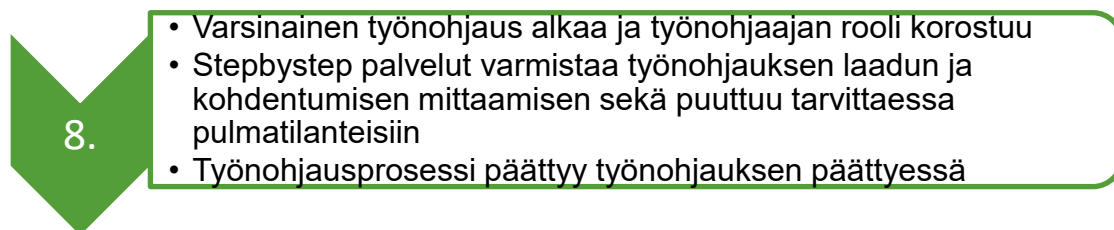
7.

- Stepbystep palveluiden koulutussihteerin vastaanottaa asiakkaalta täytetyn laatutyökalun ja jakaa sen tulokset toimitusjohtajalle ja työnohjaajalle
- Toimitusjohtaja ja työnohjaaja analysoivat tulokset

KUVIO 10. Laatutyökalun vastaukset ja tulosten analysointi

Työnohjausprosessin aktiivisin työn organisointi painottuu tulosten perusteella ajanjaksoon ennen varsinaisen työnohjauksen alkamista, jolloin itse työnohjaajan rooli organisoinnissa on vähäinen. Työnohjaajan rooli työnohjausprosessin organisoinnissa korostuu varsinaisen työnohjauksen aikana, jolloin Stepbystep palveluiden rooli vastaavasti pienenee. Stepbystep palvelut huolehtii tällöin työnohjaajan hoitavan työnohjauksen laadun mittaamisen yhtenäisillä mittareilla, jotta voidaan varmentaa työnohjauksesta olevan hyötyä asiakkaalle työn tekemisen tukena. Stepbystep palvelut seuraa mittausten perusteella saatuja tuloksia ja puutuu mahdollisiin työnohjauksen pulmatilanteisiin. Asiakkaalla on myös aina mahdollisuus vaihtaa työnohjausprosessin työnohjaajaa, jos ilmenee ylitse pääsemättömiä haasteita. Työnohjausprosessi päättyy työnohjauksen päättyessä, jolloin

kerätään työnohjaukseen osallistujilta palautetta varsinaisen työnohjauksen sujumisesta (kuvio 11).



KUVIO 11. Varsinainen työnohjaus ja työnohjausprosessin päättyminen

Tulosten perusteella voidaan todeta Stepbystep palveluilla työnohjausprosessin organisoinnin tapahtuvan selkeiden vastuuroolien ja tehtävien kautta. Stepbystep palvelut huolehtii kaikki sopimukseen ja käytännön organisointiin liittyvät tehtävät. Työnohjaaja saa keskittyä täysin varsinaiseen työnohjaukseen liittyviin tehtäviin. Hänen on helppo ottaa vastaan asiakkaiden kanssa valmiiksi sovitut työnohjaukset ja sähköisen laatutyökalun kautta saadut vastaukset työnohjauksen suunnittelun pohjaksi. Täten aikaa ja energiaa ei kulu sopimusneuvotteluihin ja käytännönjärjestelyihin. Stepbystep palveluiden ja työnohjaajan välisessä yritysytteistyössä molemmat osapuolet voivat käyttää omia vahvuuksiaan ja vahvistaa toinen toisensa toimeen tulemistä. Yhteisenä työn organisoinnin tarkoituksena näyttäisi olevan työn tekeminen laadukkaasti asiakkaan tarpeisiin vastaamalla.

6 TYÖNOHJAAJIEN KOKEMUKSIA TYÖN ORGANISOINNISTA

Tämä on opinnäytetyöni toinen tulokappale, jossa esittelen miten Stepbystep palveluille työskentelevät työnhajaajat kokevat Stepbystep palveluiden työn organisoinnin. Sähköisen kyselytutkimuksen sisällönanalyysin perusteella työnhajaajat kokevat suurimmaksi työn organisointiin vaikuttavaksi tekijäksi Stepbystep palveluiden johtamisen, mihin viitataan useissa vastauksissa eri työn organisoinnin osa-alueisiin liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi tuloksista on saatavilla selville työn organisointiin liittyen, miten työnhajaajat kokevat Stepbystep palveluiden säännöt ja ohjeistukset, työympäristön, viestinnän ja palautteen antamisen. Tuloksista on myös nähtävissä, millaisia asioita Stepbystep palveluiden tulisi kehittää työnhajaajien mielestä työn organisoinnissa.

6.1 Työn organisoinnin johtaminen Stepbystep palveluilla

Työnhajaajat kokevat johtajalla olevan tärkeä rooli Stepbystep palveluiden työn organisoititavan toteuttajana. Osalle työnhajaajista johtaja henkilönä ja häneen luotu pidempi aikainen tuttavuussuhde ennen Stepbystep palveluilla työskentelyä on jopa yksi motivaatiotekijä työskennellä Stepbystep palveluilla. Kaikki työnhajaajat mainitsevat johtajan kanssa yhteistyön sujuvan hyvin. Eräälle työnhajaajalle on tärkeää, että johtaja huolehtii toimivasti palkan maksamisen ja laskutuksen.

”Tuttu johtajan kanssa työnhajaajaopiskeluiden kautta.”

”Yhteistyö yrityksen johtajan kanssa”

”Maksaa palkat”

Työnhajaajat kuvailevat Stepbystep palveluiden työn organisoinnin johtamisen tapahtuvan selkeästi, rennosti ja vähäisellä hierarkialla. Yksi työnhajaaja kokee johtajalla olevan selkeästi vastuu työn organisoinnista. Johtaja koetaan aina saatavilla olevaksi taustatueksi omalle työlle ja hänet nähdään helposti lähestyttäväksi. Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavan kerrotaan mahdollistavan työnhajaajalle kokeilla yrittäjyyttä ilman siihen liittyviä vaikeuksia.

”Rennosti ja vailla suurta hierarkiaa”

”Pomo hoitaa.”

”Taustatuki työlle on olemassa.”

”Pääsee itse ”yrittäjämäisesti” tekemään vailla yrittäjyyteen liittyviä haasteita.”

Työnohjausprosessit liitetään työnohjaajien vastauksissa johtamiseen. Stepbystep palveluiden työn organisoinnin koetaan helpottavan työnohjaajana työskentelyä, sillä työnohjausprosessit koetaan toimivina ja helppoina. Yksi työnohjaaja jopa mainitsee toimivat työnohjausprosessit tärkeäksi asiaksi työssään. Stepbystep palveluiden tarjoaman työnohjausprosessin avulla työnohjaajat kokevat välttyvänsä itsensä markkinoimiselta ja asiakkaiden etsimiseltä. Työnohjaajien vastauksissa tulee esille, kuinka he saavat Stepbystep palveluiden johdolta asiakkaan ja ensimmäisen tapaamisajankohdan tiedot sekä voivat keskustella nimetyn yhdyshenkilön kanssa asiakkaiden toiveista varsinaisen työnohjauksen toteutuksen tueksi.

”Sujuvan, määrämittaiset ja palautetta sisältävät työnohjausprosessit.”

”Helppous. Ei tarvitse itse myydä tai etsiä asiakkaita.”

”Saan asiakkaan ja ensimmäisen tapaamisajan tiedot, yhdyshenkilön kanssa keskustelimme tilaajan toiveista.”

Työjaosta kysyttäessä työnohjaajien kokemukset jakaantuvat erilaisiin näkökulmiin. Kolme työnohjaajaa kertoo, ettei heillä ole tiedossa, miten työnjako on Stepbystep palveluilla toteutettu. Yksi työnohjaajista myös kertoo, ettei hänellä ole tiedossa nykyistä työnjaon tilannetta, eikä hänelle ole merkityksellistä Stepbystep palveluiden työnjako. Kyseinen työnohjaaja perustelee kokevansa saaneen tehdä työnohjauksia oman kiinnostuksensa mukaan ja kalenteri on sähköiseen kyselyyn vastaamisen aikana täynnä työnohjaustöitä. Eräs työnohjaaja kokee työnjaon olevan hoidettu melko hyvin ja toisen työnohjaajan mielestä työnjako on hoidettu suurpiirteisesti. Työnjaon toivotaan kuitenkin olevan tasapuolista ja sen kerrotaan olevan Stepbystep palveluiden tavoitteena.

”En tiedä kaikkien nykyistä tilannetta, mutta se ei itseasiassa edes kiinnosta.”

”En osaa sanoa.”

”Vähän on sinne päin.”

”Toivottavasti tasapuolinen, siihen ainakin pyritään.”

Kokonaisuudessaan työn organisoinnin johtamisen koetaan sujuneen hyvin. Stepbystep palveluita organisaationa ja johtajuutta kuvataan laadukkaaksi ja kevyesti toimivaksi, mikä mahdollistaa työnhajaajille riittävän itsenäisyyden. Vaikkakin itsenäisyyden arvostamisen vastapainoksi eräs työnhajaaja nostaa huoleksi liiallisen yksintyöskentelyn.

6.2 Säännöt ja ohjeistukset Stepbystep palveluilla

Stepbystep palveluilla työskentelevät työnhajaajat kokevat erilaisten sääntöjen ja ohjeistusten ohjaavan työskentelyään. Työnhajaajat tuovat esille kaksi erilaista näkökulmaa sääntöihin ja ohjeistuksiin. Osa työnhajaajista pohtii asiaa Stepbystep palveluiden näkökulmasta ja osa tuo esille kokemuksensa itsestä työnhajaajana ja omien sääntöjensä luojana. Työnhajaajan itsensä asettamien sääntöjen ei koeta olevan tiukkoja, sillä niihin työnhajaaja saa itse vaikuttaa.

”Väljät, koska luon niitä 😊”

Työnhajaajat tuovat esille Stepbystep palveluiden ohjeistamia sääntöjä ja ohjeistuksia. Yhtenä ohjeistuksena tulee esille kuuluminen Storyyn eli Suomen koulutettujen työnhajaajien yhdistykseen. Kahdessa vastauksessa mainitaan kirjallisessa muodossa tehtävä toimijasopimus, jolla tarkoitetaan yhteistyösopimusta Stepbystep palveluiden ja työnhajaajan kesken. Lisäksi yhdeksi ohjeistukseksi mainitaan työnhajauksen laadun ja kohdentamisen takaamiseksi käytettäväksi Stepbystep palveluiden laatutyökalua. Eräs työnhajaaja myös ilmaisee vaateen noudattaa hyviä käytöstapoja.

”Story-jäsenyys, laatutyökalu”

”Toimijasopimus kirjallisesti”

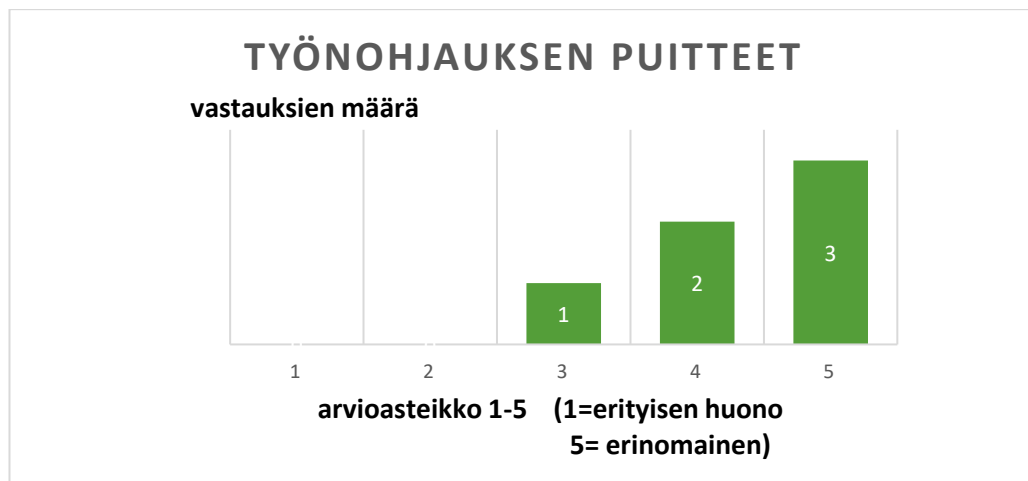
”Pitää olla kiltti ja totella.”

Työnohjaajat ovat vastausten perusteella tyytyväisiä Stepbystep palveluiden sääntöihin ja ohjeistuksiin. Niiden koetaan antavan vapautta työskennellä itselleen parhaimmalla tavalla.

”...ohjeistukset ovat hyviä ja vapaat kädet.”

6.3 Stepbystep palveluiden työympäristö

Työnohjaajat arvioivat asteikolla 1-5 (1=erityisen huonosti, 5=erinomaisesti) Stepbystep palveluiden työnohjauksen puitteita (kuvio 11). Vastaukset jakaantuvat melko hyvin ja erinomaisesti järjestettyjen puitteiden välille. Stepbystep palveluiden työnohjauksen puitteiden keskiarvoksi tulee työnohjaajien arvioimana 4,3.



KUVIO 11. Työnohjauksen puitteet Stepbystep palveluilla työnohjaajien arvioimana

Työnohjaajat kokevat Stepbystep palveluiden töiden puitteiden olevan järjestetty hyvin. Erityisesti ollaan tyytyväisiä Tampereella sijaitsevan oman toimitilan antamiin mahdollisuuksiin työnohjausten järjestämisessä. Muutama työnohjaajista mainitsee tekevänsä osan työnohjauksista myös etänä, mutta samalla kaikki mai-

nitsevat kokeneensa tarvittaessa hyväksi Stepbystep palveluiden tilojen käyttömahdollisuuden. Vastauksista saattaa päätellä Stepbystep palveluiden puitteissa tapahtuneen lähiaikoina muutosta parempaan. Tarkemmin työnohjaajien vastauksissa asiaa ei kuitenkaan avata. Toimivaksi puitteiden organisoinnissa mainitaan myös, että asiakkuuksia on järjestetty saman organisaation sisällä ja saman kaupungin alueella.

”Stepbystep antaa hyvät työskentelypuitteet...”

”...teen työohjaukset osin Stepin tiloissa, osin esim. etänä. Puitteet ovat erinomaiset.”

”Tilojen käyttömahdollisuus tarvittaessa on ollut hyvä.”

”Kaikki on hyvin nyt.”

Sähköisessä kyselytutkimuksessa kysymys työohjauksen puitteista oli alun perin ajateltu koskemaan vain työympäristön fyysisiä puitteita. Työnohjaajien vastauksissa eri kysymysten kohdalla on kuitenkin havaittavissa myös työympäristön työilmapiiriin liittyviä mainintoja. Työnohjaajat nostavat esille hyvän työilmapiirin sekä asiantuntevien ja ammattitaitoisten työkavereiden merkityksen Stepbystep palveluilla työskentelemisen syyksi ja kuvaillessaan palveluita. Työnohjaajat kannustavat uusia työntekijöitä tulemaan rohkeasti mukaan työskentelemään Stepbystep palveluille.

”Hyvä henki ja asiantuntevat kollegat”

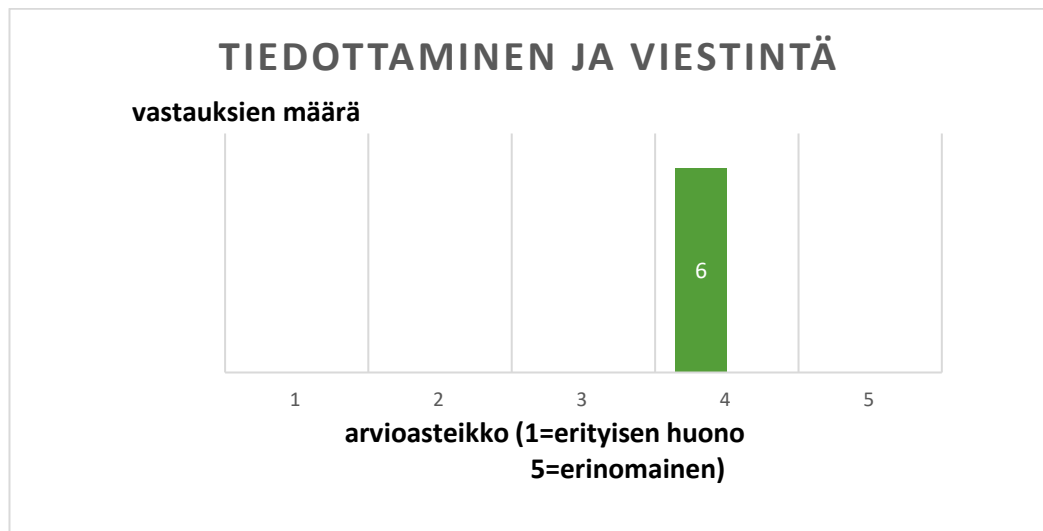
”Rentoa, mukavaa, hauskaa ja erittäin ammattitaitoista.”

”Kaikki mukaan vaan. 😊”

Saatujen vastausten perusteella voidaan Stepbystep palveluilla työskentelevien työnohjaajien todeta olevan kokonaisuudessaan tyytyväisiä työympäristön organisointiin liittyvissä asioissa. Ainoana parannettavana asiana puitteisiin eräs työnohjaaja nostaa esille työohjauksesta maksettavan palkan korottamisen.

6.4 Stepbystep palveluiden viestintä

Työnohjaajat arvioivat asteikolla 1-5 (1=erityisen huonosti, 5=erinomaisesti) Stepbystep palveluiden tiedottamista ja viestintää (kuvio 12). Työnohjaajat ovat arviossaan yksimielisiä eli tiedottamisen ja viestinnän koetaan toteutuvan hyvin keskiarvolla 4,0.



KUVIO 12. Stepbystep palveluiden tiedottaminen ja viestintä työnohjaajien arvioimana

Vaikka työnohjaajat kokevat viestinnän ja tiedottamisen sujuvan hyvin, niiden parantamiseksi kaivataan ja esitetään eniten kehitysehdotuksia. Stepbystep palveluiden nähdään hoitavan viestinnän ja tiedottamisen työohjauspalveluita hankki-viin asiakkaisiin hyvin. Toisaalta osa työnohjaajista kokee, että heihin itseensä Stepbystep palvelut voisi pitää tiiviimmin yhteyttä. Viestinnän ja tiedottamisen ke-hittämiseksi työnohjaajat toivovat niiden muuttuvan säännöllisesti tapahtuviksi. Kehittämissimerkeiksi työnohjaajat ehdottavat kuukausitiedotteen koostamista tai jonkinlaista ryhmäviestintää Stepbystep palveluiden johtajan tai yhdyshenkilön toteuttamana. Yhdyshenkilöiden vaihtumisen koetaan tapahtuneen liian usein, minkä osaltaan nähdään tehneen viestinnästä välillä toimimatonta. Eräänä kehit-tämistoiveena esitetään saada tietää, miten asiakas kokee työnohjausprosessin etenemisen Stepbystep palveluiden luotua asiakkuuden. Vastauksissa on havait-tavissa myös tyytyväisyys tiedottamisen nykytilaan.

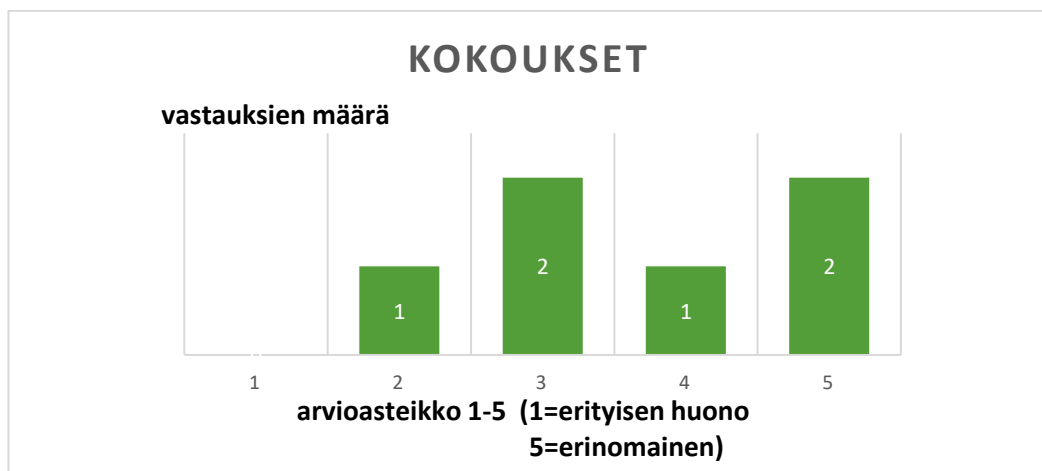
”Se voisi olla tasaisempaa eli säännöllistä.”

”Ehkä joku säännöllinen kuukausitiedote?”

”Yhdyshenkilö voisi tiedottaa säännöllisesti.”

”Tiedottaminen hyvää”

Kokoukset ovat yksi tärkeä paikka, jossa tapahtuu viestintää. Työnohjaajilta kysyttiin arviointiasteikolla 1-5 (1=erityisen huonosti, 5=erinomaisesti), miten Stepbystep palveluiden kokoukset on järjestetty (kuvio 13). Työnohjaajien vastaukset hajautuvat huonosti organisoiduista kokouksista erinomaisesti organisoituihin kokouksiin. Vastauksissa on havaittavissa työnohjaajien kokemusten laaja hajonta.



KUVIO 13. Stepbystep palveluiden kokousten järjestäminen työnohjaajien arvioimana

Työnohjaajat, jotka kokevat kokousten olevan järjestetty erinomaisesti, perustelevat kokevansa kokous- ja palaverikäytänteiden yksinkertaisesti olevan nykyaikaisia ja vailla kehittämistä. Muissa työnohjaajien vastauksissa tulee esille tyytymättömyyttä kokousten ja palaverien vähyyteen sekä tiimipalaverien järjestämättömyyteen. Kehittämisehdotuksena työnohjaajat ehdottavat yhteisten kokousten ja palaverien järjestämistä sekä sovituista kokous- ja palaveriaikatauluista kiinni pitämisen.

”Ajan hengessä mukana”

”Niitä ei ollut (tiimi)”

”Yhteistä on aikas vähän.”

”Niitä voisi olla.”

”Pitää sovittusta kiinni 😊”

Vastauksien perusteella voidaan havaita suurimman osan työnohjaajista kaipaavan yhdessä asioista keskustelemista ja yhteisten tiimikokousten järjestämistä.

6.5 Palautteen antaminen Stepbystep palveluilla

Työnohjaajilta kysyttiin, miten he kokevat voivansa antaa palautetta Stepbystep palveluille työnohjausprosessin aikana. Työnohjaajien vastauksissa tulee esille, että palautteen antaminen Stepbystep palveluille koetaan helpoksi ja nopeaksi eri viestintäkanavia käyttäen.

”Helposti. Tavoitettavuus puhelimitse, meilitse tai whatsappilla on erinomainen.”

”Hyvin, soitto riitti.”

Työnohjaajien vastauksista voi päätellä, että Stepbystep palveluilla palautteen antaminen on organisoitu ilman virallisesti sovittuja käytäntöjä. Jokainen työnohjaaja voi antaa palautetta itselleen sopivimmalla tavalla. Kaikki työnohjaajat kokevat voivansa antaa palautetta helposti ja palautteen antamisen sujuvan hyvin. Eräs työnohjaaja koki voivansa antaa palautetta kiihtyneessäkin tilassa viestien maanisesti. Stepbystep palveluille palautteen antamisen voidaankin todeta tapahtuvan ilman muodollisuuksia ja tuttavallisesti huumoria käyttäen.

”Kyllä voin antaa palautetta.”

”Viestin maanisesti”

Ainoaksi haasteeksi työnohjaajat kokevat joskus työohjauksen tilaavalta asiakkaalta saatavan palautteen saamisen. Asiakkaiden toivotaan antavan palautetta työnohjausprosessista Stepbystep palveluille, jotta yhteinen kehittämistyö mahdollistuisi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni keskeisimmät johtopäätökset Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavasta, peilaten tätä tapaa työnohjaajien kokemuksiin. Tuloksissa on havaittavissa sääntöjen ja ohjeistusten olevan Stepbystep palveluiden työn organisoinnin perustana. Merkitykselliseksi Stepbystep palveluiden työn organisoinnissa nousevat myös toimivan työympäristön, viestinnän ja palautteen antamisen organisointi. Johtopäätökset pohjautuvat aineistosta saamiini tuloksiin. Luvun tarkoituksena on tarkastella tuloksia tutkimuskysymysteni kautta ja verrata niitä aiempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen taustaan.

7.1 Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tapa

Eurofoundin tutkijat Lorenz ja Valeyre (2005) ovat eurooppalaisia työn organisointitapoja käsittelevässä tutkimuksessaan havainneet neljä suurinta työn organisointi tapaa, jotka ovat perinteinen, tayloristinen, kevyttuotanto (lean) ja oppiva organisaatio. Nämä tavat esitellään tutkimuksessa melko selkeä rajaisesti ja toisensa poissulkevana. Anttila, Oinas ja Mustosmäki (2016) ovat päätyneet Lorenzin ja Valeyren (2005) kanssa samaan neljän keskeisen työn organisoinnin tapaan ja rajauksiin tutkiessaan työn organisointia, yhteistoimintaa ja työntekijöiden hyvinvointia Suomessa ja Euroopassa. Opinnäytetyöni tuloksissa on havaittavissa Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavan muodostuvan kaikkien näiden neljän tavan yhdistelmästä, eikä selkeästi vain yhdestä työn organisoinnin tavasta. Lisäksi Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavassa on viitteitä tulevaisuuden työn organisoinnin tavasta.

Vuorinen (2014) kuvaa kevyttuotannon työn organisoinnin tavassa asiakkaan arvojen ja toiveiden miettimisen olevan tärkeää palveluita kehitettäessä, sillä asiakas määrittelee, mistä palvelusta hän on valmis maksamaan. Tällä tavoin ei tuoteta palveluita, joilla ei ole asiakkaalle merkitystä ja tarvetta. Samalla palvelusta saadaan nopeaa ja sujuvaa. (Vuorinen 2014, 72–74.) Kevyttuotantoon liitetäänkin asiakkaan arvon korostamisen lisäksi liukuhihnamainen työskentely, mihin pyritään jokaisen työvaiheen tarkalla standardoinnilla (Kulovesi & Niemelä

2018, 22–23). Stepbystep palveluiden työn organisoinnin keskiössä on tuloksien perusteella nähtävissä asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista lähtevien palveluiden tuottaminen. Työtä organisoidaan asiakkaiden tarpeet huomioiden, mikä näkyy esimerkiksi työnohjausmuodon valinnassa, asiakkaalle sopivien aikataulujen järjestämisenä ja työnohjaukseen liittyvien toiveiden hyödyntämisenä työohjausta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Stepbystep palveluiden työn organisoinnissa on siis todettavissa kevyttuotantotavan piirteitä, sillä asiakkaalle tuotetaan merkityksellisiä ja yksilöllisiä palveluita. Sen sijaan kevyttuotantoon yhdistettävä jatkuva kehittäminen ja liukuhihnamainen työskentely ei tullut tuloksissa esille.

Työn organisoiminen oppivan organisaation tavalla näkyy työpaikalla yhdessä oppisena osaamista jakaen ja yhteiseen tavoitteeseen pääsemisenä (Kauhanen 2012, 158). Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavassa voidaan tuloksien perusteella havaita oppivan organisaation tavan piirteitä, sillä se korostaa dialogissa tapahtuvaa yhdessä oppimista työnohjausprosessissaan. Työnohjaaja on osa tätä yhdessä oppimisen prosessia tuodessaan oman osaamisensa työnohjattaviensa käyttöön ja kommunikoidessaan avoimesti ja tasavertaisesti muiden ryhmäläisten kanssa. Työnohjaajien kesken tapahtuvaa yhdessä oppimista ei tuloksissa selkeästi tule esille. Vain yhdessä vastauksessa puhutaan yhteisestä kehittämistyöstä, mutta asiaa ei avata tarkemmin. Kauhanen (2018, 18) kannustaaakin työyhteisöjä pohtimaan nykyhetkeä ja tulevaisuutta myönteisesti kyseenalaistaen. Tämä tulee tuloksissa näkyviin kehittämistyön maininnan lisäksi työn ohjaajien vastauksissa, joissa he myönteiseen sävyyn ehdottavat Stepbystep palveluiden työn organisoinnin parantamiseksi kehittämis ehdotuksia.

Oppiva organisaatiomalli edellyttää työntekijöiltä myönteisen ilmapiirin luomista toisia arvostamalla ja kunnioittamalla, jotta jokainen uskaltaa jakaa omaa osaamistaan (Österberg 2014, 147). Opinnäytetyön tuloksissa myönteisen ilmapiirin olemassaolo näkyy työnohjausprosessin kuvailussa sekä työnohjaajien vastauksissa, joissa he mainitsevat Stepbystep palveluiden hyvän ilmapiirin. Työnohjaajat myös kuvailevat toisiaan ammattitaitoisiksi ja asiantuntijoiksi, mistä voidaan päätellä työnohjaajien osoittavan arvostusta ja kunnioitusta toisiaan kohtaan.

Kulovesi ja Niemelä (2018) esittävät tayloristisessa työn organisoinnin tavassa työnjohdon tarkkailevan ja mittaavan työntekijöiden työhön käyttämän ajan ja välineet. Tavoitteena on saada työstä tehokkaampaa ja luoda yhtenäisiä käytänteitä. (Kulovesi & Niemelä 2018, 19.) Opinnäytetyön tuloksissa tulee esille Stepbystep palveluiden tavoite tuottaa laadukkaita ja vaikuttavia palveluita. Työn organisoinnissa tämä tavoite on huomioitu, sillä laadun ja vaikuttavuuden todentamiseksi Stepbystep palvelut velvoittaa työnhajaajaan käyttämään määrittelemiään laatumittareita ja asiakaspalautejärjestelmää. Stepbystep palvelut myös valvoo mittareiden ja palautusjärjestelmän kautta saatuja tuloksia. Stepbystep palveluiden työn organisoinnin voidaan siis löyhästi ajatella noudattavan tayloristista tapaa, sillä se tarkkailee ja mittaa työnhajaajien työn tuloksia.

Opinnäytetyön sähköisen kyselytutkimuksen taustakysymyksien vastauksista on havaittavissa työnhajaustyön ja työnhajaajien koulutusorientaation moninaisuuden viittaavan perinteiseen työnorganisoinnin tapaan, jossa työtä tehdään käsitömmäisesti ja uniikisti. Jokainen työnhajaaja tekee työtään omalla tavallaan ja koulutuksen tuomalla näkemyksellä. Tuloksissa tulee esille, että työnhajaaja ja Stepbystep palvelut haluavat yhteistyössä tuottaa asiakkaalle yksilöllisiin tarpeisiin suunniteltuja työnhajausprosesseja. Esimerkiksi työnhajauksen paikka ja aika ovat sovittavissa. Perinteisessä työn organisoinnissa työn valmiiksi tuleminen tapahtuu omaan tahtiinsa (European Commission 2014, 139). Samaan tapaan työnhajaus päättyy, kun todetaan ajan olevan kypsä työnhajausprosessin päätymiselle.

Cartron ym. (2009) ovat eurooppalaisia työoloja tutkiessaan havainneet perinteisen työn organisoinnin tavassa olevan tiimityötä ja tehtävänkiertoa vähän. Tutkimuksessa on nostettu esille perinteisessä työn organisoinnissa työskentelevän työntekijöitä, joiden osaaminen on alhaisella tasolla. (Cartron ym. 2009, 14.) Opinnäytetyön tuloksiin tutkimusta verratessa voidaan Stepbystep palveluille työskentelevien työnhajaajien kokevan tiimityötä olevan vähän perinteisen työn organisoinnin tapaan. Tämän voidaan osin todeta johtuvan työnhajaajan työn luonteesta, mikä vaatii paljon yksintyöskentelyä. Tuloksissa tulee esille työnhajaajien kuitenkin kaipaava lisää tiimityötä ja yksintyöskentelyä olevan yhden työn-

ohjaajan näkemyksen mukaan liiankin paljon. Sen sijaan perinteiseen työn organisoiminnin liitetty työntekijän alhaisen osaamisen taso ei tullut opinnäytetyön tuloksissa esille. Työnohjaajat olivat asiantuntijatyötä tekeviä ja korkeasti koulutettuja.

On ennustettu, että tulevaisuudessa yksinyrittäminen, freelancer- työ ja internetin avulla tehtävä työ kasvattavat osuuttaan työelämässä (Pentikäinen 2014, 11). Alasoini (2014) ennustaa tulevaisuudessa tehtävän suurimmaksi osaksi laaja-alaista osaamista vaativaa asiantuntijatyötä, mikä vaatii hyviä ongelmanratkaisutaitoja ja ajattelukykyä. Asiakkaiden yksilölliset tarpeet otetaan entistä enemmän huomioon palveluita tuottaessa. Tulevaisuudessa sosiaalista kanssakäymistä vaativat työtehtävät tulevat säilymään. (Alasoini 2014, 100–102.) Tulevaisuuden työn organisoiminnin näkökulmasta Stepbystep palveluiden työn organisoiminnin voidaan tulosten perusteella jo nyt todeta olevan osittain tulevaisuuteen suuntaavaa. Stepbystep palveluilla työskentelevät työnohjaajat ovat koulutettuja yksinyrittäjiä, jotka ovat tottuneet työskentelemään etätyönohjauksia tehden. Asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita huomioidaan työnohjausprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi työnohjaajien työ vaatii sosiaalista kanssakäymistä, mitä tulevaisuudessa on ennustettu tarvittavan yhä enemmän.

Stepbystep palveluiden työn organisoiminnin tavan voidaan kokonaisuudessaan nähdä toteutetun perinteisesti, tayloristisesti, kevyttuotannollisesti, oppivan organisaation ja tulevaisuuden työn organisoiminnin tavoilla. Työn organisointi tapahtuu Stepbystep palveluilla uniikisti asiakas huomioiden, omaan tahtiin käsityömaisesti tuottaen, tuloksia sähköisesti mitaten ja valvoen, yhdessä oppien ja vuorovaikutukseen panostaen. Työnohjaajat kokevat tulosten perusteella Stepbystep palveluiden työn organisoiminnin tapahtuvan laadukkaasti ja kevein rakentein.

7.2 Säännöt ja ohjeistukset työn organisoiminnin perustana

Opinnäytetyön tuloksissa on havaittavissa, että työnohjaajat kokevat Stepbystep palveluiden sääntöjen ja ohjeistuksien muodostuvan yhteistyösopimuksesta, laatu työkalun käyttämisestä ja kuulumisesta Suomen koulutettujen työnohjaajien yhdistykseen sekä hyvien käytöstapojen noudattamisesta.

Työntekijöiden työnkuva määrittelee perustehtävän eli mitä tehdään. Työyhteisön säännöt ja ohjeistukset taas määrittelevät, miten työ tehdään. Jokaiseen työyhteisöön muotoutuu aina omat tapansa toimia, vaikka mitään erityisiä ohjeistuksia ei olisikaan laadittu. Tällöin käy helposti niin, että vahvat persoonat ohjaavat toimintaa omien mieltymystensä mukaan. Yhteisistä toimintatavoista tulisikin keskustella ja sopia yhdessä. Organisaatiossa laaditut yhteiset säännöt luovat pohjaa työyhteisön tiimien keskusteluille ja ovat pohjana työn organisoinnille. Selkeät säännöt ja toimintatavat helpottavat ja tehostavat yhdessä työskentelyä ja uuden oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 170.) Säännöt ohjaavat työntekijöitä tekemään työnsä toivotulla tavalla, mutta ne kertovat myös, miten kohdella työkavereita ja asiakkaita ja millaiset arvot ovat toiminnan pohjana. Työntekijöiden käytöksessä toivotaan näkyvän organisaation arvot ja sitoutuneisuus niihin. (Ojala 2018, 264.)

Opinnäytetyön tulokset nostavat esille, työnohjaajien kokevan työnsä sääntöjen ja ohjeistusten muodostuvan heidän itsensä työlleen määrittelemistä asioista tai Stepbystep palveluiden säännöistä ja ohjeistuksista. Yhdessä laadittuja sääntöjä ei tuloksissa tule esille. Työn organisointiin vaikuttavat sekä työnohjaajien itsensä että Stepbystep palveluiden säännöt ja ohjeistukset, sillä ne määrittelevät miten työtä toivotaan tehtävän. Työnohjaajan ja Stepbystep palveluiden välisen suhteen toivotaan yhteistyösopimuksessa olevan vuorovaikutteista koko sopimuksen keston. Tuloksissa ei kuitenkaan tule esille, miten Stepbystep palvelut toivoisi kohdeltavan muita työnohjaajia tai asiakkaita.

Koko työyhteisön tulisi osallistua yhteisten sääntöjen luomiseen. Valmiiksi annettuihin sääntöihin ei helposti sitouduta tai niiden sisällön ymmärtäminen voi olla haastavaa. Valmiiksi annetut säännöt voivat luoda työntekijälle ajatuksen, ettei hän itse ole kykenevä ja vastuullinen laatimaan yhteisiä sääntöjä. Tässä tilanteessa syntyy helposti luottamuspula puolin ja toisin, mikä tulisi vaikuttamaan kielteisesti organisaation toimintaan. Esimiehen rooli on olla mukana laatimassa yhdessä alaisten kanssa sääntöjä sekä omalta osaltaan hyväksyä ja allekirjoittaa säännöt. Esimiehen odotetaan usein toimivan esimerkkinä sääntöjen noudattamisessa. (Kupias & Peltola 2019, 171.) Opinnäytetyön tuloksissa ei ole havaittavissa heikkoa sitoutumista tai luottamuspulaa, vaikka Stepbystep palveluiden sääntöjä ja ohjeistuksia ei ole yhdessä laadittu.

Otala (2018) esittelee esimerkin työyhteisön pelisääntöjen sisällöstä eli millaisista asioista työyhteisössä halutaan yhdessä sopia. Ensimmäiseksi on tärkeää pohtia perustehtävää eli mitä ja ketä varten töissä ollaan ja millaista käytöstä töissä ollessa odotetaan. Seuraavaksi voidaan sopia työn suunnittelusta ja työpaikan viihtyvyyden hoitamisesta kuten esimerkiksi työnjaosta ja vastuista sekä työpisteen tai kahvihuoneen siistimisestä. Yhteisistä toimintatavoista sopiminen helpottaa yhdessä työskentelyä. Tiimisopimuksen laatiminen ja säännölliset tiimipalaverit ovat hyviä tapoja yhteisten toimintatapojen arvioimiseen. Säännöt yhteisistä toimintavoista määrittelevät, miten toimitaan ristiriitojen ilmaantuessa, miten hyödynnetään asiakaspalautetta ja miten hoidetaan viestintä. Työyhteisön yhteisten toimintatapojen lisäksi tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä siihen, miten työkavereita kohdataan. Ensiarvoisen tärkeää olisi arvostaa kaikkia työkavereita ja heidän työpanostaan ja mielipiteitään. Sääntöihin voi olla kirjattuna työkaverin tervehtiminen, kannustaminen ja kiittäminen sekä ristiriitojen selvittämisen jälkeen anteeksi antaminen. Työpaikan yhteiset pelisäännöt voivat sisältää ohjeistuksen työpaikan ja työntekijän oman osaamisen kehittämistä. Työpaikoilla voi myös olla sääntöjä omasta jaksamisesta huolehtimiseen. Tällaisia ohjeistuksia voivat olla ohjeistus pyytää tarvittaessa apua ja pitää huolta vapaa-ajan ja työn välisestä tasapainosta sekä toive olla eristäytymättä työkavereista. Yhteisiin pelisääntöihin tulee lopuksi allekirjoittaa oma nimensä sitoutumisen merkiksi. (Otala 2018, 265–268.) Kuten jo aiemmin todettiin, opinnäytetyön tuloksissa ei tule esille sääntöjen laatimista yhdessä. Otalan (2018) yllä esittämä tiimipalaverien hyödyllisyys yhteisten toimitapojen arvioimiseen on mielenkiintoinen nosto opinnäytetyön tuloksia peilattaessa, sillä työnohjaajat kokivat tiimipalavereita olevan liian vähän.

Huttunen (2018) tuo esille työpaikan sääntöjen moninaisuuden ja kohdentumisen monitasoisesti. Sääntöjä voidaan laatia esimerkiksi työyhteisölle, esimiehille, kokouksille, erilaisiin työpaikan tilanteisiin tai viestinnälle. Huttunen esittää mielenkiintoisen esimerkin työpaikan tyypillisistä pelisäännöistä, joissa tulevat esille hallinnolliset periaatteet, yleiset toimintatavat, toimintatavat palavereissa, työprosessit ja käyttäytyminen (kuviokuva 14). Huttusen esimerkkiä verratessa Otalan (2018) esittämiin työpaikan sääntöihin tulee esille monia yhtäläisyyksiä, kuten esimerkiksi työpaikalla käyttäytyminen ja yleiset toimintatavat. Otala taasen ei nosta esille hallinnollisia periaatteita ja erillisiä palaverisääntöjä kuten Huttunen. Hallin-

nolliset periaatteet ovat usein tärkeitä työpaikoilla, joten selkeiden ja tasapuolisten sääntöjen laatiminen esimerkiksi loma- ja sairauslomakäytänteisiin on tarpeellista. Sääntöjen laatiminen toimintatavoille palaverissa voi tarkoittaa vaadetta palaveriin valmistautumisella ennakkomateriaaleihin tutustumisella ja palaverien aloittamista täsmällisesti sovittuna aikana. Sääntöjen laatimisen avulla pyritään saamaan työyhteisön toiminnalle selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. (Huttunen 2018, 91–92.)



KUVIO 14. Työelämän pelisääntöjen esimerkkejä (Huttunen 2018, 91)

Organisaation sääntöjä tulee seurata ja arvioida. Toiminnan muuttuessa tulee pohtia, onko tarvetta sääntöjen muuttamiselle. Säännöt eivät siis ole täysin muuttumattomat vaan elävät tilanteen ja toiminnan mukaan tarviton välillä päivitystä. Ainakin kerran vuodessa säännöt olisikin hyvä käydä läpi ja muistutella henkilöstöä niiden sisällöstä. Organisaatiossa tulee olla ennalta sovittuna toimintatavat, joiden mukaan kohdellaan työntekijää sääntöjen noudattamattomuudesta. Yhteiset säännöt helpottavat asioiden puheeksi ottamista ja puuttumista haasteisiin sekä lisäävät oikeudenmukaista kohtelua työyhteisössä. (Ojala 2018, 265, 268.) Opinnäytetyön tuloksissa ei ole havaittavissa, että Stepbystep palveluiden sääntöjä ja ohjeistuksia seurattaisiin tai arvioitaisiin säännöllisesti. Sen sijaan esille

tulee, miten toimitaan tilanteissa, joissa ei noudateta yhteistyösopimusta. Kirjallisesti tehtävässä yhteistyösopimuksessa sääntöjen noudattamattomuus voi johdattaa sopimuksen purkamiseen tai rike hoidetaan tilanteen vaatimilla korjaavilla toimenpiteillä.

Sääntöjen ja ohjeistusten laatiminen saattaa aiheuttaa työyhteisössä kritiikkiä. Yhteisten sääntöjen laatiminen voidaan kokea lapselliseksi ja kuuluvaksi varhaiskasvatukseen, jossa perinteisesti harjoitellaan vuorovaikutustilanteita ja yhteisöllisyyttä. Työntekijästä voi tuntua sääntöjä laadittavan itsestään selvistä asioista, jolloin hän voi kokea työaika kuluvan hukkaan. Sääntöjen sisältämät asiat ovat kuitenkin monelle työntekijälle tärkeitä ja niitä helposti jätetään noudattamatta. Tästä syystä säännöistä tulee säännöllisesti keskustella ja sopia niistä yhdessä. Toinen sääntöihin kohdistuva kritiikin aihe on ajatus siitä, että työpaikalla on jo liikaa sääntöjä ja ohjeistuksia, joita pitäisi vähentää ja poistaa. Säännöt tulisivat nähdä työntekijän toimintaa rajoittavan näkökulman sijaan työyhteisön yhteisenä dialogina ja sen kautta yhdessä laadittuina toiminnan suuntaviivoina. Kolmas sääntöjä koskeva kritiikki kohdistuu sääntöjen tuomaan kilpailuasetelmaan eli työntekijöiden jakaantumiseen voittajiin ja häviäjiin. Näin ei kuitenkaan pitäisi tapahtua vaan yhteisillä säännöillä tulisi tuoda esille työyhteisön tahtotila työpaikan yhteisistä toimintatavoista. (Huttunen 2018, 92–93.) Opinnäytetyön tuloksien perusteella työnohjaajat eivät koe Stepbystep palveluiden sääntöjä ja ohjeistuksia kohtaan kritiikkiä, vaikka niitä ei ole yhdessä laadittu. Säännöistä ja ohjeistuksista huolimatta työskentely koetaan voitavan toteuttaa vapaasti itselleen parhaimmaksi koetulla tavalla.

7.3 Työolojen organisointi

Stepbystep palveluiden työolojen organisoinnissa on tulosten perusteella havaittavissa sekä työolojen fyysisiin puitteisiin että työilmapiiriin liittyviä asioita. Työnohjaajat kokivat kokonaisuudessaan Stepbystep palveluiden työolojen organisoinnin toimivan hyvin, vaikkakin vastaukset työnohjauksen puitteista kysyttäessä vaihtelivat erinomaisesta melko hyvään.

Organisaation tuottavuutta, työturvallisuutta ja työssä viihtymistä lisäävät turvalliset, terveelliset ja hyvin toimivat työolosuhteet ja työtilat. Tällaisten olosuhteiden järjestämisestä vastaa organisaation johto. Fyysisten ja psykososiaalisten työolojen tulee olla suunniteltuina toimintaan tarkoitetuksi ja täyttää lakien ja säädösten mukaiset ehdot. Fyysisistä työoloista organisaation johdon tehtävänä on havaita, ja mahdollisuuksien mukaan poistaa, terveyttä uhkaavia vaaranpaikkoja ja haittoja. Työntekijän lähimmällä esimiehellä on oikeus tarkkailla työntekijän jaksamista ja varmistaa, ettei työ ole liian kuormittavaa. Psykososiaalisilla työoloilla tarkoitetaan esimerkiksi työtehtävien suorittamista, työn organisointia, yhteistyötä ja johtamista. (Työturvallisuuskeskus 2010, 35; Työturvallisuuslaki 738/2002.) Opinnäytetyön työnohjaajat laativat Stepbystep palveluiden kanssa tuloksissa esille tulleen yhteistyösopimuksen työohjausprosessista ja sopimuksessa puhutaan yritysyhteistyöstä näiden kahden toimijan välillä. Jääkin tulkinnan varaiseksi koskettaako työturvallisuuslaki tätä yhteistyötä ja voidaanko Stepbystep palveluilta velvoittaa työturvallisuuslain noudattamista. Tuloksista ei siis voida selkeästi todeta tätä asiaa. Sen sijaan selkeää on, että työnohjaajan työskennellessä asiakkaan toimitiloissa, häntä koskettavat työturvallisuuslain mukaiset säädökset.

Työntekijän tulisi saada tehdä työtään työoloissa, joissa hän pystyy parhaaseen mahdolliseen työtulokseen ja viestintä työyhteisön kesken on varmistettu. Täysin optimaalisissa työoloissa työskentelyä ei aina pystytä järjestämään. Sosiaali- ja terveystieteiden työskennellessä usein vanhoissa rakennuksissa ja monessa eri kerroksessa. Tämä pitäisi huomioida henkilöstömitoituksessa, sillä epätarkoituksenmukaisissa työolosuhteissa työskentely hidastaa ja hankaloittaa työskentelyä. Kauhanen (2018, 112) toteaaakin osuvasti: ”Onhan sillä merkitystä, toimiiko esimerkiksi hoitoyksikkö 1000 neliömetrin tiloissa yhdessä kerroksessa vai viidessä eri kerroksessa.” Asiantuntijaorganisaatioissa on nykyisin käytössä nopeasti eri tilanteisiin muuntautuvia työskentelytiloja perinteisten yksilöhuoneiden ja avokonttoreiden sijaan. Nopeasti muuntautuvat tilat äänieristetyillä seinillä mahdollistavat suunnittelemaan työn tekemistä toiminnan ja tarpeiden mukaan eli fyysiset tilat eivät rajoita liikaa työntekeä. Organisaatio joutuu aika ajoin tarkastelemaan toimitilojen määrää, sillä suuri erillisten yksiköiden määrä lisää henkilöstö- ja toimitilakustannuksia. Erityisesti kuntapuolella on viime vuosina pyritty yhdistämään eri palveluyksiköitä suuremmiksi yksiköiksi säästöjen hakemiseksi. Toimitilojen määrällä ja niiden yhdistämisellä on vaikutusta organisaatiokulttuuriin

ja vuorovaikutukseen, joten toimitiloja organisoidessa on syytä miettiä niiden vaikutusta tuottavuuteen ja toimintaan. Vuorovaikutusta tukevat toimitilat lisäävät työssä viihtyvyyttä, mutta työn luonne tulee myös huomioida. (Kauhanen 2018, 111–112.)

Opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta työnohjaajien kokevan Tampereella sijaitsevan Stepbystep palveluiden oman toimitilan olevan hyödyllinen ja hyvä paikka pitää työnohjauksia. Tulosten perusteella työnohjaajat näyttävät työskentelevän pääsääntöisesti yksin ja Stepbystep palveluihin yhteyttä pidetään erilaisilla sähköisillä viestintävälineillä ja puhelimitse. Stepbystep palveluiden fyysisten työolojen organisointi näyttääkin painottuvan työohjauksien paikan valintaan ja sopimiseen. Työnohjaajiin Stepbystep palvelut pitää yhteyttä pääsääntöisesti etänä eri viestintävälineitä käyttäen. Työnohjaajat kokevat hyvänä ratkaisuna työnohjauksien pitämisen osittain etänä työskennellen ja yhteydenpidon järjestämisen vapaamuotoisesti viestintävälineitä käyttäen.

Aro (2018) näkee hyvin organisoidulla työllä olevan vaikutusta työntekijän kokeemukseen työnilosta, mikä johtaa myös hyviin työtuloksiin. Työilmapiiri on osa työoloja. Hyvän työilmapiirin perustana on työntekijän selkeä työprosessin, työnkuvan ja työroolin tuntemus. Työpaikan mahdollisiin ilmapiirin ongelmiin kannattaisikin lähteä työprosessin, työnkuvan ja työroolin selkeyttämällä, eikä yrittää selvittää työyhteisön ihmissuhteita tai yksittäisten työntekijöiden ominaispiirteitä. (Aro 2018, 92–93.) Opinnäytetyön tuloksissa työnohjaajat eivät nosta esille epärointiä työnkuvasta, työroolista tai työprosessista. Esille ei myöskään tule ihmisten välisiä ristiriitoja tai syytöksiä yksittäisiä työnohjaajia kohtaan. Sen sijaan tuloksien perusteella on havaittavissa mainintoja hyvästä yhteishengestä, rennosta ilmapiiristä ja arvostuksesta muiden ammattitaitoa kohtaan. Stepbystep palveluiden voidaankin sanoa onnistuneen erityisesti hyvän työilmapiirin luomisessa.

7.4 Viestinnän organisointi

Työnohjaajat kokevat yksimielisesti opinnäytetyön tulosten mukaan Stepbystep palveluiden tiedottamisen ja viestinnän organisoinnin sujuvan hyvin, mutta sa-

malla he ehdottavat vastauksissaan eniten kehitysehdotuksia niiden parantamiseksi. Tuloksissa nousee vahvasti esille työnohjaajien toive Stepbystep palveluiden kokousten organisoimisen parantamisesta. Työnohjaajien vastaukset vaihtelevat tämän yksittäisen kysymyksen kohdalla erinomaisesti organisoiduista huonosti organisoituihin kokouskäytäntöihin.

Viestintää tapahtuu aina, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Viestintä tapahtuu sanallisesti tai sanattomasti. Sanallinen viestintä koostuu puheesta tai kirjoittamisesta. Sanatonta viestintää ovat esimerkiksi puheääni, eleet, ilmeet, liikkeet ja asennot, joilla voi tietoisesti tai tiedostamatta lähettää viestejä toisille. Viestintään voidaan käyttää välineitä, jolloin viestintä on nopeaa, edullista ja helposti suuren joukon tavoitettavaa. Välineiden avulla tehtävä viestintä voi kuitenkin aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä. Parhain viestintäkanava onkin kasvokkain vuorovaikutuksessa tapahtuva viestintä. Työssä tiedottamista ja viestintää tapahtuu kaiken aikaa eri tilanteissa esimerkiksi palaverissa, kahvihuoneessa, puhelimesta, sähköposteja lähettäen. Tiedottaminen on usein yksisuuntaista, mutta viestintään tarvitaan vuorovaikutusta eli se on kahdensuuntaista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–13.) Opinnäytetyön tuloksissa ilmenee Stepbystep palveluiden viestinnän tapahtuvan työnohjaajiin ja työnohjauspalveluita hankkiviin asiakkaisiin lähes yksinomaan eri viestintävälineitä käyttäen. Erikseen viestintätavoista mainitaan puhelimesta soittaminen, sähköpostiviestittely ja WhatsApp:n käyttäminen. Stepbystep palveluiden verkkosivuilla on lisäksi työnohjauspalveluiden kohdalla sähköinen yhteydenottolomake, jolla mahdollinen tuleva asiakas voi ottaa yhteyttä Stepbystep palveluihin ja esittää toiveensa työnohjausta varten. Tuloksissa ei kerrota erikseen lainkaan kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä. Opinnäytetyön tuloksissa puhutaan kokous- ja palaverikäytännöistä, mutta niiden kohdalla ei erikseen mainita tapahtuvatko ne etänä vai kasvokkain.

Osa työnohjaajista ottaa opinnäytetyön tuloksissa esille Stepbystep palveluiden sisäisestä viestinnästä kokouskäytäntöjen järjestelyiden parantamisen. Tyytymättömiä ollaan kokousten ja tiimipalaverien vähyyteen, puuttumiseen ja sovitusten palaverien peruuntumiseen. Samaan aikaan osa työnohjaajista myös

kokee Stepbystep palveluiden kokouskäytäntöjen organisoinnin sujuvan erinomaisesti. Työnohjaajien kokemukset Stepbystep palveluiden kokousten organisoinnista ovat hyvin erilaisia.

Organisaation viestintää ja tiedottamista voidaan lähestyä sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Sisäinen viestintä tapahtuu organisaation tai työyksikön sisällä. Luonteeltaan sisäinen viestintä on jatkuvaa tiedon ylläpitämistä ja varmistamista, jotta välitettävä tieto saavuttaisi kaikki tarvittavat osapuolet ja tiedon sisältö ymmärrettäisiin varmistamalla se erilaisin tavoin. Ulkoinen viestintä koskee asiakkaiden, sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa viestimistä ja tiedottamista. Esimerkiksi muutostilanteessa voidaan viestinnän avulla kertoa mahdolliset vaikutukset palveluun. (Kallankari, S. 2019, 76–77.)

Helposti viestintää lähdetään tarkastelemaan vain ulkoisesta näkökulmasta, vaikka organisaation näkökulmasta sisäinen viestintä on tärkeintä. Millaista hyvän sisäisen viestinnän sitten pitäisi olla? Ensinnäkin sisäisen viestinnän tulee olla läpinäkyvää, sillä se herättää luottamusta organisaatiota kohtaan. Kaikilla työntekijöillä pitäisi olla saatavilla ja käytössään kaikki mahdollinen organisaatiossa oleva tieto. Esimerkiksi tiedostoihin ja työtiloihin pääsy ei olisi salasanojen takana ja palkkatiedot olisivat kaikkien nähtävillä. Ainoastaan työntekijöiden henkilökohtaiset tiedot olisivat salattuja. Kaiken tiedon ollessa saatavilla pitää muistaa, ettei jokainen työntekijä pysty lukemaan ja etsimään kaikkea valtavaa tietomäärää. Organisaation tehtävänä onkin nostaa olennaisimmat asiat esille isosta tietomäärästä, ettei henkilöstön työpanos mene olennaisten asioiden etsimiseen. Sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että työntekijät kokevat viestinnän olevan avointa. Organisaatiossa onkin hyvä pohtia, millaisella viestinnällä tuota kokemusta voitaisiin parantaa. Parhaiten saadaan selville työntekijöiden aito kokemus avoimesta viestinnästä, kun sitä mietitään yhdessä eli tarvitaan kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Hyvä sisäisen viestintä tapahtuu monikanavaisesti ja monimuotoisesti. Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että asioista viestitään monella eri tavalla esimerkiksi sähköpostin, ilmoitustaulun, Yammerin tai tekstiviestin avulla. Sama viesti voi myös tulla monen eri kanavan kautta, jotta se varmasti saavuttaa jokaisen. Viestinnässä on myös tärkeää muistaa, että työntekijät ovat erilaisia viestin sisäistäjiä. Viestin sisäistäminen voi tapahtua esimerkiksi katsomalla ku-

via, kuuntelemalla tai lukemalla. Sisäisen viestinnän pitää tapahtua systemaattisesti ja olla jatkuvaa. Se ei saa tapahtua vain satunnaisesti tai myönteisten asioiden ilmetessä. Parhaiten sisäinen viestintä onnistuu kaikkien työntekijöiden ottaessa vastuun tarpeellisen ja tarkoituksenmukaisen tiedon tuottamisesta ja viestinnästä. (Luukka 2019, 335–338.)

Opinnäytetyön tuloksien mukaan työnhajaajat ehdottavat Stepbystep palveluiden viestinnän ja tiedottamisen kehittämiseksi konkreettisia keinoja. Työnhajaajat kokevat Stepbystep palveluiden viestinnän ja tiedottamisen paranevan, jos sitä tehtäisiin säännöllisesti esimerkiksi kuukausitiedotteella tai ryhmäviestittelyllä. Lisäksi Stepbystep palveluiden yhdyshenkilön toivotaan pysyvän samana työnhajausprosessin aikana. Näillä parannuksilla työnhajaajat kokevat sisäisen viestinnän tavoittavan paremmin kaikki työnhajaajat ja samalla saadun tiedon ymmärtäminen varmistuu käytettäessä yhdessä sovittuja ja säännöllisiä viestintäkeinoja.

Organisaation muutosten yhteydessä viestinnän merkitys korostuu. Muutoksessa johtajan tehtävänä on opastaa ja avustaa henkilöstöä muutoksen luomiseen, tekemiseen ja toteuttamiseen. Tällainen toimintatapa edellyttää kaiken aikaa hyvää keskinäistä vuorovaikutusta sekä avointa viestintää. Kaikkien tulee tietää, mistä muutoksessa on kyse ja miten se tulee vaikuttamaan henkilöstöön ja sen työskentelyyn. (Kallankari 2019, 24.) Muutosviestinnän tavoitteena on ymmärryksen lisääminen muutoksen sisällöstä ja sen välttämättömyydestä. Toisena tavoitteena on saada henkilöstö ja osaaminen osalliseksi muutostyöskentelyyn. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20.)

Organisaatio hyötyy viestintäsuunnitelman laatimisesta. Luukka (2019) ehdottaa yhdeksi esimerkiksi systemaattisen vuosikellon laatimista. Vuosikelloon voidaan laittaa kaikki olennaisimmat organisaation viestinnän toimet, jotka luovat pohjaa systemaattiselle viestinnälle. (Luukka 2019, 343–344.) Sisäisessä viestintäsuunnitelmassa tulisi näkyä kuka toteuttaa sisäistä viestintää ja miten, mitkä ovat viestintäkanavat ja viestinnän aikataulut. Lisäksi suunnitelmassa tulisi olla mietittynä, miten varmistetaan viestinnän tavoittavan henkilöstön. Ulkoiseen viestintäsuunnitelmaan tulisi kirjata kuka sitä toteuttaa ja miten. Tämä kohta on siis sama kuin sisäisen viestinnän kohdalla. Ulkoisen viestinnän osalta tiedottajan rooli on

kuitenkin saatettu tiukemmin sopia, jotta ulkoisessa viestinnässä olisi selkeästi yhtenäinen linja esimerkiksi lehdistölle lausuntoja annettaessa. Ulkoisessa viestintäsuunnitelmassa tulisi olla kirjattuna sidosryhmät ja osapuolet, joille tiedotusta toteutetaan. Ja kuten sisäisessä viestintäsuunnitelmassa, ulkoisessa viestintäsuunnitelmassa tulisi olla mainittuna tiedotuskanavat, aikataulut ja tiedon saavuttamisen ja ymmärtämisen varmistamisen keinot. Ulkoisessa viestintäsuunnitelmassa voi myös olla nähtävillä organisaation tapa toimia nopeasti vaativissa tiedotustilanteissa. (Kallankari 2019, 78.) Opinnäytetyön tuloksissa ei tule esille, onko Stepbystep palveluilla laadittuna sisäistä tai ulkoista viestintäsuunnitelmaa. Tuloksissa on kuitenkin nähtävissä, että työnohjaajat kokevat Stepbystep palveluiden hoitavan työnojouksia hankkiviin asiakkaisiin kohdistuvan viestinnän ja tiedottamisen hyvin. Sen sijaan itse työnohjaajiin kohdistuvan viestinnän organisointi tulisi tulosten perusteella hoitaa paremmin.

7.5 Palauteen antamisen organisointi

Palaute on yksi tärkeimmistä työntekijän palkitsemistavoista. Jokaisen työntekijän tulee tietää työhön liittyvät tavoitteet ja miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Palaute kertoo, miten työntekijä on onnistunut työssään. Sen avulla omaa työtään voi kehittää ja suunnata energiaa olennaisiin asioihin. Omasta työstä voi palautteen avulla saada selkeämpää ja lisätä omaa oppimistaan. Työ itsessään ja työn valmiiksi saaminen voi olla työntekijälle yksinään tärkeää, mutta palautteen avulla työn tekemiseen saadaan lisäpuhtia ja päästään vielä parempaan lopputulokseen. Palaute voi olla positiivisesti ja rakentavasti annettuna myös yksi keskeisimmistä ja edullisimmista tavoista työntekijän palkitsemiseen. Olennaista onkin, ettei palautetta jätetä antamatta ja se annetaan selkeästi. Muutoin työntekijä voi kokea, ettei hänen työnsä ole merkityksellistä. (Hakonen ym. 2014, 251.)

Palautteessa tulisi keskittyä enemmän positiivisen palautteen antamiseen, sillä myönteinen palaute ohjaa työskentelyä kohti toivottua tavoitetta ja vahvistaa työntekijän itseluottamusta. Palautteen tulisi kohdistua tarkasti palautteen kohteena olevaan onnistuneeseen toimintaan. Positiivinen palaute ei automaattisesti

ole työntekijästä palkitsevaa tai motivoivaa, ellei palautetta koeta oikeudenmukaiseksi ja tarkasti perustelluksi jostain tietystä toimintatavasta ja tuloksesta. (Hakonen ym. 2014, 253.)

Palautetta voidaan saada työkavereilta, esimiehiltä, sidosryhmiltä ja asiakkailta. Palautteen organisoinnista vastaa esimies ja häneltä saatu palaute onkin usein toivotuin ja arvostetuin työntekijöiden keskuudessa. Johtajan tehtävänä on osata palautteen antaminen ja tiedostaa palautteen antamiseen ja antamattomuuteen liittyvät reaktiot ja seuraukset. Johtaja voi kehittyä palautteen antamisessa parhaiten kysyessään sitä suoraan alaisiltaan. Yhdessä voidaan käydä dialogista keskustelua siitä, millaista palautetta toivotaan, missä ja miten. (Hakonen ym. 2014, 251.) Opinnäytetyöni tuloksissa ei tule esille, miten Stepbystep palvelut antaa palautetta työnhajaajille. Sen sijaan työnhajaajat itse kokevat voivansa helposti ja nopeasti antaa palautetta Stepbystep palveluille useiden viestintäkanavien kautta.

Palautteen antaminen vaatii avointa vuorovaikutusta, jotta uskalletaan antaa rakentavaa ja positiivista palautetta. Palautteen vastaanottaminen ei ole aina helppoa, mutta sitä voi harjoitella kuten palautteen antamistakin. Suotuisa palautteen antamisen kulttuuri ei synny hetkessä vaan vaatii pitkäjänteistä sitoutumista. (Manka 2010, 146.) Opinnäytetyöni tuloksissa oli havaittavissa avoimen vuorovaikutuksen syntyneen Stepbystep palveluiden ja työnhajaajien välille, sillä palautteen antamisen koettiin sujuvan hyvin. Huomion arvoista onkin pohtia, miten itse työnhajaussuorituksissa saadaan luotua avointa vuorovaikutusta rakentavan palautteen antamiseksi asiakkaiden kanssa, sillä sen onnistumiselle vaateena on pitkäjänteinen sitoutuminen. Toki tämä riippuu työnhajaussuorituksen kestosta, joten esimerkiksi kahden vuoden työnhajaussuorituksen aikana asiakkaisiin ehtii syntyään luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutussuhde.

Palautteen antamisella on suuri merkitys työmotivaatioon ja työn tuloksien parantamiseen. Palautteen antamista ei saisi unohtaa, vaan organisoida palaute säännölliseksi työhön kuuluvaksi osaksi ja organisaation tapaan toimia. Organisaatiossa voidaan tarkastella, onko palaute yksipuolista johtajalta alaiselle vai vastavuoroista dialogissa tapahtuvaa sekä yhdessä miettiä keinoja palautteen antami-

sen tapojen ja paikkojen kehittämiseen. Opinnäytetyöni työnohjaajat nostivat tärkeään asemaan asiakkaalta saadun kokemuspalauteen yhteisen kehittämistyön tueksi. Erityisenä toiveena on, että työnohjaajat saisivat enemmän ja nopeammin tietää asiakkaiden kokemuksia Stepbystep palveluiden asiakkuuden luomisen jälkeen. Mielenkiintoista on huomata, ettei kukaan työnohjaaja nosta esille Stepbystep palveluilta palautteen saamista, mutta asiakkaiden palautetta kaivataan ja toivotaan.

8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin ajatuksiani opinnäytetyöprosessista, esittelen tuloksiin perustuvat kehittämissuhteet Stepbystep palveluiden työn organisointiin sekä tarkastelen opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta.

8.1 Ajatuksia opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tapaa ja tuoda esille työnohjaajien kokemuksia tästä tavasta. Olen aina ollut kiinnostunut muiden ihmisten kokemuksista ja tuntemuksista sekä pohtinut syitä ihmisten tapaan toimia. Stepbystep palveluiden ilmoittaessa tarpeensa työnohjausprosessinsa tutkimiselle, minun oli helppo ilmoittaa halukkuuteni tehdä heille opinnäytetyöni tietäessäni saada yhdistää siihen mielenkiintoni ihmisten kokemusten tutkimiseen.

Opinnäytetyöni sähköisen kyselytutkimuksen kautta saamani aineisto oli melko niukka, minkä vuoksi käytin kaiken saamani aineiston sisällönanalyysissa ja tulosten kirjoittamisessa. Olin odottanut työnohjaajien vastaavan pidempiä vastauksia yksittäisten sanojen ja lauseiden sijasta, sillä olin huolella miettinyt sähköisen kyselytutkimukseni kysymykset. Jäinkin miettimään vastaukset saatua, oliko työn organisointi työnohjaajille aiheena selkiytymätön tai liian lähellä heitä, minkä vuoksi siitä oli haastavaa kertoa laajemmin. Syynä niukkoihin vastauksiin saattoi myös olla työnohjaajien kiireisyys tai vähäinen mielenkiinto opinnäytetyöni aihetta kohtaan. Vallin (2018, 114) esittämät avointen kysymysten haittapuolet kuten vastaajien vastaamattomuus ja pintapuoliset vastaukset toteutuivat osittain sähköisessä kyselytutkimuksessani. Iloitsen kuitenkin siitä, että kaikki kuusi Stepbystep palveluiden työnohjaaja vastasivat sähköiseen kyselyyn eli vastausprosentti oli sata prosenttia.

Sähköisen kyselytutkimuksen jälkeen keräsin lisää aineistoa valmiita dokumentteja käyttäen, sillä sähköisen kyselytutkimuksen vastauksien perusteella en saanut vastausta tutkimuskysymykseeni Stepbystep palveluiden työn organisoinnin toteutustavasta. Yllätyksekseni valmiit dokumentit antoivat minulle todella hyvää

aineistoa tutkimuskysymykseeni vastaamiseksi. Valmiista dokumenteista oli mielenkiintoista etsiä vastauksia, ja ne lisäsivät omaa ajatteluani ja pohdintaa. Lisäksi valmiit dokumentit lisäsivät ymmärrystä Stepbystep palveluiden työn organisoinnista ja syvensivät sähköisen kyselytutkimuksen kautta saamiani vastauksia. Ilman valmiiden dokumenttien kautta saamaani aineistoa, opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset olisivat jääneet pinnallisiksi ja osittain väärin tulkituiksi.

Aloitettuani tarkastelemaan työnohjausprosessia käsitteenä ryhdyin ensin lukemaan kirjallisuutta työohjauksesta päätyen lopulta työn organisoinnin käsitteeseen. Työn organisointiin tarkemmin perehdyttyäni, mielenkiintoni herätti työn organisoinnin erilaiset tavat Euroopassa. Päädyin ottamaan neljä suurinta työn organisoinnin tapaa (perinteinen, tayloristinen, kevyttuotanto ja oppiva organisaatio) opinnäytetyöni teoriapohjaksi. Kirjoitettuani osuudet näistä työn organisoinnin tavoista jäin miettimään, minne työn organisointi on tulevaisuudessa menossa. Pohdintani jälkeen päädyinkin tekemään vielä koonnin mahdollisesta tulevaisuuden työn organisoinnin tavasta.

Erilaisia työn organisoinnin tapoja tarkastellessani mietin, miten pitkään eri tavat ovat jo vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen työelämässä. Sata tai viisikymmentä vuotta ovat lyhyitä aikoja työn organisoinnin tapojen historiassa. Tästä voidaankin todeta että, vaikka työelämässä muutoksia tapahtuu paljon, työn organisoinnin tavat muuttuvat hitaasti ja niiden kehittäminen vaatii paljon aikaa työorganisaatioissa. Opinnäytetyöni aloittaessa ajattelin uudempien työn organisoinnin tapojen olevan parempia ja hyväksyttävämpiä kuin perinteiset tai tayloristiset tavat organisoida työtä. Opinnäytetyötä työstäessä olen herännyt ajatukseen, ettei asia tietenkään ole niin. Useille työn organisoinnin tavoille on tarvetta, sillä työt, työn tavoitteet ja työntekijät ovat erilaisia.

Suurin syy työn organisoinnin tapojen muutokseen on teknologian kehittyminen, mikä osaltaan vaikuttaa esimerkiksi perinteisen työn organisoinnin vähenemiseen. Voikin herättää ilmoille kysymyksen, miten pitkään tämänhetkisen määritelmän mukaista perinteisesti organisoitua työtä tulevaisuudessa enää löytyy ja onko sillä vaikutusta esimerkiksi heikon kognitiivisen toimintakyvyn omaavan ihmisen työllistymiseen. Onko meillä tulevaisuudessa tarjota töitä kaikille ihmisille

erilaisista tiedoista ja taidoista huolimatta? Tai olisiko kevyttuotantomainen tuotanto suotavampaa kestävän kehityksen näkökulmasta, sillä siinä ei tuoteta hukkaa tuottamalla palveluita ja tavaroita, joille ei ole jo tiedossa varmaa käyttäjää ja ostajaa? Paremmuusjärjestykseen työn organisoinnin tapoja ei kuitenkaan voida laittaa. Työn organisoinnin tavat esiteltiin lukemassani kirjallisuudessa tarkkarajaisina ja toisiaan poissulkevinä. Opinnäytetyöni tuloksissa en tällaista samalaista tarkkarajaisuutta havainnut vaan ilmi tuli sekoitus erilaisista työn organisoinnin tavoista.

Opinnäytetyön tuloksista oli havaittavissa, että Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tapa muodostuu useista työn organisoinnin tavoista painottuen kuitenkin oppivaan organisaation ja uusiin työn organisoinnin suuntauksiin. Huolimatta kaikesta rentoudesta ja vapaudesta työn toteuttamisessa, esille nousi myös työntekijöiden kaipuu selkeää johtajuutta ja johtajan vastuunkantoa kohtaan. Ei siis ole olemassa yhtä oikeaa tapaa organisoida työtä, sillä kaikki työntekijät ovat ihmisinä motiiveineen ja ominaisuuksineen erilaisia. Joku työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi perinteisesti organisoidussa työssä ja toinen intoutuu toisten seurassa uuden oppimisesta. Onnistuneen työn organisoinnin voisikin ajatella olevan räätälimäistä työtä, jossa yritetään muodostaa jokaiselle työntekijälle mahdollisimman suotuisat työolot.

Tuloksista voidaan todeta työnohjaajien olevan tyytyväisiä Stepbystep palveluiden työn organisointiin. Esille tuli myös muutamia kehittämissuhteita, mitkä esitän seuraavassa alakappaleessa. Työnohjaajat kokivat Stepbystep palveluiden työnohjausprosessin helpottavan omaa työskentelyään, mutta antavan heille edelleen vapauden tehdä oman näköisiään työnohjauksia. Tuloksissa oli pääteltävissä osan työnohjaajista kaipaavan yhteisöllisyyden ylläpitämistä, halua kuulua ja olla osa yhteistä tiimiä. Tämän toteutumiseksi ja vaalimiseksi Stepbystep palveluiden odotettiin toimivan yhteen liittäjänä. Pohdin usein opinnäytetyöni aikana, johtuiko tämä esille tullut asia vuoden 2020 valitsevasta Korona-tilanteesta, työnohjaajan työn itsenäisyydestä ja yksin työskentelystä vai yleisesti ihmisen tarpeesta olla osa jotain joukkoa.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja mielenkiintoinen. Työn organisointi käsitteenä oli minulle entuudestaan vieras, minkä vuoksi

aiheen sisäistäminen sekä tiedon etsiminen ja kirjallisuuden lukeminen ovat vie-
neet paljon aikaa. Opinnäytetyönprosessin aikana olen tuottanut paljon ylimää-
räistä tekstiä, mitä ei lopullisessa opinnäytetyössä ole. Tiedon kasvaessa ja tut-
kimuskysymysten kautta työn organisointia pohtiessani olen ymmärtänyt, ettei
kaikkea kirjoittamaani tekstiä tarvita pysyäkseni tekemässäni rajauksessa. Kai-
kella kirjoittamallani on kuitenkin ollut merkitystä, sillä sen avulla aiheen sisäistä-
minen on helpottunut.

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti opinnäytetyöni antaa vastauksia vain yh-
den työnohjauspalvelun työn organisoinnin tavasta ja työnohjaajien kokemuk-
sista. Tulokset eivät siis ole yleistettävissä, mutta ne antavat tärkeää tietoa Step-
bystep palveluiden työn organisoinnista. Tulosten perusteella sain vastaukset
opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin ja seuraavaksi esittelen kootusti Stepbystep
palveluille tuloksista esille nousseita kehittämissuhteita työn organisoinnin to-
teuttamisen parantamiseksi.

8.2 Kehittämissuhteet Stepbystep palveluiden työn organisointiin

Opinnäytetyön tulosten perusteella suurimmaksi kehittämiskohteeksi nousee,
Stepbystep palveluiden työn organisoinnin parantamiseksi, sisäisen viestinnän ja
tiedottamisen parantaminen. Työnohjaajat toivovat Stepbystep palveluiden pitä-
vän heihin tiiviimmin ja säännöllisesti yhteyttä esimerkiksi kuukausitiedotteen tai
ryhmäviestinnän avulla.

Viestinnän parantamiseksi toivotaan myös Stepbystep palveluiden yhteyshenki-
lön pysyvän samana sekä saatavan tietoa työnohjauspalveluita hankkivien asi-
akkaiden kokemuksista asiakkuuden sopimisen jälkeen. Asiakkailta toivotaan eri-
tyisesti kokemuksia työnohjausprosessin etenemisestä. Työnohjaajat toivovat tu-
lostensa perusteella, että asiakkailta saatava palaute työnohjauksen jälkeen var-
mistettaisiin. Näin voitaisiin turvata palautteen saaminen yhteisen kehittämistyön
tueksi. Lisäksi tuloksissa nousi esille tarve säännöllisille kokouksille tai tiimipala-
vereille. Näiden osalta toivottiin säännöllisyyttä ja sovitusta aikatauluista kiinni-
päämistä.

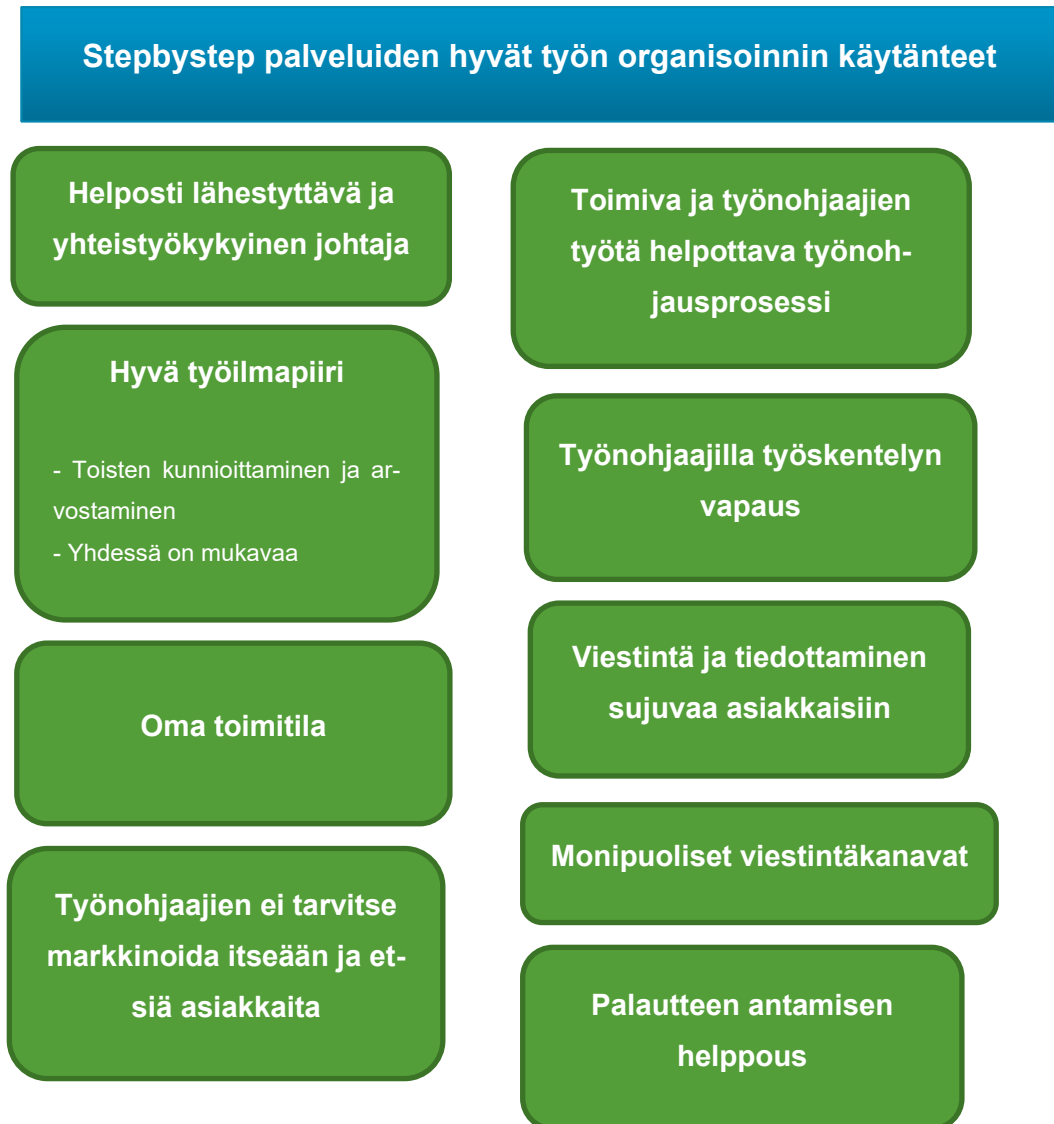
Toive Stepbystep palveluiden sisäisen viestinnän ja tiedottamisen säännöllisyydestä ilmenee useassa kohtaa opinnäytetyön tuloksissa. Ulkoisen viestinnän taa- sen koetaan toteutuvan hyvin. Luukka (2019) nostaa esille sisäisen viestinnän säännöllisyyden tärkeyden. Sen tulee olla systemaattisista ja jatkuvaa, eikä ta- pahtua vain positiivisten asioiden ilmetessä tai sattumanvaraisesti. Parhaiten viestintää voidaan parantaa koko työyhteisön ottaessa vastuuta viestinnästä sekä tarpeellisen tiedon tuottamisesta. (Luukka 2019, 335–338.) Tämän perus- teella voidaan todeta, että parhaiten Stepbystep palveluiden viestintää ja tiedot- tamista voitaisiin parantaa yhdessä keskustelemalla ja sopimalla vastuun jaka- misesta viestinnän ja tiedottamisen suhteen. Voisiko esimerkiksi jokaiselle tiimin- jäsenelle jakaa vastuuvuorot tiimipalaverin johtamisesta ja käsiteltävien asioiden listaamisesta ennen tiimipalaveria?

Viestinnän ja tiedottamisen parantamisen lisäksi Stepbystep palveluiden työn or- ganisointiin toivotaan työnjaon tekemistä näkyväksi ja avoimeksi. Tällä tavalla työnjaon voidaan osoittaa olevan selkeää ja tasapuolista. Yksittäisinä kehittämis- toiveina Stepbystep palveluille esitetään mahdollisuuden järjestämisestä pari- työskentelyyn yksintyöskentelyyn sijasta ja palkkauksen parantamista (kuvio 15).



KUVIO 15. Kehittämisehdotukset Stepbystep palveluiden työn organisointiin

Opinnäytetyöntöön tuloksista nousi esille monia kehittämissuhteita. Kehittämissuhteiden lisäksi opinnäytetyön tuloksissa oli havaittavissa paljon hyvin toimivia asioita Stepbystep palveluiden työn organisoimisessa kuten esimerkiksi helposti lähestyttävä ja yhteistyökykyinen johtaja, toimiva työohjausprosessi ja hyvä työilmapiiri (kuva 16). Näitä jo olemassa olevia hyvin toimivia työn organisoimis käytänteitä on tärkeä vaalia ja ylläpitää. Kehittämistyön ohella onkin tärkeää muistaa nostaa esille ja muistuttaa työyhteisöä hyvin toimivista asioista.



KUVIO 16. Stepbystep palveluiden hyvin toimivat työn organisoimis käytänteet

8.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

8.3.1 Eettisyys

Opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemä tutkimuseettinen neuvottelukunta on antanut ohjeen, mikä käsittelee hyvää tieteellistä käytäntöä ja sen loukkausepäilyksiin liittyviä toimia. Ohjeistuksessa tutkimuseetiikalla tarkoitetaan tutkimusta tehdessä noudatettavan eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja sekä tieteseen liittyvien loukkausten ja epärehellisyyksien havaitsemista ja estämistä tieteiden kaikilla aloilla. Tutkimuksen uskottavuuden edellytyksenä on, että tutkija noudattaa ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Hyvä tieteellinen käytäntö muun muassa ohjaa tutkijan olemaan rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimusta toteuttaessaan, tuloksia tallentaessaan, esittäessään ja arvioidessaan. Tutkijan tulee käyttää eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksen tulosten julkaisemiseen kuuluu avoimuus. Tutkijan tulee kunnioittaa ja antaa arvo muiden tutkijoiden töille ja saavutuksille heihin omassa tutkimuksessaan viitatessaan. Tutkimus tulee olla hyvin suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4–6.)

Olen noudattanut opinnäytetyössäni tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia hyvän tieteellisen käytännön ohjeita, joihin Tampereen ammattikorkeakoulu on muiden korkeakoulujen tapaan sitoutunut. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohden mukaisesti olen toiminut opinnäytetyötä tehdessäni rehellisesti ja tarkasti tutkiessani, tallentaessani, esittäessäni sekä arvioidessani tuloksia. Muiden tutkijoiden työhön viitatessani olen kunnioittanut heidän tekemiään töitä ja käyttänyt asianmukaisia viittauksia. Olen laatinut tutkimussuunnitelman, hakenut tutkimusluvan sekä toteuttanut ja kirjoittanut opinnäytetyöni Tampereen ammattikorkeakoulun raportointipohjaan.

Opinnäytetyössäni olen tutkinut Stepbystep palveluiden työnohjaajien kokemuksia. Tämä on velvoittanut minua noudattamaan ihmiseen kohdistuvan tutkimukseen liittyviä eettisiä periaatteita. Näihin periaatteisiin sisältyy muun muassa tutkijan kunnioittava suhtautuminen tutkittavien ihmisarvoon ja itsemääräämisoikeu-

teen sekä tutkimuksen toteuttaminen siten, ettei siitä ole vahinkoa tai riskejä tutkittaville ja yhteisölle. Tutkijan onkin tärkeää tutustua etukäteen tutkimaansa yhteisöön ja kulttuuriin. Tutkittavilla pitää olla oikeus kieltäytyä ja osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen sekä peruuttaa ja keskeyttää osallistumisensa. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus saada tietää tutkimuksen sisällöstä ja tavoitteista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9.)

Olen kunnioittanut opinnäytetyöni työnohjaajien itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa. Opinnäytetyöni ei ole aiheuttanut riskejä, vahinkoja tai haittaa Stepbystep palveluille eikä heidän työnohjaajilleen. Olen tutustunut Stepbystep palveluihin lukemalla tarkasti heidän verkkosivunsa ja ollut puhelimitse ja sähköpostilla yhteydessä Stepbystep palveluiden edustajiin saadakseni ymmärryksen yhteisöstä. Sähköiseen kyselyyni vastaaminen on ollut tutkittaville vapaaehtoista ja tapahtunut anonyymisti. Kyselyn alussa olen kertonut työnohjaajille itsestäni, ja mikä on tutkimukseni tarkoitus sekä antanut yhteystietoni mahdollisten lisäkysymysten esittämistä varten.

8.3.2 Luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on suuri valta päättää kaikki tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät asiat. Tutkija määrittelee esimerkiksi tutkimusjoukon, mitä kysytään tai mitä jätetään kysymättä sekä millä tavalla aineisto kerätään ja analysoidaan. Tutkijan pitää laatia hyvä tutkimussuunnitelma ja toteuttaa tutkimus tieteellisiä sääntöjä noudattaen. Luotettavuustarkastelua tehdään koko tutkimusprosessin ajan ja onkin erityisen tärkeää huolehtia riittävästä dokumentaatiosta ja perustella tekemiään ratkaisuja tutkimuksen aikana. (Kananen 2014, 150–151.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ei ole annettavissa selkeitä ohjeita, mutta luotettavuutta voidaan vahvistaa eri näkökulmista asiaa tutkien. Luotettavuutta voidaan tarkastella vahvistettavuuden kautta eli tietoa kerätään eri lähteistä ja verrataan saatuja tietoja keskenään. Mitä useampi lähde vahvistaa oman tulkinnan tai saman tiedon ja väittämän, sitä varmemmin asiasta voidaan antaa tulkinta. Riittävän dokumentaatio tekee tutkimuksesta uskottavamman ja antaa

lukijalle mahdollisuuden tarkistaa tutkijan tekemiä ratkaisuja. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintojen tekeminen tapahtuu valitun tarkastelukulman ja tutkimusongelman mukaan, minkä vuoksi samasta aineistosta voidaan tehdä monia tulkintoja. Mitä useampi sama tulkinta saadaan eri tutkijoilta samaan tarkastelukulmaan, sitä luotettavampi tutkimus on. Saturaatio on myös yksi luotettavuuden varmentamistapa eli mitä useammin samat tutkimustulokset toistuvat eri lähteissä, sitä luotettavampaa on saatu tutkimustulos. (Kananen 2014, 152–153.)

Opinnäytetyöni luotettavuutta olen tarkastellut useaan otteeseen opinnäytetyöprosessin aikana. Käsittelemäni aiheen pariin ohjauduin Stepbystep palveluiden ilmoitettua halukkuutensa yhteistyöhön ja tarpeestaan tutkittuun tietoon tuottamaan työhjauspalvelustaan. Työn organisointi käsitteeseen päädyin lukiesani aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Työskentelen itse varhaiskasvatuksessa, minkä vuoksi opinnäytetyössäni käsittelemä aihe oli minulle vieras. Se haastoi minua, sillä jouduin ottamaan asiasta paljon selvää ja tulkintojen tekeminen oli hidasta. Toisaalta tietämättömyyteni vuoksi minun oli helppo olla objektiivinen käsittelemääni aihetta ja Stepbystep palveluita kohtaan. Opinnäytetyöni kirjallisuuskatsausta tehdessäni tarkastelin, millaisista eri näkökulmista työn organisointia ilmiönä oli aiemmin tutkittu. Tällöin päädyin tulokseen, että työn organisointi oli usein yhdistetty työhyvinvoinnin käsitteeseen. Huomasin lisäksi työn organisoinnin tavoista kirjoitettavan eurooppalaisissa työelämä tutkimuksissa, ja niistä löytyi vain vähän muita tutkimuksia. Tämän takia päädyin rajaamaan opinnäytetyöni aiheeksi pelkästään työn organisoinnin ilman työhyvinvoinnin näkökulmaa. Työhyvinvoinnin näkökulman poisrajaamiseen vaikutti myös tuntemukseni siitä, että se valmiiksi johdatti ajatuksiani mahdollisiin tuleviin tuloksiin.

Tutkimussuunnitelmaa laatiessani pohdin tutkimukseni kohdejoukkoa ja tarkoitusta päätyen tutkimaan työn organisoinnin tapoja käsitteenä, ja tutkimusjoukoksi valikoitui kuusi Stepbystep palveluiden työhjaajaa. Tutkimukseni tarkoituksen ja tavoitteet olen esitellyt opinnäytetyöni raportin alkupuolella. Tietäessäni jo suunnitteluvaiheessa tutkimusjoukkoni pienuuden, huomasin pelkääväni, saisinko riittävästi aineistoa kasaan opinnäytetyöni tekemiseen. Onnekseni kaikki kuusi Stepbystep palveluiden työhjaaja vastasi sähköiseen kyselyyni ja vastauksista oli havaittavissa samankaltaisuuksia, joiden perusteella tulosten kirjoit-

taminen oli selkeää. Sähköisen kyselytutkimukseni lisäksi käytin aineistona valmiita dokumentteja. Molempien aineistojeni kohdalla olen pohtinut objektiivisuutta. Oliko jotain olennaista jätetty kertomatta, haluttiinko kyselyyn vastata rehellisesti, mitä varten ja milloin käyttämäni dokumentit oli tuotettu? Sähköisen kyselytutkimuksen kysymyksiä olen pohtinut koko opinnäyteprosessin ajan. Jopa tuloksia kirjoittaessani mietin, olinko muotoillut kysymykset riittävän hyvin sekä mitä ja miten kysyisin mahdollisessa jatkotutkimuksessa. Tulosten kirjoittaminen on ollut tulkintani tekemäni aineistolähtöisen sisällönanalyysin pohjalta. Tämän vuoksi olen moneen kertaan pohtinut tekemieni tulkintojen oikeellisuutta. Opinnäytetyöni menetelmälliset lähtökohdat ja toteutuksen olen kirjannut tarkemmin tähän raporttiin kappaleeseen neljä.

8.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyöni tuotti tietoa Stepbystep palveluiden työn organisoinnin tavasta ja työnohjaajien kokemuksia tästä tavasta. Lisäksi laadin kaavion Stepbystep palveluiden työnohjausprosessin etenemisestä, josta voidaan nähdä eri toimijoiden roolit ja tehtävät prosessin eri vaiheissa (liite 4). Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia työnohjauspalveluita hankkivan asiakkaan kokemuksia Stepbystep palveluiden työnohjausprosessin organisoinnista. Millaisia asioita asiakas nostaisi esille hyvistä käytänteistä tai kehitettävistä kohdista? Olisi myös mielenkiintoista tutkia, millaiset kokemukset saavat asiakkuuden jatkumaan tai päättyämään Stepbystep palveluilla.

Opinnäytetyötäni kirjoittaessa pohdin useasti, miten laaja aihe työn organisointi loppujen lopuksi onkaan. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin tutkia tarkemmin ja kapealaisesti yhtä työn organisoinnin osa-aluetta kuten esimerkiksi Stepbystep palveluiden sisäistä tai ulkoista viestintää toimitusjohtajan, työnohjaajien ja työnohjauspalveluita hankkivien asiakkaiden kokemusten näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tuloksissa työnohjaajat nostivat esille kokouskäytäntöjen parantamisen. Tämä kehittämissuositus olisi kiintoisaa ottaa lähempään tarkasteluun ja

tutkia, millaisilla keinoilla kokouskäytäntöjä voitaisiin Stepbystep palveluilla kehittää. Aihetta voisi lisäksi lähestyä ajatuksella ennen ja jälkeen, jolloin kokouskäytäntöjen nykytilannetta verrattaisiin kehittämistyön jälkeiseen tilanteeseen.

Valmiin opinnäytetyöni tuloksia Stepbystep palveluilla voisi verrata jonkin toisen työnohjauspalveluita tuottavaan yrityksen työn organisointiin ja tutkia, mitä eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä niiden välillä olisi havaittavissa. Itseäni kiehtoisi myös ajatus työnohjaajille valtakunnallisesta tehtävästä tutkimuksessa, jossa käsiteltäisiin heidän kokemuksiaan työn organisoinnista.

Erilaisia työn organisointiin liittyviä jatkotutkimusehdotuksia olisi helppo luoda paljon enemmänkin, mikä kertoo aiheen laajuudesta. Toisaalta se kertoo siitä tiedon määrästä, jonka olen opinnäytetyötäni tehdessä kartuttanut työn organisoinnista ja tutkimuksen toteuttamisen menetelmällisistä vaihtoehdoista. Työn tekemisen tapojen muuttuessa myös työn organisointi muuttuu, mikä antaa jatkuvan mahdollisuuden uuden tutkimiselle eri näkökulmista.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosio-kulttuurinen näkökulma. Teoksessa: Pentikäinen, L. (toim.) Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 30/2014. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Anttila, A., Oinas, T. & Mustosmäki, A. 2016. Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Jyväskylän yliopiston tutkimushankkeen loppuraportti. Julkaistu 29.4.2016. Luettu 30.8.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49864/Loppuraportti%20Anttila%20ym%202016_korj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illessy, M., Lorenz, E., Mako, C. & Valeyre, A. 2009. Working conditions in the European Union: Work organisation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luettu 1.2.2020.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e070ced-a435-422b-a4bd-e9add6c63c01/language-en>

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Julkaistu 3.3.2017. Luettu 12.7.2020. https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf?version=1.0&t=1488521003000

Eurofound. 2012. Fifth European Working Conditions Survey. Julkaistu 5.6.2012. Luettu 30.8.2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf

European Commission. 2014. Employment and social developments in Europe 2014. Julkaistu 29.1.2015. Luettu 1.7.2020. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bc35c135-a0ca-4aae-8404-e3777f69a0b3>

Finto. 2020. Työn organisointi. Määritelmä. Julkaistu 1.1.1985. Päivitetty 25.1.2020. Luettu 25.11.2020. <http://www.yso.fi/onto/koko/p16904>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse tavallammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Helsingin Kamari Oy.

- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Duodecim.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Julkaisusarjassa: Makkonen, T. (toim.) Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kilpi, E. (ed.) 2016. Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114. 2. painos. Julkaistu 08/2016. Luettu 12.7.2020. <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf>
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivula, U-M. 2019. Laadullinen tutkimus ja analyysi. Luento. Opinnäytetyöseminaari ja tutkimusmenetelmälliset valinnat 26.9.2019. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Kulovesi, A. & Niemelä, A-L. 2018. Kiireenkesyttävä. Avain hyvään elämään. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lorenz, E. & Valeyre, A. 2005. Organisational Innovation, Human, Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15. The Journal of Industrial Relations, 47(2005): 4, 424 – 442.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? 2.painos. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3.painos. Helsinki: Talentum.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 6. painos. Tukholma: Rheologica.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Kauppakamari.
- Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 30/2014. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Perkkilä, P. & Valli R. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sarder, R. 2016. Building an Innovative Learning Organization – A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth. Julkaistu 16.2.2016. Luettu 8.7.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=4337387>

Stepbystep -palvelut 2019. Työnohjauspalvelut. Luettu 19.7.2020. <https://stepbystep.fi/tyonohjaus/>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8.painos. Vantaa: Talentum.

Tilastokeskus (SVT). 2020. Työvoimatutkimus. Julkaistu 20.10.2020. Luettu 22.11.2020. http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2020/09/tyti_2020_09_2020-10-20_tie_001.fi.html

Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 2.painos. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Luettu 10.11.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Luettu 10.11.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. Luettu 17.11.2020. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen



Liite 2. Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset

(1/2)

Hei!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää AMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyöni Stepbystep – työnohjauspalveluille. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Stepbystep- työnohjauspalveluilla työskentelevien työnohjaajien kokemuksia työn organisoinnin mallista eli millaisena palveluna sinä koet Stepbystepin työnohjauspalvelut. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi. Kyselystä saatuja tuloksia käytetään työnohjauspalveluiden kehittämiseen.

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

T: Minna Korkiakoski
sähköposti, puh xxxxxxxxxx

Kyselylomakkeen runko

Taustakysymykset:

Kuinka pitkään olet työskennellyt työnohjaajana?

Millainen taustakoulutus ja orientaatio sinulla työnohjaukseen? Miten se vaikuttaa työskentelyysi?

1. Mikä työssäsi työnohjaajana sinulle on tärkeintä?
2. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että työskentelet työnohjaajana Stepbystep työnohjauspalveluiden kautta?
3. Millaisia sääntöjä / ohjeistuksia Stepbystep palvelut on määritellyt työskentelyllesi?
4. Miten työnohjauksen puitteet (esim. työnohjauksen paikka, välineet tms.) ovat mielestäsi järjestetty? Arvioi asteikolla 1-5 (1 = erityisen huonosti, 5 = erinomaisesti).

Vastauksesi ollessa neljä tai pienempi: Mitä pitäisi kehittää arvosanan nousemiseksi viiteen?

(2/2)

5. Arvioi asteikolla 1-5 (1 =erityisen huonosti, 5 = erinomaisesti), miten mielestäsi Stepbystep palveluiden...
 - a) kokoukset/tapaamiset ovat järjestetty?
Vastauksesi ollessa neljä tai pienempi: Mitä pitäisi kehittää arvosanan nousemiseksi viiteen?
 - b) entäpä tiedottaminen ja viestintä sekä laskutus?
Vastauksesi ollessa neljä tai pienempi: Mitä pitäisi kehittää arvosanan nousemiseksi viiteen?
6. Miten koet voivasi antaa palautetta Stepbystep palveluille työnohjausprosessin aikana?
7. Miten työn organisointi on johdettu Stepbystep palveluissa?
8. Millaiseksi koet Stepbystep palveluiden työnjaon työnohjaajien kesken?
9. Mikä on erityisen toimivaa ja mikä erityisen toimimatonta Stepbystep palveluiden työn organisoinnissa? Miten Stepbystep palveluiden työn organisointi on kokonaisuudessaan mielestäsi toteutettu?
10. Millaiseksi palveluksi kuvailisit Stepbystepin työnohjauspalveluita ystäväällesi?

Liite 3. Esimerkki aineiston luokittelusta

<u>Alkuperäinen ilmaus</u>	<u>Pelkistykset</u>	<u>Alaluokka</u>	<u>Yläluokka</u>
Tärkeää työssä Ihmisten ahaa-elämykset, innon sytyttäminen ja ilo.	Työnohjauksessa on tärkeää saada asiakkaalle uusia oivalluksia ja herättää motivaatio ja ilo.		
Sujuvan, määrämittaiset ja palautetta sisältävät työnohjausprosessit	Työnohjauksprosessien tulisi olla toimivia.	Työnohjauksprosessien organisointi	
Työnohjauksen hyödyllisyys asiakkaille	Työnohjauksesta on hyötyä asiakkaalle.		
Työelämässä hyvinvoinnin lisääminen	Työnohjauksella lisää työhönsä hyvinvointia.	Työnohjaaja kokee lisäävänsä asiakkaan hyvinvointia ja antavansa uusia näkökulmia työhön.	Työnohjaaja hyvinvoinnin tekijänä
Ihmisten kohtaaminen ja toimia mahdollistajana ja näköalojen avartajana	Työnohjaaja voi kohdata asiakkaitaan ja antaa heille uusia näkökulmia.		
Maksaa palkat	Palkan saaminen työstä		
Miksi Stepbystep palvelut?			
Helppous. Ei tarvitse itse myydä tai etsiä asiakkaita.	Stepbystep palveluiden työnorgansointi helpottaa työnohjaajana työskentelyä.		
Tuttu johtajan kanssa työnohjaajaopiskeluiden kautta	Johtaja on tuttu entuudestaan opiskeluiden kautta.		
Olen perustajajäsen	Stepbystep palveluiden perustaja jäsenenä toimiminen.	Johtajan toiminnalla merkitystä työnohjaajien työskentelyyn Stepbystepillä	Työn organisoinnin johtaminen

Liite 4. Stepbystep palveluiden työnohjausprosessin eteneminen

