



## **Avustavan tietotyön muutokseen vastaaminen valtionhallinnon asi- antuntijaorganisaatiossa**

Sonja Forsblom

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

YAMK restonomi, Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus

Elämystalous ja palveluiden kehittäminen

Master-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Sonja Forsblom
<b>Tutkinto</b> Restonomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Avustavan tietotyön muutoksiin vastaaminen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 96 + 9
<p>Työelämä läpikäy jatkuvaa muutosta, mutta viimeisten vuosien aikana muutosten vauhti on kiihtynyt. Työ teknologisoituu, työnteon vauhti kiristyy ja globaalin pandemian myötä työnteon paikka on monilla aloilla vaihtunut toimistoilta erilaisiin hybridityömalleihin. Työnteon jatkuvasta kehittämisestä on tullut organisaatioille välttämättömyys, jotta nykyisiin ja tulevaisuudessa mahdollisesti esiin tuleviin haasteisiin pystyttäisiin reagoimaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyön päätavoitteena oli osana laajempaa kehittämishanketta selvittää miten valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtä tulisi kehittää vastaamaan työn muutokseen. Päätavoitteeseen pääsemiseksi opinnäytetyössä tutkittiin avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden kokemuksia työssä tapahtuneesta muutoksesta ja heidän oman osaamisensa muutos- ja kehittämistarpeita työn muutokseen vastaamiseksi. Tämän lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin työnjaon, työskentelytapojen ja työprosessien kehittämismahdollisuuksia sekä sitä voisiko uusista teknologioista olla apua avustavan tietotyön kehittämisessä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyi myös näiden teemojen ympärille.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä suoritettu tutkimus- ja kehittämistyö liittyi oleellisesti käytännön työelämässä olevien haasteiden tiedostamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kehittämishanke ja opinnäytetyön toiminnallinen osuus suoritettiin elo-joulukuussa 2022. Tutkimusvaiheessa suoritettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja kohdeorganisaation henkilöstölle; ryhmähaastatteluita johdolle, esihenkilöille ja asiantuntijoille sekä parihaastatteluita avustavaa tietotyötä tekeville henkilöille. Näiden lisäksi toteutettiin koko organisaatiolle suunnattu kyselytutkimus. Tutkimusvaihetta seuranneessa kehittämisvaiheessa toteutettiin kaksi työpajaa, joissa tutkimusvaiheessa esiin nousseita kehityskohteita työstettiin yhdessä kohdeorganisaation henkilökunnan kanssa.</p> <p>Tutkimus- ja kehittämistyö mahdollisti kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmien näkemysten esiin saamisen kattavasti, pääpainon ollessa kuitenkin avustavaa tietotyötä tekevissä henkilöissä. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että kohdeorganisaatiossa on monia hyvin toimivia käytäntöjä ja toimintamalleja, mutta muun muassa avustavien henkilöiden työprosessien selkeyttämisessä, vuorovaikutuksessa sekä vastuiden jakamisessa on kehitettävää. Tunnistetuille kehittämiskohteille esitettiin ratkaisu- ja kehittämisohjeita, joiden avulla avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtä voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin työssä tapahtuvaan muutokseen. Ratkaisu- ja kehittämisohjeissa otettiin huomioon se, että kohdeorganisaation kehittämistyön tulisi olla avustavista henkilöistä lähtöistä ja heitä osallistavaa, sillä heillä on oman työnsä asiantuntijoina paras näkemys työnsä sisällöistä ja sen tekemisen tavoista. Kohdeorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työnkuvaa ja ammatin arvostusta tulisikin kehittää, sillä vaikka heidän tekemänsä työ voi monesti olla näkymätöntä, on se silti kohdeorganisaation kokonaisvaltaisen toiminnan kannalta elintärkeää.</p>
<b>Asiasanat</b> Avustava tietotyö, työn muutos, tietotyön kehittäminen, työprosessit

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.2	Kohdeorganisaation esittely .....	5
2	Työelämän jatkuva muutos.....	7
2.1	Megatrendit taustavaikuttajina työelämän muutoksessa.....	8
2.2	Teknologisoituvaa työtä.....	10
2.3	Digitalisaatio ja automatisointi .....	12
3	Tietotyö ja tietotyöntekijät .....	15
4	Keinoja työn muutokseen vastaamiseen.....	19
4.1	Osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä jatkuva oppiminen .....	19
4.2	Tietotyön kuormittavuuden keventäminen ja työtapojen kehittäminen .....	24
4.3	Prosessit ja niiden kehittäminen .....	27
4.4	Resilienssi eli muutosjoustavuus .....	30
5	Tutkimus- ja kehittämisprosessi.....	32
5.1	Käynnistämisyksiön vaihe .....	33
5.2	Haastattelut.....	35
5.3	Kyselytutkimus .....	41
5.4	Kehittämistyöpajat.....	42
6	Tulokset; Avustavaa tietotyötä tekevien parihaastattelut.....	46
7	Tulokset; Ryhmähaastattelut, kysely ja kehittämistyöpajat .....	58
7.1	Johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelu .....	59
7.2	Asiantuntijoiden ryhmähaastattelut.....	61
7.3	Webropol-kysely; avustavat henkilöt sekä johto ja asiantuntijat.....	65
7.4	Yhteenveto haastatteluista ja kyselystä .....	68
7.5	Kehittämistyöpajat.....	68
8	Pohdinta.....	73
8.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset .....	80
8.2	Tulosten arviointi ja luotettavuus .....	86
8.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	89
	Lähteet.....	92
	Liitteet.....	97
	Liite 1. Tutkimus- ja kehittämisprosessin työnjako ja vastuut .....	97
	Liite 2. Johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelupohja .....	98
	Liite 3. Avustavan henkilöstön parihaastatteluiden haastattelukysymykset .....	101
	Liite 4. Asiantuntijoiden ryhmähaastatteluiden vastauslomake .....	102
	Liite 5. Työpajoissa keskustelun apuna käytetyt vastauslomakkeet.....	104

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on osa avustavan tietotyön kehittämishanketta, jonka toimeksiantajana toimi Haaga-Helian TKI-projekti. Hanke toteutettiin yhteistyössä Haaga-Helian edustajien muodostaman nelihenkisen projektiryhmän ja kehittämishankkeen kohteena olleen pääkaupunkiseudulla sijaitsevan valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation edustajien kanssa. Työn tarkoituksena on tutkia avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä tapahtunutta muutosta ja löytää kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyön aihealueina ovat valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtehtävät, työskentelytavat ja työprosessit, työnjako sekä oman osaamisen vastaaminen työelämän muutoksiin. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tämän perusteella toimintatutkimus, sillä työ liittyy oleellisesti käytännön työelämässä olevien ongelmien tiedostamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Viimeisten vuosikymmenien aikana globalisaation, informaatio- ja kommunikaatioteknologian, kilpailun sekä tiedon ja osaamisen kasvun myötä Suomessa on muun maailman ohella alettu kiinnittää enemmän huomiota organisaatioiden eri yksilöiden toimintaan sekä verkostojen väliseen innovatiivisuuteen (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 18). Työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on tunnistanut tarpeen kehittää avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työskentelytapoja vastaamaan työssä tapahtunutta ja tapahtuvaa muutosta. Kohdeorganisaation tuoreimmassa strategiajulkaisussa heidän toimintaansa vaikuttaviksi asioiksi on nostettu muun muassa tieteen, teknologian ja talouden kehitys, työn murros, globalisaatio, ilmastonmuutos sekä eriarvoistuminen ja väestönrakenteen muutos. Muutokseen reagoiminen on kohdeorganisaation kannalta tärkeätä, jotta tämänhetkisiin ja tulevaisuudessa mahdollisesti esiin tuleviin haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan nykyistä paremmin.

Haaga-Helia sai kohdeorganisaatiolta tilauksen kehittämishankkeen toteuttamiseksi elokuussa 2022. Toimin hankkeen ajan osana Haaga-Helian projektiryhmää ja osallistuin kattavasti hankkeen aikana suoritettuihin toimenpiteisiin. Kerron tarkemmin projektiryhmän työnjaosta ja omasta osuudestani hankkeessa luvussa 5 Tutkimus- ja kehittämisprosessi. Työnjako ja vastuut tutkimus- ja kehittämistyön eri vaiheissa ovat esitettynä tiivistetysti myös liitteessä 1. Projektiryhmä vastasi kohdeorganisaation tunnistamaan työn kehittämisen tarpeeseen suorittamalla hankkeen aluksi kartoituksen kohdeorganisaation avustavien henkilöiden työtehtävistä, työnjaosta ja työprosesseista sekä selvittämällä avustavan henkilöstön osaamisen kehittämis- ja muutostarpeita. Kartoitus suoritettiin haastatteleamalla laajasti kohdeorganisaation henkilöstöä eri osastoilta sekä suorittamalla kyselytutkimus, johon koko organisaation henkilökunnalla oli mahdollisuus vastata. Tutkimusvaiheen

perusteella löytyneille kehityskohteille projektiryhmä pyrki löytämään ratkaisuja työpajatyöskentelyssä yhdessä kohdeorganisaation henkilöstön kanssa.

Tämän opinnäytetyön keskiössä ovat avustavaa tietotyötä tekevät henkilöt ja heidän työnsä kehittäminen. Olen itse työskennellyt vastaavanlaisissa työtehtävissä hallinnon, myynnin ja talouden tukitoimissa yli kymmenen vuoden ajan erilaisissa kansainvälisissä ja kotimaisissa yrityksissä. Työkokemukseni aikana olen kerännyt laajasti kokemusta ja ymmärrystä erilaisista hallinnollisista avustavista työtehtävistä sekä kokenut myös itse työssä tapahtunutta muutosta. Työkokemukseni oli hyötyä opinnäytetyötä tehdessä, sillä pystyin samaistumaan kohdehenkilöstöön ja heijastamaan omia kokemuksiani tutkimus- ja kehittämistyössä esiin nousseisiin asioihin.

Työelämä on jatkuvassa muutostilassa, mutta 2019 alkanut COVID-19 pandemia kiihdytti muutosta entisestään. Monet, erityisesti tietotyötä tekevät henkilöt, siirtyivät suorittamaan työtehtäviään kotoa käsin ja tämä aiheutti haasteita niin teknologisesti kuin työhyvinvoinninkin saralla. Tällä hetkellä monet tietotyöläiset elävät pandemian jälkeisessä hybridityömallissa. Mediassa työelämässä tapahtuvaa muutosta käsitellään tasaiseen tahtiin, esimerkiksi Helsingin Sanomien verkkolehden hakutoiminnon avulla selviää, että sen sivuilla julkaistiin vuoden 2023 aikana 38 julkaisua, joissa mainitaan tietotyö. Julkaisuja luettaessa useimmissa mainitaan tekoäly jollain tapaa ja sen mukanaan tuomat uhat ja mahdollisuudet. Tietotyöhön liittyvässä uutisoinnissa puhutaan muun muassa myös työhön sitoutumisesta, keskittymiskyvystä ja häiriötekijöistä sekä erilaisista työn voimavaratekijöistä – kaikki nämä ovat myös aiheita, joita tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään.

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu on myös ajan hermolla toteuttamissaan hankkeissa ja tutkimuksissa, sillä yksi Haaga-Helian viimevuotisten hankkeiden tavoitteista on ollut tietotyöhön liittyvän liiketoiminnan tuki- ja asiantuntijatyön kehittäminen. Tähän hanke- ja tutkimustoimintaan on pohjattu myös useita opinnäytetöitä. Avustavissa tehtävissä tietotyötä tekevien henkilöiden roolista ja potentiaalista ei ole vielä kattavasti aikaisempaa tutkimustietoa (Kärnä, Ruohonen & Humala 2022, 17), mutta monenlaiset yritykset ja organisaatiot voivat hyödyntää näiden hankkeiden tuottamaa tutkimusaineistoa kehittääkseen toimintaansa paremmin vastaamaan muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Tämän opinnäytetyön lähde- vertailumateriaaleina käytetään muun muassa kahden toteutetun hankkeen loppuraportteja: ”Moniosaajasta jatkuvasti itseään kehittäväksi hybridiosaajaksi” (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019) sekä ”Tekoäly tulee – Tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon!” (Kärnä, Ruohonen & Humala 2022).

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta osa-alueesta. Ensimmäiseksi esittelen tutkimus- ja kehittämistyön taustan, tavoitteet ja asetetut tutkimuskysymykset sekä esittelen lyhyesti kohdeorganisaation. Toinen, kolmas ja neljäs osio keskittyvät teoreettiseen viitekehykseen tutkimus- ja kehittämistyön taustalla. Viidennessä osassa esittelen tutkimus- ja kehittämistyön lähestymistavan sekä

prosessin etenemisen ja käytetyt menetelmät. Saatuja tuloksia esittelen osioissa kuusi ja seitsemän. Kahdeksannessa osiossa vastaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja esittäen samalla ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia organisaation avustavan työn kehittämiseksi. Kahdeksannen osion lopuksi arvioin tutkimus- ja kehittämistyön ja tulosten luotettavuutta sekä oman osaamiseni kehittämistä opinnäytetyöprosessin aikana.

## 1.1 Tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on osana laajempaa kehittämishanketta tutkia valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden kokemuksia työssä tapahtuneesta ja tapahtuvasta muutoksesta sekä selvittää työnjaon, työprosessien ja henkilöstön oman osaamisen muutos- ja kehitystarpeita. Nämä teemat muodostivat kehittämishankkeen tavoitteiden lisäksi tutkimusosion pääteemat, joiden perusteella haastatteluiden ja kyselytutkimuksen sisällöt rakennettiin.

Kohdeorganisaation kanssa kehittämishankkeelle määritetyt kehittämistavoitteet:

- Työn muutokseen vastaaminen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä
- Työnjaon kehittämisen uudet mahdollisuudet
- Työprosessien tarkistaminen ja kehittämisen ratkaisut
- Osaamisen muutostarpeet ja kehittämismahdollisuudet

Opinnäytetyön lopputuotoksena esitellään ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia tutkimustulosten ja kehittämistyöpajojen pohjalta kohdeorganisaation avustavan työn kehittämiseksi. Ehdotusten tulisi vastata asetettujen kehittämistavoitteiden perusteella määrittämäni opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen:

Miten valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtä tulisi kehittää vastaamaan työn muutokseen?

Jotta päätutkimuskysymykseen voitaisiin vastata kohdeorganisaation tarpeet kattavasti, määritin opinnäytetyölle seuraavat alatutkimuskysymykset:

K1: Miten avustava tietotyö on muuttunut/muuttumassa kohdeorganisaatiossa?

K2: Minkälaisia haasteita avustavan henkilöstön omassa osaamisessa ja osaamisen jakamisessa on tunnistettavissa ja miten näitä voisi kehittää vastaamaan työn muutokseen?

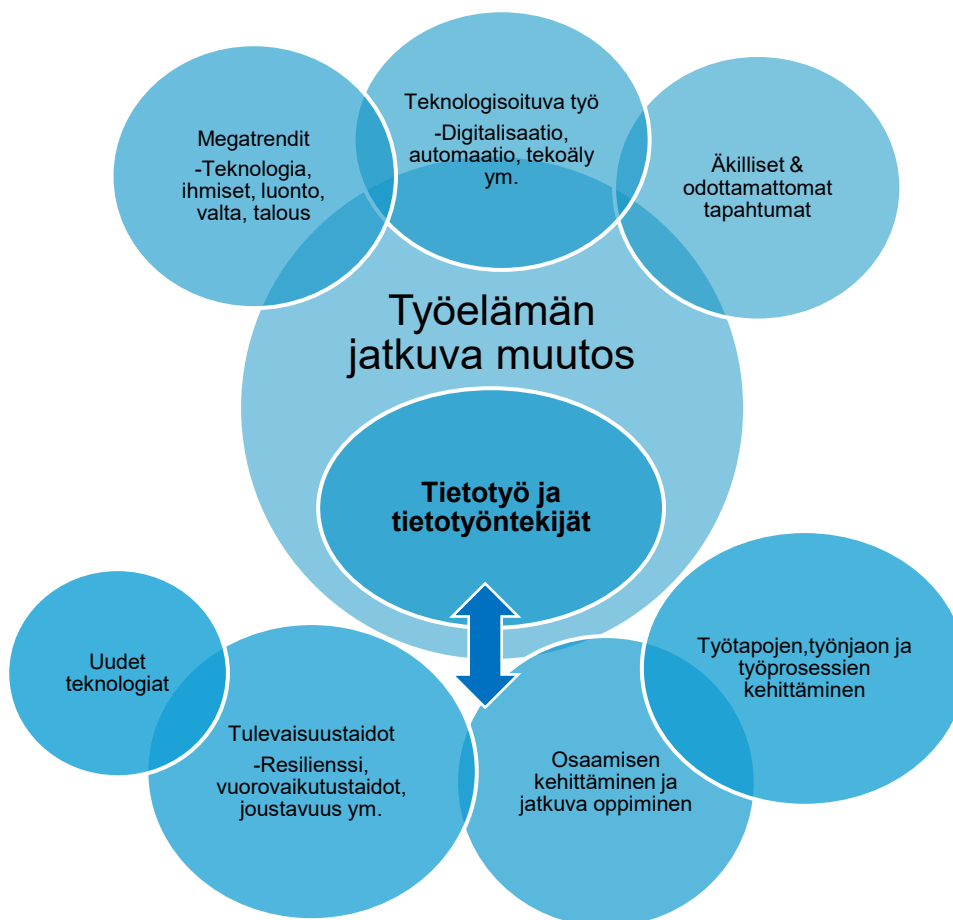
K3: Minkälaisia haasteita työnjaossa ja työskentelytavoissa on tunnistettavissa ja miten näitä voisi ohjata ja kehittää?

K4: Minkälaisia haasteita liittyy työprosesseihin ja miten niitä pitäisi kehittää?

*K5: Voisiko uusista teknologioista olla apua avustavan tietotyön kehittämisessä?*

Haaga-Helian muodostaman projektiryhmän ennakkoajatuksissa oli, että uudenlaisten teknologioiden käyttöönotto ja hyödyntäminen voisi olla ainakin osittainen ratkaisu tutkimusvaiheessa löydettyihin ongelma- ja kehityskohteisiin. Tutkimuksen alkuvaiheessa toteutettujen haastattelujen ja kohdeorganisaation kanssa pidettyjen palaverien kautta kävin kuitenkin ilmi, että organisaatiossa on ensin tehtävä muunlaisia toiminnallisia ratkaisuja ennen kuin uusia teknologioita kannattaa sisällyttää toimintaan. Tämän vuoksi tutkimuskysymyksistä viimeinen, K5, jäi tässä kehittämishankkeessa pienemmälle huomiolle.

Tavoitteisiin pääsemiseksi tutustuin tavoitteiden kannalta keskeiseen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, joiden avulla työlle muodostui tutkimuksellinen viitekehys. Laadin viitekehuksesta kuvan yksi, jossa käy ilmi tämän opinnäytetyön ja kehittämishankkeen kannalta keskeisiä käsitteitä. Kuvan yläosa kuvaa työelämän jatkuvaa muutosta ja siihen vaikuttavia asioita. Muutosten keskelle on kuvattuna tässä työssä keskiössä oleva tietotyö ja sen tekijät. Kuvan alaosassa on esitettyinä erilaisia keinoja työn muutokseen vastaamiseen tietotyössä.



Kuva 1: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Tavoitteisiin pääsemiseksi kehittämishankkeen aikana suoritettiin haastatteluita esihenkilölle ja johdolle, asiantuntijoille sekä avustavaa tietotyötä tekeville henkilöille. Näiden lisäksi toteutettiin koko organisaatiolle suunnattu kyselytutkimus ja kaksi työpajaa, joissa tutkimusosiossa esiin nousseita kehityskohteita työstettiin yhdessä kohdeorganisaation henkilökunnan kanssa. Tutkimuksen avulla tuodaan ilmi työssä tapahtuvan muutoksen vaikutuksia valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavien henkilöiden tekemään tietotyöhön. Lopputuotoksena esitän kehitysehdotuksia tehdyn tutkimuksen pohjalta esiin nousseille kohdeorganisaation kannalta tärkeimmille kehittämiskohteille. Tämä kehittämishankkeen myötä myös monesti näkymättömäksi jäävää avustavaa tietotyötä pyritään tekemään näkyvämmäksi koko organisaatiolle.

## 1.2 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyön kohdeorganisaationa on pääkaupunkiseudulla sijaitseva valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatio. Suomen valtionhallinto muodostuu keskus-, alue- ja paikallishallinnosta. Ministeriöt ja niiden hallinnonalla olevat valtakunnalliset virastot ja laitokset muodostavat keskushallinnon. (Saarinen, s.a.) Vuonna 2022 Suomen valtiolla työskenteli noin 80 000 henkilöä (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet 2024). Kohdeorganisaatiossa työskenteli opinnäytetyön toteuttamishetkellä n. 250 henkilöä, joista suurin osa toimi asiantuntijatehtävissä. Tutkimus- ja kehittämishankkeen pääasiallisena kohderyhmänä olivat avustavaa tietotyötä tekevät henkilöt, joita organisaatiossa oli työn toteutushetkellä n. 50 henkilöä.

Kohdeorganisaatiossa substanssin asiantuntijat keskittyvät ydinosaamiseensa ja avustavat henkilöt oman alansa asiantuntijoina huolehtivat muusta tuotettavan työn tai palvelun ympärillä olevista tehtävistä. Tässä työssä käytetään termiä avustava tietotyö assistentti- tai sihteerityön sijaan, vaikka ne kaikki sisältävät samantyyppisiä työtehtäviä. Avustava tietotyö on terminä laajempi ja sen sisälle on helppo sisällyttää kohdeorganisaatiossa laaja kirjo erilaisilla ja eritasoisilla tehtävänimikkeillä työskenteleviä avustavia henkilöitä. Kohdeorganisaation avustava henkilöstö koostuu muun muassa hallinnollisista avustajista, johdon assistenteista, viestintäassistenteista, sekä erityyppisistä sihteereistä. Avustavaa tietotyötä tekeviä henkilöitä kutsutaan tässä opinnäytetyössä lyhyemmin myös avustaviksi henkilöiksi.

Asiantuntijaorganisaatioiden määrä ja niiden merkitys nykyisessä työelämässä kasvaa jatkuvasti. (Käpylä, Laihonen, Lönnqvist & Carlucci 2011). Makanin ja Marchen (2012) suorittamassa tutkimuksessa asiantuntijaorganisaatioiden yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nostettiin se, että organisaatio tuottaa ja myy tietoa. Käpylä kumppaneineen (2011) ovat samaa mieltä kertoen, että asiantuntijaorganisaatioissa liiketoimintaa harjoitetaan keräämällä, tuottamalla ja jakamalla oman erikoisan osaamista erilaisten sidosryhmien tarpeisiin. Valtion asiantuntijaorganisaatioissa huolehditaan monien hallintotehtävien lisäksi muun muassa sisäisestä ja ulkoisesta turvallisuudesta,



rekisteröinti-, tilastotuotanto- ja tietohallintotehtävistä sekä määrätyn toimialan kehittämisestä ja alan tuottaman tiedon välittämisestä yhteiskunnan käyttöön (Saarinen, s.a.).

Vahvaselän (2004, 33, 37) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden keskeisenä pääomana on yksilöiden tietopääoma. Asiantuntijaorganisaatioiden ydinvoimavarana pidetäänkin niiden henkilöstöä, joka käyttää työssään kognitiivisia taitoja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen (Makani & Marche 2012). Vahvaselän (2004, 55) mukaan monet asiantuntijaorganisaatiot koostuvatkin usein eri erikoistumisalojen tiimeistä, jotka voivat muodostaa omia ”yrityksiä” asiantuntijaorganisaation sisällä. Kohdeorganisaatio on jakautunut Vahvaselän kuvailun tyyppisesti erilaisiin osastoihin, jotka kukin hoitavat oman substanssiosaamisensa tehtäviä.

## 2 Työelämän jatkuva muutos

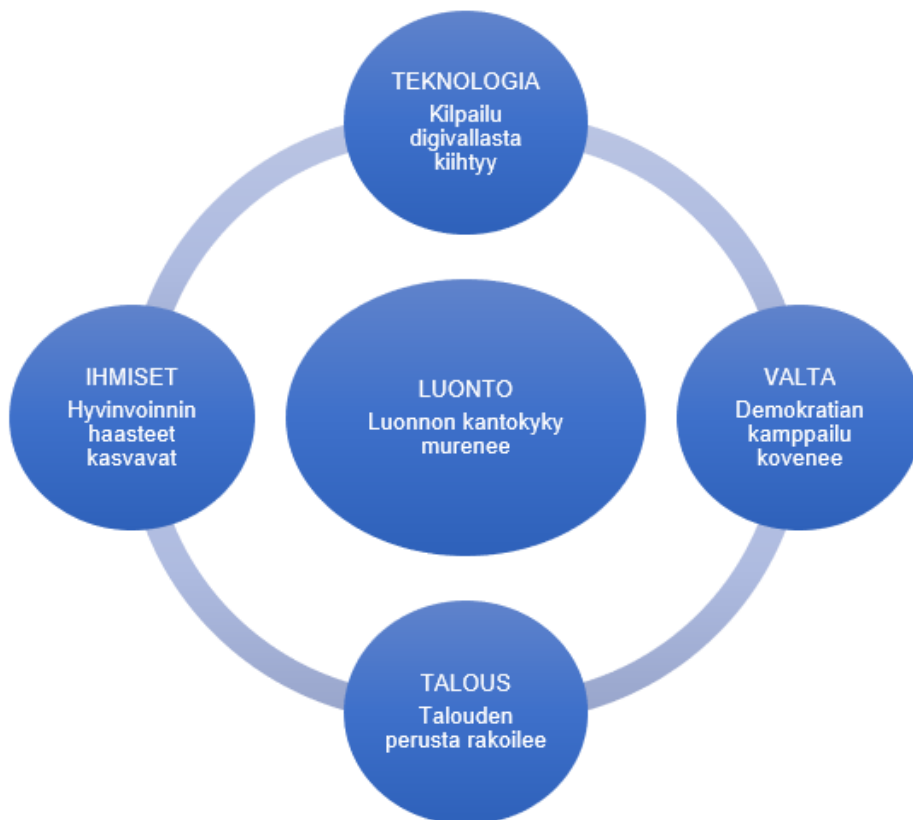
Tässä opinnäytetyössä pyrin selvittämään miten valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtä tulisi kehittää vastaamaan työelämässä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta. Tällä hetkellä työelämässä läpikäydään suurinta muutosta viimeisiin vuosikymmeniin (Ranki, Koivula & Helaskoski 2023). Työssä tapahtuvat muutokset koskettavat kaikkia maailmassa. Joitain tapahtumia voidaan ennustaa ja niihin voidaan varautua esimerkiksi hiljalleen kehittyvien megatrendien avulla, mutta äkillisillä ja odottamattomilla tapahtumilla, kuten COVID-19 pandemialla ja Venäjän aloittamalla hyökkäyssodalla Ukrainaan on myös ollut maailmanlaajuisia vaikutuksia, jotka koskettavat myös työelämää. Pandemian suurin vaikutus on ollut se, missä ja milloin työtä nykyään tehdään, erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä. Kasvaneen etä- ja hybridityön suosio ovat puolestaan kasvattaneet digitalisaation roolia työelämässä (Ranki ym. 2023). Sota on herättänyt erilaisia huolenaiheita ihmisten mielessä sekä synkettänyt maailmantalouden näkymiä. Maailmantalouden kasvu, tarjontahäiriöiden paheneminen sekä raaka-aineiden, ruoan ja energian hintojen nouseminen ovat kaikki seurausta sodan aiheuttamasta epävarmuudesta. (Ranki 2023, 7.)

Olemme myös siirtyneet teollisuus 4.0 aikaan, eli neljänteen teolliseen vallankumoukseen, jossa korostuvat erialiset digitaaliset ratkaisut ja uusien teknologioiden hyödyntäminen työssä. Varamäen (2019, luku 1) mukaan 85 % vuonna 2023 tehtävistä töistä on sellaisia, joita ei ole vielä edes keksitty. Työn merkitys on myös muuttunut työssä tapahtuneen muutoksen myötä. Työtä ei enää tehdä vain rahan takia vaan työn merkityksellisyys ja työn muovautuminen osaksi yksilön omaa identiteettiä on korostunut. (Varamäki 2019, luku 2.) Työtä kehitetään kohti kestäväää työelämää, jolla tarkoitetaan ekologisen ja taloudellisten käytäntöjen lisäksi myös inhimillisesti ja sosiaalisesti kestäviä käytäntöjä. Toimivat työyhteisöt, sosiaalisesti hyväksyttävät toimintatavat ja se, että työssä vaaditut uhraukset ja siitä saatavat palkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti korostuvat sosiaalisesti kestävässä työssä. Inhimilliseen kestävyteen liittyvät puolestaan työn ja muun elämän tasapaino sekä työkuormituksen kohtuullisuus. Yksilötasolla merkityksellisiä asioita ovat myös työntekijöiden voimavarat ja niiden kehittämisen mahdollisuudet. (Saari 2016, 235.)

Seuraavissa luvuissa keskityn esittelemään työelämässä tapahtuneita muutoksia, jotka koskettavat myös tämän opinnäytetyön kohderyhmänä olevia avustavaa tietotyötä tekeviä henkilöitä. Aloitan työn muutoksen taustalla vaikuttavista megatrendeistä, jonka jälkeen siirryn käsittelemään tarkemmin työssä tapahtunutta teknologista muutosta ja uusia työntekemisen tapoja.

## 2.1 Megatrendit taustavaikuttajina työelämän muutoksessa

Työn muutoksen taustalla vaikuttavat muun muassa megatrendit kuten digitalisaatio, jonka mukanaan tuoma automatisaatio ja teknologian kehitys ovat muuttaneet suuresti työnteon tapoja. Manninen (2018, 11) kutsuu megatrendejä tulevaisuuden ennustamisen perusuriksi, sillä ne ovat kollektiivisesti havaittuja ja laajasti hyväksytyjä tulevaisuuden kehityskulkuja. Megatrendit ovat muutoksen laajoja kaaria kuvaavia globaalilla tasolla tapahtuvia kehityssuuntia, jotka koostuvat useista ilmiöistä. Toisin sanoen megatrendit tuovat esiin ympärillämme olevia ajankohtaisia korostuvia ilmiöitä. (Dufva & Rekola 2023, 6.) Kuvassa kaksi on Sitran uusimmassa Megatrendit 2023 -julkaisussa esitellyt muutoksen viisi meneillään olevaa teemaa; luonto, ihmiset, valta, teknologia ja talous. Megatrendejä on tärkeää tarkastella yhdessä, sillä ne vaikuttavat kaikki toisiinsa (Dufva & Rekola 2023, 9). Kaikki mainitut teemat vaikuttavat työelämässä tapahtuneeseen ja tulevaisuudessa tapahtuvaan muutokseen muun muassa tulevaisuuden työssä vaadittavan osaamisen suhteen (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019.)



Kuva 2: Megatrendit 2023 (mukaillen Dufva & Rekola 2023, 10)

Megatrendien keskiöön on nostettu luonnon kantokyvyn mureneminen; ilmasto lämpenee, luonnon monimuotoisuus heikkenee ja luonnonvaroja kulutetaan hälyttävällä vauhdilla (Dufva & Rekola 2023, 11). Työterveyslaitoksen HELP (hybridi-etä-lähityö-projekti) katsauksen mukaan ilmastilan heikentymisestä ei voi puhua enää muutoksena vaan on puhuttava kriisistä (Ranki 2023, 4).

World Economic Forum (2024) mukaan teknologinen muutos, vihreä siirtymä ja geotaloudelliset trendit tulevat perusteellisesti muuttamaan työmarkkinoita ja luovat samalla riskejä ihmisten toimeentulolle. Luonnon kuormittaminen vaarantaa talouden ja hyvinvoinnin pohjaa ja ekologisen kriisin vaikutukset muuttuvat pahemmaksi mitä hitaammin ihmiset ja yhteiskunta muuttavat toimintatapojaan. Kriisien kasautuessa yhteiskunnat ja demokratiat ovat koetuksella. Globaali pandemia rajasi demokratioille tärkeitä vapauksia ja keskitti valtaa, kun taas Venäjän hyökkäys Ukrainaan on havahduttanut ihmiset ympäri maailman demokratian kriisiin. Samalla eriarvoisuuden kasvu ja vaurauden keskittyminen yhä pienemmälle joukolle globaalisti on saanut monet tahot huomaamaan, ettei nykyinen talousjärjestelmä sellaisenaan ole kestävä ihmisten ja luonnon kannalta. (Dufva & Rekola 2023, 11.) Pandemia, Venäjän hyökkäyssota ja energiakriisi ovat yksitellen murtautuneet megatrendien keskiöön (Ranki 2023, 5).

Pandemian vaikutukset ilmastokriisiin olivat ensin positiivisia työmatkaliikenteen ja lentomatkojen vähennyttyä. Liikkumisrajoitusten poistuttua lento- ja tieliikenne vilkastuivat, mutta ne olivat vielä 2021 lopulla hieman vähäisempiä kuin ennen pandemiaa. Henkilöautoilun osuus liikkumisesta kuitenkin oli kasvussa. Sodan ja energiakriisin odotetaan pitkällä tähtäimellä nopeuttavan vihreää siirtymää, joka tukee ilmastokriisin torjumista, vaikka sodan välittömät vaikutukset tuhoavat ympäristöä ja pahentavat päästöjä. Sään ääriolosuhteiden odotetaan lisääntyvän ja näillä nähdään olevan vaikutuksia työterveyteen, työturvallisuuteen sekä työkykyyn. Ilmastokriisin hillitsemiseksi tarvitaan työpaikkojen toimia työtapojen ja käytäntöjen muuttamiseksi kestävämpään suuntaan. (Ranki 2023, 9.)

Vallalla, taloudella ja luonnolla on kaikilla omat vaikutuksensa myös työelämän muutoksiin, mutta tämän opinnäytetyön aihealueen kannalta kaksi merkittävintä megatrendien teemaa ovat ihmiset sekä teknologia. Väestö keskittyy entistä enemmän kasvukeskuksiin ja myös monimuotoistuu (Dufva & Rekola 2023, 11). Väestön ikääntyminen on työelämän taustalla hitaasti mutta varmasti etenevä keskeinen megatrendi (Ranki ym. 2023), jolla on vaikutusta myös kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevään henkilöstöön tulevaisuudessa. Pandemialla on ollut omat vaikutuksensa tiettyjen alojen työvoimapulaan, mutta Suomessa, muiden ikääntyvien maiden tapaisesti, osaajapula ei ole vain taloussuhdanteista riippuvaista, vaan krooninen tuotantoa ja talouskasvua rajoittava ongelma. Suomen ikärakenne on ollut tiedostettu asia, jonka kehityksen todennäköisyyttä on voitu kohtuudella ennakoida. Silti sen vaikutukset ovat ilmenneet vasta pikkuhiljaa. (Ranki 2023, 9–10.)

Väestön ikääntyminen vaikuttaa muun muassa työikäisten määrään, palveluiden riittävyyteen sekä teknologioiden käyttöönottoon. Nopeasti kehittyviä teknologioita otetaan jatkuvasti käyttöön uusilla elämän osa-alueilla; teknologia ja data ovat entistä enemmän osa ihmisten arkea. Dataa kerätään

ja hyödynnetään enenevässä määrin ja sen pohjalta luodaan uusia räätälöityjä tuotteita ja palveluita niin organisaatioille kuin yksilöillekin. Digitalisaatio on ollut viimeisten vuosikymmenien merkittävin kaikkia toimialoja koskenut teknologinen kehitys ja tällä hetkellä käydään keskusteluja niin yleisistä teknologian kehityssuunnista kuin digimaailman pelisäännöistä ja uusien teknologioiden vaatimista resursseista. (Dufva & Rekola 2023, 11.)

## 2.2 Teknologisoituva työ

Työ on muuttunut aina, vaikka tänä päivänä työn muutoksesta käytävä keskustelu on kiihtynyt. Lisääntyvä teknologia ja datan käyttämisen erilaiset mahdollisuudet kiihdyttävät työssä tapahtuvaa muutosta ja olemmekin siirtyneet neljännen teollisen vallankumouksen aikaan, jossa ihmiset sekä fyysinen ja digitaalinen maailma ovat linkittyneet toisiinsa entistä vahvemmin. (Varamäki 2019, luku 2.) Teollisuus 4.0 käsitteellä tarkoitetaan teollisuuden digitaalista muutosta, jossa erilaiset toiminnot hyödyntävät uudenlaisia teknologioita (Saarela 2022). Opinnäytetyön kohdeorganisaatio ei toimi teollisuuden alalla, mutta halusin nostaa ilmiön tähän, sillä teollisuuden muutoksessa näkyvät teknologiset kehitysaskleet ovat nähtävissä myös muiden liiketoiminta-alueiden toiminnassa. Marr (2016) vahvistaa tämän kertomalla, että kolmen edellisen teollisen vallankumouksen keskiössä on ollut tekniikan kehitys, kun taas neljäs vallankumous sisältää uusia teknologioita, jotka vaikuttavat kaikkiin tieteen- ja toimialoihin. Neljäs teollinen vallankumous on kokonaisuus, johon liitetään muun muassa tekoäly, esineiden internet, lisätty todellisuus, automaation ratkaisut sekä robotiikka (Saarela 2022). Kaikkia näitä termejä kuulee kuitenkin myös teollisuuden ulkopuolella toimivissa organisaatioissa.

Uusia digitaalisia ja teknologisia ratkaisuja voidaan valjastaa organisaatioiden toimintoihin tehden niistä tehokkaampia ja tuottavampia, mutta myös joustavampia ja ympäristöystävällisempiä. Uusien ratkaisujen avulla organisaatioiden liiketoiminta voi saada uusia kilpailuetuja ja mahdollistaa uusia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa. (Saarela 2022, Marr 2016.) Neljäs teollinen vallankumous tuo mukanaan erilaisia vakaviakin riskejä. Kaikki organisaatiot eivät välttämättä pysty tai halua mukautua ja ottaa käyttöön uusia teknologioita ja esimerkiksi dataa koskevien teknologioiden sääntely voi olla hankalaa. Teknologisoituminen voi näin ollen luoda uusia turvallisuusongelmia ja epätasaa arvo organisaatioiden ja henkilöiden välillä voi jopa kasvaa, mikäli asioita ei hoideta kunnolla. Asiantuntijoiden mukaan on mahdollista, että viimeisin teollinen vallankumous hyödyttää enemmän rikkaita kuin köyhiä, varsinkin kun matalapalkkaisemmat ja vähemmän ammattitaitoa vaativia työpaikkoja voidaan menettää automaation takia. (Marr 2016.)

Johtotehtävissä olevien täytyy aktiivisesti laajentaa ajatteluaan pois perinteisistä toimintatavoista ja sisällyttää toimintaan uusia ideoita ja järjestelmiä, joita ei aiemmin ole ehkä uskallettu hyödyntää. Uudet teknologiat ja työskentelytavat voivat johtaa liiketoimintamallien ja strategioiden

uudelleenarviointiin sekä oikeanlaisten koulutusinvestointien tekoon. (Marr 2016.) Yritysten suori-  
tuskyvyn voidaan nähdä paranevan huomattavasti koneiden ja ihmisten tehdessä yhteistyötä (Wil-  
son & Daugherty 2018).

Joitain vuosia sitten käytiin paljon keskustelua siitä, miten alati kehittyvä teknologia ja tekoälyn  
mahdollistamat ratkaisut tulevat muuttamaan työntekoa. Joissain skenaarioissa koneiden pelättiin  
vievän suurin osa töistä jättäen ihmisiä työttömiksi. Hieman tuoreemmassa Kokkisen toimittamassa  
Työterveyslaitoksen julkaisussa (2020, 17) mainitaan, että keskustelu työn katoamisesta on tänä  
päivänä muuttunut ennemminkin keskusteluksi työn muuttumisesta. Kärnän ym. (2022, 10) toteut-  
taman hankkeen tulokset tukevat edellä mainittua kertoen, että työpaikoilla on siirrytty pelon tun-  
teista haluun ymmärtää ja hyödyntää teknologioita. Helsingin Sanomat käsitteli syksyllä 2023 YK:n  
alaisen Kansainvälisen työjärjestön tekemää generatiivista tekoälyä koskevaa tutkimusta, jonka  
tulokset tukevat edellä mainittuja. Tekoälyn nähdään lähinnä automatisoivan tiettyjä työtehtäviä  
sen sijaan, että se veisi kokonaisen työpaikan. Tutkimuksen mukaan generatiivisen tekoälyn mah-  
dolliset vaikutukset uhkaavat eniten tukitoiminnoissa ja virkailijana työskenteleviä ihmisiä, eli pitkälti  
naisten edustamia työpaikkoja. (Närhi 2023.)

Kehittämistoimet, jatkuva oppiminen, verkostoituminen sekä innovaatiotoiminta ovat tämän muu-  
toksen ytimessä (Toikko & Rantanen 2009, 7). Tällä hetkellä työvoiman kehittämistoimissa panos-  
tetaan paljon digitaalisten taitojen kehittämiseen, mutta tulevaisuuden kannalta on yhtä tärkeä kes-  
kittyä myös johtajuuden, uteliaisuuden ja resilienssin rakentamiseen, jotta työntekijät pysyvät am-  
mattitaitoisina ja motivoituneina (World Economic Forum 2024).

Kehittyvä teknologia ja tekoäly tulevat korvaamaan enemmän rutiininomaisia töitä, samalla kasvat-  
taen työn tuottavuutta. Yhteiskunnan tarpeet tulevat muuttumaan ja uusia tuote- ja palveluinnova-  
atioita tulee syntymään. Näin ollen kehittyvä teknologia myös synnyttää uudenlaista työtä. (Kokkinen  
2020, 33 & 37.) Työssä tapahtuva muutos vaikuttaa työn organisoitumiseen, työn sisältöihin, vaa-  
dittuun osaamiseen ja työn merkityksellisyyteen. Uudet teknologiat luovat uudenlaisia näkökulmia  
ihmisten taitoihin ja niiden kehittämiseen. Yksilöiden vastuu omasta työstä, jatkuvasta oppimisesta  
ja urasta kasvavat. (Valtioneuvosto 2018.)

Teknologian mahdollistaessa rutiininomaisten työtehtävien ja prosessien automatisoinnin pystyvät  
työntekijät keskittymään enemmän luovuuteen, innovointiin, johtamiseen ja muihin puhtaasti inhi-  
millisiin taitoihin (Wilson & Daugherty 2018). Masterson (2023) on koontanut World Economic Foru-  
min Future of Jobs 2023 -raportista tulevaisuuden työelämän 10 parasta taitoa ja raportin mu-  
kaan kognitiiviset taidot ovat tulevaisuudessa työntekijöiden kannalta tärkeimpiä taitoja. Raportin  
mukaan analyyttinen ajattelu ja luova ajattelu tulevat olemaan kaksi tärkeintä taitoa, mutta niitä  
seuraavat kolme minäpystyvyyteen liittyvää taitoa, joita työntekijät tulevat tarvitsemaan

sopeutuakseen työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Näitä taitoja ovat: joustavuus ja ketteruus, motivaatio ja itsetunto sekä uteliaisuus ja elinikäinen oppiminen. Tärkeiden taitojen listassa mainitaan myös Wilsonin ja Daughertyn tapaan empatian, aktiivisen kuuntelun ja sosiaaliset taidot; ominaisuuksia, jotka tekevät meistä ihmisiä, jotta voimme olla yhteydessä toistemme kanssa saaden aikaan innovatiivisia asioita työpaikoilla. (Masterson 2023.)

Kokkisen (2020, 27) mukaan lisääntyvän teknologian määrä kasvattaa työntekijöiden tarvetta kehittää itseään ja itseänsä kehittäminen tulee olemaan elimellinen osa työelämää 2030-luvulla. Future of Jobs 2023 -raportin mukaan vuoteen 2027 mennessä 44 % työntekijöiden ydinosaamisesta ja taidoista odotetaan muuttuvan teknologian nopean kehityksen vuoksi (Masterson 2023). Deloitteen (2021, 21) teettämän tutkimuksen mukaan 90 % yrityksistä on sitä mieltä, että työntekijöiden vuosittainen taitojen kehittäminen on tarvittava, jotta teknologian kehityksen perässä pysyttäisiin mukana. Yritykset tunnistavat tarpeen työntekijöidensä kehittämiseen ja mahdolliseen uudelleenkouluttamiseen, mutta tällä hetkellä vain puolella työntekijöistä on saatavillaan riittävästi koulutusmahdollisuuksia (Masterson 2023).

### **2.3 Digitalisaatio ja automatisointi**

Digitaalitekniikassa viime vuosikymmenien aikana saavutetut läpimurrot muovaavat suuresti tämänhetkisiä tapoja tehdä töitä. Nämä läpimurrot ovat mahdollistaneet analogisen informaation muuttamisen digitaaliseen muotoon erilaisin elektronisin välinein, jotta informaatiota voidaan nykyään käsitellä, varastoida ja siirtää helposti digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla. Tätä muutosta on alettu kutsumaan digitalisaatioksi, digitaalinen teknologia ja sen monipuolistuvat mahdollisuudet integroituvat koko ajan enemmän osaksi jokapäiväistä elämää. Digitaalitekniikkaan perustuvat sovellukset ovat tulleet suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä yhä tutuimmiksi ja useimpien käyttöön viimeisen runsaan 30 vuoden aikana. Vuonna 2013 91 % Suomen palkansaajista käytti työssään tietotekniikkaa jossain muodossa. (Alasoini 2018, 3, 11.) 2022 suoritetussa kyselytutkimuksessa tietokoneiden tulo ja digitalisaatio mainittiin toiseksi yleisempänä muutoksena työelämässä. Tulevaisuuden odotuksissa digitalisaation kehitys ja uudet muodot muun muassa tekoälyn ja robotisaation kautta nousi ykköseksi. Pandemian myötä etätöihin siirtyminen kiihdytti digitaalisten työvälineiden käyttöä entisestään. (Ranki 2023, 14–15.)

Teknologisten innovaatioiden leviämisen ja niistä saataville hyödyille ratkaisevaa ovat yleensä investoiminen niitä täydentäviin innovaatioihin. Täydentävät innovaatiot, jotka kohdistuvat koulutukseen, liiketoimintaan, johtamiseen sekä töiden organisointiin ovat erityisen tärkeitä. Uusien teknologioiden tuottamien ratkaisujen taloudelliset tuottavuushyödyt tulevat kuitenkin usein vasta pitkällä viiveellä ja tämä voi merkitä sitä, että monet yritykset eivät ole alkuvaiheessa pystyneet ryhtyä lupauksien teknologisten ratkaisujen kokeilijoiksi. Markkinoita hallitsevat yritykset voivat myös pyrkiä

hidastamaan uusien teknologisten ratkaisujen leviämistä, sillä ne voivat pelätä uusien teknologioiden haittaavan heidän jo olemassa olevia kannattavia liiketoimintamalleja. (Alasoini 2018, 5–6).

Vain suhteellisen pieni osa yrityksistä on toistaiseksi pystynyt nopeuttamaan tuottavuuskehitystään digitaalitekniikan avulla. Yritykset ovat voineet olla liian varovaisia tekemään rohkeita investointeja digitaalitekniikkaan ja sen mahdollistamiin uusiin toimintatapoihin. Varovaisuus on voinut johtua talouden kehityksen epävarmuudesta, yritysten omistusrakenteiden muutoksista tai kulutuskysynnän heikosta kasvusta. Yritykset ovat voineet myös olla kyvyttömiä hyödyntämään uusia teknologisia mahdollisuuksia tuottavuuttaan parantavilla tavoilla. Tämä on voinut johtua yritysten osaamisen puutteesta ja/tai vaikeudesta uudistaa omaa johtamistaan, liiketoiminta-ajatteluaan sekä tapojaan organisoida toimintoja ja työtä. (Alasoini 2018, 14–15.) Kuitenkin on ennustettu, että seuraavan viiden vuoden aikana tekoäly sekä muut tekstin, kuvan ja äänen käsittelyteknologiat tulevat muuttamaan 23 % maailmanlaajuisista työpaikoista (World Economic Forum 2024).

Digitaalisten taitojen kysyntä ja vaikutus osaamistarpeisiin työelämässä kasvaa digitalisaation edessä. Toistaiseksi työmarkkinoilla on vielä suorittavan tason työtehtäviä, joissa digitaalisia työvälineitä ei tarvita lainkaan, mutta digitaalisten välineiden levitessä eri toimialoille osaamiseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet tulevat esille. Yksilöiden kyvyissä ja motivaatiossa hyödyntää digitaalisia ratkaisuja voi olla suuriakin eroja. (Ranki 2023, 16.) Digitaalisten järjestelmien ja laitteiden koulutusta pidetään usein patenttiratkaisuna yksilöiden työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi vallitsevassa teknologisessa muutostilanteessa. Kouluttautuminen ja osaamisen lisääminen eivät kuitenkaan sellaisenaan riitä kestäväksi ratkaisuksi tähän haasteelliseen tilanteeseen. Organisaatioiden tulee kehittää realistinen ymmärrys siitä, minkälaista osaamista ei ole perusteltua korvata teknologioilla. Ihmiset tulevat tarvitsemaan luovaa ja sosiaalista älykkyyttä voidakseen muodostaa vuorovaikutteisesti toimivia kokonaisuuksia kehittyvien teknologisten ratkaisujen kanssa. (Alasoini 2018, 46.)

Digitaalinen kuilu näyttää kasvaneen teknologisesti kehittyneiden kärkiyritysten ja muiden yritysten välillä. Uudet, tehokkaammat toimintatavatkaan eivät näytä leviävän kovin nopeasti kärkiyrityksistä muihin yrityksiin. Erilaisissa yrityksissä työtä tehdään yhä moninaisemmin tavoin ja tämä monimuotoisuus voi näyttäytyä rikkautena työelämässä. (Alasoini 2018, 14–15.) Dufva ja Rekola (2023, 54) tukevat edellä mainittua kertoen, että teknologiaosaamisen merkitys korostuu vapaa-ajan lisäksi myös työelämässä ja työn moninaisuus näkyy muun muassa vuorovaikutuksen tapahtumisena etänä tai virtuaalisissa ympäristöissä, samalla kun useita asioita automatisoidaan ja tuotantoa sekä toimintaa hajautetaan.

Digitalisaation vaikutuksia työelämään pidemmällä aikavälillä pidetään pääsääntöisesti positiivisina. Digitalisaation nähdään nopeuttaneen ja tehostaneen työskentelyä sekä lisänneen



läpinäkyvyyttä. Toisen näkökulman mukaan työn kuormittavuuden nähdään kasvaneen esimerkiksi huonosti toimivien järjestelmien vuoksi. Tunne siitä, että oma työ on sovitettava erilaisiin järjestelmiin kasvaa sen sijaan, että järjestelmät tukisivat työskentelyä. Välitön tiedonkulku voi myös aiheuttaa painetta jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta ja viesteihin välittömästi reagoimiseen. (Ranki 2023, 15.)

Nykyteknologian kehityksen tasolla työtehtävä voitaisiin automatisoida kokonaan vain verraten harvoissa tapauksissa. Todennäköisempää on, että automatisointi koskee työtehtävään sisältyviä yksittäisiä toimintoja. (Alasoini 2018, 41.) Alasoini (2018, 41) jatkaa kertomalla Chui ym. vuonna 2015 tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan on arvioitu, että Yhdysvalloissa pystyttäisiin automatisoimaan 45 % ihmisen nykyisin tekemistä työtoiminnoista jo olemassa olevilla teknologioilla - osuus olisi 58 %, mikäli teknologiat kykenisivät ymmärtämään puhuttua kieltä keskiveroihmisen tavoin. Saman lähteen mukaan kuitenkin vain alle viisi prosenttia nykyisistä Yhdysvaltojen työtehtävistä olisi mahdollista automatisoida kokonaan.

Yksittäinen työtehtävä voidaan jakaa neljään perustoimintoon: datan hankintaan, ennusteen tekemiseen, päätöksentekoon ja toimintaan. Automatisointipotentiaali on suurin ennusteen tekemisen vaiheessa, sillä tietokoneet pystyvät käsittelemään ja analysoimaan alati kasvavia datamääriä nopeasti alentaen samalla datan käsittelyn ja analysoinnin kustannuksia. Työtehtävien perustoiminnoista päätöksenteko on monissa työtehtävissä täysautomatisoinnin suurimpana kynnyksenä. Automatisointi ei monesti ole mahdollista tai perusteltua päätöksentekoon liittyvien tilannekohtaisien huomioonotettavien ja/tai vastuukysymyksiin liittyvien näkökohtien vuoksi. Tällaisia työtehtäviä ovat muun muassa luovuutta, sosiaalista älykkyyttä ja eettistä harkintaa edellyttävät tehtävät, sekä työtehtävät, joissa päätöksenteko vaikuttaa suoraan ihmisten terveyteen, turvallisuuteen tai hyvinvointiin. Teknologian korvattessa ihmisten työpanosta ennusteiden tuottamisessa, kasvaa samanaikaisesti päätöksentekoa sisältävien työtehtävien vaativuus. (Alasoini 2018, 41–42.) Automatisointi ja erilaiset robotit ottavat jatkuvasti enemmän vastuuta muun muassa tuotantolinjoista, erilaisista dataan liittyvistä päätöksistä ja robotiikkaa on alettu hyödyntämään myös terveydenhuollossa. Ihmisten vastuulla on kuitenkin päättää ja keksiä miten uusia teknologioita hyödynnetään parhaiten. (Ojala 2018, luku 1.)

### 3 Tietotyö ja tietotyöntekijät

Edellisessä luvussa esittelin työn ja työelämän muutosta, jotka ovat vaikuttaneet myös työn sisältöön ja sen tekemisen tapoihin. Tässä opinnäytetyössä tutkin avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä tapahtunutta muutosta. Yksi työelämässä tapahtuneista muutoksista on ollutkin tietotyön lisääntyminen, sillä yhä useampi työ edellyttää nykyään tiedonkäsittelyn taitoja, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä sekä jatkuvaa uuden oppimista (Airila 2022, 6). Samaa mieltä ovat myös Jalonen kumppaneineen (2019) kertoen, että työ muuttuu yhä selkeämmin asiantuntija- ja tietotyöksi, jossa edellytetään moniosaajuutta sekä kokonaisuuksien hallintaa. Myös Kalakosken, Paajasen ja Valtosen (2021) mukaan nykyajan työ on erityisesti tietotyötä ja monet perinteisesti fyysiset työtehtävät ovat muokkautuneet digiajan olosuhteissa enemmän kognitiiviseen suuntaan. Esimerkiksi teollisuudessa robotisaation ja automatisoinnin käytön kasvamisen myötä työn fyysiset vaatimukset ovat vähentyneet, mutta järjestelmien ja toiminnan valvomiseen liittyvät työtehtävät ovat kasvaneet.

Tieto ja osaaminen ovat kasvattaneet merkitystään työn muutoksessa organisaatioiden kilpailuetuna nopeasti muuttuvassa organisaatioympäristössä. Tämän vuoksi tietotyöllä on entistä merkittävämpi rooli organisaatioiden arvontuotannossa. Tietotyö tukee organisaatioita hallitsemalla tietovirtoja tietoturvallisesti ja oikea-aikaisesti. (Kärnä ym. 2022, 70.) Tietotyössä korostuu asiantuntijuus, mutta tietotaitojen lisäksi työssä tarvitaan vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. Tietotyön kasvamisen myötä erilaisten ihmisten ja organisaatioiden kulttuurin ymmärtämisen merkitys tulee kasvamaan. (Jalonen ym. 2019.)

Tietotyö on muuttunut myös itsessään, sillä digitalisaatio, robotiikka ja tekoäly ovat nopeuttaneet monia työtehtäviä ja luoneet samalla mahdollisuuksia uudenlaisiin työtehtäviin. Tänä päivänä tietotyö mahdollistaa maailmanlaajuisia yhteistyötä, kaupankäyntiä sekä avointa ja läpinäkyvämpää viestintää. Organisaatiossa sujuva tietotyö edistää työn tehokkuutta ja strategioiden toteutumista, mutta myös yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentamista. Työn luonne on myös muuttunut sirpaleisemmaksi ja hektisemmäksi kun käytettävien järjestelmien määrä kasvaa jatkuvasti ja näitä järjestelmiä pitää hallinnoida erilaisissa verkostoissa. (Kärnä ym. 2022, 54.)

Tietotyö on yllä mainittujen seikkojen lisäksi yleensä myös hyvin verkostoitunutta. Yksittäisen tietotyöntekijän työ on usein sidoksissa, ja monelta osin riippuvaista, erilaisiin yhteistyöverkostoihin. Työn sidoksellisuus muihin voi tarkoittaa sitä, että omat työvaiheet täytyy sovittaa muiden yhteistyöverkoston jäsenten aikatauluihin ja oman työn eteneminen voi edellyttää työtehtävää edeltävien työvaiheiden valmistumista. Tämä voi heikentää työn autonomian tunnetta, kuten myös se, että työtehtäviä ilmaantuu ennakoimattomasti. (Airila 2022, 10.) Monet tietotyöläiset myös kokevat

työkuormansa suureksi, 2018 suoritetun tutkimuksen mukaan jopa 73 % tietotyötä tekevistä henkilöistä koki työmääränsä olevan ajoittain tai jatkuvasti liian suuri (Airila 2022, 12).

Tietotyötä voidaan luonnehtia myös rajattomaksi; työtä on mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Ajatustyö usein jatkuu myös varsinaisen työajan jälkeen ja työn ja muun elämän erottaminen toisistaan voi olla ajoittain haastavaa. 2018 suoritetussa tutkimuksessa kävi ilmi, että moni tietotyötä tekevistä henkilöistä kokee työnsä edellyttävän jatkuvaa tavoitettavissa oloa ja he pyrkivät vastaamaan esimerkiksi sähköposteihin välittömästi. (Airila 2022, 12.) Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen vuonna 2023 suorittaman kyselytutkimuksen perusteella jatkuvasti tavoitettavissa oleminen kuormitti jatkuvasti 21 % vastaajista ja jossain määrin 51 prosenttia (Uusitalo & Toivanen 2024).

Peter Drucker esitteli tietotyö -käsitteen 1959 julkaistussa teoksessa ”The Landmarks of Tomorrow”, jolloin hän määritteli tietotyöläiseksi henkilön, joka hyödyntää työssään teoreettista ja analyttistä tietoa esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Tänä päivänä tietotyöntekijöinä pidetään yleisesti henkilöitä, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa – tietotyön ominaispiirteiksi on määritetty muun muassa tiedon vastaanottaminen, käsittely ja uuden tiedon tuottaminen. (Airila 2022, 6.) Kalakoski kumppaneineen (2021) lisäävät tietotyön ominaisuuksiksi ajatustyön, johon sisältyy erilaisten asioiden huomaamista, kirjaamista sekä muistamista, päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja uusien tietojen ja taitojen oppimista. 2000-luvun alussa arvioitiin, että noin 40 % Suomen työvoimasta kuului tietotyön tekijöihin. Tietotyö -termin rinnalla on nykyään käytössä myös muita samaa tarkoittavia termejä, kuten tietointensiivinen työ, aivotyö ja informaatiotyö (Airila 2022, 6). Yllä oleva voidaan kiteyttää sanomalla, että moniosaaminen kuvastaa tämän päivän tietotyöntekijöiden työroolia.

Tietotyöntekijät toimivat usein organisaatioissa esimerkiksi hallinnon, assistentti- ja tukipalveluiden, HR:n, viestinnän ja IT:n toimihenkilöinä, asiantuntijoina, assistentteina ja koordinaattoreina. He työskentelevät organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten verkostojen keskellä ja heillä on keskeinen rooli organisaatioiden strategisissa muutoksissa (Kärnä ym. 2022, 17.) Avustavaa tietotyötä tekevät henkilöt sijoittavat monesti organisaatioissa strategisesti ylimmän johdon ja muun henkilöstön välimaastoon. Tässä asemassa heidän on mahdollista kehittää laaja näkemys ja tuntemus organisaation liiketoiminnasta kokonaisuutena, kuten myös työhön liittyvistä prosesseista, järjestelmistä ja ihmisistä. Asemoituminen on merkittävää myös vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta, sillä avustavat henkilöt toimivat usein linkkinä eri henkilöiden ja yksiköiden välillä yhteisöllisyyttä rakentaen. (Jalonen ym. 2019.) Kärnä kumppaneineen (2022, 54) tukevat edellä mainittua kertoen, että tietotyöläisiltä edellytetäänkin ammattirajat ylittävää yhteistyötä sekä erilaisten näkökulmien

ymmärtämistä. Avustavien henkilöiden työn muutoksessa vuorovaikutuksen ja viestinnän merkityksen nähdään kasvavan (Jalonen ym. 2019).

Tietotyöläisen työpäivät voivat sisältää kokouksia ja tapaamisia, sähköposti- ja puhelinliikennettä sekä keskittymistä vaativia työtehtäviä, usein monia erilaisia työtehtäviä tulee tehdä rinnakkain saman työpäivän aikana. Rinnakkaisten työtehtävien tekeminen ja jatkuva tiedonkäsittely ovat aivoille kuormittavaa toimintaa ja voivat heikentää työn hallinnan tunnetta. Tietotyön monimuotoisuutta ja monimutkaisuutta ilmentävät myös erilaiset yhteistyösuhteet ja työympäristöt sekä monimuotoinen data ja erilaiset tietojärjestelmät. Digitalisaation myötä moni ”tavanomainen” työtehtävä on siirtynyt tietojärjestelmien ja automaation tehtäviksi ja tietotyöläisiltä vaaditaan tämän vuoksi aikaisempaa enemmän kykyä ratkaista poikkeuksellisia tilanteita ja tapauksia. Työssä tapahtuneet muutokset tuottavat myös uudenlaisia osaamisvaatimuksia ja edellyttävän näin ollen työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen ylläpitoa. (Airila 2022, 9.) Jalosen ja hänen kumppaneidensa (2019) mukaan tietotyöstä voi tulla aikaisempaa mielekkäämpää, kun teknologinen kehitys, muun muassa tekoälyn ja robotiikan muodossa vähentävät rutiinitöitä.

Hyvät vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ja työaikoihin, pääsääntöisesti vahva työmarkkina-asema ja palkkaus ovat nostettu tutkimuksissa tietotyön myönteisiksi puoliksi ja nämä tukevat tietotyöläisten työhyvinvointia ja työkykyä (Airila 2022, 6). Työn voimavarat ovat tekijöitä, jotka motivoivat ja edistävät työn sujuvuutta sekä työhyvinvointia. Voimavarat voivat liittyä esimerkiksi vuorovaikutukseen, työtehtäviin ja työn organisointiin ja ne samalla edistävät työn imua ja työkykyä. (Airila 2022, 15). Työn imulla tarkoitetaan työssä myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvataan tarmokkuudella, omistautumisella ja uppoutumisella työhönsä (Airila 2022, 19). Tietotyöhön liitettyjä voimavaroja ovat muun muassa työn kehittävyys, monipuolisuus ja palkitsevuus sekä merkityksellisyys. Tietotyö mielletään sisällöltään mielenkiintoiseksi ja sen nähdään mahdollistavan myös luovuutta ja jatkuvaa uuden oppimista. (Airila 2022, 15.)

Edellisistä olevista kappaleista käy ilmi, että erilaisten työkykyä ja työn voimavaroja sisältävien ominaisuuksien lisäksi tietotyö voi kuitenkin olla myös kognitiivisesti ja psyykkisesti kuormittavaa. Työn haittapuolina nähdään kiire, keskeytykset ja monien asioiden samanaikainen tekeminen. Näiden lisäksi suurien tietomäärien käsittely ja työn monimutkaisuus voivat lisätä työn kuormittavuutta. (Airila 2022, 6–7.) Uusitalo ja Toivanen (2024) kertovat, että 2023 suoritetun tutkimuksen mukaan joka kolmas arvioi keskeytyksiä esiintyvän jatkuvasti omalla työpaikallaan, kun vuonna 2016 näin arvioi joka neljäs. Keskeytysten esiintymisen määrä on siis noussut merkittävästi vajaassa kymmenessä vuodessa.

Pitkittynyt kognitiivinen, eli tiedollinen kuormitus voi johtaa työhyvinvointia heikentäviin haasteisiin, kuten erilaisiin mielialaoireisiin, muistivaikeuksiin ja jopa unettomuuteen. Tämän vuoksi työpaikoilla

on tärkeä tunnistaa tietotyön voimavara- ja kuormitustekijät työntekijöiden työkykyisyyden ylläpitämiseksi ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemiseksi. (Airila 2022, 6–7.) Tietotyön kuormittavia tekijöitä tulee hallita ja vähentää ja innostavia voimavaratekijöitä puolestaan mahdollistaa työtä ja sen olosuhteita muuttamalla, sillä kokonaiskuormituksen hallinta on tärkeätä sekä työn tuloksellisuuden että työkyvyn näkökulmasta (Kalakoski ym. 2021). Seuraavassa luvussa siirryn esittelemään erilaisia ratkaisuja ja keinoja työssä tapahtuvaan muutokseen vastaamiseksi ja tietotyössä esiintyvän kuormituksen hallitsemiseksi ja vähentämiseksi.

## 4 Keinoja työn muutokseen vastaamiseen

Edellisissä luvuissa käsittelin työelämässä tapahtunutta muutosta ja ilmiöitä muutosten taustalla sekä tietotyön linkittymistä näihin muutoksiin. Globaalit megatrendit kuten digitalisaatio, COVID-19 pandemia, uudet teknologiat ja tietotyön lisääntyminen ovat muuttaneet työtä ja sen tekemisen tapoja. Näihin muutoksiin vastatakseen organisaatioiden edellytetään tukevan muun muassa uuden oppimista ja työn kehittämistä erilaisin tavoin. Tulevaisuuden työtä ja siinä tarvittavia kykyjä tutkitaan paljon. Erilaiset tutkimukset ovat tuottaneet monenlaisia listoja kyvyistä ja taidoista, joita työntekijöiltä odotetaan ja vaaditaan tulevaisuuden työssä pärjäämiseksi. Listat sisältävät tulevaisuuden kannalta tärkeiden teknologisten apuvälineiden kuten tekoälyn ja automatisaation hyödyntämiseen liittyviä taitoja, mutta erityisesti kognitiivisten taidot kuten analyttinen ja kriittinen ajattelu ovat monen listan kärkipäässä tulevaisuuden kannalta hyödyllisissä taidoissa. Kognitiivisten taitojen lisäksi omaan kykenevyyteen vaikuttavat taidot ja voimavarat kuten resilienssi ja motivaatio ovat mainittuna monissa tulevaisuuden taitojen listoilla.

Yllä mainittujen kykyjen ja taitojen lisäksi aiemmissa tutkimuksissa tärkeiksi työn murroksen osaamisiksi on tunnistettu myös joustavuus, ketteruus, sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot sekä tunneäly, uteliaisuus uudelle sekä jatkuva oppiminen, generalisti- ja kontekstiosaaminen, metataidot, fasiloitiosaaminen, arjen luovuus sekä organisointiosaaminen. Nyt ja tulevaisuudessa tarvittavien taitojen listaus on lähes loputon ja taitovaatimukset varmasti vain kasvavat jatkossa. Esittelen seuraavissa luvuissa tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta tärkeimpiä keinoja työn muutokseen vastaamiseen aloittaen osaamisen kehittämisestä ja jakamisesta. Tämän jälkeen esittelen erialaisia tapoja ja keinoja tietotyön kuormittavuuden vähentämiseksi. Luvun viimeiset alaluvut käsittelevät prosesseja ja niiden hyödyntämistä työelämässä sekä muutoksessa tärkeässä roolissa olevaa voimavaraitekiötä muutosjoustavuutta eli resilienssiä. Tulevaisuudessa tarvittavat kyvyt ja voimavaraitekiöt nivoutuvat toisiinsa ja monet yllä listaamistani tulevaisuustaidoista tulevat ilmi valitsemisani teemoissa, vaikken niitä yksityiskohtaisesti tulekaan esittelemään.

### 4.1 Osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä jatkuva oppiminen

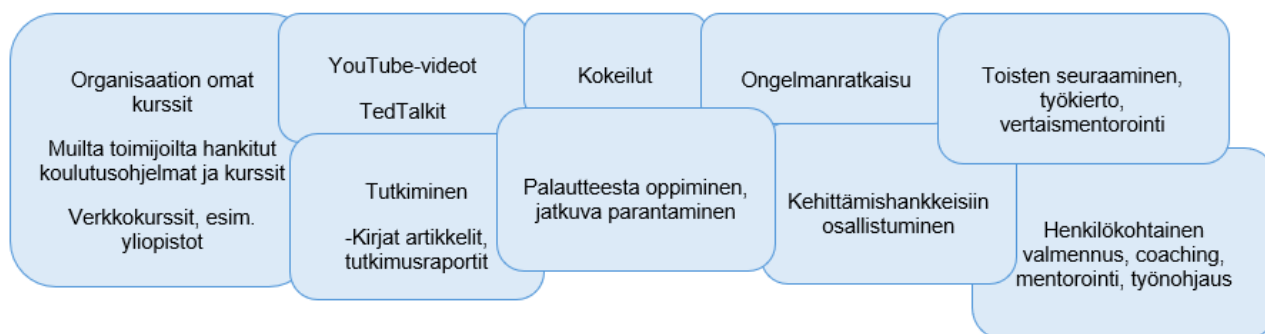
Työ muuttuu nykypäivänä nopeasti ja äkkinäisesti; muutoksia tapahtuu ja uusia mahdollisuuksia syntyy jatkuvasti. Digitalisoituminen on yksi suuri syy monilla aloilla tulevaisuudessa epävarmuutta aiheuttavana asiana. Moni tarvitsee uusia taitoja asioiden digitalisoituessa, mutta tärkeimpänä taitona voidaan silti pitää nopeaa oppimis- ja muutoskykyä. (Ojala 2018, luku 1.) Osaamisesta on muodostunut monelle organisaatiolle tärkein resurssi. Organisaatiot pyrkivät lisäämään osaamistaan ja tietämystään asioista, joilla se tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. (Ojala 2018, luku 6.) Digitaalisten taitojen kysyntä kasvaa työelämässä digitalisaation edetessä ja etätöihin siirtymisen aiheuttama digiloikka kasvattaa työssä oppimisen tarvetta entisestään (Ranki 2023, 19). Osaava

työvoima on kykenevämpi ottamaan paremmin haltuun uudet työtavat ja teknologiat. Työn muutokseen vastaamisessa on paljolti kyse siitä, miten työpaikoilla tulisi tehdä fiksummin asioita. Esimerkiksi työhyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaatioiden työyhteisöjen oppimiselle ja työntekijöiden suoriutumiselle ja lopulta tavoitteiden saavuttamiselle. (Ranki ym. 2023.)

Työntekijöiden taitovaatimukset ovat kasvaneet vuosikymmenten edetessä. Aikaisemmin ammattityöntekijällä saattoi olla 4–5 taitovaatimusta, kun tänä päivänä lähes kaikille asetetaan jopa 20 erilaista vaatimusta. Nykypäivän osaamisvaatimuksissa korostuvat erityisesti älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot. (Ojala 2018, luku 1.) World Economic Forumin vuonna 2023 suorittama Future of Jobs -tutkimus tukee edellä mainittua. Tutkimuksessa tämänhetkiseksi tärkeimmiksi taidoiksi nostettiin kognitiivisista taidoista analyyttinen ja kriittinen ajattelu. Seuraavaksi tärkeimpinä taitoina luettiin resilienssi, joustavuus ja ketteryys, motivaatio ja itsetietoisuus sekä uteliaisuus ja jatkuva oppiminen. (Zahidi 2023, 38.) Seuraavan viiden vuoden aikana kognitiivisten taitojen tärkeyden, erityisesti luovan ajattelun, ennustetaan kasvavan entisestään, tämän nähdään liittyvän työn muutokseen entistä pirstaleisimmaksi ja monimutkaisemmaksi. Teknologianlukutaito on nostettu kognitiivisten taitojen jälkeen seuraavaksi merkitykselliseksi ydintaidoksi tulevaisuudessa. (Zahidi 2023, 40.)

Työelämässä tapahtunut muutos pakottaa omalta osaltaan organisaatioita ja niiden henkilöstöä kehittämään toimintaansa. Muutokset luovat vaatimuksia uuden oppimiselle ja oppimisen välttämättömyyttä ja merkitystä perustellaan usein juuri muutoksen näkökulmasta. Työpaikat ovat keskeinen ympäristö aikuisten jatkuvalla oppimiselle juuri työelämää koskettavien muutosten vuoksi. Työssä oppimista tapahtuu jokapäiväisessä työssä erillisten koulutusten ja kurssien lisäksi (Lemmetty & Collin 2022, 11–12, Ojala 2018, luku 1.) Työn tekeminen ja sen kehittäminen ovat oppimista. Työssä oppiminen tapahtuu muun muassa tarjolla olevan tiedon soveltamisella työhön, vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa, tutkimalla ja testaamalla uusia ideoita käytäntöön ja hankkimalla palautetta tekemälleen työlle. Organisaatioilta odotetaan oppimista tukevaa ja edistävää työympäristöä, yritys- ja toimintakulttuuria sekä johtamistapaa, joka innostaisi jokaista oppimaan ja kehittämään itseään. (Ojala 2018, luku 1.)

Työelämässä oppiminen muodostuu vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisestä toiminnasta, tiedonhankinnasta ja uuden tiedon luomisesta sekä toiminnan yhteisestä kehittämisestä. Oppimista voidaan edistää erilaisin käytäntein ja välinein. Näitä voivat olla muun muassa erilaiset digivälineet, yhteiskehittäminen, vertaistuki sekä vuorovaikutus oman työyhteisön, asiakkaiden ja verkostojen kanssa. (Ranki 2023, 25.) Seuraavaan kuvaan kolme olen kerännyt kirjallisuudesta erilaisia oppimistapoja, joita voi hyödyntää työelämässä.



Kuva 3: Vaihtoehtoisia oppimistapoja (mukaillen Ojala 2018, luku 6)

Ojala (2018, luku 2) nostaa esiin käsitteen ketterästä oppimisesta, jossa oppiminen tapahtuu tarvelähtöisesti korostaen työntekijöiden omaa vastuuta ja osallisuutta. Perinteisesti työtehtävien muuttumista ja osaamishaasteita käsitellään johdon ja henkilöstöhallinnon kesken ja henkilöstölle, joka ei välttämättä kokonaisuudessaan ole motivoitunut vastaanottamaan koulutusta, on järjestetty muuttuvia tehtäviä vastaavia kursseja. Ketterässä oppimisessa organisaation henkilöstö on tietoinen työhönsä liittyvistä tulevista haasteista ja ymmärtävät niiden merkityksen omalle ja koko organisaation toiminnalle. Tällöin uutta opiskellaan, jotta työn muutoksiin ja uusiin haasteisiin voidaan vastata ja etsiä ratkaisuja jo tässä ja nyt. (Ojala 2018, luku 2.)

Jatkuvalla oppimisella on erilaisia tavoitteita eri tasoilla. Yhteiskunnallisesti jatkuvalla oppimisella pyritään tavoittelemaan korkean työllisyysasteen ylläpitoa ja ihmisten hyvinvointia. Henkilöstön osaamistarpeiden täyttäminen muuttuvassa maailmassa, ja tämän myötä kilpailukyvyyn ylläpitäminen ovat organisaatioiden näkökulmasta oleellisia asioita jatkuvassa oppimisessa. Jatkuva oppiminen auttaa yksilöitä selviytymään työelämässä, mutta sillä on tärkeä asema myös motivaation ylläpitämisessä ja oppiminen voi kohottaa yksilöiden itsetuntoa, merkityksellisyyden tunnetta sekä näiden vaikutuksesta yleistä hyvinvointia. (Lemmetty & Collin 2022, 17.) Tässä kehittämishankkeessa keskiössä on organisaatioiden ja niiden sisällä toimivien yksilöiden oppiminen ja osaamisen kehittäminen.

Työ ja sen ulkopuolinen elämä muodostavat kokonaisuuden, jossa yksilöt toimivat kukin oman ymmärryksensä ja kokemushistoriansa varassa. Työpaikoilla oppimisprosesseilla tavoitellaan monesti organisaation ja strategian kehittämistä, mutta jos prosessit koetaan myös henkilökohtaisella tasolla kiinnostavina voivat ne lisätä motivaatiota ja työn merkityksellisyyden tunnetta. (Lemmetty & Collin 2022, 16.)

Organisaatioissa osaamisen johtaminen tai osaamisstrategia tulisi olla osa liiketoimintastrategiaa. Strategia kuvaa mitä osaamista edellytetään, miten osaamista hankitaan ja miten sitä kehitetään.



Alle on listattuna organisaatioiden osaamisstrategian toteuttamisessa tarvittavat vaiheet Otalan (2018, luku 6) mukaisesti.

- Osaamistarpeiden selvittäminen tavoitteiden ja strategian toteuttamiseksi
- Tärkeimpien osaamisten tunnistaminen
- Olemassa olevan osaamisen selvittäminen ja osaamispuutteiden tunnistaminen
- Strategia puuttuvan osaamisen hankkimiseksi, osaamisen hankkiminen ja jatkuva tärkeimpien osaamisten kehittäminen
- Osaamisen hallinta sekä sen jakaminen ja hyödyntäminen

Organisaation jäsenten osaamista tulisi seurata kuten muitakin strategisia hankkeita, jotta tiedetään minkälaista osaamista omassa organisaatiossa on nyt, ja minkälaista osaamista mahdollisesti tarvitaan muutaman vuoden päästä. Toimintaympäristö ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, joten osaamistarpeiden säännöllinen seuraaminen on tärkeitä liiketoiminnan kannalta.

(Ojala 2018, luku 6.)

Osaamisen ja hyvien käytänteiden jakaminen on monessa organisaatiossa heikolla tasolla. Ei välttämättä tiedetä mitä muut yksiköt tekevät ja harmitellaan, kun kuullaankin muiden onnistuneen jossain mitä on itse yritetty tehdä huonommalla menestyksellä. Monesti voi olla kyse siitä, että oman yksikön tai tiimin käytäntöjä ei pidetä jakamisen arvoisena tai vaihtoehtoisesti muille tiimeille ei haluta antaa ”ilmaista etua” käytettäväkseen. Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ja tehokas jakaminen koko organisaatiossa on kuitenkin nykypäivänä yksi kilpailukyvyyn kulmakivistä. Organisaatiokulttuurin tulisi kannustaa ja luoda toimintamalleja osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamiselle. (Ojala 2018, luku 7.)

Tehokkain tapa osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamiseen on vuorovaikutus ja asioiden tekeminen yhdessä, mutta organisaatioiden olisi hyvä ottaa käyttöön erilaisia toimintatapoja, joilla voi jakaa tietoa, osaamista ja hyviä käytänteitä. Hyvien käytänteiden tunnistamisen ja jakamisen tulisi olla järjestelmällistä ja sitä voidaan toteuttaa kertaluontoisesti tai jatkuvana prosessina. Erilaiset yhteisölliset työkalut ja esimerkiksi sosiaalisen median työvälineet ovat tehokkaita välineitä tiedon, osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamiseen. Taulukkoon yksi listasin kirjallisuuden perusteella erilaisia yleisesti käytettyjä toimintatapoja osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamiseen:

Taulukko 1: Tiedon, osaamisen ja hyvien käytänteiden jakaminen organisaatioissa (mukaillen Otala 2018, luku 7)

<b>Mitä jaetaan</b>	<b>Miten jaetaan</b>
Yhden henkilön osaaminen jakaminen	Mentorointi, esitelmät, luennot, blogit
Monen henkilön osaamisen jakaminen	Sisäiset arvioinnit/auditoinnit Mallintaminen (esimerkiksi hyvin toimiva prosessi)
Osaajayhteisöt	Killat, heimot, poolit →kootaan saman alan osaajia yhteen jakamaan jokaisen osaamista ja kehittämään yhteistä osaamista
Media, kotisivut, YouTube-videot	Tiedon levittäminen organisaatiosta sisäisesti tai kaikille sidosryhmille
Tarinat	Digitaalisesti tai keskusteluissa, välittävät organisaation arvoja, onnistumisia ja epäonnistumisia, kulttuuria yms.

Yllä olevan taulukon mukaisesti erilaisten osaajayhteisöjen muodostaminen organisaatioissa voi helpottaa tiedon ja osaamisen jakamista. Organisaatioiden tiimit ja yksiköt toimivat osaltaan myös erilaisina osaajayhteisöinä. Kohdeorganisaation tavoin moni muukin organisaatio muodostuu erilaisista tiimeistä, jotka toimivat yksilöiden lähimpinä toimintaympäristöinä ja työyhteisöinä. Tiimityöskentely on lisääntynyt, sillä käsiteltävät asiat ovat monimutkaistuneet niin paljon, ettei niitä kyetä ratkaisemaan yhden ihmisen kokemuksella ja osaamisella. Tiimit mahdollistavat ja tukevat jäseniensä oppimista ja osaamisen jakamista. Tiimit voivat olla yhden osaamisalueen tiimejä tai monialaisia, jolloin tiimin jäsenet muodostuvat eri alojen osaajista. Monialaisien tiimien etuna nähdään useiden näkemysten saaminen ja oppiminen monelta eri kannalta. Yhden osaamisalueen tiimejäkin tarvitaan, näissä monesti kootaan yhteen tietynaihepiirin osaaminen ja kehitetään uutta aikaisemman osaamisen pohjalle. Tärkeintä tiimien muodostamisessa on sille asetettu tehtävä, jonka jälkeen tiimiin etsitään sopivimmat jäsenet, joilla on tarvittavaa osaamista tehtävän suorittamiseksi. (Otala 2018, luku 5.) Taulukkoon kaksi keräsin tämän luvun päätteeksi erilaisia tehokkaan tiimin toimintatapoja, joita organisaatioissa voi hyödyntää toiminnan kehittämiseksi.

Taulukko 2: Tehokkaan tiimin toimintatavat (mukaillen Ojala 2018, luku 5)

<b>Tiimeillä on:</b>	<b>Tarkennus</b>
Yhteinen tehtävä ja tavoitteet	- Kaikki tiimin jäsenet tuntevat tehtävän/tavoitteet ja ajattelevat niistä samalla tavalla  →Kaikki osallistuvat yhtäläisesti tehtävän toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvään keskusteluun
Selkeät mittarit	- Tiimi saa tietoa, miten se on suoriutunut tavoitteisiin nähden
Yhteiset pelisäännöt/tiimisopimus	- Voivat olla koko organisaation kattavat tai tiimikohtaiset  - Yhteisiin pelisääntöihin tulee sitoutua
Toiminnan säännöllinen käsittely	- Esim. kokousten muodossa
Vastuuhenkilö	- Nimetty vetäjä tai vastuu voi kiertää tiimin jäsenten kesken

#### 4.2 Tietotyön kuormittavuuden keventäminen ja työtapojen kehittäminen

Tietotyöhön liittyy useiden voimavaratekijöiden lisäksi myös kuormitustekijöitä. Tietotyöhön liittyvien kuormitustekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta tietotyöläisten työkykyä voidaan vahvistaa. Tietotyöhön liittyy informaatiotulvaan, keskeytyksiin, kiireeseen ja monen asian rinnakkaiseen tekemiseen liittyviä vaatimuksia, jotka lisäävät työn kuormittavuutta. (Airila 2022, 31; Kärnä ym. 2022, 54; Uusitalo & Toivanen 2024.) Tietotyöhön liittyviä voimavara- ja kuormitustekijöitä voidaan selvittää esimerkiksi työterveyshuollon toteuttamien työpaikkaselvitysten kautta, mutta myös organisaation sisäisillä henkilöstö- ja ilmapiirikyselyillä (Uusitalo & Toivanen 2024). Voimavarojen ja työkyvyn tukemisessa keskeisiksi asioiksi on nostettu muun muassa osaamisen kehittäminen, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Organisaatioiden täytyy varautua uusien työkykyhaasteiden, kuten kasvavan kognitiivisen kuormituksen ilmaantumiseen ja sen hallintaan sekä työolojen seuraamiseen etä- ja hybridityössä. (Ranki ym. 2023.)

Kalakoski kumppaneineen (2021) nostaa esiin sen, että kokemuksen kautta kehittyneiden taitojen avulla rutiininomaiset tehtävät voivat sujua lähes automaattisesti eivätkä ne silloin aiheuta työssä kuormitusta. Sen sijaan uuden oppiminen, keskeneräisten asioiden mielessä pitäminen ja ristiriitaisten tietojen ja ohjeiden varassa toimiminen voivat tuntua varsin kuormittavalta. Kuormitustekijöiden tunnistamiseen on olemassa erilaisia työkaluja ja kuormitusta voidaan hillitä ja voimavaroja vahvistaa erilaisilla työyhteisön yhteisillä toimilla. Työterveyslaitos on esimerkiksi kehittänyt

Aivotyöindeksi -kyselyn sekä aivotyöpelin ja kognitiivisen ergonomian selvitykset, jotka voivat toimia ennaltaehkäisevinä työkaluina työkyvyn tukemisessa. (Airila 2022, 31.)

Tunnistetun kuormituksen hallinta voi kuitenkin olla vaativaa ja sitä voivat vaikeuttaa esimerkiksi oman alan tai organisaation erilaiset haasteet kuten muutosneuvottelut tai työvoimapula. Erilaisiin kuormitustekijöihin tarvitaan erilaisia hallintakeinoja. Organisaatioissa kuormituksen hallinnan ykköskeinona voidaan kuitenkin pitää avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin vaalimista sekä vuorovaikutusta työntekijän, esihenkilön ja koko työyhteisön kesken. Muiksi kuormituksen hallintakeinoiksi on tunnistettu muun muassa työterveyshuollon tarjoamat palvelut, erilaiset työjärjestelyt sekä ohjeet ja koulutukset. (Uusitalo & Toivanen 2024.)

Tietotyön kognitiivisen kuorman hallitsemiseen on useita mahdollisuuksia, ratkaisut voivat liittyä esimerkiksi yhteisöllisyyden vahvistamiseen, työn keskeytyksien hallintaan tai työn organisointiin. Työtä voidaan organisoida uudelleen kehittämällä työmäärän mitoitusta, tehtävien priorisointia, työn tekemisen tapoja ja keskustelemaalla tauottamisen pelisäännöistä. (Airila 2022, 33.) Työmäärän mitoitusta pohtiessa tulisi harkita resurssien riittävyyttä ja työtehtävien mahdollista karsimista. Yksi keino työmäärän rajaamiseen on työn olennaistaminen. Tällä tarkoitetaan työn ytimen kirkastamista ja tärkeimpien työtehtävien tunnistamista, jonka pohjalta työtä voidaan rajata niin, että työmäärästä saadaan kohtuullinen. (Uusitalo & Toivanen 2024.)

Monesti tietotyön haasteissa keskitytään yksilöiden omiin mahdollisuuksiin ja toimiin työssä. Esihenkilöiden roolia ei kuitenkaan saa tässä unohtaa, sillä heillä on vastuu töiden sujumisesta ja sopivasta kuormituksen määrästä laajemmin. Esihenkilöiden tulisikin antaa aikaa ja tukea erilaisten yhteisten toimintatapojen kokeiluihin. (Levoniemi 2020.) Työmäärään liittyviä keskusteluja tulisikin käydä yhdessä, jotta saadaan luotua yhteinen näkemys olennaisista ja luovuttavista työtehtävistä (Uusitalo & Toivanen 2024). Johdon ja esihenkilöiden roolien tärkeys säilyy myös työssä tapahtuvassa muutoksessa. Tulevaisuudessa täytyy huolehtia yhteisten pelisääntöjen laatimisesta ja niihin sitoutumisesta, työntekijöiden tasa-arvoisuudesta, tavoitteista ja palautetta antavan kulttuurin ylläpitämisestä. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä vallitsevan luottamuksen, vastuunannon ja palautteen merkitykset voivat mahdollisesti kasvaa tulevaisuudessa. (Jalonen ym. 2019.) Työstä saatava palaute, esihenkilöiltä ja työyhteisöltä saatava tuki sekä arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat tärkeitä voimavaroja työssä ja näin tukevat oleellisesti työkyvyn ylläpitoa. 2016 suoritetun tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työssään laajaa tukea saaneet tietotyöläiset kokivat muista useammin innostuneisuutta ja uppoutuneisuutta työhönsä. Työyhteisö onkin tärkeä voimavara tietotyöläisille. (Airila 2022, 16.)

Erilaiset keskeytykset ja häiriöt sitovat ja muokkaavat paljon tietotyöläisten työaika ja keskeytysten hallintaan olisi tämän vuoksi hyvä rakentaa yhteisiä toimintamalleja työpaikoille.

Toimintamalleissa olisi hyvä sopia miten ja millaisia työtehtäviä voi keskeyttää ja miten tietotyöläisille luodaan keskeyttämätöntä työaika. (Airila 2022, 33.) Levonius (2020) ehdottaa yhdeksi ratkaisuksi toimintamallien seurantaan näiden käsittelyä esimerkiksi jokaisessa tiimipalaverissa. Toimintamalleista voidaan valita seurattavaksi aina yksi teema ja tasaisin väliajoin keskustella tiimin kanssa, miten asian on edennyt. Työpaikalle olisi samalla hyvä luoda myös yhteinen toimintamalli ajanhallinnasta, jossa sovittaisiin millaista on tarkoituksenmukainen työajankäyttö, miten työtehtävien kiireellisyys määritellään ja milloin työntekijöiden oletetaan olevan tavoitettavissa. Pandemian jälkeisessä hybridityöajassa yhteisten toimintamallien rakentaminen on erityisen ajankohtaista, jotta lähti-, etä- ja monipaikkainen työ saadaan yhdistettyä toimivaksi kokonaisuudeksi. (Airila 2022, 33.)

Työn yhteinen kehittäminen, keskustelu ja vuorovaikutus ovat avainasemassa uusien toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä. Kehitystyötä voi tehdä vertaisten kesken tai läpileikkaavasti koko organisaation eri tasoilla. Uudet teknologiat voivat toimia apuna tässä digitaalisten alustoiden muodossa, jolloin aikaan ja paikkaan liittyvät rajoitteet poistuvat ja yhä useammalle työyhteisön jäsenelle aukeaa mahdollisuus tuoda esiin kokemuksiaan työnsä nykytilanteesta ja sen tulevaisuudesta. (Kärnä ym. 2022, 25.) Työntekijöiden kokema ammatti-identiteetti muokkautuu työnteon ja työtapojen kehittämisen myötä. Työntekijän henkilökohtaiset kokemukset sekä asenteet, arvot tunteet ja tavoitteet vaikuttavat siihen, miten hän kokee työssä tapahtuvat muutokset. Muutoksen kokemusta muokkaavat myös organisaation kulttuuri ja työyhteisö, jossa työtä tehdään. (Kärnä ym. 2022, 10.)

Kokosin vielä tässä luvussa esitellyt tavat ja keinot tietotyön kuormittavuuden hallitsemiseksi ja vähentämiseksi sekä työskentelytapojen kehittämiseksi tiivistetyksi kuvaan neljä. Kuvan yläosasta käy ilmi se, että organisaation johdolla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli kehittämistyössä ja alaisensa tulena toimimisessa työn muutoksessa. Kuvan alaosaan lisäsin erilliseksi vielä vuorovaikutuksen korostaakseni sen merkityksellisyyttä kaikissa kehittämistoimenpiteissä ja työn kuormittavuuden hallinnassa.

## ORGANISAATION JOHDON JA ESIHENKILÖIDEN ROOLI JA TUKI



Kuva 4: Kirjallisuuden pohjalta kokoamani keinoja tietotyön kuormittavuuden keventämiseen ja työtapojen kehittämiseen

### 4.3 Prosessit ja niiden kehittäminen

Tämän opinnäytetyön ja laajemman kehittämishankkeen yhdeksi kehittämistavoitteeksi nostettiin työprosessien tarkistaminen ja niiden kehittämisen ratkaisut, joten on tärkeitä ensin saada ymmärrys siitä mitä prosessit ovat, miksi niitä hyödynnetään liiketoiminnassa ja miten niitä voidaan kehittää. Bermanin (2014, 15) mukaan prosessit ovat joukko toisiinsa liittyviä suoritettavia toimenpiteitä, joiden avulla saavutetaan tavoiteltu lopputulos. Lähes mikä tahansa toiminta voidaan kuvata prosessina, prosessi voi esimerkiksi alkaa asiakkaan esittämästä tarpeesta ja se päättyy kyseisen tarpeen tyydyttämiseen. Erilaiset prosessit linkittyvät toisiinsa ja organisaatioiden liiketoimintaan. Prosesseja voidaan hyödyntää koko organisaation liiketoiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen kuten myös yksittäisten tietojärjestelmien kehittämiseen tai työtehtävien kuvaamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 28–29.)

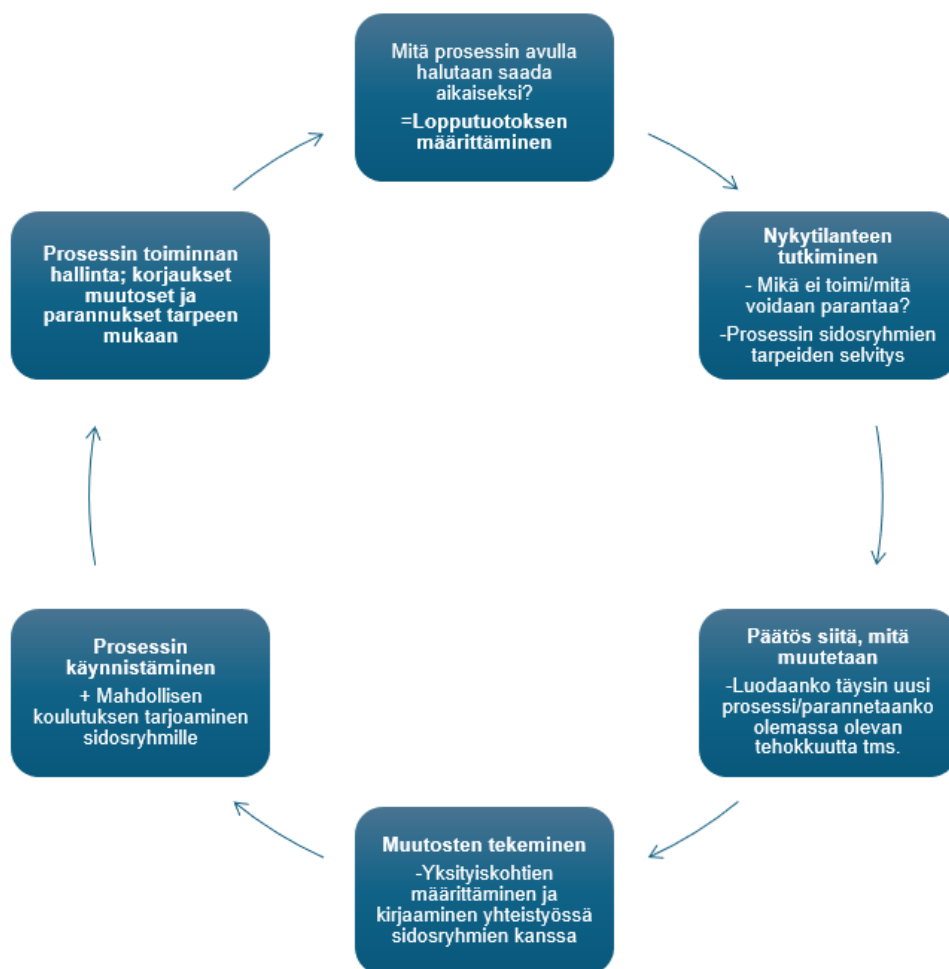
Prosessien tulisi olla selkeästi kuvattuja sisältäen niiden erilaiset vaiheet ja tiedon siitä, kuka suorittaa prosessin toimintoja missäkin vaiheessa ja mistä suorittamiseen tarpeelliset tiedot löytyvät.

Prosessit ja niiden noudattaminen tuovat organisaatioille monenlaisia hyötyjä. Prosessien avulla voidaan muun muassa varmistaa yhteiset toiminta- ja työskentelytavat organisaation eri yksiköiden ja tiimien välillä ja prosessien dokumentoinnin avulla voidaan turvata tilanteita henkilöstönmuutoksissa tai sairastapauksissa. Prosessit voivat myös auttaa uusia työntekijöitä tulemaan tuottaviksi nopeammin, kun työohjeet ovat yksityiskohtaisesti ja selkeästi dokumentoitu ja tehtävän suorittamiseen tarvittavat tiedot ovat helposti löydettävissä. (Berman 2014, 17–18.)

Olemassa olevia prosesseja ja niiden toimivuutta tulisi tarkastella säännöllisesti. Uusien prosessien luominen tai olemassa olevien päivittäminen voi olla aiheellista erityisesti, jos organisaation sisällä esiintyy usein väärinkäsityksiä siitä kenen vastuulla prosessin eri vaiheet ovat. Prosessien tehottoisuus ja epä johdonmukaiset tulokset ovat myös merkkejä siitä, että prosessien dokumentaatiota kannattaa käydä läpi ja kehittää. (Berman 2014, 21.) Hyvin dokumentoidut prosessit sujuvoittavat yhteistyötä. Prosessit on hyvä dokumentoida ja dokumentaation jälkeen kehitystyötä voidaan jatkaa prosessin tehokkuutta parantamalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.)

Prosesseja voidaan johtaa kahdella tavalla, käytössä ovat termit prosessijohtaminen ja prosessien parantaminen. Prosessijohtamisessa prosesseilla on nimetyt johtajat, jotka dokumentoivat prosessit ja arvioivat niiden toimivuutta ja tehokkuutta, sekä asettavat niille kehittämistavoitteita. Prosessin parantamisella tarkoitetaan jonkin toimintatavan muuttamista prosessin sisällä. Prosessien parantaminen voi vaatia tiedonhankintaa sekä osaamisen, työmenetelmien, vuorovaikutuksen ja tietojärjestelmien kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13.)

Prosessin kehittämisen tulisi alkaa halutun lopputuotoksen määrittämisestä, eli siitä mitä prosessin avulla halutaan saada aikaiseksi. Tämän jälkeen selvitetään mitkä asiat eivät toimi tai joita voisi parantaa nykyisessä prosessissa, jonka jälkeen tehdään päätös siitä, mitä tullaan muuttamaan. Olemassa olevan prosessin tehokkuutta voidaan esimerkiksi parantaa tai joissain tapauksissa kokonaan uuden prosessin luominen voi olla toimivin ratkaisu. Päätöksen jälkeen muutokset toteutetaan, prosessi kirjataan yksityiskohtaisesti ja lopulta prosessi käynnistetään. Prosessin käynnistämisen jälkeen sen toimintaa tulee seurata ja hallita sekä tehdä tarvittaessa muutoksia ja parannuksia. Jokaisessa prosessin kehittämisen vaiheessa on tärkeätä huomioida prosessiin liittyvien sidosryhmien tarpeet ja osallistuttaa heitä kehittämistyöhön, jotta lopputuloksesta saadaan mahdollisimman toimiva. (Berman 2014, 62.) Prosessien toiminnan hallinnan ja tarvittavan kehittämisen tulisi siis olla jatkuvaa työtä, jotta prosessit vastaisivat niille määritettyihin tarpeisiin. Loin prosessien kehittämistyöstä jatkuvan kehittämisen kehän kuvaan viisi.



Kuva 5: Prosessien jatkuvan kehittämisen kehä (mukaillen Berman 2014, 62)

Useamman prosessin kaivatessa kehittämistä on hyvä ensin miettiä mistä prosessista kehittäminen kannattaa aloittaa. Organisaatiolle eniten hankaluuksia aiheuttava prosessi voi olla hyvä aloituskohde, mutta jokin toinen prosessi saattaa olla helpommin tai nopeammin korjattu. Prosesseja kehittäessä täytyy ottaa huomioon myös saatavuus; prosessit joihin kehittäjä itse pystyy vaikuttamaan suuresti ovat helpommin korjattavissa kuin prosessit, joihin liittyy monia sidosryhmiä. Tällöin ennen kehittämistyön aloittamista on selvitettävä ovatko henkilöt, joiden apua tarvitaan prosessin kehittämisessä käytettävissä. Prosessiin liittyvät sidosryhmät vaikuttavat kehittämistyöhön sillä, kuinka vastaanottavaisia he ovat muutokselle. (Berman 2014, 63–64.)



#### 4.4 Resilienssi eli muutosjoustavuus

Yksi tärkeä voimavara organisaatioille ja niiden työntekijöille työn muutoksessa pärjäämiseksi on muutosjoustavuus eli resilienssi. Resilienssillä tarkoitetaan sopeutumiskykyä, joustavuutta ja kykyä oppia stressaavista tilanteista. Termi on levinnyt psykologisesta tutkimuksesta kuvaamaan sekä työntekijöiden että organisaatioiden kykyä reagoida erilaisiin haasteisiin ja ennakoimattomiin muutoksiin. (Saari 2016, 232–233). Resilienssistä puhuttaessa käytetään myös esimerkiksi termejä muutosjoustavuus, palautumiskyky, sitkeys, sopeutumis- tai sietokyky ja selviytymiskyky (Saari 2016, 235).

Elämässä tapahtuvat muutokset ja haastavat tilanteet kysyvät resilienssiä niin työ- kuin yksityiselämässäkin, ja monesti yksilöllä voi olla erilainen resilienssin taso eri elämäntilanteilla. Esimerkiksi työelämän kiire, stressi ja paineentunne voivat joillain olla helpostikin kestettävissä, mutta yksityiselämässä toimintakyky voikin vaikeutua haastavissa tilanteissa. Tällöin voi miettiä voisiko työelämässä käyttämiään selviytymiskeinoja hyödyntää myös yksityiselämässä. (Lipponen 2022.)

Yllättävät muutokset, kiire ja aikapaineet ovat yleisimpiä työarjessa työntekijöiltä resilienssiä vaativia asioita (Saari 2016, 233). Organisaatioiden täytyy kyetä tukemaan sekä yksittäisten työntekijöiden, että erilaisten ryhmien ja koko työyhteisön resilienssiä säilyäkseen toimintakykyisenä (Lipponen 2022). Jatkuva kiire voi muodostua stressitekijäksi ja johtaa jopa työuupumukseen. Tämän vuoksi organisaation tuloksellisen toiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeitä tietää miten työntekijät saavat työaikansa riittämään ja selviävät työkuormansa kanssa. (Saari 2016, 233.)

Resilienssissä yhdistyvät reaktiivisuus ja proaktiivisuus. Reaktiivisesti resilientit henkilöt tunnistavat esimerkiksi tiettyjen tilanteiden stressaavuuden ja reagoivat siten, että tilanteista selvitään. Resilienssi ei kuitenkaan tarkoita vain tilanteista selviytymistä, vaan myös sopeutumista ja oppimista. Työntekijät voivat hyödyntää kokemuksiaan ollakseen jatkossa sopeutuvampia ja joustavampia muutostilanteissa. Resilienssi kuvaa siis koko prosessia, jossa työntekijä kohtaa, pyrkii selviytymään ja samalla kehittää taitojaan tulevien haasteiden varalle. Optimismi, empatiakyky, ongelmanratkaisutaidot sekä kyvyt kehittää uusia toimintatapoja vaikuttavat resilienssiin. Työntekijöiden resilienssi toiminta on puolestaan yhdistetty positiivisesti työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Saari 2016, 235–236.)

Resilienssi ei ole synnynnäinen asia, vaan siihen liittyviä toimintatapoja voi kehittää ja harjoitella (Saari 2016, 238). Käytännön asioissa osaamisen, oppimisen ja kyvykkyyden kokemisen tunteet vahvistavat resilienssiä. Ihmiset uskaltavat kohdata uusia haasteita, kun he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin omien taitojensa avulla. (Lipponen 2022.) Resilientit työntekijät luottavat

ammattitaitoonsa ja pyrkivät näkemään esimerkiksi aikapaineet normaalina osana omaa työtään ja löytävät kiireestä myös positiivisia puolia (Saari 2016, 232). Resilienttien toimintatapojen avulla työntekijät pyrkivät aktiivisesti hallitsemaan ja organisoimaan työtään; tärkeässä osassa on omien työskentelytapojen tunnistaminen ja omaan osaamiseen luottaminen (Saari 2016, 238).

Organisaatioiden tulisi huomioida, että kokeneet työntekijät voivat selvitä haasteellisista tilanteista pienemmällä ponnistelulla kuin kokemattomat työntekijät, joille ei ole karttunut vastaavanlaisia kokemuksia, joista ammentaa selviytymiskeinoja (Saari 2016, 241). Tutkimusten mukaan ikä tuo lisää resilienssiä, sillä resilienssi elää ja muuttuu erilaisten tilanteiden ja elämäkokemusten mukana. Iän myötä yksilöt oppivat paremmin tuntemaan omat vahvuutensa ja samalla kasvaa usko siitä, että tulevistakin haasteita selvitään, koska ennenkin on selvitty. (Lipponen 2022.)

Resilienssin kehittäminen ja työn hallinta eivät voi olla yksin työntekijöiden harteilla vaan organisaatioiden on huolehdittavat omalta osaltaan työn organisoinnista ja oikeudenmukaisesta jakamisesta. Työntekijöiden voimavarojen kehittämisen tulisi olla avainasemassa kestävää työelämää luotaessa ja resilienssin tukemiseen ja lisäämiseen pitäisi kiinnittää huomiota henkilöstön kehittämisessä. (Saari 2016, 241.) Paineen- ja muutoksensietokyky on yksilöllistä ja tämän ainutlaatuisuuden takia erilaiset yksilöt tarvitsevat erilaista tukea ja johtamista selvitäkseen tilanteista. Tutkimuksissa resilienssin on nähty vahvistuvan motivoivalla tavalla johdettavissa ryhmissä. Motivoiva johtaminen kannustaa, tarjoaa sopivia haasteita sekä henkilökohtaisesti välittävän suhteen esihenkilön kanssa. Esihenkilön toiminnan merkitys on keskeistä kriisitilanteissa selviämässä. Luottamuksen ja uskon ilmaiseminen yksittäisen työntekijän tai ryhmän osaamiseen vahvistaa resilienssiä. (Lipponen 2022.)

Resilienssistä on tärkeätä ymmärtää se, että se ei tarkoita yksin asioista selviämistä, vaan olennainen osa resilienssiä toimintaa on löytää selviämisen keinoja myös ympäristöstä. Tuen ja avun hakeminen on keskeinen osa resilienssiprosessia. Ympäristön resurssien hyödyntäminen tulisi nähdä vahvuutena, vaikka moni saattaa tuntea itsensä heikoksi hakiessaan apua esimerkiksi kollegoilta tai työterveyshuollosta. Yksilön ympärillä oleva yhteisö, joka hankalan paikan tullen auttaa sekä käytännössä että henkisesti vahvistaa yksilön resilienssiä. Työpaikoilla työyhteisön jäsenten tuki ja osaamisen jakaminen kasvattavat ryhmien resilienssiä. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa olevien kollegoiden on helppo keskustella vaikeista tilanteista ja keksiä niihin ratkaisuja. (Lipponen 2022.)

Resilientissä organisaatiossa on hyvinvoiva työyhteisö ja yhteistyötä ja oppimista tukeva ilmapiiri. Tällaiset organisaatiot pystyvät kriisienkin keskellä ylläpitämään toimintaansa ja sopeutumaan uuteen tilanteeseen häiriöistä toipumalla. Resilienteissä organisaatioissa katsotaan tulevaisuuteen ja nähdään uusia mahdollisuuksia. (Ranki 2023, 24.) Hyvinvoivat ja resilientit työpaikat ovat tärkeitä yhteiskunnan toimintavarmuuden ja luottamuksen kannalta (Ranki ym. 2023).

## 5 Tutkimus- ja kehittämisprosessi

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessiin valitun lähestymistavan sekä käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Tämän lisäksi esittelen tutkimus- ja kehittämisprosessin toteutuksen vaiheet sisältöineen.

Haaga-Helia sai kohdeorganisaatiolta tilauksen kehittämistyön tekemisestä elokuussa 2022. Kehittämishanke jaettiin tuolloin neljään osioon; käynnistämismuotoon, haastatteluihin, kyselytutkimukseen sekä kehittämistyöpajoihin. Kaikkiin vaiheisiin liittyi vahvasti myös raportointi kohdeorganisaation edustajille hankkeen etenemisestä.

Kehittämistyön projektiryhmään kuului kohdeorganisaation puolelta kaksi yhteys henkilöä ja Haaga-Helian osalta projektiryhmään kuului itseni lisäksi projektipäällikkönä toiminut tutkuspäällikkö Petteri Ohtonen ja yhteistyökumppaneina Iris Humala sekä Eija Kärnä, joka toimi samalla myös opinnäytetyöni ohjaajana. Haaga-Helian projektiryhmän jäsenet olivat kaikki keskenään tasa-arvoisia tiimin jäseniä, joista kukin osallistui hankkeeseen yhdessä sovittujen ja jaettujen vastuiden mukaisesti. Opinnäytetyön tekijänä osallistuin kattavasti hankkeen eri vaiheisiin. Projektiryhmä koontui säännöllisesti Teams -sovelluksen välityksellä pidettyihin palavereihin hankkeen edetessä. Osa palavereista oli Haaga-Helian projektiryhmän sisäistä työskentelyä varten ja osaan osallistuivat myös kohdeorganisaation edustajat. Haaga-Helian projektiryhmä kommunikoi keskenään Teams -palavereiden lisäksi sähköpostitse sekä Teamsiin projektia varten luodun ryhmäkansion keskustelumuotoisuuden kautta. Teamsin ryhmäkansio toimi samalla projektin materiaalipankkina, johon tallennettiin kaikki projektia koskevat dokumentit omiin alakansioihinsa kaikkien ryhmän jäsentien nähtäville.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkimus- ja kehittämishankkeen etenemisen ja niissä käytetyt menetelmät hankkeelle alun perin määritettyjen osioiden mukaisesti. Esittelen tekstin yhteydessä jokaisesta kehittämistyön vaiheesta laatimani kuvan, jossa näkyy vaiheiden keskeiset tehtävät. Kuvien vasemmassa laidassa ovat koko projektiryhmää koskevat tehtävät ja vaiheen toteutumisaikakohta, ja kuvien oikealle puolella olen jaotellut omat vastuuni kussakin kehittämisprosessin vaiheessa. Tutkimus- ja kehittämistyön vaiheet, niiden sisältämät tehtävät ja vastuut sisältävät kuvat olen kerännyt yhteen myös liitteeseen yksi.

## 5.1 Käynnistämisvaihe

Hankkeen käynnistämisvaihe, jossa Haaga-Helian projektiryhmä kävi läpi kohdeorganisaation edustajien kanssa kehittämishankkeen tavoitteet, sisällön ja aikataulun sekä keskustellut työnjaoista kohdeorganisaation ja projektiryhmän välillä oli jo loppusuoralla liittyessäni mukaan projektiryhmään opinnäytetyön tekijänä syyskuun puolivälissä. Osallistuin tuolloin kehittämishankkeen aihepiiriä koskevalle Organisaatiot muutoksessa -kurssille ja kun mahdollisuus kehittämishankkeeseen osallistumiseen ilmaantui, esitin kiinnostukseni ja pääsin mukaan projektiryhmään. Opintojeni suuntautuminen palveluiden kehittämiseen ja taustani kohderyhmän kaltaisista työtehtävistä toimivat hyvin yhteen kehittämishankkeen tavoitteiden kanssa.

Käynnistämisvaiheessa tärkein tehtäväni oli tutustua kohdeorganisaatioon ja hankkeessa jo sovituihin asioihin ja materiaaleihin. Organisaatiot muutoksessa -kurssin materiaalit toimivat hyvänä alkulähteenä kehittämishankkeen teoreettisen tietopohjan rakentamiseen. Aloitin samalla myös tutustumisen aikaisempiin tutkimuksiin ja Haaga-Helian samaan aihealueeseen aikaisemmin suorittamiin hankkeisiin.

Tutustuttuani tarkemmin aihealueeseen, kohdeorganisaatioon ja kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin perehdyin tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen. Toikon ja Rantasen (2009, 14) mukaan kehittäminen voidaan määrittää mukaan konkreettisiksi toimiksi, joilla tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi ja kehittämisprosessin onnistumista arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin määritetty tavoite on saavutettu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja löytää ratkaisuja, joilla kehittää valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtapoja ja -prosesseja, työnjakoa sekä omaa osaamista vastaamaan työelämän muutoksiin.

Valitsin opinnäytetyön lähestymistavaksi tämän perusteella toimintatutkimuksen, sillä se liittyy oleellisesti käytännön työelämässä olevien ongelmien tiedostamiseen ja poistamiseen (Kananen 2009, 9.) Toikon ja Rantasen (2009, 29–30) mukaan toimintatutkimuksen keskiössä on muutoksen aikaan saaminen osana prosessia. Opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitettiin avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työn ja toiminnan nykytilannetta monesta eri näkökulmasta, mutta kiinnostus ja tavoite oli tämän lisäksi toimintatutkimuksen tavoin siinä, miten asioiden pitäisi olla. Tutkimus- ja kehittämistyössä pyrittiin käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja samalla tuomaan kohdeorganisaatiolle uutta tietoa ja ymmärrystä käsiteltävistä aiheista.

Toimintatutkimus on usein yhdistelmä laadullisia (kvalitatiivisia) ja määrällisiä (kvantitatiivisia) tutkimusmenetelmiä, eikä se sulje pois muiden lähestymistapojen tiedonkeruu- tai aineiston analysointimenetelmiä. Toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja itse tutkimus ovat toimintatutkimuksen oleellimmat elementit. (Kananen 2009, 11–13.) Tutkimus- ja kehittämistyössä oli

toimintatutkimuksen tapaan keskeisessä osassa yhteistoiminta ja yhteiskehittäminen kohdeorganisaation edustajien kanssa. Yhteiskehittäminen kohdeorganisaation henkilökunnan kanssa oli perustelua, sillä kehittämisen lopputulosta ei voi pitää luotettavana, mikäli kehittämiseen ei osallistu henkilöitä, jotka tekevät kehittämisen kohteena olevaa työtä tai jotka käyttävät kehitettäviä palveluita tai toimivat muuten organisaation yhteistyökumppaneina (Salonen ym. 2017, 39). Opinnäytetyössä suoritettussa tutkimus- ja kehittämistyössä osallistettiin kohdeorganisaation jäseniä valittujen laadullisten ja määrällisten menetelmien avulla. Laadullisina menetelminä hyödynnettiin haastatteluita ja määrällisenä menetelmänä kyselytutkimusta, joka sisälsi myös laadulliseen tutkimukseen liitettäviä avoimia kysymyksiä.

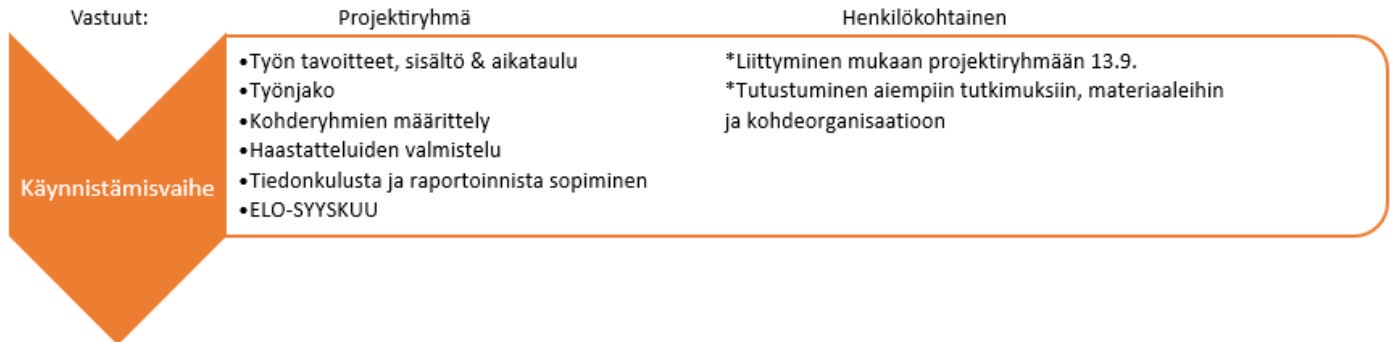
Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 58–59) painottavat sitä, että yhteisön jäsenet tunnistavat toimintansa haasteet muita paremmin, mutta ulkopuolinen tutkija voi tuoda mukanaan erilaisen näkökulman ja teoreettista osaamista, joita ilman ongelmia voi olla vaikea ratkaista. Kohdeorganisaatio oli havainnut haasteita toiminnassaan ja tämän vuoksi tilannut kehittämishankkeen Haaga-Helialta. Haaga-Helian projektiryhmän jäsenet toivat mukanaan teoreettista tietoa, jota hyödynnettiin tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana. Teoreettinen tieto perustui aiempiin samantyyppisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen muun muassa työn muutoksen taustalla vaikuttavien ilmiöiden ja käytettyjen menetelmien osalta.

Salosen ja hänen kumppaneidensa (2017, 40) mukaan toimintatutkimusta käytetään usein työryhmien tai -tiimien toiminnan kehittämiseen, mutta myös ryhmien välisten suhteiden tarkastelu tai kokonaisen organisaation toiminnan kehittäminen on mahdollista toimintatutkimuksen menetelmin. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin erilaisissa tiimeissä ja osastoilla avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työskentelyyn. Tutkimus- ja kehittämistyössä keskityttiin tiimien sisäisten työskentelytapojen ja -prosessien kehittämisen lisäksi erityisesti myös erialisten tiimien yhteistyön ja toiminnan kehittämiseen.

Tutkimus- ja kehittämistyössä toteutettiin nykytilanteen kartoitus teemahaastatteluiden, kyselyn ja jo olemassa olevan tiedon avulla. Nykytilan kartoituksen, sen analysoinnin ja teorian perusteella ratkaisuehdotuksia ei kuitenkaan vielä luotu, sillä toimintatutkimuksen tavoin haastatteluista ja kyselystä esiin nousseita kehityskohteita jatkotyöstettiin yhteiskehittämisen menetelmin työpajoissa kohdeorganisaation edustajien kanssa. Näin ollen kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevät henkilöt ja sidosryhmät pääsivät itse mukaan tutkimuksen lisäksi myös kehittämisprosessiin ja ratkaisujen luomiseen, mikä on toimintatutkimukselle oleellista.

Kehittämishankkeen käynnistämisen vaihe oli kiteytetysti omalta osaltani siis tutustumista jo sovittuihin asioihin, aihealueeseen ja kohdeorganisaatioon sekä tutkimusmenetelmiin. Käynnistämisen vaiheen aikana laadin myös opinnäytetyön aihe-ehdotuksen ja suunnitelman ja sain näille

hyväksynnän. Jaottelin kuvaan kuusi projektiryhmän ja omat henkilökohtaiset vastuuni hankkeen käynnistämisvaiheessa.



Kuva 6: Kehittämishankkeen käynnistämisvaiheen vastuut

## 5.2 Haastattelut

Haaga-Helian projektiryhmä piti koko hankkeen ajan säännöllisesti palavereita kohdeorganisaation edustajien kanssa Teams-sovelluksen välityksellä. Palavereissa käytiin läpi kehittämishankkeen etenemistä, läpikäytiin jo saatuja tuloksia ja suunniteltiin hankkeen tulevia tapahtumia. Ensimmäinen palaveri, johon itse osallistuin, pidettiin 4.10.2022 ja tästä varsinainen osuuteni kehittämishankkeessa alkoi. Palaverin aiheena olivat avustavien henkilöiden haastatteluiden suunnittelu ja toteutus, sillä kehittämishanke oli edennyt sen toiseen vaiheeseen, haastatteluihin. Haastatteluvaiheen tavoitteeksi määriteltiin nykytilan kartoitus ja kehittämisen mahdollisuuksien selvitys. Haastatteluvaihe sisälsi haastatteluiden suunnittelun, toteutukset, analysoinnin ja yhteenvedon tekemisen sekä raportoinnin kohdeorganisaation edustajille.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ratkaisuja, joilla kehittää kohderyhmän, avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden, työtapoja ja -prosesseja, työnjakoa sekä omaa osaamista. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti ratkaisujen löytämiseksi on olemassa olevat ongelmat ensin tunnistettava ja kartoitettava. Tähän tarkoitukseen sopivat hyvin laadulliset tutkimusmenetelmät, sillä niitä käytetään aiheiden tutkimiseen, joista ei vielä entuudestaan tunneta hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin (Ojasalo ym. 2015, 105).

Laadullisista tutkimusmenetelmistä opinnäytetyöhön sopivin menetelmä olivat haastattelut, sillä niiden avulla voidaan saada nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteena olevista asioista. Haastattelujen avulla saadaan myös korostettua yksilön mahdollisuutta tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Tämä juuri oli kehittämistyön haastattelujen tarkoituksena. Hankkeen aikana toteutetut haastattelut sisälsivät johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelun, avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden parihaastattelut sekä asiantuntijoiden

kanssa suoritettua kaksi ryhmähaastattelua. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työnteon nykytila ja selvittää erilaisia kehittämisen mahdollisuuksia.

Haastattelumuodoksi projektiryhmän kanssa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tämän haastattelumuodon etu on siinä, että haastattelun edetessä kysymysten järjestelyä ja sanamuotoja voi vaihdella tilanteen mukaisesti. Myös joitain ennalta laadittuja kysymyksiä voi jättää kokonaan pois ja kysyä keskustelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Osajalo ym. 2015, 108.) Haastatteluiden pääteemoista ja alakysymyksistä sovittiin organisaation edustajien kanssa ennakkoon pidetyissä palavereissa, mutta tarkoitus oli silti pitää haastattelutilanteet avoimina ja keskustelunomaisina. Kohdeorganisaation edustajien osallistuminen kysymysten muotoiluun oli tärkeätä, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja etteivät ne sisältäneet organisaation kannalta harhaanjohtavaa termistöä.

Opinnäytetyössä haastateltiin henkilöitä kohdeorganisaation kaikilta tasoilta, keskittyen kuitenkin avustavaa tietotyötä tekeviin henkilöihin. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan kattavasti näkökulmia organisaation joka tasolta, jotta kehittämistyötä varten löytyisi varmasti tärkeimmät asiat.

**Johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelu** toteutettiin syyskuussa 2022. Haastatteluajankohta oli jo sovittuna, kun liityin mukaan projektiin, ja en itse pystynyt siihen osallistumaan aikatauluhaasteiden vuoksi. Tässä kohtaa hanketta itselleni oli vielä tärkeämpää kohdeorganisaation ja kehittämishankkeen muuhun materiaaliin tutustuminen. Johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelun toteuttivat muut Haaga-Helian projektiryhmän jäsenet, mutta saatuja tuloksia hyödynnettiin projektikokonaisuuden lisäksi myös tässä opinnäytetyössä. Haastatteluun osallistui 15 kohdeorganisaation jäsentä. Ryhmähaastattelun teemoina olivat avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden nyky- ja ihannetilanne, avustavan tietotyön kehittämisen tärkeimmät kohteet ja erilaiset kehittämisen ratkaisuvaihtoehdot. Haastattelun tukena käytetty PowerPoint -esitys löytyy tiivistetyssä muodossa liitteestä kaksi. Esityksestä on myös anonymisoitu tai yleistetty joitain käytettyjä termejä kohdeorganisaation anonymiteetin säilyttämiseksi. Ryhmähaastattelun aikana valittuja teemoja käsiteltiin pienryhmissä keskustellen ja muistiinpanoja kirjoittaen. Haastattelijoiden keräämät muistiinpanot kerättiin yhteen koontidokumenttiin ja tallennettiin projektiryhmän Teams-kanavalle jatkokäsittelyä varten.

Johdon ja esihenkilöiden haastatteluiden jälkeen hankkeessa siirryttiin **avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden parihaastatteluihin**. Osallistuin haastatteluiden valmistelupalaveriin kohdeorganisaation edustajien ja Haaga-Helian projektiryhmän kanssa. Kohdeorganisaation edustajat olivat muodostaneet 15 haastateltavaa paria etukäteen yhdistäen samantyyppistä työtä tekeviä henkilöitä, mutta parit eivät välttämättä työskennelleet samassa tiimissä tai osastolla. Palaveria

seuranneella viikolla olin suorittamassa ensimmäistä avustavien henkilöiden parihaastattelua Haaga-Helian projektiryhmän toisen jäsenen kanssa, jonka jälkeen toteutin viisi avustavien henkilöiden parihaastattelua itsenäisesti. Haastattelin tässä vaiheessa hanketta siis yhteensä 12 henkilöä.

Teemahaastatteluissa käytetty kysymysrunko käytiin läpi ja hyväksyttiin kohdeorganisaation edustajilla ennen haastatteluiden sopimista. Kysymysten avulla pyrittiin keräämään relevanttia tietoa, jota pystyttäisiin vertailemaan toisiinsa ja jota analysoimalla olisi mahdollista löytää organisaation avustavan työn kehittämiskohteita. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko löytyy liitteestä kolme. Haastatteluun kutsuttaville lähetettiin ennakoon sähköpostilla tutkimustiedote, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen sisällöstä ja sen luottamuksellisuudesta. Samassa viestissä kutsutut saivat tutkimuksen suostumuslomakkeen, ja vastaamalla viestiin he pystyivät vahvistamaan olevansa mukana tutkimuksessa. Ennalta määritellyt parit jaettiin Haaga-Helian projektiryhmän kesken ja kukin jäsen toteutti omat haastattelunsa loka-marraskuussa 2022.

Lähestyin haastateltavia henkilöitä sähköpostilla lähettämällä kullekin parille muutaman ajankohdetaehdotuksen Teams -sovelluksen kautta suoritettavaa videohaastattelua varten. Yhteisen ajan löydyttyä lähetin haastateltaville vielä laaditun haastattelurungon valmiiksi, jotta he pystyivät siihen halutessaan ja ehtiessään tutustumaan. Samassa viestissä kerroin myös, että haastattelut tullaan nauhoittamaan Teams- sovelluksen avulla ja Teamsin transkriptio -toimintoa käytetään vain tutkimuksellisiin tarkoituksiin ja, että nauhoitteet tullaan tuhoamaan kehityshankkeen valmistuttua.

Valmistuin suorittamiini haastatteluihin varaamalla kalenteristani kullekin haastattelulle aikaa tunnin ja tämän jälkeen vielä vähintään puoli tuntia tallennetun aineiston käsittelyyn heti haastatteluiden jälkeen, kun keskustelu oli vielä tuoreena mielessä kirjoittamieni muistiinpanojen lisäksi. Suorittamani haastattelut kestivät keskimäärin 45–60 minuuttia. Yksi haastattelu kesti yli tunnin, mutta onneksi kaikki osallistujat pystyivät joustamaan aikatauluistaan hieman, jotta kaikki teemat saatiin käytyä läpi. Teams -sovelluksen käytöstä oli suurta hyötyä haastatteluja tehdessä. Kirjoitin haastattelujen edetessä omia muistiinpanoja, mutta sovelluksen transkriptio -toiminto tuotti reaaliaikaisesti automaattisesti litteraattia haastatteluista, jota pystyi hyödyntämään muistiinpanoja täyttäessä ja haastatteluja analysoitaessa. Tallennustoiminto mahdollisti myös haastateltavien eleiden ja ilmeiden havainnoinnin, kun muistiinpanojen tekemisen lisäksi pystyi oikeasti keskittymään itse keskusteluun ja sen eteenpäin viemiseen.

Parihaastatteluiden teemoiksi määritettiin avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden omat nykyiset työtehtävät, työn muutoksiin vastaaminen, työnjaon kehittämisen uudet mahdollisuudet sekä työprosessien tarkistaminen ja kehittämisen ratkaisut. Aloitin monet haastatteluni kysymällä, kuinka pitkään haastateltavat olivat olleet kohdeorganisaation palveluksessa saadakseni käsityksen



keskimääräisestä työkokemuksesta. Haastatteluiden edetessä kävi myös ilmi, että organisaatiossa pidempään työskennelleiden mielipiteet erosivat hieman joissain teemoissa uudempien työntekijöiden mielipiteistä. Haastattelut etenivät hyvin keskustelunomaisesti etukäteen laaditun haastattelukysymysrungon mukaisesti. Ajoittain haastattelukysymysten järjestys muuttui, kun aiempaan kysymykseen vastatessa keskustelu siirtyi luonnollisesti johonkin toiseen aiheeseen. Kaikissa haastatteluissa käytiin kuitenkin läpi kaikki teemat. Keskustelunomaisissa haastatteluissa minun oli mahdollista myös esittää tarpeen mukaan tarkentavia lisäkysymyksiä.

Avustavien henkilöiden haastattelun ensimmäinen teema koski heidän omia työtehtäviään. Pyysin heitä aluksi kertomaan omasta mielestään tärkeimmistä työtehtävistään, jonka jälkeen pyysin heitä arvioimaan työtehtävien luonnetta sen perusteella, pitivätkö he niitä avustavina, toimeenpaneovina vai asiantuntijatehtävinä. Monessa haastattelussa kysymys työtehtävien asiantuntijamaisesta luonteesta herätti paljon keskustelua. Tämän jälkeen kysyin haastateltavien mielestä heidän vähemmän tärkeitä työtehtävistään. Tässä kohtaa monessa haastattelussa sivuttiin jo seuraavan teeman aihetta työtehtävien mahdollisesta automatisoinnista, ulkoistamisesta tai keskitetysti tarjoamisesta koko organisaatiolle. Omiin työtehtäviin liittyvän teeman lopuksi keskustelimme ennakoimisesta ja itseohjautuvasta työskentelytavasta sekä uusien teknologioiden mahdollisuuksista.

Haastattelujen toinen teema keskittyi tietotyön muutokseen asiantuntijaorganisaatiossa. Haastateltavilta kysyttiin miten he ovat kokeneet työssä tapahtuneen muutoksen ja minkälaisena he näkevät oman roolinsa ja osaamisensa tässä muutoksessa. Tämän jälkeen kysyin, miten haastateltavat haluaisivat kehittää omaa työrooliaan ja osaamistaan vastaamaan paremmin työssä tapahtuvaan muutokseen. Viimeisenä aiheena tässä teemassa käytiin läpi tukitoimintojen mahdollista automatisointia tai muita ratkaisuja, ellei tätä kyseistä aihetta ollut jo käsitelty ensimmäisen haastatteluteeman aikana.

Kolmas teema keskittyi työjaon kehittämisen mahdollisuuksiin. Haastateltavilta kysyttiin, miten työnjako toimii avustavien henkilöiden kesken ja avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden välillä. Haastateltavilta kerättiin myös ideoita työnjaon ohjaamiseen ja kehittämiseen. Heiltä myös kysyttiin, millaisena he näkevät oman roolinsa olevan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa työn ja osaamisen jakamisessa.

Haastattelun viimeinen teema aloitettiin kysymyksellä, miten työtapoja ja -prosesseja pitäisi kehittää asiantuntijaorganisaatiossa. Haastateltavilta kysyttiin esimerkkejä hyvin toimivista prosesseista ja heitä pyydettiin antamaan perusteluja vastauksilleen. Haastateltavat saivat kertoa näkemyksensä siihen, minkälaista yhteistyötä tai teknologioita prosessien kehittäminen heidän mielestään edellyttäisi. Lopuksi haastatteluissa keskusteltiin avustavien henkilöiden roolista ja potentiaalista uusien teknologioiden käyttöönotossa ja tukena olemisessa.

Mielestäni suorittamani haastattelut sujuivat hyvin ja keskustelunomaisesti. Ensimmäistä haastattelua jännitin, joten oli hyvä, että tuolloin tukenani oli toinen Haaga-Helian projektiryhmän jäsen. Seuraavissa haastatteluissa en tuntenut jännitystä enää juuri ollenkaan. Haastateltavista henkilöistä en aistinut jännitystä ja moni heistä oli ehtinyt tutustua etukäteen lähettämiini haastattelukysymyksiin. Suurin haaste haastatteluiden toteutuksen kanssa oli saada sovitettua kolmen henkilön aikataulut yhteen, mutta onneksi itse pystyin olemaan joustava omien aikataulujeni kanssa ja sain näin helpotettua tilannetta. Muutama henkilö oli kokonaan estynyt osallistumaan haastatteluun, mutta kohdeorganisaation edustajat löysivät heidän tilalleen toiset haastateltavat, joten haastateltavien henkilöiden määrä pysyi ennalta sovitussa. Toisena haasteena ennen haastatteluiden aloittamista pidin sitä, että toinen haastattelun osapuolista voisi helposti dominoida keskustelua ollen enemmän äänessä, mutta lopulta kaikki haastattelut soljuivat hyvin ja tasapuolisesti. Myös se, että haastateltavat henkilöt eivät pääasiassa edustaneet samaa tiimiä tai osastoa osittain auttoi keskustelua ja toi uusia näkökulmia esiin haastatteluiden edetessä.

Haastatteluiden jälkeen kukin Haaga-Helian projektiryhmän jäsen litteroi tai kirjoitti omat muistiinpanonsa puhtaaksi kaikkien projektiryhmäläisten nähtäväksi hankkeen omalle Teams -kanavalle. Suunnittelin omat haastattelu-aikatauluni niin, että ehdin keskittyä tallennetun aineiston käsittelyyn heti haastatteluiden jälkeen, kun keskustelu oli vielä tuoreena mielessä kirjoittamieni muistiinpanojen lisäksi. Tällöin Teamsin tekoälyn luomaa litterointia oli myös helpompi muokata selkokielisemmäksi. Tein jokaisesta haastattelusta ja niiden keskeisimmistä asioista itselleni kattavat muistiinpanot, joita täydensin Teamsin luoman transkription avulla. Haastatteluista keräämiäni muistiinpanoja vertailin etsien yhtäläisyyksiä ja eroja. Monissa haastatteluissa nousi esiin samoja asioita, jotka lopulta muodostivat keskeisiä teemoja kehitystyön kannalta. Kukin projektiryhmän jäsen työsti omien haastatteluidensa tuloksia. Yksilöllisen työstön jälkeen saadut tulokset teemoitettiin vastausten perusteella. Teemoittamisella tarkoitetaan useammalla haastatellulle henkilölle yhteisten ilmiöiden ja asioiden löytämistä (Ojasalo ym. 2015, 110). Lopulta kaikkien haastatteluiden tulokset kerättiin yhteen koontidokumenttiin. Tästä dokumentista tehtiin myös tämän vaiheen tulosten esittelyversio, joka esiteltiin kohdeorganisaation omalle kehitysryhmälle marraskuun alkupuolella.

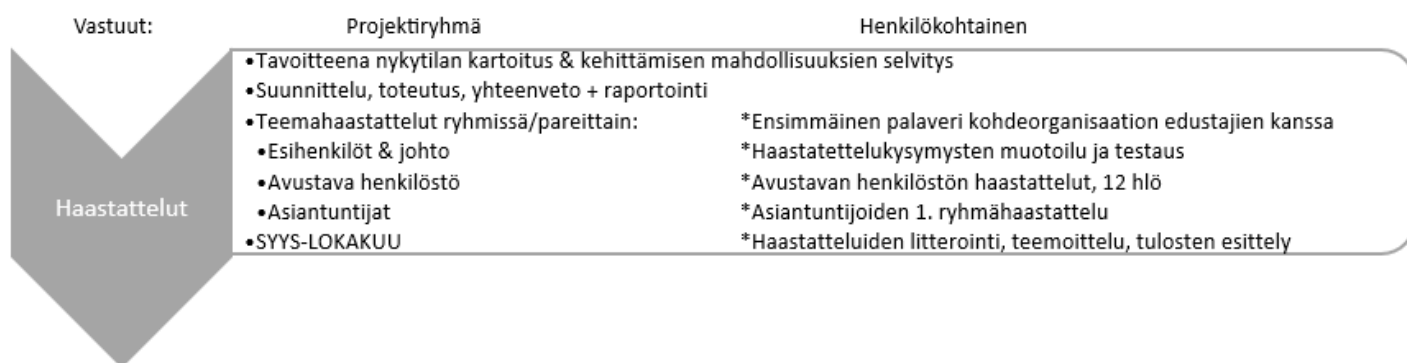
**Kohdeorganisaation asiantuntijoiden ryhmähaastattelut** päättivät tutkimusosion haastatteluvaiheen. Haastattelut suoritettiin kahtena peräkkäisenä päivänä marraskuussa 2022 Teams -sovelluksen välityksellä. Kohdeorganisaation työntekijöistä suurin osa on asiantuntijoita ja heistä organisaation edustajat olivat valikoineet otannan, joille haastattelukutsut lähetettiin. Kahteen ryhmähaastatteluun osallistui yhteensä 21 henkilöä, ryhmistä muodostui keskenään osallistujamääriltään tasaiset.

Itse osallistuin ensimmäisen ryhmän haastatteluun toimien toisena fasilitoijana. Ryhmähaastattelut suoritettiin Teamsin välityksellä niin, että aluksi koko ryhmälle pidettiin lyhyt alustus haastattelun teemoista, jonka jälkeen ryhmä jaettiin kahtia ja kumpaankin ryhmään jäi yksi projektiryhmän jäsen toimimaan fasilitoijana, vetämään keskustelua. Haastatteluihin valmistauduttiin määrittelemällä projektiryhmän kanssa kullekin teemalle sopiva läpikäyntiaika, jota pyrittiin noudattamaan haastattelujen aikana. Aikatauluttaminen oli tärkeää, jotta haastatteluun osallistujat pysyisivät omassa aikatauluissaan. Joidenkin teemojen osalta suunniteltu aikataulu hieman venyi, mutta aikaa nipistettiin siten muista teemoista. Kaikki teemat saatiin kuitenkin käsiteltyä kattavasti.

Asiantuntijoiden haastatteluissa teemoina olivat: avustavan tietotyön nyky- ja ihannetilanne, asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden työnjako sekä avustavien henkilöiden työn mahdolliset uudelleenjärjestelyt. Teemojen läpikäynnin jälkeen molemmat ryhmät palasivat vielä yhteiseen Teams -istuntoon ja haastattelu-teemoista läpikäytyä keskustelua käytiin yhteisesti läpi. Kummankin ryhmän fasilitoijat tekivät omia muistiinpanojaan keskustelusta, jonka lisäksi keskusteluun osallistuneilla asiantuntijoilla oli mahdollisuus täyttää jaettua vastauslomaketta omalta tietokoneeltaan. Haastatteluissa apuna käytetty vastauslomakepohja löytyy liitteestä neljä. Haastattelun päätteeksi asiantuntijoille annettiin vielä mahdollisuus käydä täydentämässä yhteistä dokumenttia, mikäli jotain uutta tulisi jälkikäteen mieleen.

Haastatteluiden jälkeen fasilitoijien muistiinpanot yhdistettiin asiantuntijoiden täyttämien vastauslomakkeiden kanssa aineiston analysointia varten. Avustavien henkilöiden haastatteluiden kaltaisesti myös nämä haastattelutulokset teemoitettiin. Lopulta kaikkien tehtyjen haastatteluiden tulokset kerättiin yhteen ja niistä tehtiin esiteltävä dokumentti. Tämä dokumentti ja haastatteluiden tuloksia käytiin läpi kohdeorganisaation edustajien kanssa marraskuun loppupuolella. Samassa palaverissa esiteltiin myös tehdyn kyselyn tuloksia ja keskusteltiin tulevien kehittämistyöpajojen sisällöistä.

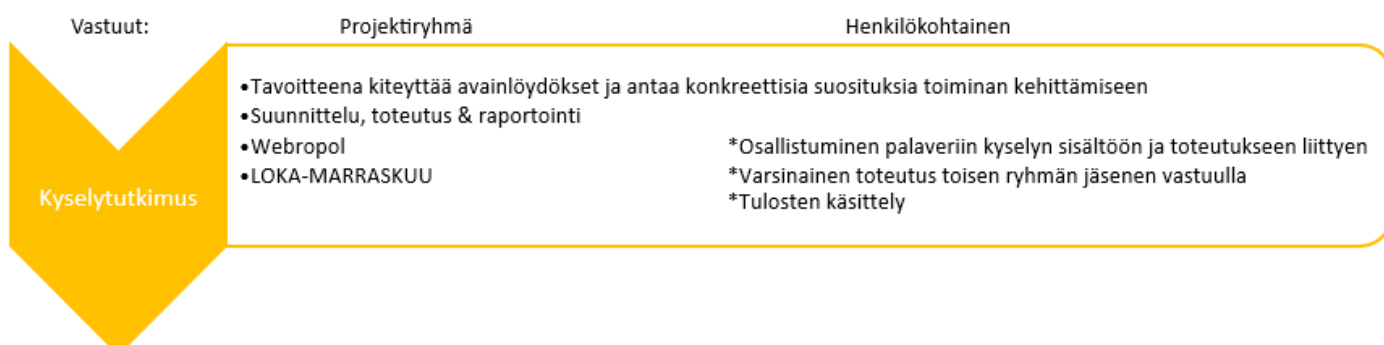
Alla olevassa kuvassa seitsemän esitän vielä tiivistetysti haastatteluvaiheeseen sisältyneet vastuut.



Kuva 7: Kehittämishankkeen haastatteluvaiheen vastuut

### 5.3 Kyselytutkimus

Haastatteluiden lisäksi opinnäytetyön tutkimusosiossa hyödynnetään myös määrällistä, sähköisesti toteutettua kyselytutkimusta. Kyselyn etuna voidaan nähdä se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä nopeasti ja tehokkaasti (Ojasalo ym. 2015, 121). Tässä kehittämishankkeessa kyselyn tarkoituksena onkin mahdollistaa kaikkien organisaation jäsenien, yhteensä noin 250 henkilön, osallistuminen kehittämishankkeeseen, sillä kaikkia henkilöitä ei voitu haastatella. Kyselyyn vastaaminen oli anonyymiä. Kysely koostettiin projektiryhmässä haastattelutulosten perusteella, jotta sen avulla pystyttiin vielä kysymään tarkentavia kysymyksiä esiin nousseista aiheista. Kyselyssä käytetyt kysymykset käytiin läpi yhteistyössä kohdeorganisaation edustajien kanssa ennen kyselyn julkaisua, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset ovat ymmärrettäviä eivätkä sisällä tulkinnanvaraisia termejä. Kyselyyn sisällytettiin sekä laadullisia (avoimia) että määrällisiä kysymyksiä, jotka analysoitiin tilastollisin menetelmin. Osallistuin kohdeorganisaation kanssa pidettyyn palaveriin kyselyn sisältöön ja toteutukseen liittyen, jotta pääsin seuraamaan kaikkia projektin vaiheita, mutta varsinainen kyselyn toteutus ja tulosten analysointi tapahtui muun projektiryhmän toimesta. Kuvaan kahdeksan olen kerännyt kyselytutkimusvaiheen päävastuut.



Kuva 8: Kehittämishankkeen kyselytutkimusvaiheen vastuut

Kysely rakennettiin jakautumaan kahteen osaan riippuen, siitä kuuluiko vastaaja avustavaa tietotyötä tekeviin henkilöihin vai johtoon ja asiantuntijoihin. Avustavaa työtä tekevien henkilöiden kyselyteemoja olivat työroolit ja -tehtävät, työprosessit, työnjako, työmäärä ja ohjaus sekä osaaminen muuttuvassa työympäristössä. Johdon ja asiantuntijoiden kyselyteemoina olivat; tietotyö muuttuu – avustavien henkilöiden osaamisen riittävyys, työprosessit ja niiden toimivuus sekä avustavan tietotyön kehittäminen.

Sähköisesti toteutettavan kyselyn etuna voidaan nähdä nopeus ja vaivattomuus, tuloksia pystyy myös seuraamaan reaaliajassa. Sähköinen kysely antaa myös mahdollisuuden mukauttaa kyselyä aiempien vastuksien perusteella. Sähköisten kyselyiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti, mikä on johtanut vastausprosenttien merkittävään pienenemiseen viime vuosina. (Ojasalo ym.

2015, 128–129.) Haaga-Helian projektiryhmä laati Webropolin kautta toteutetun kyselyn, mutta kohdeorganisaatio lähetti henkilökunnalleen tiedon kyselystä sekä linkin vastaamista varten. Tällä keinolla pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti kyselyn vastaajamäärään. Organisaation jäsenet olivat tämän lisäksi jo tietoisia käynnissä olevasta kehittämishankkeesta, joten kyselyn sähköisen toteutustavan ei uskottu tässä tapauksessa vaikuttavan suuresti vastausprosenttiin. Kyselyyn vastaamisen kestoksi arvioitiin 5–10 minuuttia.

Kysely oli auki viikon ajan ja vastauksia saatiin 94 kpl, vastausprosentin ollen tällöin 38 %. Kolmasosa vastaajista oli avustavaa tietotyötä tekeviä henkilöitä, ja loput vastaajat edustivat johtoa ja asiantuntijoita. Saadut tulokset täydensivät hyvin tehtyjä haastatteluita. Kyselyn laadullista dataa eli avoimia vastauksia analysoitiin haastattelujen tapaan teemoittelemalla, määrällistä dataa keski- ja hajontaluvuin sekä ristiintaulukoimalla. Tarkemmin kyselyn analysointiprosessia tässä opinnäytetyössä ei käydä läpi, sillä en itse osallistunut tähän prosessiin. Tämä opinnäytetyö kuitenkin hyödyntää saatuja tuloksia ja esittelen tuloksia tiivistetysti luvussa 7.3. Kyselystä saatuja tuloksia esiteltiin kohdeorganisaation edustajille yhdessä haastattelutulosten kanssa marraskuun lopulla.

#### **5.4 Kehittämistyöpajat**

Haastattelu- ja kyselytutkimusvaihe muodostivat kehittämishankkeen ja tämän opinnäytetyön ensimmäisenä vaiheena toimineen tutkimusosion. Kehittämishankkeen toisessa osiossa toteutettiin tutkimusosion tulosten pohjalta kehittämistyöpajoja yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa. Työpajoilla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa eri sidosryhmät saatetaan yhteistoimintaan käyttäen erilaisia vuorovaikutuksellisia menetelmiä tai välineitä. Työpajoissa toiminnan pääpaino on erilaisten mielipiteiden ja näkemysten, ajatusten, ideoiden sekä tietojen vaihto osallistujien kesken toimien ja keskustellen. (Salonen ym. 2017, 63.) Projektin aikana toteutetuissa työpajoissa toiminnan pääpaino oli tunnistettuihin kehittämiskohteisiin ratkaisujen tuottaminen yhteisöllisesti osallistujien kesken.

Kehittämishankkeen työpajojen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työn tavoitteellisuutta, sujuvuutta sekä mielekkyyttä yhteiskehittämisen menetelmin. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työpajoja oli tarkoitus olla kolme, mutta työpajojen sisällöt kuitenkin muuttuivat tilaajan pyynnöstä niin, että varsinaisia työpajoja järjestettiin kaksi ja kolmas paja vaihtui kehittämishankkeen tulosten esittelyyn kohdeorganisaation johtoryhmälle.

Haastatteluiden tapaan kehittämistyöpajojen sisältöjä käytiin etukäteen läpi kohdeorganisaation edustajien kanssa. Työpajat oli suunniteltu niin, että käsiteltäviksi valittuihin teemoihin pidettiin ensin lyhyet alustukset PowerPoint -esityksen muodossa, jonka jälkeen osallistujat pääsivät mukaan keskusteluun aihealueista. Osa työpajoihin valmistautumista oli läpikäydä työpajojen juoksutus

osallistuvien projektiryhmäläisten kesken. Kuhunkin työpajaan osallistui aina kaksi Haaga-Helian projektiryhmän jäsentä, osallistuin itse työpajoista ensimmäisen suunnitteluun ja toteutukseen. Pidimme projektiryhmän jäsenten kesken palaverin, jossa jaoimme alustusmateriaalina toimineen PowerPoint -esityksen diat keskenämme ja keskustelimme sopivasta ajasta, jota aihealueiden esittelyyn olisi sopiva käyttää. Tämän lisäksi työpajojen keskustelujen avuksi laadittiin vastauslomakkeet, joihin osallistujat pystyivät kirjoittamaan omia muistiinpanojaan. Pienryhmäkeskustelujen apuna käytetty vastauslomake löytyy yksinkertaistetussa muodossa liitteestä viisi. Ensimmäisen työpajan painotus vaihtui kohdeorganisaation edustajien pyynnöstä vielä päivä ennen sovittua työpajaa. Tämän vuoksi pidimme vielä ylimääräisen palaverin ja muokkasimme esitystämme toiveiden mukaisesti sekä jaoimme diat vielä uudestaan. Valmistautuminen meni myöhään iltaan, mutta kaikki tarvittavat materiaalit ja juoksutus saatiin kuitenkin valmiiksi seuraavan päivän työpajaa varten. Valmistauduin itse työpajan fasilitaattorin rooliin paneutumalla aihealueen kirjallisuuteen ja tekemällä muistiinpanoja esiintymiseni tueksi.

**Ensimmäinen työpaja** järjestettiin lähitilaisuutena marraskuun viimeisellä viikolla tilaajan järjestämissä kokoustiloissa Helsingissä. Osallistujina oli kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekeviä henkilöitä, 17 ilmoittautuneesta henkilöstä 14 henkilöä pääsi osallistumaan. Heidän lisäksi paikalla olivat myös kohdeorganisaation yhteyshenkilöt avustamassa tarvittaessa esimerkiksi organisaation spesifiin termistöön liittyvien asioiden kanssa. Työpajan alkuun oli varattu puoli tuntia tutkimusvaiheen, eli haastatteluiden ja kyselyn tulosten esittelyyn, jota kuka tahansa kohdeorganisaation henkilöstön jäsen pääsi seuraamaan Teams -linkin kautta. Tulosten esittelyn jälkeen linkki suljettiin ja paikallaolijoiden kanssa siirryttiin työpajatyöskentelyyn.

Tutkimusvaiheen perusteella ensimmäisen työpajan teemoiksi oli valittu:

- Assistenttien osaamisen kehittäminen, potentiaalın tiedostaminen ja osaamisen jakaminen
- Arvon tuottaminen organisaatiolle avustavan työn prosesseja kehittämällä
- Avustavan työn uudet mahdollisuudet

Työpaja jakautui valittujen teemojen mukaisesti kolmeen osaan. Kuhunkin teemaan pidettiin ensin lyhyt alustus PowerPoint -esityksen avulla, jonka jälkeen pöytäkunnittain istuvat osallistujat saivat teemaan liittyviä kysymyksiä sisältävän vastauslomakkeen täytettäväkseen esityksen ja oman keskustelunsa pohjalta. Vastauslomakkeessa oli pohdintaa helpottavia apukysymyksiä ja haastattelusta ja kyselystä esiin nousseita mahdollisia ratkaisuehdotuksia. Ensimmäisen teeman alustuksessa vietiin huomio siihen, kuinka avustavat henkilöt ovat tietotyön asiantuntijoita ja toimivat tukipilareina organisaation keskiössä. Tämän lisäksi esiteltiin työnteon tulevaisuustaitoja ja sitä, kuinka avustavat tietotyötä tekevä henkilöt ovat näiden tulevaisuustaitojen moniosaajia. Alustuksen jälkeen osallistujia pyydettiin keskustelemaan keskenään aiheesta ja kirjoittamaan mietteitään heille annettuun vastauslomakkeeseen. Avustavia henkilöitä pyydettiin ensimmäisen teeman osalta pohtimaan

minkälaisena he näkevät oman roolinsa olevan nyt ja mitä se voisi olla työn ja osaamisen jakamisessa. Tämän lisäksi vastauslomakkeeseen oli kerätty haastatteluista ja kyselystä esiin nousseita ratkaisuehdotuksia osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen. Avustavia henkilöitä pyydettiin arvioimaan listattuja ratkaisuehdotuksia sen mukaan, mitä he pitivät niistä parhaiten toimivina, myös uusia ratkaisuehdotuksia sai esittää. Tämän jälkeen heitä pyydettiin pohtimaan miten heidän valitsemiaan ratkaisuehdotuksia voisi hyödyntää nykyistä tilannetta paremmin osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä.

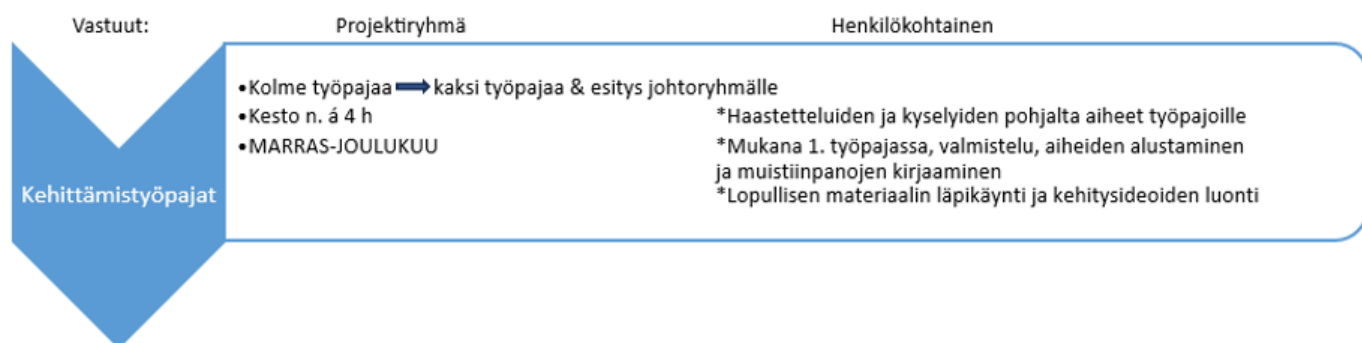
Fasilitoijat havainnoivat ja avustivat tarvittaessa pöytäkuntia keskustelun aikana. Keskustelun jälkeen teemaa purettiin yhteisöllisesti keskustellen, fasilitoijat kirjoittivat muistiinpanoja ylös ja ryhmien vastauslomakkeet kerättiin talteen myöhempää analysointia varten. Sama kuvio toistettiin myös kahden muun teeman käsittelyssä.

Toisena teemana oli arvon tuottaminen prosesseja kehittämällä. Teeman alustuksessa nostettiin esiin se, että avustavien henkilöiden tietotyö tuottaa arvoa monin tavoin ja että arvon ja merkityksen kokemus syntyy yhteistyöstä. Alustuksessa nostettiin myös esiin Haaga-Helian aiemmasta ”Tekoäly tulee – Tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon!” -hankkeesta (Kärnä, Ruohonen & Humala 2022) esiin nousseiden tulosten pohjalta asioita, joista avustavat henkilöt kokevat saavansa työleen arvoa ja mielekkyyttä. Tämän jälkeen osallistuja pyydettiin jälleen keskustelemaan ja täyttämään ajatuksiaan vastauslomakkeelle siitä, miten heidän mielestään heidän prosessejaan voisi kehittää tuottamaan uutta arvoa ja vastaamaan muuttuvan työn tarpeisiin. Apukysymyksinä oli muun muassa miten avustavien henkilöiden yhteistyötä voisi kehittää prosessien sujuvassa toteutuksessa, miten hiljaista tietoa voisi hyödyntää prosessien kehittämisessä ja minkälaista koulutusta mahdollisesti tarvittaisiin lisää.

Työpajan viimeinen teema liittyi avustavan työn uusiin mahdollisuuksiin. Alustuksessa hyödynnettiin jälleen ”Tekoäly tulee – Tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon!” -hankkeen (Kärnä, Ruohonen & Humala 2022) tuloksia avustavien henkilöiden voimavaroista muuttuvassa työssä. Alustuksessa käytiin myös lyhyesti läpi tämän kehittämishankkeen tutkimustuloksista esiin nousseita ajatuksia avustavan työn kehittämisestä. Tämän lisäksi puhuttiin yhteisöohjautuvuudesta sekä psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla. Esityksen jälkeen oli viimeisen pöytäkuntakeskustelun aika. Tällä kertaa avustavia henkilöitä pyydettiin pohtimaan miten avustavien henkilöiden ammatillista yhteistyötä voisi kehittää työn tehostamiseksi, mielekkyyden lisäämiseksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Yhteistyöehdotuksina vastauslomakkeella mainittiin tiimit, verkostot ja poolit, mutta muitakin vaihtoehtoja sai esittää. Työpajan jälkeen fasilitoijien muistiinpanot keskusteluista sekä ryhmien vastauslomakkeet kerättiin yhteen kattavaan dokumenttiin.

Työpajan päätyttyä saimme kiitosta ja positiivista palautetta sekä osallistujilta että työpajaa seuraamassa olleilta kohdeorganisaation yhteyshenkilöiltä. Positiivinen palaute vahvisti käsitystä projektin oikeasta suunnasta ja myös henkilökohtaisesti oman osaamiseni kehittymisestä. En pidä muiden edessä esiintymistä omana vahvuutenani, ja tässäkin tilaisuudessa jännitin sitä kovasti. Oli hienoa kuulla, että hermostuneisuuteni ei ollut paistanut esiintymisestääni läpi ja olin kuulostanut asiantuntevalta.

**Toiseen työpajaan** ja tulosten esittelytilaisuuteen en päässyt itse osallistumaan työesteiden vuoksi. Toinen työpaja järjestettiin 8.12.2022 ja sen teemana oli asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyön kehittäminen. Tuolloin osallistujina oli yhteensä 15 asiantuntijaa ja avustavaa työtä tekevää henkilöä. Valmistautuminen ja työpajan toteutus tapahtui samaan tapaan ensimmäisen työpajan kanssa. Työpajassa oli jälleen käytössä keskustelun apuna vastauslomake, joka löytyy liitteestä viisi. Saadut muistiinpanot kerättiin yhteen aiemman työpajan tulosten kanssa ja näiden, sekä aiempien materiaalien perusteella koottiin yhteen lopullinen yhteenveto ja tulokset esitettäväksi kohdeorganisaation johtoryhmälle joulukuun puolivälissä. Kuvaan yhdeksän olen kerännyt vielä tiivistetysti työpajavaiheen vastuut.



Kuva 9: Kehittämishankkeen työpajavaiheen vastuut



## 6 Tulokset; Avustavaa tietotyötä tekevien parihaastattelut

Opinnäytetyön tutkimusosioon kuuluneet haastattelut, kysely sekä kehittämistyöpajat toteutettiin syys- joulukuun välisenä aikana vuonna 2022. Aloitan tulosten esittelyn avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden parihaastatteluista, sillä he toimivat tutkimuksen pääkohderyhmänä ja heidän haastattelujensa tulokset ovat tämän myötä tärkeitä.

Kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2022 Teams-sovelluksen kautta. Organisaation edustajat muodostivat haastateltavista 30 henkilöistä ennakkoon 15 paria, joiden haastattelut jaettiin Haaga-Helian projektiryhmän kesken. Itse suoritin kuusi haastattelua, eli haastattelin 12 henkilöä. Suorittamieni haastatteluiden tulokset olivat hyvin linjassa muiden Haaga-Helian projektiryhmän jäsenten suorittamien haastatteluiden kanssa. Tuloksissa esitetyt suorat lainaukset ja ”lainausmerkeissä” esitetyt kohdeorganisaation työntekijöiden käyttämät ilmaukset olen kerännyt itse suorittamistani haastatteluista.

Avustavien henkilöiden parihaastattelun teemoina olivat omat työtehtävät, työn muutokseen vastaminen, työnjaon kehittämisen mahdollisuudet sekä työprosessien tarkistaminen ja kehittämisen ratkaisut. Haastattelukysymysten runko löytyy liitteestä kolme. Haastattelut kestivät noin tunnin, kukin projektiryhmän jäsen litteroi omat haastattelunsa ja tulokset kerättiin yhteen koontidokumenttiin organisaatiolle esittelyä varten. Koontidokumenttiin tulokset koottiin ja järjestettiin yhteistyössä projektiryhmän kanssa esiintymisfrekvenssin mukaisesti, eniten mainintoja saaneet vastaukset esitettiin ensimmäisinä. Käytän samaa järjestystä myös tässä tulosten esittelyssä, mutta aivan kaikkia saatuja vastuksia en esittele, vaan pyrin kokoamaan tähän kokonaisuuden kannalta tärkeimmät asiat.

### *Teema 1: Omat työtehtävät*

Omiin työtehtäviin liittyvässä teemassa avustavilta henkilöiltä kysyttiin heidän tärkeimpinä ja vähemmän tärkeinä kokemiansa työtehtäviä sekä asiantuntijatehtäviksi mieltämiänsä työtehtäviä. Näiden lisäksi kysyttiin kehityskeinoja ennakoimisen ja itseohjautuvuuden edistämiseksi sekä kysyttiin uusien teknologioiden hyödyntämisen mahdollisuuksia omista työtehtävissä.

Moni haastatelluista avustavista henkilöistä mainitsi tärkeimpinä työtehtävinään henkilökohtaisena sihteerinä tai assistenttina toimimisen yksittäisille henkilöille tai he toimivat avustavana henkilönä useille asiantuntijoille omassa yksikössään. Moni mainitsi yksikön erilaiset avustavat tehtävät ja koordinoinnin tärkeimmiksi tehtävikseen, mutta monilla oli myös koko organisaatiota koskevia tuki-tehtäviä, esimerkiksi viestintäyksikössä toimintaa on koko organisaation kanssa. Erilaisten

järjestelmien käyttöön ja opastukseen liittyvät tehtävät nostettiin myös esiin lähes kaikissa haastatteluissa, kuten myös tiimityö ja erilaiset sijaistamisjärjestelyt.

”Kaikki koordinointi on aika pitkälti ehkä semmoinen termi, joka kuvaisi näitä tehtäviä.”

”Koen olevani vähän semmoinen koko osaston yleisnainen. Toimenkuvaan kuuluu kyllä se, että taivutaan ihan mihin vain”

Avustavat henkilöt kokivat yleisesti ottaen nimettyjen tehtäviensä lisäksi olevansa mukana ”vähän kaikessa”. Positiivisena asiana tässä koettiin se, että avustavat henkilöt tunsivat toimivansa tietynlaisina ”hengen luojina” omissa yksiköissään, vastaavasti negatiivisena puolena koettiin se, että avustaville henkilöille saatetaan ”kaataa” tehtäviä, joita muut eivät itse ehdi, jaksaa tai viitsi tehdä. Edellä mainittujen lisäksi alla vielä listaus muista tärkeiksi koetuista tehtävistä.

- Kokous-/tapahtumajärjestelyt, kokoussihteerin tehtävät
- Kalentereiden hoito; matkat, puheet, esitykset yms.
- Raportointi, asiatarkastus
- Laskujen käsittely
- Viestintä eri muodoissa
- Henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät
- Hallinnolliset kehittämistehtävät

Vähemmän tärkeiksi koetuista työtehtävistä kysyttäessä moni mainitsi muille kuuluvien työtehtävien tai tuplatyön tekemisen. Syyksi tähän mainittiin prosessien puuttuminen, jolloin vastuut eivät ole selkeitä.

”Aika paljon tulee tehtyä turhaa työtä tässä talossa, kun ei ole kunnon prosesseja.”

”Jos joku pyytää apua, niin on tärkeätä auttaa. Mutta sitten on tietysti näitä tilanteita, että tehdään asia jonkun puolesta, vaikka kyseinen asia voisi mennä nopeammin, jos apua pyytänyt henkilö tekisi sen itse.”

Moni myös mainitsi turhina tehtävinä kahvitilausten teon ja tilojen varaamisen kokouksia varten. Näihin toimiin organisaatiossa on ollut uudet käytänteet, mutta monilla osastoilla oli lipsuttu takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muistuttaminen, huolehtiminen ja patistaminen tulivat myös ilmi useasta haastattelusta ylimääräisenä ja aikaa vievänä tehtävänä.

”Huolehdin siitä, että joku toinen tekee sen mitä on pyydetty, on hyvin hankalaa ja aikaa vievää seurata.”

Alla listattuna vielä muutama haastattelusta esiin noussut vähemmän tärkeäksi koettu tehtävä.

- Turhan kiireentunnun lietsonta
- Tehtävät, joita on tehnyt niin pitkään, että voisi jo siirtää muille
- ”Kokouskeskuksena” toimiminen (Teams taustatuki, diojen vaihto ja mikkien mykistys)
- ”Puhelinvaihteena” toimiminen
- Tietopankkina toimiminen
- Juoksevat tehtävät

Koetuista asiantuntijatehtävistä kysyttäessä moni sanoi työnsä olevan pääasiassa avustavaa ja toimeenpanevaa, reaktiivista ja rutiininomaista. Moni myös mietti asiantuntijatehtävien rajaa, sillä asiantuntijoilta välillä valuu tehtäviä avustaville henkilöille. Monet myös kuitenkin sanoivat, että avustava tietotyö on itsessään kyseisen tehtävän asiantuntijuutta, sillä he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita.

”Ehkä tämä on asiantuntijuustehtävää, sillä tavalla, että on avustavan työn asiantuntija. Sitä on tavallaan valmis mihin vain.”

”Oman toimi- ja hallinnonalan ja kontaktien tietäminen. Jos hyppäisin kollegan kenkiin toiselle osastolle, niin en osaisi toimia, koska kenttä ei ole tuttu. On tärkeää erottaa mikä on substanssia, jonka mukana tulee sitten vastuu.”

Vastuukysymykset herättivät tässä kohtaa keskustelua, erityisesti pohdittaessa avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden rooleja. Vähemmän tärkeiksi koettujen työtehtävien ohella tässä kohtaa pohdittiin myös prosesseja ja niiden kuvaamista, jotta vastuut saataisiin selkeästi näkyville. Järjestelmien osaaminen ja niiden käytössä tukena toimiminen koettiin asiantuntijatehtäväksi, tämä mainittiin kaikissa haastatteluissa. Lisää asiantuntitöiksi miellyttyjä tehtäviä löytyy alta.

- Sopimustekstien laatiminen ja päivittäminen
- Sisällöllinen avustaminen (substanssiosaaminen)
- ”Sisällä asioissa oleminen”, toiminnan ymmärtäminen, ennakointi
- Lakiasioiden tuntemus
- Selvitykset, raportit, tilastot
- Rekrytointiin ja harjoitteluihin liittyvät tehtävät
- Verkkosivustojen päivittäminen + muiden osastojen tukeminen tässä
- Tekijänoikeuksiin ja resurssisuunnitteluun liittyvät tehtävät
- Investointiavustusten seuraaminen ja maksatus

Omiin työtehtäviin liittyvän haastatteluteeman alla avustavilta henkilöiltä kysyttiin myös keinoja ennakoivan ja itseohjautuvan otteen kehittämiseksi työssä. Monet haastateltavista sanoivat, että työtehtäviä pystyy suunnittelemaan itseohjautuvasti ja toimimaan ennakoivasti, ylemmiltä tahoilta ei odoteta käskyjä tehtävien tekemiseen. Joillain osastoilla ennakointi ja itse aktiivisena oleminen on pakollista, sillä esimerkiksi erilaisia tapahtumia voi olla yli 60 kpl vuodessa. Kokemuksen myös sanottiin tuovan valtuuksia ja mahdollisuuksia kehittää omaa ja tiimin tapaa toimia ja työskennellä.

”Kehittämistä varmasti olisi, mutta ennakoimisen osaaminen on tullut kokemuksen kautta. Kun saa rutiinia asioihin, niin pystyy ennakoimaan.”

”Työ on paljon reagointia hetkessä, ehkä joskus vähän myöhässäkin. Sitten mietitään miten olisi voitu ennakoida paremmin ja koitettu miettiä prosesseja tiimeissä.”

Moni haastateltavista kuitenkin sanoi, että ennakoiminen on vaikeaa, sillä työ koostuu suurilta osin muilta saaduista tehtävistä ja tilanteet voivat muuttua nopeastikin. ”Se usein kostahtuu, mitä enemmän olet ennakoanut/suunnitellut eteenpäin” -piti paikkansa monen haastateltavan osalta, sillä heidän mukaansa muutokset ovat ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Avustavat henkilöt halusivat

myös muistuttaa siitä, että he työskentelevät virastoaikoihin, vaikka ajoittain organisaatiossa tuntuu olevan käsitys siitä, että avustavat henkilöt ovat jatkuvasti tavoitettavissa.

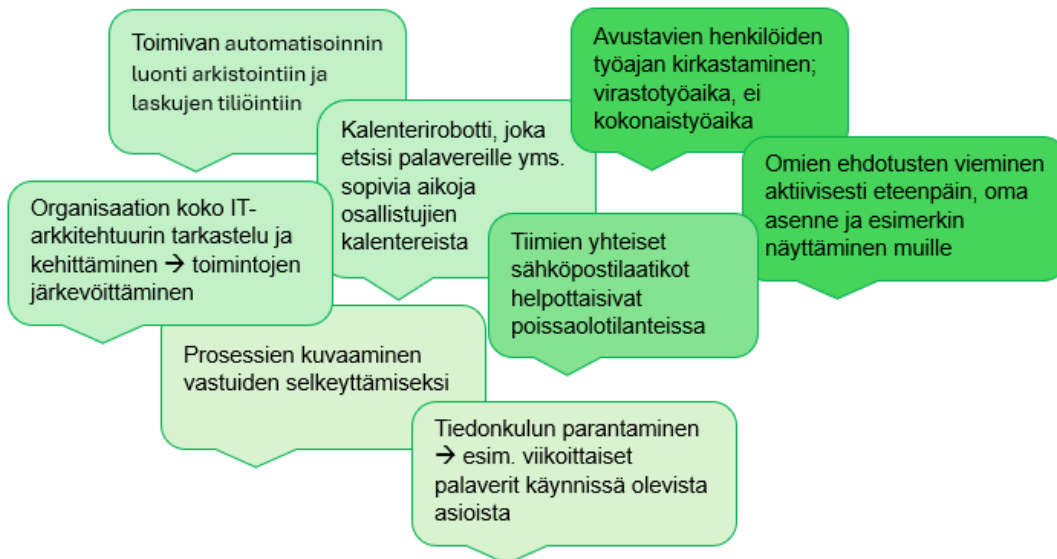
Hybridityö herätti myös keskustelua ennakointiin liittyen. Osan mielestä ennakointi on helpompaa toimistolla läsnä ollessa, koska silloin henkilöitä on helpompi tavoittaa. Toinen mielipide asiaan oli se, että etänä ollessa tuntee olevansa itse paremmin tavoitettavissa, koska on silloin varmemmin tietokoneen ääressä. Toimistolla ollessa työn teon sijainti voi vaihtua moneen kertaan työpäivän aikana.

Avustavien henkilöiden nykyisten työtehtävien selvittäminen oli projektin kannalta tärkeätä, jotta pystyttäisiin tunnistamaan mahdollisesti tarpeettomia tai mahdollisesti ylimääräisiä työtehtäviä, kuten myös tehtäviä, joita pystyttäisiin mahdollisesti korvaamaan uusien teknologioiden kuten tekoälyn avulla. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin selväksi, että työtehtävien uudelleenjärjestämismahdollisuudet hyödyttäisivät organisaatiota tässä vaiheessa enemmän, kuin uusien teknologioiden käyttöönotto jo käytössä olevien järjestelmien lisäksi. Avustavilta henkilöiltä kuitenkin kysyttiin omiin työtehtäviin liittyvään haastatteluteeman osiossa heidän näkemyksiään uusien teknologioiden hyödyntämisessä työssä. Vaikka ideat eivät tässä opinnäytetyössä edenneet, niin ne voivat kuitenkin olla kohdeorganisaatiolle hyödyllisiä tulevaisuudessa.

Uusin teknologioihin, kuten tekoälyyn ja robotiikkaan liittyvät mielipiteet olivat hyvin kahtiajakoisia. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nykyistenkin järjestelmien automaatioinnit eivät ole helpottaneet tai vähentäneet työkuormaa, vaan vaikutus on ollut päinvastainen. Laskutusjärjestelmän automatisoinnin ongelmat mainitsivat lähes kaikki haastateltavat. Yksi haastateltavista totesi: ”En ole epätoivoinen, mutta kokemukset ovat huonoja”. Haastateltavien mielestä organisaation koko it-arkkitehtuuria pitäisi tarkastella ja kehittää, jotta toimintoja saataisiin järkevöitettyä. Osa avustavista henkilöistä myös koki, että käytössä olevien järjestelmien lukuisa määrä on johtanut siihen, etteivät kaikki jaksa opetella niiden käyttöä. Tämä tilanne kuormittaa avustavia henkilöitä joko opastamisena tai jopa puolesta tekemisenä.

Toinen osa haastateltavista näki uusissa teknologioissa paljon mahdollisuuksia, kunhan nykyiset robotiikka- ja tekoälysovellukset saataisiin ensin toimimaan. Joitain toimintoja ja käsin tehtävää työtä voisi automatisoida ja järkevöittää erilaisin algoritmein. Esimerkkinä mainittiin kokousjärjestelyt, jonka avuksi voisi ottaa kalentereita ylläpitävän robotin, joka voisi löytää ja ehdottaa sopivia aikoja. Muitakin suoria ehdotuksia annettiin erialisten prosessien parantamiseksi, mutta kohdeorganisaation anonymiteetin säilyttämiseksi niitä ei käsitellä tässä. Organisaatio on saanut ehdotukset heille projektin aikana toimitettujen materiaalien mukana.

Kuvaan kymmenen olen kerännyt haastattelun ensimmäisen teeman haastatteluista avustavien henkilöiden itse esiin nostamia kehitys- ja ratkaisuehdotuksia. Kehitysehdotuksia annettiin sekä vähemmän tärkeiden työtehtävien hoitamiseksi sekä ennakoivan ja itseohjautuvan työotteen kehittämiseksi.



Kuva 10: Avustavat, teema 1 – kehitysehdotuksia

*Teema 2: Työn muutokseen vastaaminen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä*

Avustavien henkilöiden haastatteluiden toinen teema koski työn muutokseen vastaamista kohdeorganisaatiossa. Avustavilta henkilöiltä kysyttiin miten he näkevät avustavan tietotyön luonteen muuttumisen organisaatiossaan ja millaisena he näkevät oman roolinsa tässä muutoksessa. Heiltä kysyttiin myös, miten he haluaisivat kehittää omaa työrooliaan ja osaamistaan vastaamaan paremmin työn muutokseen sekä onko heidän mielestään joitain tehtäviä tai palveluita, joita voisi tulevaisuudessa automatisoida, ulkoistaa tai tarjota keskitetysti koko organisaatiolle.

Eräs haastateltavista käytti termiä ”megadigiloikka”, tarkoittaen sitä, että organisaation digitaalisen siirtymä on ollut valtava; vuodesta 2017 lähtien lähes kaikki järjestelmät ovat menneet uusiksi. Järjestelmiä on paljon ja uusia edelleen tuloillaan, mikä aiheuttaa sen, että on vaikea pysyä ajan tasalla siitä, mistä portaalista saa mitään tietoa järjestelmien muuttuessa. Jotkut kertovat aistineensa tietoteknisen muutoksen myötä jännitteitä ja myös häpeän tai pelon kulttuuria, kun kaikki eivät uskalla pyytää apua järjestelmien käytössä. Avustavan työn koettiin olevan kaikissa tietoteknisissä asioissa aallonharjalla ja muutos on aiheuttanut sen, että uusia asioita ja työtapoja täytyy ottaa ennistä nopeammin haltuun ja kehittää omaan ammattitaitoa.

”Jossain vaiheessa on myös alkanut tuntua siltä, että on jo vaikea hallita kaikkea sitä mitä pitäisi osata. Meidän työnkuvamme on laaja ja se tuntuu olevan vain kasvussa. Aina välillä povataan, ettei meitä kohta tarvita, kun asioita on ulkoistettu, mutta mikään näistä muutoksista ei ole aiheuttanut sitä, että meidän työ olisi vähentynyt.”

”Työnkuva muuttunut ja varmaan muuttuu jatkossakin koko ajan.”

Muutoksen tahti on monen mielestä nopeutunut viime vuosina, ja tarve reagoida nopeasti on kasvanut. Uuden oppiminen ja järjestelmien hallinta vie enemmän työaikaa ja työn rooli on muuttumassa enemmän neuvovampaan ja asiantuntevampaan suuntaan. Yleisesti ottaen avustavat henkilöt sanoivat työmäärän kasvaneen ja että vähentyneellä työntekijämäärällä pitäisi saada tehtyä sama tai jopa isompi työmäärä kuin ennen. Resurssien vähyys aiheuttaa suurelle osalle negatiivisia tunteita ja stressataan jopa sitä, että voiko itse olla kipeänä. Pandemia toi myös mukanaan muutoksia etä- ja hybridityön tekemiseen, kuten tiedonkulkuun ja työtapoihin.

”Etätyö on konkreettinen esimerkki, ennen pandemiaa avustavat henkilöt eivät saaneet tehdä etätöitä.”

”Etä-/hybridityö on muuttanut työn luonnetta ja se näkee esim. kokousjärjestelyissä. On paljon kompleksisempi homma kuin vain kutsua ihmiset paikalle, vaan nyt pitää ottaa huomioon mahdolliset etäosallistujat ja olla lähes teknikko näissä asioissa. Ja missä ajassa sitä ehtisi perehtyä teknikon hommiin?”

Omaan työrooliin ja osaamiseen muutoksessa suhtauduttiin pääasiassa positiivisesti. Monilla haastateltavista oli asenne ja ajatus siitä, että muutos on jatkuvaa ja että oma osaaminen kehittyy kuten tähänkin asti. Osaamista pidettiin monipuolisena ja kerrottiin, että on valmiuksia kehittää asioita. Pidempään organisaatiossa työskennelleet korostivat työn muutosta sirpaleisemmaksi ja omatoimisuuden kasvamista asioiden haltuunotossa. Uudempien henkilöiden on ollut helpompi omaksua uusia käytänteitä. Tulevaan muutokseen toivottiin sitä, että substanssiosaaminen pysyisi osastoilla, sillä niiden keskittäminen veisi pois työn mielekkyyttä.

”Asenne ratkaisee paljon. Täytyy asennoitua niin, että työhön kuuluu paljon uuden opettelua mm. uusien järjestelmien myötä.

Työroolia ja osaamista haluttaisiin kehittää monin tavoin vastaamaan työn muutosta. Monella on halua kehittää omaa ammattitaitoa, työtä, avoimuutta, joustavuutta ja osaamisen jakamista. Moni mainitsi mielenkiinnon osaamisen syventämiseen ja erikoistumisen esimerkiksi jonkun järjestelmän käyttöön. Erikoistumisen mahdollisuudet kiinnostaisivat, sillä nykyisen hallittavan tiedon- ja ohjelmistojen määrä aiheuttavat stressiä. Erikoistumalla vastuualuetta saisi mahdollisesti pienennettyä, jottei tarvitsisi tietää ”kaikkea henkilöstöhallinnon ja avustusten väliltä”. Työn mielekkyyttä lisäisi se, että voisi tehdä itseään kiinnostavia asioita.

”Antaahan se työlle mielekkyyttä, jos tehdään jotain asiaa, joka itseään kiinnostaa ja josta haluaa oppia lisää. Sitten sen oppii hallitsemaan semmoisena kokonaisuutena.”

Työrooleja ja osaamista haluttaisiin kehittää myös tekemällä enemmän avustavien henkilöiden yhteistyötä yli osasto- ja yksikkörajojen. Tämä voisi tarkoittaa työparien, tiimien tai poolien muodostamista tai vain pelkästään avustavien henkilöiden yhteisiä kahvihetkiä kerran kuukaudessa, jolloin voitaisiin keskustella hyvistä työkäytännöistä ja vinkeistä.

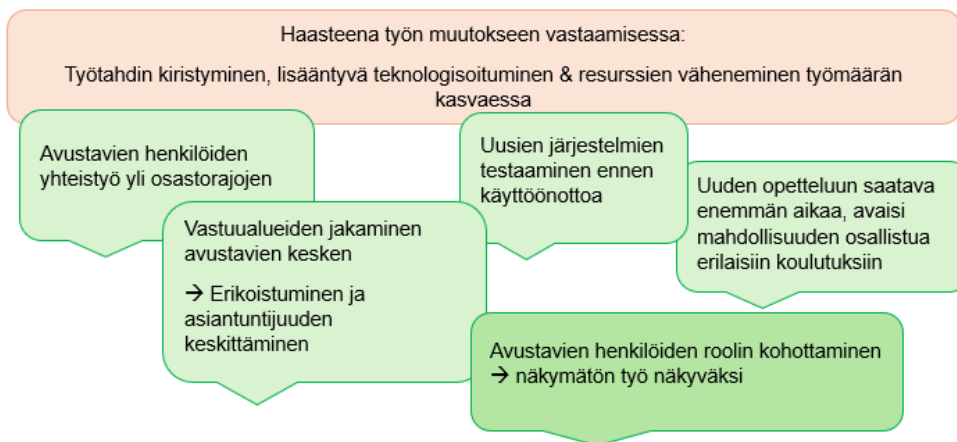
”Eri assareiden kesken jonkinlainen alueiden jako asioista – itsellä olisi sitten parempi asiantuntemus omista alueista.”

Yleisesti ottaen kerrottiin, että oma asenne muutokseen ratkaisee paljon. Moni myös nosti esiin sen, että avustavan tietotyön roolin, aseman ja arvostuksen kohottaminen olisi tärkeätä tapahtuvassa muutoksessa, he ovat kuitenkin etulinjassa käyttöönottamassa uusia järjestelmiä ja tuke-  
massa muita niiden käytössä. Roolin kohottaminen olisi tärkeätä myös siksi, että avustavat henkilöt tekevät paljon näkymätöntä työtä ja omaavat paljon hiljaista tietoa, jota ilman organisaation toiminta hankaloituisi.

Kysyttäessä tukitoimintojen tehtävistä tai -palveluista, joita voisi tai pitäisi jatkossa automatisoida, ulkoistaa tai tarjota keskitetysti koko organisaatiolle saatiin useita ehdotuksia. Ehdotukset löytyvät alla olevasta listauksesta. Kaaviossa ei ole mainittu kaikkia ehdotuksia kohdeorganisaation anonyymiteetin säilyttämiseksi, mutta tiedot on välitetty organisaatiolle projektin muiden materiaalien yhteydessä.

- Isojen tapahtumien järjestelyt
- Hankinnat
- Laskutusjärjestelmä, nykyinen automaatio ei toimi
- Matkavaraukset
- Sopimustenhallinta
- Sähköisten allekirjoitusten mahdollistaminen
- Ohjeiden yleinen yhtenäistäminen ja keskittäminen

Kuvaan 11 olen tiivistänyt haastattelun toisen teeman, työn muutokseen vastaamisen haasteet ja haastateltavien kertomia ratkaisu- ja kehitysehdotuksia tilanteen korjaamiseksi.



Kuva 11: Avustavat, teema 2 – työn muutokseen vastaamisen haasteet ja kehitysehdotuksia

### *Teema 3: Työnjaon kehittämisen uudet mahdollisuudet*

Avustavien henkilöiden haastattelun kolmas teema oli työnjaon kehittämisen uudet mahdollisuudet. Haastateltavilta kysyttiin, miten työnjako heidän mielestään toimii avustavan henkilöstön ja asiantuntijoiden välillä sekä avustavien henkilöiden kesken. Heiltä kysyttiin myös, kuinka työnjakoa voisi heidän mielestään parhaiten ohjata ja kehittää sekä minkälaisena he näkevät oman roolinsa työn ja osaamisen jakamisessa.

Työnjako avustavan henkilöstön ja asiantuntijoiden välillä nähtiin pääasiassa toimivan hyvin ja jokaisen rooli koetaan tärkeäksi. Asiantuntijuuden raja herätti kuitenkin keskustelua, sillä välillä avustavilla henkilöillä on tullut vastaan tilanteita, joissa heidän on pitänyt miettiä ovatko itse kelpoisia vastaamaan kysymyksiin vastuiden epäselvyyden vuoksi. ”Me ollaan se toimeenpaneva taso, mutta meillä ei ole sitä vastuuta.” Koetaan myös, että jonkun verran tehtäviä valuu asiantuntijoilta avustaville, esimerkiksi joissain järjestelmissä asiantuntijoiden pitäisi operoida itsekin, mutta aina ei näin toimita. Työnjakoon liittyen tässäkin kohtaa haluttiin korostaa sitä, että avustavilla henkilöillä on virastotyöaika, eikä kokonaistyöaika, eli he eivät voi olla jatkuvasti tavoitettavissa. Parannettavaa löydettiin myös tiedottamisesta ja henkilöiden ajan tasalla pitämisestä, esimerkiksi lomille lähettäessä ei aina ole selvää mihin tilanteeseen asiat ovat jääneet.

”Tiedonkulku on ehkä ollut semmoinen kulmakivi siinä meidän ja asiantuntijoiden välisessä yhteistyössä – helposti unohtuu meille kertoa jotain, mitä on sovittu jossain muualla, esim. kokouksissa. Asiantuntijat totta kai tietää sen, että yhteistyö toimisi parhaiten, kun muistetaan pitää kaikki mukana.”

”Olisi kiva, jos tähdennettäisiin sitä, että meillä ei ole kokonaistyöaika, vaan virastotyöaika. Arvostaisin, että toimeksiannot ajoittuisivat meidän työajalle, että meidän ei tarvitsisi olla koko ajan palkatta tavoitettavissa. Tuntuu olevan jotenkin oletusarvo aika usein, että me ollaan 24/7 käytettävissä.”

Avustavat henkilöt myös toivoisivat, että heidän tekemänsä työ tulisi tunnistaa ja tunnustaa paremmin. Tähän liittyy avustavien henkilöiden työn ollessa osin näkymätöntä, ja asiantuntijapuolella tätä työn luonnetta ei ehkä juurikaan tunnisteta. Haastatteluissa pohdittiinkin ”muuttuuko työ näkyväksi vasta, kun sitä ei tehdä?”. Ajoittain avustavat henkilöt ovat myös tunteneet, että asiantuntijoiden mielestä he olisivat helposti korvattavissa olevia.

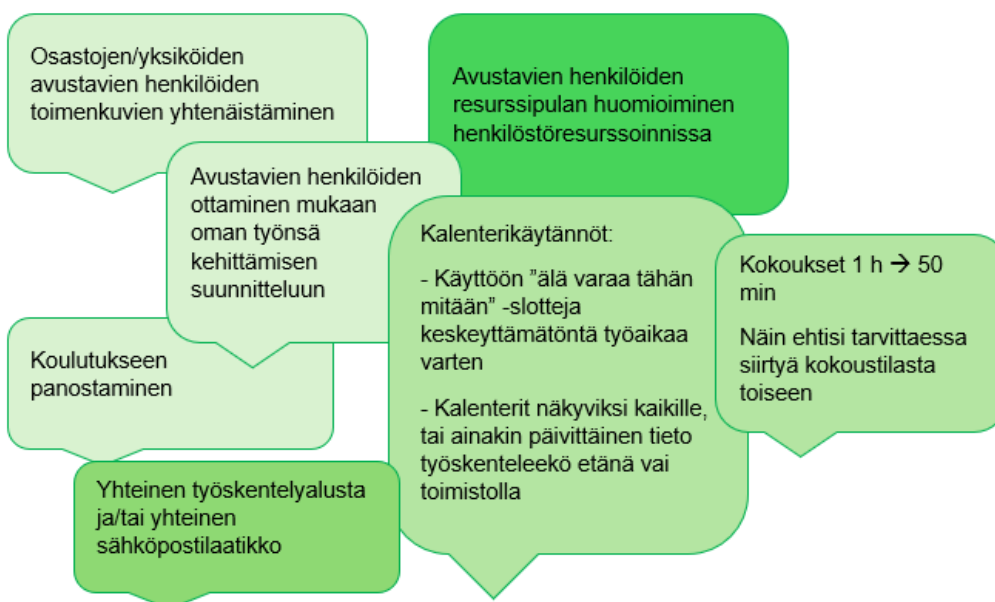
Mielipide avustavien henkilöiden keskinäisestä työnjaosta vaihteli jonkun verran osasto- ja yksikkökohtaisesti. Erään haastateltavan mielestä työnjakoa ei oikeastaan ole avustavien henkilöiden välillä, sillä he eivät ole toistensa sijaisia. Toisen mielestä työnjako työparinsa kanssa on selkeätä ja kumpikin ovi tehdä itselleen mielekkäitä asioita. Erään haastateltavan mielestä tiivis avustavien henkilöiden yhteisö tekee työstä mielekästä. Työnjakoon vaikuttaa siis selkeästi osasto ja yksikkö, jossa työtä tehdään. Osastojen erilliset substanssiosaamiset vaikuttavat myös siihen, että osastojen välillä yhteistyö on melko vähäistä. Yleisesti ottaen työtehtävät koitetaan jakaa mahdollisimman



tasapuolisesti. Osa tiimeistä käyttää yhteistä sähköpostilaatikkoo, vaihtuvia päivystysvuoroja ja koordinoituja viikkokokouksia työkuorman tasaamiseksi.

Työnjaon ohjaamiseen ja kehittämiseen Haaga-Helian projektiryhmä sai haastateltavilta henkilöiltä paljon ehdotuksia. Moni haastateltavista puhui tiedon vaihdon mahdollistamisesta hyvien suhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen avulla omissa yksiköissään. Työjakoa voisi kehittää yksiköiden sisällä järjestämällä sisäisiä työryhmiä tai ottamalla käyttöön työparimalleja. Verkostoituminen koko organisaation tasolla oli myös useissa haastatteluissa mainittu kehittämissuositus. Verkostoitumisen avulla voitaisiin mahdollisesti tarjota tarvittaessa sijaistamisapua yli osastorajojen ja kokemus muilla osastoilla tehdystä sijaistamisesta voisi olla valttikortti sisäisissä työhaussa. Työnjaon ohjaamisesta ja kehittämisessä keskusteltaessa mainittiin jälleen erikoistumismahdollisuudet sekä selkeät toimintamallit ja prosessit, jotka olivat nousseet jo aiemminkin esiin haastatteluissa.

Yhtenä konkreettisenä esimerkkinä ehdotettiin uuden työroolin lisäämistä avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden väliin. Tällainen ”keskitason” henkilö voisi hoitaa syvempää substanssiosaamista vaativia tehtäviä. Uusi rooli loisi myös samalla etenemismahdollisuuden avustavaa työtä tekeville henkilöille ja voisi lisätä työn mielekkyyttä. Muina konkreettisinä työnjaon kehittämisen mahdollisuuksina mainittiin erialisten alustojen, kuten Teams -sovelluksen parempi hyötykäyttö. Tällä hetkellä Teams toimii monessa yksikössä vain videoneuvotteluvälineenä, vaikka sitä voisi hyödyntää myös esimerkiksi pikaviestintään sekä yksiköiden tietopankkina. Muita haastatteluista esiin nousseita työnjaon ohjaamisen ja kehittämisen ehdotuksia on listattuna seuraavaan kuvaan 12.



Kuva 12: Avustavat, teema 3 - kehitysehdotuksia työnjaon ohjaamiseen ja kehittämiseen

Kolmannen teeman viimeinen kysymys liittyi avustavien henkilöiden näkemykseen omasta roolistaan työn ja osaamisen jakamisessa. Moni mainitsi mielenkiintonsa perehdyttämiseen ja harjoittelijoiden kouluttamiseen sekä mentorointiohjelmiin osallistumisen. Omalla osastolla toimitaan tukena ja samalla voisi jakaa enemmän omaavaansa hiljaista tietoa. Moni nosti esiin sen, että työntekijöiden työvastuista ja erityisosaamisaluista voisi luoda organisaation sisäiseen intraan tiedoston, jotta muut tietäisivät keneen ottaa yhteyttä apuja tarvitessaan.

#### *Teema 4: Työprosessien tarkistaminen ja kehittämisen ratkaisut*

Avustavien henkilöiden haastatteluiden viimeinen teemassa keskityttiin työtapojen ja prosessien kehittämiseen. Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipiteitään siitä, miten työtapoja- ja prosesseja pitäisi kehittää ja mitkä prosessit tällä hetkellä toimivat hyvin. Haastateltavilta kysyttiin myös millaista yhteistyötä tai teknologioita prosessien kehittäminen edellyttäisi. Haastatteluiden lopuksi keskusteltiin avustavien henkilöiden roolista ja potentiaalista uusien teknologioiden käytössä.

Työtapojen ja prosessien kehittämiseen saatiin lukuisia ehdotuksia, toiveissa kuitenkin oli, että muutoksia tehtäisiin kevyesti ja pala kerrallaan, ettei kaikkea ”heitetä kerralla päällelleen”. Useissa haastatteluissa keskusteltiin yhteisöllisyyden lisäämisestä koko organisaation kesken. Yhteisöllisyyden lisäämisellä tarkoitettiin esimerkiksi erilaisten WhatsApp -ryhmien perustamista tai yhteisiä kahvi- tai kokoushetkiä, joissa avustavat henkilöt voisivat keskustella vapaamuotoisesti hyviksi toteamistaan käytänteistä ja ehkä saada ideoita oman yksikön toiminnan kehittämiseen.

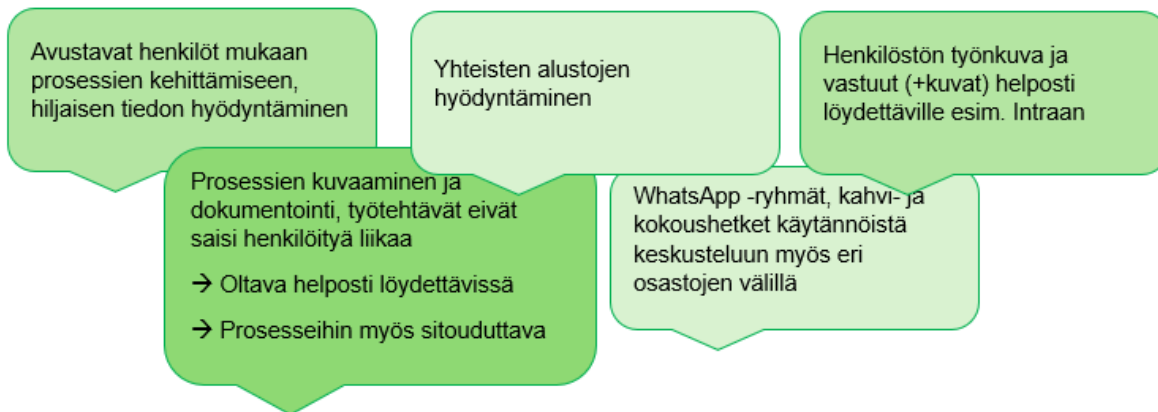
”Voisi olla hyvä joku esim. kerran kuussa ’tule jos haluat’ -tapaaminen. Olisi kiva jutella muiden organisaation yksiköiden assistenttien kanssa, että miten he hoitavat tiettyjä asioita, ’ootteko törmänneet tällaiseen’ jne. Ei saisi tehdä kuitenkaan liian raskasta prosessia, vaan semmoinen kevyt juttu.”

Muutenkin toivottiin rohkeampaa kulttuuria ja enemmän kommunikaatiota. Rohkeamman kulttuurin edistämiseksi mainittiin joko kameroiden käyttö videokokouksissa, tai ainakin kuvien lisääminen käytettyihin sovelluksiin, jotta henkilöiden tunnistaminen ja tutuksi tuleminen olisi helpompaa. Muiden tutustumiseen liittyi myös ehdotus koko organisaation jäsenten työnkuvien ja vastuiden selkeyttäminen ja niiden tuominen helposti kaikkien löydettäväksi, esimerkiksi organisaation omaan Intraan. Samoin yhteiset ohjeistukset ja käytänteet tulisi saada kootusti nähtäville ja helposti löydettäväksi. Näissäkin keskusteluissa nostettiin esiin prosessien kuvaus ja dokumentointi, jotta turhat työvaiheet saataisiin karsittua pois ja prosessien selkeät vaiheet ja vastuut olisivat näkyvillä. Monen haastateltavan mielestä prosessit tulisi avata paremmin koko henkilöstölle ja niiden toimintatapoihin pitäisi myös sitoutua. Näin saataisiin myös eliminoidua tuplatyön tekemistä.

Työtapojen ja -prosessien kehitysehdotusten ohella avustavia henkilöitä pyydettiin esittämään esimerkkejä heidän mielestään hyvin toimivista prosesseista. Tämän tiedon avulla kohdeorganisaatio

tietää, mistä prosesseista voi ottaa oppia ja joita ei ole tarvetta lähteä muuttamaan. Kohdeorganisaation anonymiteetin vuoksi kaikkia prosesseja ei tässä kohtaa voi tuoda ilmi, mutta avustavien mielestä monet pienet prosessit ja prosessit, joista he itse pitävät sujuvat hyvin. Seminaarijärjestelyt ja hankkeiden käynnistämiset mainittakoon parina erillisenä prosessina, jotka saivat kehuja.

Kysyttäessä teknologioista tai yhteistyöstä työprosessien kehittämisessä monet nostivat esiin yleisen koulutuksen tarpeen. Toinen asia, jonka monet haastateltavista mainitsivat, oli viestinnän ja yhteistyön tärkeys, hyviä toimintatapoja voisi myös löytyä toisilta osastoilta. Teknologioista mainittiin yhteisten alustojen, kuten Teamsin parempi hyödyntäminen työalustana, eikä pelkkänä videoneuvotteluvälineenä. Seuraavaan kuvaan 13 olen kerännyt vielä kootusti haastatteluteeman keskusteluissa esiin nousseita kehitysideoita työtapojen ja -prosessien kehittämiseksi.



Kuva 13: Avustavat, teema 4 - kehitysehdotuksia työtapojen ja -prosessien kehittämiseksi

Haastattelujen lopuksi keskusteltiin avustavien henkilöiden roolista ja potentiaalista uusien teknologioiden käyttöönotossa ja organisaation tukena toimimisessa. Pitkin haastatteluja oli käynyt selväksi, että avustavat henkilöt ovat eturintamassa, kun uusia järjestelmiä otetaan käyttöön. Heidän roolinsa on oppia nopeasti ja tämän jälkeen toimia ”esi-it-tukihenkilöinä” muulle organisaatiolle. Ajoittain avustavia henkilöitä myös ärsyttää, että heidän oletetaan osaavan aivan kaikki kokousteknikasta lähtien. Avustavien henkilöiden työrooli vaatii myös sensitiivisyyttä, koska viestitään erilaisen ihmisten kanssa, pelkkä teknologinen osaaminen ei riitä.

”Etulinjassa ollaan, pitäisi saada parempia ohjelmia. Nyt meidän pitää kaikki ensin oppia ja sitten tukea muita.”

”Järjestelmiä pitäisi kehittää käyttäjäystävällisimmiksi, jotta voisi ilman hirvittävää ohjenivas-kaa ja perehdytystä niitä käyttää. Työtehtävänä ei ole kehittää järjestelmiä/sovelluksia, mutta joutuu kuitenkin toimimaan it-tukena.”

Haastattelujen virallisen osuuden lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vielä omia mietteitään läpikäytyihin teemoihin tai yleisesti käynnissä olevaan kehittämishankkeeseen. Moni

haastateltavista kiitti kutsusta haastatteluun ja oli mielissään, että tällaista kehittämistyötä oli alettu tekemään. Haastattelut miellettiin positiiviseksi mahdollisuudeksi tuoda avustavien henkilöiden ääni ja näkökulmat paremmin kuuluviin. Avustavien henkilöiden haastattelut toivat esiin tämän työn teoriaosuudessa mainitun asian siitä, että avustavaa työtä tekevien henkilöiden työpanos voi organisaatioissa valitettavasti jäädä ”näkyväksi”. Haastateltavat tunsivat, että näiden haastattelujen ja koko kehityshankkeen myötä heidän tekemänsä työhön kiinnitetään nyt huomiota ja heidän kokemiaan kehityskohteita tuodaan esille.

”Kiva, että tähän assarityöhön kiinnitetään nyt huomiota. Me ollaan kuitenkin semmoinen suht näkymätön porukka.”

”Assistentit täällä on mun mielestä todella tunnollisia, jaloja, yrittäviä, osaavia ja jaksavia, että ehkä se mitä he tekee, niin välillä jää varjoon ja ilman tunnustusta.”

”Mä koin, että tämä oli vähän niin kuin terapiasessio, teki hyvä puhua.”

Seuraavassa luvussa esittelen tutkimukseen sisältyneiden johdon ja esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden ryhmähaastattelujen tulokset sekä tiivistetysti kyselytutkimuksen tuloksia. Näiden lisäksi käyn läpi toteutettujen kehittämistyöpajojen tuloksia.

## 7 Tulokset; Ryhmähaastattelut, kysely ja kehittämistyöpajat

Kehittämishankkeen tutkimusosiossa haastatteluja suoritettiin kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden lisäksi johdolle ja esihenkilöille sekä asiantuntijoille ryhmähaastattelujen muodossa. Tutkimusosioon sisältyi myös Webropol-kysely, joka julkaistiin niin, että kaikilla kohdeorganisaation työntekijöillä oli mahdollisuus vastata siihen. Tutkimusosion jälkeen hankkeessa siirryttiin kehittämisvaiheeseen ja työpajatyöskentelyyn yhdessä kohdeorganisaation henkilöstön kanssa. Työpajoista ensimmäinen oli suunnattu ainoastaan avustavaa tietotyötä tekeville henkilöille, seuraavaan työpajaan kutsuttiin heidän lisäksi mukaan organisaation asiantuntijoita. Kolmas työpaja muuttui kohdeorganisaation edustajien pyynnöstä tulosten ja kehittämisideoiden esittelyksi johtoryhmän jäsenille. Taulukossa kolme on kuvattu tutkimus- ja kehittämisvaiheessa käytettyjen menetelmien toteutunut aikataulu sekä toimenpiteisiin osallistuneiden henkilöiden lukumäärät.

Taulukko 3: Käytettyjen menetelmien aikataulu ja osallistujat

Suoritus aika	Toimenpide	Osallistujat
<b>Kvalitatiivinen tutkimus:</b>		
16.9.2022	Johdon ryhmähaastattelu	15 hlö
Loka-marraskuu	Avustavien henkilöiden parihaastattelut	30 hlö
14. ja 15.11.2022	Asiantuntijoiden ryhmähaastattelut	21 hlö
<b>Webropol-kyselytutkimus:</b>		
11.-18.11.2022	Sähköinen kysely henkilöstölle	Vastauksia 94 kpl
<b>Kehittämistyöpajat:</b>		
29.11.2022	"Avustavan työn haasteet ja ratkaisut"	14 hlö
8.12.2022	"Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyön kehittäminen"	15 hlö
15.12.2022	Tulosten esittely johtoryhmälle	

Seuraavissa alaluvuissa esittelen ensin johdon ja esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden ryhmähaastatteluiden tuloksia. Haastatteluiden jälkeen esittelen tiivistetysti tehdyn sähköisen kyselyn tuloksia. Kysely jakautui kahteen osaan vastaajan työroolin mukaan, joten tulokset on myös esitetty tiivistetysti saman jaottelun mukaisesti; avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden vastaukset on eriytetty

johdon, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastauksista. Tämän osion viimeisessä alaluvussa esitellään kehittämistyöpajoista saatuja tuloksia työpaja kerrallaan.

## 7.1 Johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelu

Johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelun suorittivat kaksi Haaga-Helian projektiryhmän jäsentä 16.9.2022. Noin puolitoista tuntia kestäneen haastattelun läpikäytyjä teemoja olivat organisatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työnteon nyky- ja ihannetilanteet, avustavan tietotyön kehittämisen tärkeimmät kohteet sekä erilaiset kehittämisen ratkaisuvaihtoehdot. Haastattelun tukena käytetty PowerPoint -esitys löytyy tiivistetyssä muodossa liitteestä kaksi. Teemoja käsiteltiin haastattelun aikana keskustellen ja projektiryhmän jäsenet keräsivät muistiinpanoja haastattelun ajan ja keräsivät tiedot jälkikäteen yhdeksi koontidokumentiksi, jota itse hyödynnän tässä kohtaa tuloksien esittelyä.

Kohdeorganisaation johto- ja esihenkilöiden mielestä avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työn nykytilannetta pidettiin sinänsä aivan hyvänä, vaikkakin pullonkaulatilanteita muodostuu avainhenkilöiden ollessa pois töistä. He pitävät avustavien henkilöiden palkkatasoa kilpailukykyisenä verrattuna yleistasoon ja pitävät tätä hyvänä edellytyksenä saada palkattua hyviä työntekijöitä. Rekrytoinnin heikkoutena he kuitenkin mainitsivat kiireen, jolloin rekrytointi ei välttämättä tue osaamisen tunnistamista. Avustavien henkilöiden potentiaalın tunnistamista pidettiin myös vaikeana, sillä avustavat henkilöt ovat keskenään niin erilaisia.

Yhdeksi huolenaiheeksi työn nykytilanteesta nostettiin se, että onko avustavilla henkilöillä kyvykkyyttä muuttua ja uudistua työtehtävien muuttuessa. Samassa yhteydessä kuitenkin mainittiin, että pidempään organisaatiossa työskennelleet ja uudet rekrytoidut täydentävät hyvin toistensa osaamista ja että erityisesti uudet rekrytoidut tuovat mukanaan uutta osaamista. Yleisesti kaivattiin kapeiden osaamisalueiden laajentamista ja substanssiosaamista pidettiin erityisen tärkeänä. Substanssiosaamisen lisäksi järjestelmäosaamista pidettiin hyvin tärkeänä asiana, sillä jos järjestelmät toimivat ”niin kaikki toimii”. Syvällisen tietojärjestelmäosaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan muutakin oppia kuin organisaation oma verkkokurssi. Teknologiat eivät silti saisi viedä kaikkea huomiota, sillä työtehtävissä tarvitaan myös sosiaalisia vuorovaikutustaitoja ja itseohjautuvuutta. Muiksi tarpeellisiksi taidoiksi mainittiin itseohjautuvuus, priorisointitaidot ja aikatauluissa pysyminen sekä proaktiivisuus.

Avustavien henkilöiden työn ihannetilanteessa johdon ja esihenkilöiden mukaan kaikille henkilöille olisi määritetty osaamisen minimitasot, joka sisältäisi tiedot päivittäin käytettävistä järjestelmistä. Työtehtävät olisi määritetty roolikohtaisesti, jotta urapolut saataisiin paremmin näkyviin. Ihannetilanteessa avustavien henkilöiden järjestelmäosaaminen olisi korkealla tasolla ja tämä takaisi

riittävän ja nopean palvelukykyyn muuttuvissa tilanteissa. Itseohjautuvuuden ja ennakointikykyyn kehittäminen tukisi myös muuttuvissa tilanteissa toimimista. Avustavien henkilöiden erityisosaamisia hyödynnettäisiin paremmin ja opetettaisiin myös muille, jotta osaaminen ei olisi yhden henkilön varassa. Ihannetilanteessa työprosessit toimisivat kokonaisuudessaan hyvin alusta loppuun, avustavien henkilöiden työ on osa prosesseja.

Toisena teemana haastattelussa oli avustavan työn kehittämisen tärkeimmät kohteet. Johdon ja esihenkilöiden mielestä tietoteknisen järjestelmäosaamisen, sisältäen tietojen ja aineistojen haun ja järjestelemisen sekä tilastojen ja raporttien teon, kehittäminen on tärkeitä. Kehittämiskohteina mainittiin myös yleiset työelämätaidot, vuorovaikutustaidot sekä oma-aloitteellisuus. Vuorovaikutustaitoihin viitaten mainittiin myös se, että etätöissä ollessa tavoitettavuus on yhtä lailla tärkeää kuin toimistolla ollessa. Tavoitettavuuteen liittyen mainittiin myös varamiesjärjestelmän kehittäminen, jotta riski henkilöiden saavuttamattomuuteen pienenesi. Tällä hetkellä koettiin, että yhteistyö perustuu enemmän henkilökohtaisiin suhteisiin, kuin systemaattiseen toimintaan. Jotkut palvelut ovat myös personoituneet tietyille henkilöille, ja työmäärän vaihdellessa ajoittain iskee aikapula kaiken tekemiseen. Aikapulan sanottiin estävän monen hyvän tavoitteen toteutumisen.

Haastattelun kolmannessa teemassa yllä mainittujen kehittämiskohteiden ratkaisuehdotettiin järjestelmäosaamisen systemaattista kehittämistä; vähiten osaavien henkilöiden ammattitaitoa tulee nostaa. Perehdyttämisen onnistuminen nostettiin tärkeäksi asiaksi palveluiden onnistumisen kannalta. Prosessien hallinnan ja osaamisen kannalta nostettiin esiin se, että vaikka ydinprosessit ovat kuvattuina, niin avustavien henkilöiden tehtävien määrittelyt näissä ovat vielä tekemättä. Aikapulan ja tavoitettavuuden osalta nostettiin esiin kysymys siitä, että jakautuuko avustavien henkilöiden määrä tasa-arvoisesti yksiköiden kesken työmäärän tasapainottamiseksi. Yksi ratkaisuehdotuksista oli muodostaa avustavista henkilöistä työpareja tuuraamaan toisiaan. Tämä vaatisi sen, että työtehtävät olisivat tarpeeksi geneerisiä. Toisena ratkaisuvaihtoehtona keskusteltiin mahdollisista avustavien henkilöiden muodostamista pooleista ja siitä, millä tasolla näitä voisi mahdollisesti toteuttaa toiminnan parantamiseksi. Poolien nähtiin myös voivan heikentää tilaa nykyisesti, eikä niiden uskottu tuovan kattavaa ratkaisua kehityskohteisiin.

Seuraavaan kuvaan 14 olen kerännyt vielä kootusti johdon ja esihenkilöiden haastattelusta haasteltavien esiin nostamia kehitysehdotuksia avustavan työn kehittämiseksi.



Kuva 14: Johdon ja esihenkilöiden ehdotuksia avustavan tietotyön kehittämiseksi

## 7.2 Asiantuntijoiden ryhmähaastattelut

Kohdeorganisaation asiantuntijoille järjestettiin ryhmähaastattelut 14. ja 15.11.2022 Teams-sovelluksen kautta. Haastattelukutsut lähetettiin organisaation edustajien valitsemaalle otannalle asiantuntijoita ja he pystyivät valitsemaan tarjotuista haastattelupäivistä heille sopivimman. Ryhmistä muotoutui keskenään tasaiset, ja yhteensä haastateltavia henkilöitä kertyi kahdelle päivälle 21 henkilöä. Haaga-Helian projektiryhmästä kumpaankin haastatteluun osallistui kaksi fasilitoijaa, osallistuin itse ryhmähaastatteluista ensimmäiseen. Ryhmähaastattelujen teemoina olivat avustavan tietotyön nyky- ja ihannetilanne, asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden välinen työnjako ja työprosessit sekä avustavien henkilöiden työn mahdolliset uudelleenjärjestelyt. Haastatteluiden alussa pidettiin lyhyt alustus päivän aiheisiin, jonka jälkeen ryhmät jakautuivat kahteen pienryhmään, siten että yksi projektiryhmän jäsen toimi omassa pienryhmässään haastattelun fasilitoijana vieden keskustelua eteenpäin, kirjoittaen muistiinpanoja ja huolehtien aikataulussa pysymisestä. Haastattelujen ja muistiinpanojen tukena käytetty vastauslomakkeen pohja löytyy liitteestä neljä. Haastatteluille oli varattu kokonaisuudessaan aikaa 1h 15 min sisältäen alustuksen, ryhmäkeskustelut ja lopuksi ryhmien tuotosten purut ja lyhyen yhteisen päätöskeskustelun.

### *Teema 1: Avustavan tietotyön nyky- ja ihannetilanne*

Näkemyks avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työn nykytilasta vaihteli asiantuntijoissa osaston mukaan, joidenkin mielestä tilanne on hyvä ja avustavia henkilöitä on tarpeeksi ja työn- ja tiedonjaon sekä vastuualueiden yli toimivan tuuraamisen nähtiin toimivan pääosin hyvin. Toisilla osastoilla avustavien henkilöiden lukumäärästä oltiin huolissaan, sillä resursseja on vähennetty ja nykyinen työ määrä nähdään avustavia henkilöitä kuormittavana. Yleisesti ottaen avustavien henkilöiden osaamisen nähtiin olevan korkealla tasolla. Erityisesti järjestelmäosaamista kiiteltiin, osa



asiantuntijoista kertoi oman järjestelmäosaamisensa olevan ”amatööritasoista” varsinkin satunnaisesti käytettävien järjestelmien osalta. Asiantuntijoidenkin työhön on tullut entistä enemmän teknistä puolta mukaan uusien sähköisten järjestelmien myötä ja tunnetaan, että saatu koulutus ei ole tukenut muutosta. Järjestelmien nähdään hidastavan työtä, sillä avustavien henkilöiden ”vierihoitoa” tarvitaan ja tämä johtaa helposti myös tuplatyöhön. Samalla kuitenkin mainittiin se, että asiantuntijat eivät ole kaikki varmoja siitä, kuinka paljon he voivat tukeutua avustavien henkilöiden tukeen, sillä työmäärän takia ei kuitenkaan voida olettaa, että avustavat henkilöt voisivat olla koko ajan ”kädestä pitäen” auttamassa ja tukemassa. Toiveissa oli jonkinlainen toimiva ”tiekartta” järjestelmien käyttöön, jonka kautta saisi selville järjestelmien osaajat.

Nykytilanteessa asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden määrittävä raja herätti myös keskustelua. Avustavan työn sanottiin muuttuvan jatkuvasti ja rajanveto asiantuntijan ja avustavan henkilön välillä ei välttämättä ole aina selkeä, esimerkiksi pitkään organisaatiossa työskennelleiden avustavien henkilöiden osaamisen sanottiin tietyissä asioissa olevan lähellä asiantuntijatasoisia osaajia. Työtehtävien nähtiin vaihtelevan suuresti avustavien henkilöiden välillä puhtaasti teknisistä avustavista työtehtävistä asiantuntijamaisiin tehtäviin ja tämä johtaa siihen, että välillä on vaikea hahmottaa missä työtehtävien raja menee. Kaivattiin ymmärrystä siitä, minkälaista osaamista avustavilla henkilöillä on ja miten työnjakoa voitaisiin paremmin jakaa sen mukaisesti.

Ihannetilanteessa koko organisaation tasolla tarkasteltaisiin kokonaisuutta ja selvitetäisiin, miten kaikkien osaamista voitaisiin hyödyntää parhaiten. Avustavien henkilöiden urapolut haluttaisiin näkyvimiksi ja palkkauksessa pitäisi ottaa paremmin huomioon erialiset tehtävät ja työnkuvat. Perehdyttämisen tärkeys nostettiin esiin ja tähän liittyen myös uusille asiantuntijoille tulisi selventää avustavien henkilöiden roolit, osaamiset ja vastualueet. Avustavasta työstä haluttaisiin tehdä mielekkäämpää; avustavat henkilöt voisivat omien mielenkiintojensa mukaan keskittyä enemmän joko järjestelmäosaamiseen tai substanssiosaamiseen. Substanssiosaajat voisivat muodostaa osastoittain omia osaajaryhmiään, ja järjestelmäosaajat voisivat toimia laajemmin koko organisaation tukena. Ihannetilanteessa avustavien henkilöiden työnimikkeet kertoisivat tarkemmin työn sisällöstä; esimerkiksi ”assistentti” sisältää ajatuksen, että henkilö vain tukee jonkun toisen työtä ja jättää huomioimatta tehtävien kirjon, luonteen ja vaativuuden.

Ihannetilanteessa avustavien henkilöiden toivottiin pystyvän tuuraamaan toisiaan yli osastorajojen joustavasti. Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyössä ideaaliksi mainittiin tiimin, jossa asiantuntijat ja avustavat henkilöt olisivat koko ajan mukana, niin että avustavat henkilöt olisivat sisällä käsiteltävissä asioissa ja samalla tukena järjestelmien käytössä. Järjestelmiin toivottiin keskitettyä osaamista.

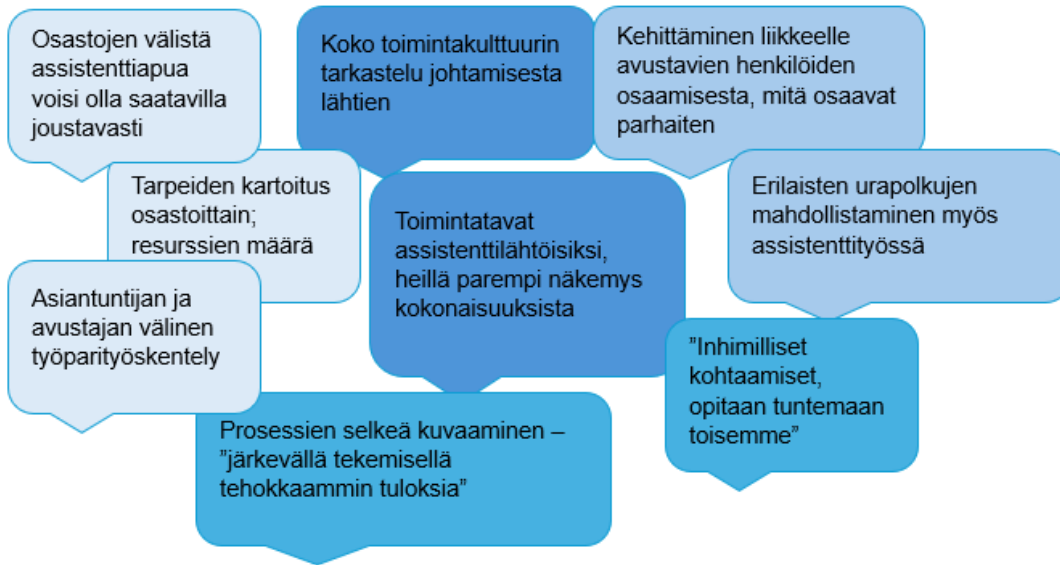
## *Teema 2: Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden välinen työnjako ja työprosessit*

Haastattelujen toisessa teemassa pohdittiin asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden välistä työnjakoa ja työprosesseja. Resurssien vähyys nostettiin jälleen esille ja asiantuntijatyön tarpeita tulisi kartoittaa tämän vuoksi osastoittain. Työnjaon tunnettiin kuitenkin toimivat ”ihan hyvin” nykyisilläkin resursseilla. Samalla mainittiin kuitenkin myös se, että vaikka töitä voitaisiinkin jatkaa nykyisellä tavalla, niin se ei välttämättä ole tehokkain ja järkevin tapa. Asiantuntijat pohtivat paljon keskenään siitä, miten asioita voisi tehdä, mutta ”viime hädässä” saatetaan kääntyä avustavien henkilöiden puoleen, jotta asiat saadaan ratkaistua. Tämän nähtiin aiheuttavan kiireen tunnun syntyä avustaville henkilöille. Aikatauluvaatimukset ja työn laatu ovat ajoittain ristiriidassa keskenään.

Asiantuntijat mainitsivat muutamia hyviä ja toimivia käytäntöjä, mutta kertoivat, että prosessien tuntemisessa on hajontaa ja usein menee paljon aikaa selvittämiseen, miten asiat tulisi hoitaa. Yleinen mielipide oli, että järkevällä tekemisellä saisi tehokkaammin aikaan tuloksia, tämä vaatisi muun muassa prosessien kuvaamisen selkeästi. Asiat limittyvät paljon toisiinsa ja nämä yhteydet pitäisi tehdä näkyviksi. Prosesseissa tulisi myös aika ajoin tarkistaa, mitä työnjaon molemmin puolin käytännössä tapahtuu ja mihin asioihin tulisi mahdollisesti kiinnittää enemmän huomiota. Asiantuntijan ja avustavan henkilön välistä työparityöskentelyä kaivattiin, mutta nykyisillä resursseilla tämä ei ole mahdollista.

Työnjakoon liittyen mainittiin se, että avustavien henkilöiden tehtävänkuvat tulisi käydä läpi ja selkeyttää, jotta olisi selvää kenen puoleen tulisi kääntyä missäkin tilanteessa, erityisesti tekniseen järjestelmäosaamiseen liittyen. Tilaisuuksien järjestämisen sanottiin myös vievän paljon sekä asiantuntijoiden, että avustavien henkilöiden aikaa ja tähän toivottiin mahdollisia yhteistyö- tai koordinoitumahdollisuuksia koko organisaation kattavasti. Tarvittaisiin selkeyttä, kuka tekee mitäkin, sillä selkeätä linjaa ei olla määritetty. Isona asiana tässä mainittiin vastuukysymykset ja kuinka on asiantuntijoiden vastuulla, ettei ”vääriä” työtehtäviä valu avustavien henkilöiden työpöydille. Asiantuntijat tunnustivat suoraan, ettei heille ole täysin selkeää, mitä avustavien henkilöiden työprosessit ovat. Välillä tullut yllätyksiä siitä, mitä kaikkea joku yksittäinen avustava henkilö osaakaan – kaikkea osaamistaitoa ei tällä hetkellä varmasti saada kunnolla käyttöön. Yleisesti ottaen sanottiin, että paljon voisi kehittää, kun asioita käytäisiin aidosti yhdessä läpi avustavien ja asiantuntijoiden kesken. Inhimillisten kohtaamisten kautta toistensa tuntemaan oppimista pidettiin tärkeänä, sillä yksin pohtiminen harvoin johtaa mihinkään.

Kuvaan 15 olen kerännyt kootusti asiantuntijoiden haastatteluiden kahdesta ensimmäisestä teemasta ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia avustavan työn kehittämiseen yleisesti sekä työnjakoon ja prosessien kehittämiseen liittyen.



Kuva 15: Asiantuntijat, teemojen 1 & 2 kehittämisehdotuksia

### *Teema 3: Avustavan tietotyön mahdolliset uudelleenjärjestelyt asiantuntijaorganisaatiossa*

Haastattelujen viimeinen teema oli avustavan tietotyön mahdolliset uudelleenjärjestelyt organisaatiossa. Keskustelussa käytiin läpi muun muassa tiimien, poolien, työparien sekä sisäisten ja ulkoisten verkostojen muodostamisen mahdollisuuksia ja haasteita. Työparityöskentely avustavien ja asiantuntijoiden välillä ja nimetyt avustajat saivat kannatusta, mutta samalla tiedostettiin, että nykyisillä resursseilla käytäntö ei ole mahdollinen. Tiimien tai poolien kautta nähtiin mahdollisuus saada avustavan työn osaamista, varmuutta ja rohkeuttakin vahvistettua, mikä vahvistaisi samalla myös ammatillista kasvua ja motivaatiota sekä lisäisi organisaatioon ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Yhteinen osaaminen palvelisi koko organisaatiota ja loisi vertaistukea avustaville henkilöille. Samalla kuitenkin mainittiin, että ”yksi ratkaisu ei sovi kaikille”; esimerkiksi osaston koon nähtiin vaikuttavan pooli-/tiimimallin toimivuuteen. Pienillä osastoilla yhteistyön ja työnjaon nähtiin toimivan hyvin, mutta isoimmilla osastoilla poolit/tiimit voisivat helpottaa poissaolojen paikkaamista. Yleinen mielipide oli se, että substanssiosaamisen tulisi pysyä osastoilla, mutta järjestelmäosaamista, tilaisuuksien järjestämistä ja joitain rutiininomaisia tehtäviä voisi saada keskitetyksi koko organisaation tasolla. Poolien/tiimien tulisi kuitenkin olla tarkoituksenmukaisia, jottei turhaan luotaisi ylimääräisiä rakenteita, jotka saattaisivat tuoda viivettä asioiden käsittelyyn.

Muina yhteistyön mahdollisuuksina mainittiin avustavien henkilöiden yhteiset sähköpostilaatikat osastoittain, poissaolotilanteissa helpottaisi, jos muutkin pääsisivät tarvittaessa näkemään asioiden tilanteen. Asiantuntijat ehdottivat myös vierailuja eri osastojen tiloihin, jotta erilaisia työtapoja pääsisi näkemään käytännössä, tämä voisi lisätä erilaisten menettelytapojen ymmärrystä ja vahvistaa työmotivaatiota. Toimintatapojen tulisi kuitenkin olla asiantuntijoiden mielestä avustavista

henkilöistä lähtöisiä, sillä heillä on selkeämpi näkemys kokonaisuudesta ja miten sitä voisi kehittää. Haastattelun loppuun nostettiin myös mielipide työn tekemisen kehittämistä yleisesti: ”Avustavan työn resurssien vähentyessä ja asiantuntijatyön digitalisoituessa koko toimintakulttuuria ja kaikkien työn tekemisen tapoja pitää tarkastella ja uudistaa kokonaisuutena, ei pelkästään avustavan työn osalta. Tärkeää on vastuualuetasoilla tarkastella työntekoa yhdessä ja miettiä myös, mistä tehtävistä voidaan luopua.”

### **7.3 Webropol-kysely; avustavat henkilöt sekä johto ja asiantuntijat**

Tässä luvussa esittelen tiivistetysti projektiryhmän suorittaman Webropol-kyselyn päätuloksia. Kysely sisälsi sekä laadullisia, eli avoimia, että määrällisiä kysymyksiä, jotka koostettiin kyselyyn saatujen haastattelutulosten perusteella. Näin kyselyn avulla pystyttiin esittämään tarkentavia kysymyksiä haastatteluista esiin nousseista aiheista. Kysely oli rakennettu jakautumaan kahteen osaan riippuen siitä, kuuluiko vastaaja avustavaa tietotyötä tekeviin henkilöihin vai johtoon ja asiantuntijoihin. Avustavien henkilöiden kyselyteemoja olivat työroolit ja -tehtävät, työprosessit, työnjako, työn määrä ja ohjaus sekä osaaminen muuttuvassa ympäristössä. Johdon ja asiantuntijoiden kyselyteemoja olivat avustavien henkilöiden osaamisen riittävyys tietotyön muutoksessa, työprosessit ja niiden toimivuus sekä avustavan tietotyön kehittäminen.

Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-työkalun avulla. Kyselyyn vastaaminen oli anonyymiä ja vastaamisen kestoksi arvioitiin 5–10 minuuttia. Kyselyyn pystyi vastaamaan viikon ajan ja vastauksia saatiin 94 kappaletta. Vastausprosentti oli 38 %. Vastaajista 32 henkilöä oli avustavia henkilöitä, loput 62 henkilöä edustivat johtoa tai asiantuntijoita.

Avustavien henkilöiden työrooleihin ja -tehtäviin liittyvien kysymysten perusteella voidaan vastajien kokevan työroolinsa olevan enemmän hallinnollinen taustatoimija kuin strateginen toimija. Avustavista henkilöistä suurimmalla osalla olisi intoa kehittää osaamistaan ja he osaavat mielestään hyödyntää teknologista osaamistaan. Oman työn merkityksen nähtiin myös jonkun verran kasvavan työn teknologisessa murroksessa. Yleisesti ottaen avustavat henkilöt kokevat, että voivat muokata työtehtäviään jonkin verran vastaamaan omaa osaamistaan ja toiveitaan. Työtehtävien kehittämiseen vastaajat saivat kertoa omin sanoin kehitysideoitaan. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kuin haastatteluissa annetut vastaukset samaan teemaan. Kehittämissideoina mainittiin muun muassa työnjaon kehittäminen ja työn sekä vastuiden jakaminen tasaisemmin ja selkeämmin, osaamisen parempi hyödyntäminen sekä erikoitumismahdollisuudet.

Työprosesseihin liittyen avustavat henkilöt kokivat melko yleisesti, että organisaation ydinprosessien ohjeistuksissa, toteutustavoissa, vastuissa sekä työnjaossa olisi vielä kehitettävää. Ydinprosessien toimivuus arvioitiin melko hyväksi. Avustavien henkilöiden omien työprosessien koettiin

toimivan kohtuullisesta, mutta niiden tunnettuudessa, ohjeistuksissa, vastuissa ja työnjaossa koettiin olevan melko paljon kehitettävää. Avustavien henkilöiden työprosessien kehittämiseen vastaajat saivat kertoa kehittämisideoita vapaasti prosessikohtaisesti, prosesseja ei tässä kohtaa eritellä kohdeorganisaation anonymiteetin säilyttämiseksi. Näissäkin vastauksissa nousi esiin samoja asioita, kuin haastatteluissa läpikäytyissä prosessien kehittämisen teemoissa. Työprosessien kehittämisessä tärkeimmiksi asioiksi koettiin työprosessien selkeyttäminen ja yhteistyön kehittäminen sekä asiantuntijoiden että muiden tukitoimintojen kanssa. Kehittämis ehdotuksina mainittiin monen prosessin kohdalla työnjaon ja vastuiden selkeytys, tehtävien keskittäminen tai niihin erikoistuminen sekä selkeä ja avoin informaatio.

Kyselyn perusteella avustavien henkilöiden välinen työnjako toimii kohtalaisesti ja he kokevat, että työtoverit voivat sijaistaa toisiaan tarvittaessa melko hyvin. Työnjaossa eniten kehittämistä koettiin tarvittavan työmäärän säätelyssä ja toimeksiantojen aikataulutuksessa. Kehitysideoiksi työnjaon parantamiseen mainittiin muun muassa realististen aikataulujen luominen, resurssoinnin läpinäkyvyys, tikettijärjestelmä, yhteissähköpostilaatikoiden hyödyntäminen sekä sijaiset- Sijaisjärjestelyjä voisi avustavien henkilöiden mielestä kehittää osaamisen jakamisella ja pari- tai tiimityötä kehittämällä. Osaamisen jakamisen parhaimpana keinona pidettiin avustavien henkilöiden muodostaman verkoston tapaamisia esimerkiksi viikko- tai kuukausipalaverissa. Avustavan työn uudelleenjärjestelymahdollisuuksista eniten kannatusta saivat avoimet ja tiiviit yhteistyöverkostot, osa avustavista henkilöistä voisi toimia enemmän substanssiosaajina sekä avustavan työn kehittäminen erialisia teknologioita hyödyntäen.

Avustavista henkilöistä 90 % pitää omaa osaamistaan riittävän työtehtäviensä tekemiseksi ja 40 % kokee, että heidän osaamisensa on vajaakäytössä. Osaamisen vahvuuksiksi koettiin muun muassa itseohjautuvuus, vuorovaikutustaidot ja priorisointi. Vähiten vahvuuksina pidettiin ydinprosessien osaamista sekä projektinhallintaa. Lähes kaksi kolmesta avustavasta henkilöstä kaipaisi lisää osaamista substanssiasioihin ja noin 40 % haluaisi lisätä teknologista osaamistaan. Avustavien henkilöiden osaamisen ja potentiaalin hyödyntämisen keinoiksi mainittiin muun muassa seuraavia kehitysideoita: asiantuntijuuden roolin antamista enemmän avustaville henkilöille, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun kehittäminen, avustavan työn arvostuksen kohottaminen, luottamuksen lisääminen ja eri käytäntöjen yhtenäistäminen.

Johdon ja asiantuntijoiden kyselyn teemoja olivat avustavien henkilöiden osaamisen riittävyys tietotyön muutoksessa, työprosessit ja niiden toimivuus sekä avustavan tietotyön kehittäminen. Johdon ja asiantuntijoiden mukaan avustavien henkilöiden osaamisen vahvuuksia ovat järjestelmäosaaminen, avustavien henkilöiden yhteiset työprosessit ja aikataulutus. Vähiten vahvuuksiksi tunnistettiin projektinhallinta ja priorisointi. Johdon ja asiantuntijoiden mukaan avustavien henkilöiden

osaamista ja potentiaalia voisi hyödyntää paremmin muun muassa seuraavin keinoin: haastavammat työtehtävät, järjestelmäosaaminen parempi hyödyntäminen, substanssiin perehtyminen mahdollisuudet, tehtävien keskittäminen tiedonkulun parantaminen sekä yhteistyön lisääminen. Avustavat henkilöt näkivät osaamisen vahvuuksia itsessään paljon enemmän kuin johto ja asiantuntijat. Suurimpina eroina olivat itseohjautuvuudessa sekä priorisointikyvyissä, joita avustavat henkilöt pitivät omina vahvuuksinaan johtoa ja asiantuntijoita yleisemmin.

Yli puolet johdosta ja asiantuntijoista ovat sitä mieltä, että organisaation ydinprosessit ovat kaikkien tiedossa ja niiden toimivuus arvioidaan melko hyväksi. Noin 40 %:n mielestä ydinprosesseissa olisi kehittämistä muun muassa ohjeistuksien tunnettuudessa, työnjaon ja vastuiden selkeydessä sekä prosessien tekemisen yhtenäisyydessä. Avustavien henkilöiden työprosessien tunnettuudessa ja toimivuudessa tunnistettiin kehitystarvetta, eniten kehitystarvetta tunnistettiin prosessien ohjeistuksiin ja kuvauksiin. Johto ja asiantuntijat näkivät prosessien mielikuvat ja toimivuuden huomattavasti myönteisempänä kuin avustavat henkilöt. Avustavien henkilöiden työprosessien kehittämisessä pidettiin tärkeinä asioina työprosessien selkeyttämistä, yhteistyön kehittämistä asiantuntijoiden kanssa, palvelujen ja tarpeiden kohtaamisen parantamista sekä teknologioiden hyödyntämistä. Osastojen välisen yhteistyön lisäämistä kannatti edellä mainittujen lisäksi noin joka viides vastaaja. Vertailussa johto ja asiantuntijat korostivat avustavien henkilöiden työprosessien kehittämisessä palvelujen ja tarpeiden kohtaamisen parantamista, kun taas avustavat henkilöt ehdottivat ratkaisuksi prosessien selkeytystä ja yhteistyön kehittämistä asiantuntijoiden ja muiden tukitoimien kanssa.

Avustavan työn uudelleenjärjestelyistä kysyttäessä suosituimmaksi mahdollisuudeksi nostettiin se, että osa avustavista henkilöistä voisi toimia enemmän substanssiosaajina. Tämän jälkeen seuraaviksi suosituimmat mahdollisuudet olivat avustavien henkilöiden avoimet ja tiiviit yhteistyöverkostot ja teknologioiden parempi hyödyntäminen. Samat vastaukset olivat myös avustavien henkilöiden kyselyn vastauksissa, joskin hieman eri järjestyksessä.

Johdon ja asiantuntijoiden kyselyn lopuksi vastaajat saivat kirjoittaa avoimia vastuksia avustavan tietotyön kehittämiseksi. Kehittämisideoiksi mainittiin muun muassa avustavan työn arvostuksen lisääminen, avustavan työn räätälöinti osastoittain, erityisosaamisen lisääminen sekä prosessien selkeyttäminen. Vastauksissa mainittiin myös se, että johdon tukea tarvitaan avustavien henkilöiden oman potentiaalin löytämisessä.

## 7.4 Yhteenveto haastatteluista ja kyselystä

Kehittämishankkeen tutkimusvaihe mahdollisti kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmien näkemysten esiin saamisen kattavasti toteutettujen haastatteluiden ja kyselyn avulla. Hankkeen ja opinnäytetyön kehittämiskohteena oli avustavien henkilöiden tekemä työ ja oli hienoa huomata, että kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevät henkilöt kokivat haastattelut positiivisena mahdollisuutena saada oma äänensä kuuluviin. Kaikissa henkilöstöryhmissä oli yhteneväinen näkemys siitä, että avustavien henkilöiden tekemää työtä ei aina osata tunnistaa ja tämän vuoksi avustavien henkilöiden työnkuvia ja vastuita tulisi tehdä näkyvimiksi ja samalla kehittää heidän ammattinsa arvostusta.

Tutkimuksen aikana selvisi, että vaikka kohdeorganisaatiossa on kehitettäviä asioita, myös moniin jo olemassa oleviin käytäntöihin ja toimintamalleihin ollaan hyvinkin tyytyväisiä. Henkilöstön jäsenillä oli herännyt huoli siitä, että uudistuksien myötä näitä toimivia käytäntöjä saatettaisiin menettää. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kuitenkin löytää toiminnan kannalta tärkeimmät kehittämiskohteet ja keskittyä niiden ratkomiseen ja jättää toimivat käytännöt kehittämistyön ulkopuolelle.

Avustavien henkilöiden työn haasteista kaikilla henkilöstöryhmillä oli yhteneväinen käsitys. Haasteina nähtiin työtahdin kiristyminen, resurssien väheneminen ja teknologisoitumisen lisääntyminen. Kaikissa henkilöstöryhmissä toivottiin osaamisen kehittämistä, avustavien henkilöiden prosessien selkeyttämistä sekä vuorovaikutuksen lisäämistä sekä avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden välillä että avustavien henkilöiden kesken yli osastorajojen. Avustavan tietotyön eri osa-alueiden kehittämiseksi saatiin kaikilta henkilöstöryhmiltä useita ehdotuksia ja käytännön ratkaisuja, joista monet olivat hyvinkin yhteneväisiä.

## 7.5 Kehittämistyöpajat

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin kaksi työpajaa kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa. Kehittämistyöpajojen aiheet nousivat esiin kehittämishankkeen tutkimusosion tuloksista. Ensimmäinen työpaja oli suunnattu kohdeorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekeville henkilöille. Työpajan teemoina olivat avustavien henkilöiden osaamisen kehittäminen, potentiaalinen tiedostaminen ja osaamisen jakaminen, arvontuottaminen avustavan työn prosesseja kehittämällä sekä avustavan työn uudet mahdollisuudet. Toisen työpajan kohderyhmänä olivat sekä avustavat henkilöt että asiantuntijat ja työpajan teemana oli heidän välisensä yhteistyön ja prosessien kehittäminen. Työpajoissa pienryhmäkeskustelujen apuna käytetyt vastauslomakkeet löytyvät liitteestä viisi.

**Ensimmäinen työpaja** järjestettiin 29.11.2022 Helsingissä. Työpajaan oli ilmoittautunut 17 henkilöä, joista lopulta 14 pääsi osallistumaan. Työpaja oli jaettu kolmeen osaan käsiteltävien teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä osassa keskityttiin avustavien henkilöiden potentiaalisen tiedostamiseen

ja osaamisen kehittämiseen ja sen jakamiseen. Avustaville henkilöille esitettiin keskustelun tueksi haastatteluista ja kyselystä esiin nousseita ratkaisuehdotuksia ja heitä pyydettiin pienissä ryhmissä pöytäkunnittain pohtimaan mitkä ratkaisuehdotuksista voisivat olla parhaiten toimivia ja miten kyseisiä ratkaisuehdotuksia voisi nykyistä paremmin hyödyntää osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä. Työpajassa pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja hyödyntää ratkaisuehdotuksia. Alle on listattu avustaville henkilöille tutkimusosioista esiin nostetut ratkaisuehdotukset, uusiakin ehdotuksia työpajassa sai esittää.

- Avoin kulttuuri, keskinäinen avunanto
- Tiedonvaihto, verkostoituminen
- Viikkokokoukset
- Yhteinen sähköpostilaatikko
- Vaihtuvat päivystysvuorot
- Alustojen hyödyntäminen yhteistyössä
- Työparimalli ja sijaisuudet
- Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen
- Perehdyttäminen, mentorointi
- Osallistuminen kehittämistyöhön
- Oma aktiivisuus

Kaikkien pienryhmien mielestä avustavien henkilöiden yhteiset, vapaamuotoiset, kuukausi- tai viikkopalaverit voisivat olla hyvä tapa osaamisen jakamiseen. Yleisesti ottaen kohtaamisia avustavien henkilöiden mielestä kohtaamisia tarvitaan lisää, jotta osastojen välille ei muodostuisi siiloja. Avustavat henkilöt haluavat kuulla miten muualla toimitaan ja palaverit olisivat hyvä ratkaisu muualla hyväksi todettujen käytänteiden tiedottamiseen muille. Palavereissa myös pystyttäisiin keskustelemaan vuosikymmenten kokemuksen omaavien henkilöiden ja uusien henkilöiden osaamisen hyödyntämisestä, näin ollen tukea menisi kumpaankin suuntaan. Avustavat henkilöt toivoisivat kuitenkin ylemmältä taholta siunauksen tällaisille palavereille, resurssien irrotus yhteisiin tiedonjakotilaisuuksiin olisi tällöin luvallista. Konkreettiseksi esimerkiksi ehdotettiin myös sitä, että palavereiden vetovastuu voisi kiertyä osastoittain.

Toiseksi konkreettiseksi esimerkiksi nostettiin avustavien henkilöiden yhteinen Teams -kanava, jolla voisi palaverien ulkopuolella jakaa tietoa ja vinkkejä. Teams on tällä hetkellä monella osastolla pääasiassa käytössä vain videoneuvotteluvälineellä, ja sen parempi hyödyntäminen voisi tukea osaaminen ja tiedon jakamista. Avustavien henkilöiden osaamis- ja vahvuusalueet haluttaisiin tehdä myös näkyväksi, jotta olisi helppo tietää keneltä voisi kysyä apuja mistäkin asiasta. Tiedot osaamisalueista voisi viedä esimerkiksi organisaation sisäiseen Intraan. Sisäisille kanaville kaivattiin myös avustavaan työhön liittyviä ohjeistuksia kootusti.

Tiedon ja osaamisen jakamisen tärkeys perehdytyksessä nostettiin myös esiin. Hiljaista tietoa olisi tärkeätä jakaa perehdytyksen ajan. Uuden henkilön aloittaessa voisi parityöskentelystä, tai niin sanotusta ”vierihoidosta” olla apua uuden oppimisessa. Organisaation sisältä voisi myös etsiä



itselleen mentorin, jos haluaa kehittyä itse jossain asiassa. Yleisesti ottaen avustavat henkilöt korostivat oman aktiivisuuden tärkeyttä tiedon ja osaamisen jaossa.

Työpajan toisessa teemassa pohdittiin arvon tuottamista avustavien henkilöiden prosesseja kehittämällä. Avustavien henkilöiden työnkuvaan liittyen pohdittiin myös sitä, että nähdäänkö heidät vain muiden työn mahdollistajina. Yhteinen mielipide oli se, että kaikkien tahojen tulisi osallistua avustavan työn kehittämiseen organisaatiossa, jotta kehittämisestä olisi jotain hyötyä. Avustavien henkilöiden prosessit pitäisi saada myös selkeytettyä ja kuvattua.

Avustavien henkilöiden prosessien kehittämisessä pidettiin tärkeänä sitä, että osaamistason nostaminen ja ylläpitäminen, erityisesti järjestelmien osalta, olisi kaikilla organisaation tasoilla yhtä tärkeää. Tällä hetkellä avustavilla henkilöillä menee paljon aikaa avustettavien henkilöiden opastamiseen tai pahimmillaan puolesta tekemiseen, jos järjestelmiä ei osata käyttää työtehtävän vaatimalla tasolla. Tämä nähdään resurssien turhakäyttönä. Kaikille organisaation jäsenille pitäisi olla pakollisia koulutuksia, esimerkiksi osana työhöntuloperehdytystä. Koulutusmateriaalien löytäminen sisäistä kanavista on tällä hetkellä hankalaa, sillä hakusanojen täytyy olla tismalleen oikein, tähän toivottiin myös helpotusta. Koulutusdemojen lisäksi toivottiin myös reaaliaikaisia koulutuksia, joissa pääsisi opetuksen yhteydessä samaan aikaan harjoittelemaan järjestelmien käyttöä.

Työpajan viimeinen teema keskittyi avustavan työn kehittämisen uusiin mahdollisuuksiin. Keskustelun aiheena oli miettiä miten avustavien henkilöiden ammatillista yhteistyötä voisi kehittää esimerkiksi tiimien, poolien tai verkostojen avulla työn tehostamiseksi ja mielekkyyden lisäämiseksi. Poolit herättivät paljon keskustelua ja kysymyksiä. Avustavat henkilöt halusivat kuulla hyviä ja huonoja kokemuksia muilta osastoilta tai organisaatioilta. Suurena huolenaiheena nähtiin se, että pystyttäisiinkö mahdollisissa pooleissa takaamaan tasapuolinen työnjako ja olisiko pooliin kuuluminen kokonaan vai osittain omaa työtä. Osa avustavista henkilöistä myös sanoi, että omalla osastolla asiat sujuvat nyt hyvin, ja he olivat huolissaan siitä, pitääkö työtä kuitenkin nyt muuttaa.

Verkostomallista toimintaa pidettiin miellyttävämpänä. Esimerkiksi isojen seminaarien tai tilaisuuksien järjestämiseen voisi hyödyntää tapahtumajärjestämisestä kiinnostuneiden henkilöiden luomaa verkostoa. Myös erilaisten järjestelmien osaamiseen ja tukena toimimiseen verkostot voisivat olla toimiva ratkaisu, tällöin kaikkien ei tarvitsisi osata aivan kaikkea. Tässäkin keskustelussa nostettiin esille muunkinlainen yhteistyö osastorajojen yli ja säännölliset tapaamiset muiden osastojen avustavien henkilöiden kanssa.

**Toinen työpaja** pidettiin 8.12.2022 ja se oli kohdistettu avustaville henkilöille ja asiantuntijoille, osallistuja oli yhteensä 15 henkilöä. Työpajan teemana oli asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyön kehittäminen. Työpaja oli jaettu kahteen osaan; ensimmäisessä pohdittiin

avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden välistä yhteistyötä muun muassa yhteisen ymmärryksen ja ideaalisten toimeksiantojen kehittämisen näkökulmista. Toisessa osassa keskityttiin prosessien kehittämiseen. En valitettavasti itse päässyt työpajaan osallistumaan, mutta saatuja tuloksia hyödynnetään tässä opinnäytetyössä ja esittelen ne tiivistetysti seuraavissa kappaleissa.

Työpajan ensimmäisessä osassa keskityttiin avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Alkuun keskusteltiin siitä, miten näiden työntekijäryhmien välistä yhteistä ymmärrystä voisi kehittää. Erilaisten kommunikointitapojen, kuten puhelimen, sähköpostin, Teams ja Skypen sopivuudesta keskusteltiin erilaisissa tilanteissa ja toivottiin systemaattisuutta yhteistyöhön. Yleisesti ottaen vuorovaikutuksen ja avoimen keskusteluyhteyden tärkeyttä korostettiin. Samalla toivottiin puolin ja toisin joustavuutta ja kunnioitusta työkollegaa ja hänen työtään kohti. Yhteisen ymmärryksen kehittämiseksi nostettiin myös käytettävän terminologian yhtenäistäminen. Samassa keskustelussa osallistujia pyydettiin myös määrittelemään ideaali toimeksianto, jotta kaikille osapuolille olisi selkeätä mitä heiltä odotetaan. Ideaalissa toimeksiannossa tulisi osallistujien mielessä olla selkeä tavoite, hyvä suunnitelma ja selkeät roolit ja kuvaus. Toimeksiannot tulisi antaa ajoissa ja kaikki samaan toimeksiantoon liittyvät tehtävät tulisi antaa yhdellä kertaa avustavalle henkilölle, jotta toimeksiannon iso kuva ei pirstaloitu.

Työpajan ensimmäisessä osassa pohdittiin myös työtehtäviä, jotka voitaisiin hoitaa keskitetysti koko organisaation tasolla sekä parityön ja varamiesjärjestelmän kehittämistä. Koko organisaation tasolla keskitetysti hoidettaviin tehtäviin liittyvässä keskustelussa mainittiin samoja asioita kuin haastatteluissa ja kyselystä saaduissa tuloksissa. Mahdollisesti keskitettäviksi tehtäviksi mainittiin muun muassa matkahallinto, tapahtumien järjestäminen, järjestelmien erikoisosaaajat ja hankinnat. Parityön ja varamiesjärjestelmän kehittämiseen liittyvässä keskustelussa nostettiin esiin myös samoja asioita, kuin kehittämishankkeen tutkimusosion tuloksissa. Kehittämisen keinoina mainittiin verkostoituminen, avoimuus ja tiedonjako sekä sijaistamisen mahdollisuus yli osastorajojen erityisesti lomakausilla.

Työpajan toisessa osiossa keskityttiin prosessien kehittämiseen. Työpajassa käsiteltäviksi prosesseiksi oli valittu kokousten ja seminaarien järjestäminen. Tämän lisäksi keskusteltiin tarvittavan tiedon löydettävyydestä. Kokousten ja seminaarien järjestämisen työkaluksi ehdotettiin tapahtumajärjestämisen muistilistaa, joka sisältäisi tarvittavat tiedot muun muassa budjetista, aikataulusta, kutsuttavista henkilöistä, ohjelmasta ja siitä onko kyseessä läsnä-, etä- vai hybriditilaisuus. Näiden asioiden lisäksi prosessin onnistumiseksi tarvitaan onnistunutta viestintää ja yhteistyötä eri tahojen kanssa. Keskustelussa nostettiin myös ilmi tieto siitä, että tapahtumiin osallistuminen on vähentynyt, joten jatkossa voi olla tarpeen miettiä onko tilaisuus tarpeellinen, tai voisiko tilaisuuksia mahdollisesti yhdistää tai ulkoistaa.

Työpajan lopuksi keskusteltiin vielä tarvittavan tiedon löydettävyydestä ja siitä, miten tietoa tuotetaan ja välitetään eteenpäin. Keskustelusta nostettiin esille se, että tiedonhakutyö voisi olla yksi avustavien henkilöiden kehittämisen tai erikoistumisen alue heidän omien vahvuuksien ja kiinnostuksen mukaisesti. Analyysien ja johtopäätösten tekeminen on enemmän asiantuntijatyötä. Tämä voisi myös toimia polkuna avustavasti henkilöstä asiantuntijan rooliin.

Työpajojen jälkeen tulokset koottiin yhteen tulosten ja kehittämissuositusten koontidokumenttiin, joka esiteltiin kohdeorganisaation johtoryhmälle 15.12.2022. Esitettyihin tuloksiin suhtauduttiin hyvin kiinnostuneesti ja ne herättivät paljon erilaisia ajatuksia uudistuksista. Keskeisimpinä uudistamisen kohteina mainittiin se, että avustavat henkilöt tulisi saada mukaan prosessien kehittämiseen ja laatutyöhön. Tämän lisäksi mainittiin johdon vastuu avustavan työn kehittämisestä kokonaisuutena, mukaan lukien palkkausjärjestelmän tarkistaminen kannustavammaksi. Muina huomioina mainittiin vielä avustavien henkilöiden verkostoitumisen tukeminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen, esimerkiksi erilaisin urapoluin.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli osana laajempaa kehittämishanketta tutkia kohdeorganisaationa toimineen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden kokemuksia työssä tapahtuneesta ja tapahtuvasta muutoksesta. Tämän lisäksi tavoitteiksi kohdeorganisaation kanssa määritettiin työnjaon, työprosessien ja henkilöstön oman osaamisen muutos- ja kehitystarpeiden selvittäminen. Opinnäytetyön lopputuotoksena esittelen tässä luvussa ratkaisuja ja kehittämisehdotuksia organisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työn kehittämiseksi työssä tapahtuvaan muutokseen vastaamiseksi.

Tavoitteisiin pääsemiseksi kehittämishankkeessa suoritettiin laaja tutkimusvaihe, jonka aikana toteutettiin haastatteluita esihenkilölle ja johdolle, asiantuntijoille sekä avustavaa tietotyötä tekeville henkilöille. Näiden lisäksi toteutettiin koko organisaatiolle suunnattu kyselytutkimus ja kaksi työpaikkaa, joissa tutkimusvaiheessa esiin nousseita kehityskohteita työstettiin yhdessä kohdeorganisaation henkilökunnan kanssa. Tutkimus- ja kehittämisvaiheiden sisällöt rakennettiin kehittämistavoitteiden pohjalta.

Tavoitteiden pohjalta laadin tälle opinnäytetyölle päätutkimuskysymyksen: Miten valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtä tulisi kehittää vastaamaan työn muutokseen?

Jotta voisin vastata päätutkimuskysymykseen kohdeorganisaation tarpeet kattavasti, määritin opinnäytetyölle seuraavat alatutkimuskysymykset:

K1: Miten avustava tietotyö on muuttunut/muuttumassa kohdeorganisaatiossa?

K2: Minkälaisia haasteita avustavan henkilöstön omassa osaamisessa ja osaamisen jakamisessa on tunnistettavissa ja miten näitä voisi kehittää vastaamaan työn muutokseen?

K3: Minkälaisia haasteita työnjaossa ja työskentelytavoissa on tunnistettavissa ja miten näitä voisi ohjata ja kehittää?

K4: Minkälaisia haasteita liittyy työprosesseihin ja miten niitä pitäisi kehittää?

*K5: Voisiko uusista teknologioista olla apua avustavan tietotyön kehittämisessä?*

Vastaan ensiksi alatutkimuskysymyksiin seuraavassa järjestyksessä: K1, K5, K2, K3 ja K4. Kaksi-osaisten kysymysten K2, K3 ja K4 osalta esitän tässä luvussa tutkimuksessa esiin nousseista haasteista ja kehittämiskohteista mielestäni kehittämistyön kannalta tärkeimmät sekä

kohdeorganisaation oman henkilöstön esittämiä ratkaisuja näihin. Omat ratkaisu- ja kehittämisehdotukseni näihin ja vastauksen päätutkimuskysymykseen esitän Johtopäätökset -luvussa.

Työelämä läpikäy jatkuvaa muutosta, mutta tällä hetkellä tapahtuva muutos on suurin menneisiin vuosikymmeneihin (Ranki, Koivula & Helaskoski 2023). Jotta pystyn antamaan kohdeorganisaatiolle ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työn kehittämiseksi, oli ensin tärkeä selvittää, miten heidän tekemänsä työ on muuttunut. Aloitan tutkimuskysymyksieni läpikäynnin vastaamalla alatutkimuskysymykseen **K1: Miten avustava tietotyö on muuttunut/muuttumassa kohdeorganisaatiossa?** Nostan tähän kohdeorganisaation henkilöstöryhmien haastatteluista esiin nousseita asioita työn muutokseen liittyen.

Kohdeorganisaatiossa työn muutos koettiin jatkuvaksi asiaksi, mutta viimeisten vuosien aikana muutoksen tahdin koettiin nopeutuneen. Nopeamman muutoksen taustalla nähtiin erityisesti pandemia ja sen tuomat muutokset työnteon paikkoihin ja tapoihin. Muutosten koettiin myös jatkuvan tulevaisuudessa. Kaikki haastatellut henkilöstöryhmät olivat sitä mieltä, että avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä suurimpia haasteita työn muutoksessa aiheuttavat työtahdin kiristyminen, työn teknologisoitumisen lisääntyminen ja resurssien väheneminen. Nämä asiat ovat tunnistettuja myös aiemmin tehdyissä tutkimuksissa. Tietotyö on muuttunut muun muassa digitalisaation ja tekoälyn käytön yleistymisen myötä nopeampitahtiseksi, sirpaleisemmaksi ja hektisemmäksi erilaisten uusien järjestelmien lisääntymisen ja käyttöönoton myötä (Kärnä ym. 2022, 54). Kohdeorganisaatiossa käytettiin termiä ”megadigiloikka” kuvaamaan organisaatiossa tapahtunutta digitaalista siirtymää, jonka seurauksena lähes kaikki käytössä olevat järjestelmät ovat vaihtuneet tai käyttötavat muuttuneet huomattavasti alle kymmenessä vuodessa. Käytettäviä järjestelmiä on paljon ja uusia yhä tuloillaan, mikä aiheuttaa haasteita ajan tasalla pysymisessä ja uusien järjestelmien käytön opiskelussa. Avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden koettiin olevan kaikissa tietoteknisissä asioissa aallonharjalla/ensimmäisinä käyttöönottamassa ja opiskelemassa uusien järjestelmien käyttöä ja muutos on aiheuttanut sen, että uusia asioita ja työtapoja täytyy ottaa entistä nopeammin haltuun ja kehittäen samalla omaan ammattitaitoa. Avustavaa tietotyötä tekevät henkilöt toimivat myös entistä enemmän tukihenkilöinä teknologisten järjestelmien kanssa tarjoten muulle henkilöstölle käytön opastusta ja tukea. Haastatteluista kävi myös ilmi se, että järjestelmäosaa mista vaativia työtehtäviä tehdään toisten puolesta, kun toinen osapuoli ei ehdi tai halua opetella jonkin järjestelmän käyttöä, vaikka se hänen työnkuvaansa kuuluisikin.

Työtahdin kiristyminen on johtanut kohdeorganisaatiossa siihen, että monien haastateltavien mielestä työ on muuttunut reaktiivisempaan suuntaan ja ennakoiva työskentelytapa on vaikeutunut. Tässä oli kuitenkin joitain yksikkökohtaisia eroavaisuuksia. Tietyissä yksiköissä ennakoiminen on välttämättömyys, sillä esimerkiksi erilaisia järjestettäviä tapahtumia voi vuodessa olla yli 60

kappaletta. Monet haastateltavista sanoivat haluavansa kehittää ennakoivaa työskentelyotetta, mutta samalla ennakointi nähtiin haasteellisena, sillä avustava työ voi monilla koostua suurilta osin muilta saaduista työtehtävistä ja tilanteet voivat muuttua nopeastikin päivän aikana. Kohdeorganisaatiossa käytössä olevalla hybridityömallilla nähtiin olevan kahtiajakoinen vaikutus ennakointiin. Osan mielestä ennakointi on helpompaa toimistolla läsnä ollessa, koska silloin muut paikalla olevat henkilöt ovat helpommin tavoitettavissa. Toiset puolestaan tuntevat olevansa paremmin tavoitettavissa etätöitä tehdessään, sillä he ovat tällöin varmemmin tietokoneen ääressä, kun taas toimistopäivinä työnteon sijainti voi vaihtua moneen kertaan työpäivän aikana.

Työtahdin ja työn teknologisoitumisen lisäksi avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työroolin koettiin muuttuneen asiantuntevammaksi. Moni sanoi työnsä olevan pääasiassa avustavaa, toimeenpanevaa ja reaktiivista, mutta moni myös nosti esiin sen, että avustavat henkilöt ovat oman työnsä asiantuntijoita ja näkevät työssään kokonaisuuksia eri tavalla kuin muut organisaation jäsenet. Tänä päivänä jatkuvasti lisääntyvässä asiantuntija- ja tietotyössä edellytetään moniosaajuutta ja kokonaisuuksien hallintaa (Jalonen ym. 2019), taitoja, jotka näkyvät selkeästi kohdeorganisaation avustavien henkilöiden työssä. Asiantuntijatehtävien raja herätti useassakin haastattelussa keskustelua, sillä ajoittain asiantuntijoilta ”valuu” tehtäviä avustavilla henkilöille. Keskityn tähän työnjakoon ja -vastuisiin liittyvään aihepiiriin tarkemmin alatutkimuskysymys K3 käsittelyssä. Yleisesti kuitenkin voidaan sanoa, että vastuiden raja on hämärtynyt ja tähän kaivattiin selkeytystä asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden välille.

Seuraavaksi vastaan alatutkimuskysymykseen **K5: Voisiko uusista teknologioista olla apua avustavan tietotyön kehittämisessä?** Tämä kysymys päätettiin jättää jo kehittämishankkeen alkuvaiheella vähemmälle huomiolle ja perustelen seuraavaksi, miksi näin toimittiin.

Uudet digitaaliset ja teknologiset ratkaisut upotettuina organisaatioiden toimintoihin voivat tehdä niistä tehokkaampia, tuottavampia ja joustavampia ja täten luoda liiketoiminnalle uusia kilpailuetuja (Saarela 2022, Marr 2016). Tämän vuoksi uusien teknologioiden käyttöönottamista ja hyödyntämisestä pidettiin kehittämishankkeen alkuvaiheessa yhtenä mahdollisuutena myös kohdeorganisaation avustavan tietotyön haasteiden taklaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Haastatteluiden alkuvaiheilla ja kohdeorganisaation yhteyshenkilöiden kanssa pidettyjen palaverien kautta kävi kuitenkin nopeasti ilmi, että organisaatiossa on ensin tehtävä muunlaisia toiminnallisia ratkaisuja ennen kuin uusia teknologioita kannattaa sisällyttää toiminnan kehittämiseen.

Kohdeorganisaatiossa on koettu viimeisten vuosien aikana käytössä olevien järjestelmien mullistus, jonka jäljiltä toiminta hakee edelleen muotojaan. Lähes kaikki järjestelmät ovat muuttuneet ja osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nykyisten järjestelmien automaatiotoiminnot eivät ole helpottaneet tai vähentäneet työkuormaa, vaan vaikutus on ollut päinvastainen. Järjestelmien lukuisan

määrän koettiin johtaneen myös siihen, että kaikki eivät jaksanut opetella niiden käyttöä. Tilanne on johtanut siihen, että avustavat henkilöt kuormittuvat entisestään järjestelmien opastajina ja jopa suorittamalla toimintoja muiden puolesta. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että organisaation henkilöstössä on aistittu teknologioiden lisääntymisen myötä jännitteitä ja myös häpeän tai pelon kulttuuria, kun kaikki eivät uskalla pyytää apua järjestelmien käytössä. Kirjallisuudessaakin teknologisoituminen on nostettu yhdeksi epätasa-arvon aiheuttajaksi henkilöstön sisällä, mikäli siihen liittyviä toimia ei hoideta kunnolla (Marr 2016). Teknologioiden käyttöönoton tulisikin olla suunniteltua ja järjestelmällistä, jotta niistä saadaan paras hyöty irti. Toimintoihin liittyvät prosessit ja vastuut tulisi myös olla selkeästi kuvattuja. Palaan tähän teemaan tarkemmin alatutkimuskysymyksen K4 käsittelyssä. Haastatteluista kävi ilmi, että organisaation koko it-arkkitehtuuria olisi hyvä tarkastella ja kehittää, jotta toimintoja saataisiin järkevöitettyä. Edellä mainitut toimivat painavina syinä siihen, miksi uusien teknologioiden ratkaisut päätettiin rajata pois toiminnan kehittämisen ehdotuksista.

Epäloogisesti tai hitaasti toimivat järjestelmät voivat kasvattaa tietotyön kuormittavuutta, mutta uusien teknologioiden on kuitenkin pitkällä aikavälillä nähty tehostaneen työskentelyä ja lisänneet sen läpinäkyvyyttä (Ranki 2023, 15). Moni haastatteluistakin näki uusissa teknologioissa mahdollisuuksia, ja he mainitsivat haastatteluissaan joitain automatisoinnin keinoja, jotka voisivat helpottaa heidän työtään. Nämä ehdotukset on toimitettu tiedoksi kohdeorganisaatiolle, sillä ne voivat olla hyödyllisiä tulevaisuudessa, vaikka niihin ei tässä työssä tarkemmin tartuttu.

Työssä tapahtuva muutos vaikuttaa työskentelytapojen ja työn sisällön lisäksi myös vaadittuun osaamiseen. Yksilön vastuu omasta työstä ja siinä pärjäämiseksi ja kehittymiseksi tarvittavasta osaamisesta kasvaa. (Valtioneuvosto 2018.) Seuraavaksi vastaankin alatutkimuskysymykseen **K2: Minkälaisia haasteita avustavan henkilöstön omassa osaamisessa ja osaamisen jakamisessa on tunnistettavissa ja miten näitä voisi kehittää vastaamaan työn muutokseen?**

Kohdeorganisaatiossa avustavien henkilöiden osaamisen nähdään olevan hyvällä tasolla ja osa avustavista henkilöistä oli myös sitä mieltä, että heidän osaamisensa on vajaakäytössä. Webropol-kyselyn mukaan avustavat henkilöt näkevät itsessään enemmän osaamisen vahvuuksia kuin johto ja asiantuntijat. Asiantuntijoiden haastatteluista kävi ilmi, että moni heistä ei ole täysin varmoja mitä kaikkea osaamista avustavat henkilöt oikeastaan omaavat. Johdon ja esihenkilöiden haastattelussa oli havaittavissa myös samankaltaista ajattelua, sillä avustavien henkilöiden osaamisen ja potentiaalinn tunnistamista pidettiin vaikeana, koska avustavat henkilöt ovat keskenään niin erilaisia.

Järjestelmäosaamisen tärkeys nousi esiin useasti haastatteluissa ja kyselyn tuloksissa. Avustavien henkilöiden järjestelmäosaamisen nähtiin olevan korkealla tasolla, mutta samalla avustavat henkilöt kokivat useiden järjestelmien osaamisen ajoittain kuormittavana. Moni avustavista henkilöistä koki, että heille tulisi allokoida enemmän aikaa uusiin järjestelmiin tutustumiseen jo ennen niiden

käyttöönottoa, jotta tarvittavia korjauksia voitaisiin mahdollisesti tehdä toiminnallisuuksiin ennen järjestelmän laajempaa käyttöönottoa. Tehtyjen uudistuksien on ajoittain koettu heikentäneen työskentelyä, sillä uudet järjestelmät eivät ole tukeneet työprosesseja, ennemminkin niiden on koettu lisäävän työkuormaa. Uusien järjestelmien ja teknologioiden toimivan käyttöönoton tulisikin edellyttää laajaa keskustelua ja työntekijöiden mukaan ottamista kehittämistyöhön (Kärnä ym. 2022, 13). Kohdeorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevillä henkilöillä on tärkeä rooli järjestelmien käytössä ja uusien järjestelmien käyttöönotossa, sillä he käytännössä tukevat ja opettavat muuta kohdeorganisaation henkilöstöä järjestelmien käytössä lähes päivittäin. Haastatteluissaan avustavat henkilöt mainitsivat, että heitä voisi kiinnostaa perehtyä paremmin johonkin tiettyyn järjestelmään ja sen toiminnallisuuksiin sen sijaan, että kaikista järjestelmistä pitäisi tietää käytännössä kaikki ja pysyä vielä mukana järjestelmissä tapahtuvissa muutoksissa.

Työpaikat toimivat keskeisenä ympäristönä aikuisten jatkuvalla oppimiselle ja osaamisen jakamiselle työelämää koskevien muutosten vuoksi (Lemmetty & Collin 2022, 11–12). Työssä oppiminen tapahtuu muun muassa tarjolla olevan tiedon soveltamisella työhön, vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa, tutkimalla ja testaamalla uusia ideoita käytäntöön ja hankkimalla palautetta tekeväälle työlle (Ojala 2018, luku 1). Kohdeorganisaatiossa kaikki henkilöstöryhmät olivat kiinnostuneita osaamisen jakamisen kehittämisestä yli osastorajojen, sillä osaamisen ja hyvien käytänteiden jakaminen on tällä tavoin ollut tähän asti melko vähäistä.

Vuorovaikutus on tehokkain tapa osaamisen jakamiseen ja tämä kävi ilmi myös kohdeorganisaation henkilöstön esittämässä ehdotuksissa osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamiseksi. Nostanakin osaamisen jakamisen kehittämis ehdotuksiksi ensimmäisessä työpajassa esiin nousseita ratkaisuehdotuksia. Ensimmäinen ehdotus on kaikkien avustavien henkilöiden yhteiset ja säännölliset palaverit, joissa hyviksi todettuja käytänteitä ja osaamista voisi jakaa kaikilta organisaation eri osastoilta. Vapaamuotoisissa keskusteluissa hyväksi todettuja käytänteitä pystyttäisiin tiedottamaan muille ja samalla avustavien henkilöiden väliset kohtaamiset lisääntyisivät estäen osastojen välisten siilojen muodostumista. Avustavien henkilöiden kanssa toteutetussa työpajassa konkreettiseksi toimintamalliksi palavereiden järjestämiseksi ehdotettiin sitä, että palavereiden vetovastuu voisi kiertää osastoittain. Tällaisille palavereille kuitenkin toivottiin hyväksyntä ylemmiltä tahoilta, jotta avustavat henkilöt tuntuivat tällaisiin palavereihin osallistumisen luvalliseksi irrottautumiseksi päivittäisestä työstä. Toivon, että tällainen lupa myönnetään, sillä organisaatioiden olisi hyvä kannustaa ja auttaa luomaan toimintamalleja osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamiselle muun muassa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi (Ojala 2018, luku 7).

Toiseksi osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamisen toimintamalliksi työpajassa ehdotettiin avustavien henkilöiden yhteistä Teams -kanavaa, jolla voisi myös palavereiden ulkopuolella jakaa tietoa



ja vinkkejä. Teams on tällä hetkellä monella osastolla pääasiassa käytössä vain videoneuvotteluvälineellä, ja sen parempi hyödyntäminen voisi tukea osaamisen ja tiedon jakamista. Yhteisen Teams -kanavan käyttöönotto olisi helppo ensimmäisen askel osaamisen ja tiedon jakamiseen, sillä sovellus on jo organisaation käytössä muilla tavoin. Henkilöstöltä tuli muitakin hyviä ajatuksia osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi. Näitä olivat muun muassa mentorointi ja perehdytykseen panostaminen, hiljaisen tiedon levittäminen sekä osaajayhteisöjen luominen. Kaikki mainitut tavat ovat tunnistettuja myös kirjallisuudessa (esim. Ojala 2018, luku 7).

Erialaisten osaajayhteisöjen, kuten työparien, tiimien tai poolien muodostaminen organisaatioissa voi helpottaa osaamisen ja tiedon jakamista (Ojala 2018, luku 5). Erialaisten osaajayhteisöjen avulla voidaan myös vaikuttaa organisaatioiden työnjakoon ja työskentelytapoihin. Vastaan seuraavaksi alatutkimuskysymykseen **K3: Minkälaisia haasteita työnjaossa ja työskentelytavoissa on tunnistettavissa ja miten näitä voisi ohjata ja kehittää?**

Kohdeorganisaatiossa työnjaon toimivuutta tutkittiin kahdesta eri näkökulmasta; avustavien henkilöiden välistä ja avustavien ja asiantuntijoiden välistä työnjakoa. Avustavien henkilöiden välisen yhteistyön koettiin toimivan hieman paremmin kuin avustavien ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön. Tämän vuoksi toisessa työpajassa päätettiin keskittyä avustavien ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Kohdeorganisaatiossa työnjaon haasteina koettiin resurssien vähyyys, työmäärän sääntely, toimeksiantojen aikataulut ja tiedonkulku sekä vastuut ja asiantuntijuuden rajanveto. Monesti yhteistyön ja työnjaon koettiin perustuvan enemmän henkilökohtaisiin suhteisiin, kuin systemaattiseen toimintaan ja tämän myötä jotkin työtehtävät ovat personoituneet tietyille henkilöille. Personoituneet työtehtävät voivat aiheuttaa pullonkaulatilanteita kyseisten henkilöitten poisollessa, joten osaamisen jakamiseen olisi hyvä panostaa, kuten K2 alatutkimuskysymyksen käsitelyssä mainittiin.

Organisaation eri osastoilla ja tiimeillä oli jo käytössään erilaisia toimintatapoja työmäärän tasaukseksi. Näitä olivat yhteisen sähköpostilaatikon käyttö, vaihtuvat päivystysvuorot ja koordinoitut viikkokokoukset. Käytössä olevista toimintatavoista keskustelu osastojen kesken voisi tuoda helpotusta tiimien työmäärän ja työnjaon helpottamiseksi. Yksi ratkaisu työnjaon kehittämiseen ja samalla työmäärän jakamiseen on erilaisten osaajayhteisöjen muodostaminen. Haastatteluiden, kyselyn ja työpajatyöskentelyn aikana esiin nostettiin erilaisia ehdotuksia työparityöskentelystä, tiimeistä, yhteistyöverkostoista sekä pooleista. Yksi ratkaisu ei varmastikaan toimi kaikilla osastoilla, vaan työnjakoa täytyy kehittää erilaisin tavoin. Yhteistyöverkostot ja poolit voisivat kuitenkin olla osa ratkaisua työnjaon kehittämiseksi. Kaikki henkilöstöryhmät toivoivat substanssiosaamisen pysyvän omilla osastoillaan, mutta esimerkiksi järjestelmäosaamista, tilaisuuksien järjestämistä ja joi-tain rutiininomaisia tehtäviä voitaisiin järjestää koko organisaation kattavilla verkostoilla tai

pooleilla. Tämä tarjoaisi jälleen mahdollisuuden avustaville henkilöille erikoistua ja kehittää omaa työnkuvaansa mielekkääseen suuntaan. Monialaisten tiimien tai poolien etu organisaatiolle on se, että tällöin käsiteltäviin asioihin saadaan näkemyksiä monelta eri kannalta (Ojala 2018, luku 5).

Avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden välisessä työnjaossa suurimpina haasteina nähtiin toimiksiantotojen aikataulutus, tiedonkulku sekä asiantuntijuuden määrittely, sillä asiantuntijoilta koeaan ajoittain valuvan tehtäviä avustaville henkilöille. Avustavat henkilöt ovat ajautuneet tilanteisiin, joissa heidän on pitänyt miettiä ovatko itse kelpoisia vastaamaan kysymyksiin vastuiden epäselvyyden vuoksi. Asiantuntijat olivat tilanteesta samaa mieltä, kertoen että rajanveto asiantuntijan ja avustavan henkilön välillä ei välttämättä aina ole selkeää, sillä esimerkiksi pitkään organisaatiossa työskennelleiden avustavien henkilöiden osaamisen nähtiin tietyissä asioissa olevan lähellä asiantuntijoiden osaamista. Organisaation henkilöstö ehdottikin yhtenä konkreettisena ratkaisuna vastuiden selkeyttämiseen uuden työroolin lisäämistä avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden väliin. ”Keskitason” henkilöllä olisi valtuudet hoitaa syvempää substanssiosaamista vaativia tehtäviä ja loisi samalla etenemismahdollisuuden avustavaa tietotyötä tekeville henkilöille. Kohdeorganisaation henkilöstö kaipaisi selkeyttä siitä, mitä kukakin tekee, sillä tällä hetkellä selkeää linjaa ei ole määritetty.

Vastuiden selkeytys työprosessien kuvaamisen avulla on yksi tapa ohjata ja kehittää työnjakoa, ja tähän keskityn käsitellessäni viimeistä alatutkimuskysymystä **K4: Minkälaisia haasteita liittyy työprosesseihin ja miten niitä pitäisi kehittää?**

Kohdeorganisaatiossa vallitsi yleinen mielipide siitä, että järkevällä tekemisellä saataisiin tehokkaammin aikaan tuloksia ja tämänkaltaisen tekeminen vaatisi muun muassa työprosessien selkeää kuvaamista. Työprosessien epäselvyys nousi esiin jollain tapaa lähes kaikissa tämän työn tutkimuskysymyksiä käsittelevässä, joten kohdeorganisaation kannalta on erityisen tärkeää panostaa prosessien kehittämiseen. Haastattelujen, kyselyn ja työpajatyöskentelyn perusteella kävi ilmi työprosessien hallinnan ja niiden osaamisen kannalta se, että vaikka organisaation ydinprosessit ovat kuvattuja, niin avustavien henkilöiden tehtävien määrittelyt näissä ovat vielä tekemättä. Asiantuntijoiden haastatteluissa monet sanoivat suoraan, etteivät tiedä mitä avustavien henkilöiden työprosessit ovat ja minkälaisia tehtäviä niihin kuuluu. Organisaation prosessien tulisi olla selkeästi kuvattuja sisältäen niiden erilaiset vaiheet ja tiedon siitä, kuka suorittaa prosessin toimintoja missäkin vaiheessa ja mistä suorittamiseen tarpeelliset tiedot löytyvät (Berman 2014, 17).

## 8.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kohdeorganisaation avustavan tietotyön kehittämismahdollisuudet koostuvat monista eri osa-alueista, joita olen käsitellyt määrittämieni alatutkimuskysymysten avulla. Edellisessä luvussa keskityin esittelemään tutkimuksessa eri osa-alueista esiin nousseita haasteita ja kehittämiskohteita sekä kohdeorganisaation oman henkilöstön ehdottamia ratkaisuja näihin. Tässä luvussa esittelen tutkimusaineiston ja aiempien tutkimuksien pohjalta tekemäni johtopäätökset sekä omat ratkaisuja ja kehittämisehdotukseni kohdeorganisaation avustavien tietotyön kehittämiseksi. Viimeiseksi vastaan tutkimukseni päätutkimuskysymykseen.

Kohdeorganisaatiossa työn muutokset nähdään jatkuvana asiana ja muutoksen tahdin on koettu kiihtyneen. Samalla työtahdin koetaan myös kiihtyneen, työn kokonaisuudessaan teknologisoituneen muun muassa uusien järjestelmien myötä ja vastuiden rajojen hämärtyneen. Tässä opinnäytetyössä ja laajemmassa kehittämishankkeessa suoritetun tutkimuksen tulokset ovat siis hyvin samankaltaisia, kuin aiemmissa tutkimuksissa. Muun muassa Kärnän ja hänen kumppaneidensa (2022, 54) toteuttaman Tekoäly tulee – Tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon! -hankkeen loppuraportin tuloksissa kerrotaan tietotyön muuttuneen nopeampitahtiseksi, sirpaleisemmaksi ja hektisemmäksi esimerkiksi erilaisten uusien järjestelmien lisääntymisen ja käyttöönoton myötä.

Tänä päivänä tietotyöläisinä pidetään henkilöitä, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa ja hyödynnevät sitä tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen. Tietotyön tekijöiden määrän nähdään tulevaisuudessa kasvavan entisestään, sillä jo nyt yhä useamman henkilön työssä pärjäämiseen edellytetään monipuolisia tiedonkäsittelyn taitoja, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä sekä jatkuvaa uuden oppimista. (Airila 2022, 6.) Tämän perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työroolit eivät tule tulevaisuudessa katoamaan, vaan työn sisällöt ja työn teon tavat tulevat muuttumaan, kuten tähänkin asti.

Yhtenä haasteena kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden oman osaamisen kohdalla tunnistettiin se, että vaikka osaaminen on pääsääntöisesti korkealla tasolla, ei sitä täysin osata kohdeorganisaation eri tasoilla tunnistaa ja hyödyntää. Ratkaisuksi organisaatiossa ilmeneeseen osaamisen ja potentiaalın tunnistamisen vaikeuteen ehdotan avustavien ja samalla muidenkin henkilöstön jäsenien osaamisen tekemistä näkyvämmäksi. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi viemällä tiedot henkilöstön osaamisista organisaation sisäiseen intra -järjestelmään kaikkien nähtäville. Osaamisen näkyminen hyödyttäisi kaikkia organisaation henkilöstöryhmiä. Johto ja esihenkilöt voisivat hyödyntää tietoja osaamisen seurannan ja kehittämisen näkökulmasta, sillä organisaation henkilöstön osaamista tulisi seurata ja kehittää kuten muitakin strategisia toimenpiteitä. Nykypäivänä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti,

joten organisaatioiden on tiedettävä, minkälaista osaamista omassa organisaatiossa on nyt ja minkälaista osaamista mahdollisesti tarvitaan muutaman vuoden päästä. (Ojala 2018, luku 6.) Osaamistietojen saatavuus auttaisi myös asiantuntijoita helposti löytämään kenen puolen kääntyä apua tarvitessaan. Avustavien henkilöiden on puolestaan tärkeä ymmärtää asiantuntijoiden ja esihenkilöiden työtä ja minkälaista osaamista esimerkiksi asiantuntijat tarvitsevat, jotta avustavat pystyvät paremmin tukemaan heidän työtään.

Toisena haasteena tunnistettiin järjestelmäosaamisesta aiheutuva kuormittavuus avustavien henkilöiden työhön. Yhtenä ratkaisuna järjestelmäosaamisen kuormittavuuden hallintaan ja samalla osaamisen kehittämiseen avustavien henkilöiden työssä ehdotan järjestelmille lähitukihenkilöiden nimeämistä. Kohdeorganisaatiossa käytössä olevilla järjestelmillä on jo olemassa pääkäyttäjäroolit, eli tietyillä henkilöillä on järjestelmään muita laajemmat käyttöoikeudet ja heillä on muun muassa oikeudet avata muille henkilöstön jäsenille käyttöoikeuksia ja resetoida heidän salasanojaan. Riippuen järjestelmän käyttäjäkunnasta järjestelmällä voisi siis pääkäyttäjän lisäksi olla nimetty lähitukihenkilö joko osastoittain tai koko organisaation kattavasti. Lähitukihenkilön roolissa henkilö voisi ottaa vastuulleen järjestelmän käyttöön liittyvää koulutusta, tukea ja viestintää, mutta vastuu voisi sisältää myös järjestelmän paremman hyödyntämisen suunnittelua ja kehittämistä. Lähitukihenkilö-roolin käyttöönottamisen kautta avustavien henkilöiden asiantuntijuutta järjestelmistä pystyttäisiin keskittämään, jottei kaikkien tarvitsisi osata aivan kaikkea ja näin ollen työn kuormittavuutta saataisiin vähennettyä. Tämä voisi tuoda avustaville henkilöille myös mahdollisuuden kehittää oman osaamisensa lisäksi työnkuvaansa tehden työstä mielekkäämpää. Järjestelmien lähitukihenkilö-roolin lisääminen näkyville henkilön osaamisiin selventäisi myös muulle henkilöstölle, minkä järjestelmän käyttöön liittyen häneen voi olla yhteydessä. Järjestelmäosaamiseen liittyen myös asiantuntijoiden osaamista järjestelmien käyttöön tulisi kehittää, jotta he pystyisivät käyttämään järjestelmiä itsenäisesti ilman jatkuvaa vierihoidon tai pahimmillaan puolesta tekemisen tarvetta. Järjestelmäkoulutuksia ja ohjeistuksia tulisi kehittää niin, että ne palvelisivat käyttäjäkuntaansa paremmin.

Kohdeorganisaatiossa kaikki henkilöstöryhmät olivat kiinnostuneita osaamisen jakamisen kehittämisestä yli osastorajojen. Organisaation henkilöstön omat ehdotukset osaamisen jakamisen kehittämiseksi olivat avustavien henkilöiden yhteiset ja säännölliset palaverit hyväksi todettujen käytänteiden jakamiseksi sekä avustavien henkilöiden yhteisen Teams -kanavan perustaminen, jossa osaamista, käytänteitä ja muita vinkkejä voisi jakaa myös palavereiden ulkopuolella. Henkilöstön itse ehdottamien toimintamallien käyttöönottaminen olisi mielestäni hyvä asia, sillä se, että ehdotukset ovat tulleet suoraan henkilöstöltä kertoo siitä, että he olisivat motivoituneita toiminaan ehdottamallaan tavalla. Jatkuvan oppimiseen ja tiedon jakamiseen kannustaminen ovat organisaatioille tärkeitä kilpailukyvyn kannalta, mutta oppimisella on tärkeä merkitys myös yksilöille kohottaen muun muassa itsetuntoa ja merkityksellisyyden tunnetta (Lemmetty & Collin 2022, 16).

Kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevistä henkilöistä näkyi halu ja into kehittää omaa ammattitaitoaan, osaamistaan ja osaamisen jakamista, sillä osaamisen kehittäminen koettiin luonnollisena osana työtä ja osaamisen nähdään kehittyvän jatkossa kuten tähänkin asti. Osaamisen kehittämisen avulla nähdään mahdollisuuksia vaikuttaa työnkuvan kehittymiseen tulevaisuudessa.

Avustavien henkilöiden ilmaiseva motivaatio osaamisen kehittämiseen on kohdeorganisaation kannalta positiivinen asia, sillä osaava ja motivoitunut henkilöstö on kykenevämpi ottamaan paremmin haltuun uusia työtapoja ja teknologioita (Ranki ym. 2023).

Kohdeorganisaatiossa työnjaon haasteina erityisesti avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden välillä koettiin resurssien vähyys, työmäärän sääntely, toimeksiantojen aikataulutus ja tiedonkulku sekä vastuut ja asiantuntijuuden rajanveto. Moniin näistä asioista voi vaikuttaa luomalla ja sitoutumalla toimintamalleihin ja työprosesseihin, tätä käsiteltiin tarkemmin K4 alatutkimuskysymyksen kohdalla. Kohdeorganisaation eri osastoilla oli jo käytössään erilaisia toimivia käytönteitä työmäärän tasaamiseksi ja näiden esittely avustavien henkilöiden omissa palavereissa voisi tuoda helpotusta muidenkin tiimien työmäärän ja työnjaon helpottamiseen. Yhtenä ratkaisuna työnjaon kehittämiseen ja samalla työmäärän jakamiseksi ehdotettiin erilaisten osajayhteisöjen muodostamista. Yhteistyöverkostoja tai pooleja muodostaessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon näiden sisäisen työnjaon tasapuolisuus. Samoin tulisi määritellä olisiko yhteistyöverkostoihin tai pooleihin kuuluminen kokonaan vai osittain avustavan henkilön omaa työtä.

Työn yhteinen kehittäminen, keskustelu ja vuorovaikutus ovat avainasemassa uusien toimintatapojen kehittämisessä (Kärnä ym. 2022, 25). Avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden välisen tiedonkulun ja toimeksiantojen aikataulutuksen haasteisiin liittyen ehdotankin, että kohdeorganisaatiossa luotaisiin toimeksiantojen käsittelyä koskeva toimintamalli, jossa sovittaisiin yhteisesti keskustellen minkälaista informaatiota missäkin toimeksiannon vaiheessa tarvitaan ja milloin sen täytyy olla saatavilla, jotta työskentely on kaikkien osapuolien kannalta toimivaa. Proaktiivisesti toimiakseen henkilöiden tulisi saada tieto käsittelyyn tulevista asioista mahdollisimman ajoissa ja tietoa tulisi jakaa työyhteisöjen sisällä avoimesti (Kärnä ym. 2022, 51).

Organisaation yhteinen ajanhallinnan toimintamalli voisi myös olla hyödyllinen kohdeorganisaatiolle. Ajanhallinnan toimintamallissa voitaisiin sopia tarkoituksenmukaisesta työajan käytöstä, määrittellä työtehtävien kiireellisyyttä sekä määrittää se, milloin henkilöstön odotetaan olevan tavoitettavissa (Airila 2022, 33). Tavoitettavuudesta sopiminen on kohdeorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden kannalta tärkeää, sillä tällä hetkellä moni kokee, että heidän oletetaan olevan tavoitettavissa lähes ympäri vuorokauden.

Työprosessien ja vastuiden epäselvyys nousi esiin lähes kaikkien tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen käsittelyssä. Suurin haaste kohdeorganisaation kannalta on se, että vaikka

organisaation ydinprosessit ovat kuvattuja, ei avustavien henkilöiden tehtävien määrittelyjä näihin ole vielä tehty. Kohdeorganisaation olisikin hyvä saada avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työprosessit selkeytettyä ja kuvattua, sillä organisaatiossa tuntuu esiintyvän epätietoisuutta ja väärinymmärryksiä siitä kenen vastuulla prosessien eri vaiheet ovat. Prosessien tehottomuus ja epäjohtonmukaiset lopputulokset ovat myös merkkejä siitä, että prosessien kuvauksia tulisi käydä läpi ja kehittää (Berman 2014, 21). Työprosessien dokumentointi selkeyttää työnjakoa ja vastuita ja tekee samalla avustavasta tietotyöstä näkyvämpää ja osan kokonaisuutta. Dokumentoimalla avustavien henkilöiden prosesseja voidaan myös varmistaa yhteiset toiminta- ja työskentelytavat organisaation eri osastojen sekä tiimien välillä ja samalla luodaan turvaa henkilöstömuutoksista tai sairastapauksista johtuviin tilanteisiin (Berman 2014, 17–18).

Kohdeorganisaatiossa on jo kuvattuja prosesseja, joten voidaan olettaa, että näiden dokumentointiin on jo olemassa ohjeistus. Dokumentoinnin apuna organisaatio voi kuitenkin käyttää Bermanin (2014, 62) prosessien kehittämisen tekstin perusteella tekemääni kuvaa viisi prosessien jatkuvan kehittämisen kehästä, joka löytyy tämän opinnäytetyön sivulta 29. Kohdeorganisaatiossa prosessien kehittämiseen liittyen haluan kuitenkin korostaa tärkeyttä siitä, että avustavaa tietotyötä tekeviä henkilöitä otetaan mukaan prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen. Bermaninkin (2014, 62) mukaan prosessien kehittämisen jokaisessa vaiheessa olisi tärkeitä huomioida prosessiin liittyvien sidosryhmien tarpeet ja osallistuttaa heitä kehittämistyöhön, jotta lopputuloksesta saadaan mahdollisimman toimiva. Kohdeorganisaation avustavilla henkilöillä on laajaa tietämystä ja näkemystä prosessien kokonaisuuksista ja omasta osuudestaan niihin. Roolinsa ja eri henkilöstöryhmien välimaastoon/keskiöön sijoittumisensa takia organisaatiossa heillä on myös hyvä näkemys siitä, miten organisaation eri osastot mahdollisesti linkittyvät toisiinsa prosesseissa. Prosessien jatkuvan kehittämisen kannalta olisi myös hyvä, että avustavia henkilöitä voitaisiin esimerkiksi nimittää prosessien omistajiksi. Tämä toisi jälleen yhden tavan avustavaa tietotyötä tekeville henkilöille erikoistua ja kehittää omaa työnkuvaansa.

Viimeiseksi vastaan tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen: **Miten valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtä tulisi kehittää vastaamaan työn muutokseen?**

Edellä käsittelemäni alatutkimuskysymykset vastasivat kukin jo osaltaan tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen. Vastauksissani nostin esiin erilaisia kehittämissuhteita, joiden uskon auttavan kohdeorganisaatiota kehittämään avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työtä vastaamaan työssä tapahtuneeseen ja tapahtuvaan muutokseen. Päätutkimuskysymyksen vastuksessa haluan kuitenkin nostaa esiin muutaman keskeisen asian, joihin kohdeorganisaation kannattaisi kiinnittää huomiota työhön liittyviä muutoksia suunnitellessaan ja ajan myötä toteuttaessaan.

Ensimmäiseksi haluan nostaa esiin sen, että avustavien henkilöiden mukaan ottaminen avustavan työn kehittämiseen on ehdottoman olennaista, sillä heillä on parhain käsitys työtehtäviensä sisällöstä ja työssään tapahtuneesta muutoksesta. Salonen kumppaneineen (2017, 39) ovat samaa mieltä kertoen, että kehittämistyön lopputulosta ei voi pitää luotettavana, mikäli kehittämistyöhön ei ole osallistunut kehittämisen kohteena olevan työn tekijöitä. Kohdeorganisaatiossa suoritettujen haastattelujen perusteella myös organisaation henkilökunta on sitä mieltä, että toimintatapojen kehittämisen tulisi olla avustavista henkilöstä lähtöistä, sillä heillä koettiin olevan selkeä näkemys kokonaisuuksista ja siitä, miten niitä voisi kehittää. Avustavat henkilöt ilmaisivat myös huolensa hyvien olemassa olevien käytäntöjen ja toimintamallien menettämisestä uudistusten myötä. Tämä huoli pystyttäisiin myös poistamaan ottamalla avustavat henkilöt mukaan oman työnsä kehittämiseen.

Erilaisten toimintatapojen kokeilut ja verkostoitumisen lisääminen yli osastorajojen voisivat toimia nopeina keinoina työn kehittämisessä. Organisaation johdon ja esihenkilöidenkin olisikin tärkeätä antaa aikaa ja tukea erilaisten yhteisten toimintatapojen kokeiluihin (Levonius 2020). Pidempiaikaisessa kehittämisessä voitaisiin keskittyä luomaan toimintamalleja osaamisen ja työn jakamisen jatkuvaan kehittämiseen. Organisaation tulisi tukea avustavien henkilöiden osaamisen, kehittymisen ja erikoistumisen mahdollisuuksia. Erilaiset osajayhteisöt voisivat toimia avustavien henkilöiden yhteisvastuun ja yhteistyön kehittämisen lisäksi keinoina jakaa osaamista, lisätä kaivattua vuorovaikutusta sekä erikoistua ja kehittää omaa työnkuvaa.

Avustavien henkilöiden tekemä työ on monesti näkymätöntä, mutta silti elintärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Tutkimuksen aikana oli hieno huomata, että kaikki henkilöstöryhmät olivat sitä mieltä, että avustavien henkilöiden työnkuvaa ja ammatin arvostusta tulisi kehittää. Uskon, että tämän opinnäytetyön ja laajemman kehittämishankkeen myötä kohdeorganisaatiossa avustavien henkilöiden näkyvyys on noussut, ja toivon, että tämä suuntaus jatkuu hankkeen päätyttyäkin. Avustavien henkilöiden haastatteluista paistoi läpi kiitollisuus siitä, että heidän tekemäänsä työhön kiinnitetään nyt huomiota. Heidän työroolinsa on monesti hyvin sosiaalinen, mutta asemoituminen johdon ja muun henkilöstön välimaastossa voi olla myös yksinäistä (Jalonen ym. 2019). Tämän vuoksi on tärkeätä, että avustavien henkilöiden työ tunnustetaan ja että se myös saa tunnustusta. Nostan tähän asiantuntijoiden haastatteluista esiin nousseen ajatuksen siitä, että avustavien henkilöiden työnimikkeet voisivat ja kertoa tarkemmin heidän tekemänsä työn sisällöstä, jolloin heidän tekemänsä työ muuttuisi automaattisesti hieman näkyvämmäksi. Avustavien henkilöiden työn luonne ja vaativuus sekä työtehtävien laajakin kirjo ei tule esiin ”Assistentti” -nimikkeen takaa, joka mielletään lähinnä jonkun toisen työn tukemiseksi.

Viimeisenä asiana haluan nostaa esiin organisaation avustavan henkilöstön resilienssin eli muutostajoustavuuden ylläpitämisen ja kehittämisen työn jatkuvassa muutoksessa. Monet haastateltavista henkilöistä kertoivat pysyneensä hyvin mukana tapahtuneissa muutoksissa, mutta moni kertoi kohdanneensa haastavia tilanteita. Saaren (2016, 233) mukaan yllättävät muutokset, kiire ja aikapaineet ovat yleisimpiä työarjessa työntekijöiltä resilienssiä vaativia asioita. Kaikki nämä asiat olivat tunnistettavissa avustavien henkilöiden päivittäisessä työssä. Organisaatioiden onkin kyettävä tukemaan sekä yksittäisten työntekijöiden, että erilaisten ryhmien ja koko työyhteisön resilienssiä säilyäkseen toimintakykyisenä (Lipponen 2022).

Organisaation johdon ja esihenkilöiden on osaltaan huolehdittava henkilöstön työn organisoinnista ja oikeudenmukaisesta jakamisesta. Henkilöstön voimavarojen kehittämisen tulisi olla avainasemassa työn muutoksessa ja resilienssin tukemiseen ja lisäämiseen pitäisi kiinnittää huomiota henkilöstön kehittämisessä. (Saari 2016, 241.) Tutkimuksien mukaan henkilöstön resilienssin on nähty vahvistuvan motivoivalla johtamisella. Tällä tarkoitetaan kannustavaa johtamistapaa, jossa henkilöstölle tarjotaan sopivia haasteita sekä henkilökohtaisesti välittävä ja vuorovaikutteinen suhde oman esihenkilön kanssa. Luottamuksen ja uskon ilmaiseminen yksittäisen työntekijän tai tiimin osaamiseen vahvistaa henkilöstön resilienssiä. (Lipponen 2022.)

Tutkimusten mukaan myös ikä tuo mukanaan lisää resilienssiä, sillä iän myötä yksilöt oppivat paremmin tunnistamaan omat vahvuutensa erilaisten tilanteiden ja elämäkokemusten myötä (Lipponen 2022). Organisaatiossa tämä voi tarkoittaa sitä, että kokeneemmat työntekijät voivat selvitä haasteellisista tilanteista pienemmällä ponnistelulla kuin kokemattomammat työntekijät, joille ei ole karttunut vastaavanlaisia kokemuksia, joista ammentaa selviytymiskeinoja (Saari 2016, 241). Kohdeorganisaation avustavien henkilöiden haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi myös päinvastainen ilmiö. Organisaation uudemmat jäsenet olivat kokeneet muutoksiin sopeutumisen helpommaksi, sillä he eivät olleet niin "urautuneita" ja tottuneita vanhoihin käytäntöihin.

Työpaikoilla työyhteisön jäsenten tuki ja osaamisen jakaminen kasvattavat resilienssiä, sillä hyvässä vuorovaikutussuhteessa olevien kollegoiden on helppo keskustella vaikeista tilanteista ja keksiä niihin ratkaisuja. (Lipponen 2022.) Resilienssinkin kasvattamisen kannalta kohdeorganisaation olisi siis hyvä lisätä henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja kannustaa siihen erilaisin tavoin. Kohdeorganisaatiossa olisikin hyvä luoda kulttuuria, jossa puhutaan sekä yhdessä onnistumisen hetkistä että vaikeuksista selviämistä. Keskustelu hyvistä sekä vaikeista asioista vahvistaa organisaation jäsenten kyvykkyyttä vastata uusiin haasteisiin (Lipponen 2022). Vuorovaikutuksen ja kohtaamisten lisääminen olivat muutenkin haastateltavien henkilöiden toivelistalla. Avustavien henkilöiden haastatteluista kumpusi vuorovaikutuksellisuuden ja yhteisöllisyyden kaipuu, joista yhdistelin seuraavan lainauksen: "Tarvitaan lisää me -henkeä ja ajattelua, että ei oltaisi vaan *minä* ja



*minun osasto, vaan, että me ollaan kaikki osa tätä organisaatiota*". Resilienssin sekä koko muun kehittämistoiminnan kannalta olisikin tärkeätä, että koko organisaation henkilöstö tuntisi olevansa osa kokonaisuutta ja näkisivät mahdollisuutensa vaikuttaa kehittämiseen omalta osaltaan. Yhteistyön avulla työskentelytapoja, työnjakoa, työprosessien toimivuutta, vuorovaikutusta, sekä osaamisen kehittämistä ja jakamista voidaan kehittää niin, että avustavien henkilöiden lisäksi muutkin henkilöstöryhmät ovat valmiimpia työssä jatkuvasti tapahtuvaan muutokseen.

## 8.2 Tulosten arviointi ja luotettavuus

Kehittämistyön viimeinen vaihe on sen arviointi ja siihen tämäkin opinnäytetyö päättyy. Toikon ja Rantasen (2009, 14) mukaan kehittämistyön onnistumista arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin määritetty tavoite on saavutettu. Arviointia on tehty kehittämisprosessin muissakin vaiheissa kehittämistyön ohjaamiseksi oikeaan suuntaan, mutta loppuarvioinnissa on tarkoitus selvittää, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Kehittämistyössä arviointi kohdistuu usein tavoitteiden selkeyteen ja niiden saavuttamiseen, kehittämistyössä käytettyihin menetelmiin sekä toiminnan johdonmukaisuuteen. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Näiden asioiden lisäksi työelämäkeskeisessä kehittämistyössä korostetaan tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettisiä sääntöjä. Eettisillä säännöillä tarkoitetaan sitä, että kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti sekä huolellisesti ja lopputuotosten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämistyön kohteena oleville henkilöille tulee tiedottaa mitä ollaan tekemässä, mitkä ovat tavoitteet ja mitkä osallistujien roolit ovat kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Keskityn edellä mainitsemini tekijöihin arvioidessani tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessia sekä saatuja tuloksia. Käyn ensin läpi tutkimus- ja kehittämistyöprosessin ja sen aikana käytettyjen menetelmien ja niiden avulla saatujen tulosten arvioinnin ja lopuksi arvion asetettujen tavoitteiden täyttymistä.

Opinnäytetyön raamina toimi laajempi kehittämishanke, jonka toteutukselle Haaga-Helia sai kohdeorganisaatiolta kirjallisen tilauksen ja työn tekemisestä laadittiin sopimus, jossa määritettiin osapuolten vastuut hankkeen aikana. Hankkeelle myös määritettiin toteutusaikataulu, ja hanke pystyttiin toteuttamaan tässä sovitussa aikataulussa. Nämä seikat kertovat projektiryhmän johdonmukaisesta toiminnasta.

Opinnäytetyötä suoritettiin toimintatutkimuksen lähestymistavoin, jossa toiminnan kehittämiseksi tulee ensin tunnistaa ja kartoittaa olemassa olevat ongelmakohdat (Ojasalo ym. 2015, 105). Kehittämishankkeessa ja opinnäytetyössä päädyttiin tähän tarkoitukseen hyödyntämään laadullisista tutkimusmenetelmistä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut olivat perusteltu ratkaisu, sillä niiden avulla pystyttiin saamaan nopeasti syvällistä tietoa ja samalla haastatellut henkilöt pysyivät tuomaan itseään koskevia asioita vapaasti. Haastateltaville henkilöille lähetettiin hyvissä ajoin ja tutkimusetiikkaa noudattaen tutkimus- ja suostumuslomake, jossa heille kerrottiin tutkimus-

ja kehittämistyön tavoitteista sekä kerättyjen aineistojen ja tulosten käsittelytavoista. Osallistujien nimettömyyden takaamisesta muistutettiin vielä varsinaisten haastattelukutsujen yhteydessä. Yksilöimisen välttämiseksi haastattelujen tuloksissa pystyttiin takaamaan todellisia ja rehellisiä vastauksia (Ojasalo ym. 2015, 48). Haastatteluiden teemat ja kysymykset käytiin myös läpi kohdeorganisaation edustajien kanssa. Tällä pystyttiin takaamaan se, että kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja etteivät ne sisältäneet organisaation kannalta harhaanjohtavaa termistöä.

Haastatteluita toteutettiin kohdeorganisaation kaikille henkilöstöryhmille mahdollisimman kattavien näkökulmien saamiseksi. Mielestäni tekemäni haastattelut onnistuivat hyvin. Haastatteluissa vallitsi avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Haastattelut etenivät johdonmukaisesti ja pystyin tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin asia jäi epäselväksi. Näin välttyin omien tulkintojen tekemiseltä. Avustavien henkilöiden parihaastattelut nauhoitettiin sovitun mukaan Teams -sovelluksen avulla ja tein samalla muistiinpanoja. Olin varannut itselleni aikaa muistiinpanojen täydentämiseen nauhoitteiden avulla heti haastatteluiden jälkeen, jotta keskustelu oli vielä tuoreena mielessäni.

Opinnäytetyössä haastateltiin henkilöitä kohdeorganisaation kaikista henkilöstöryhmistä ja osastoilta. Haastateltavien aseman lisäksi muun muassa heidän palveluvuotensa organisaatiossa, työuransa kokonaispituus sekä eroavaisuudet iän ja sukupuolen suhteen vaihtelivat. Näiden eroavaisuuksien avulla haastattelutuloksissa pystyttiin saavuttamaan kattavasti erilaisia näkökulmia, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Eri henkilöstöryhmien haastattelujen tuloksissa oli paljon hyvin samankaltaisia näkemyksiä, joten tulosten vertailun perusteella johtopäätöksiä tekeminen oli selkeää. Projektiryhmän eri jäsenten suorittamien haastattelujen tulokset olivat myös hyvin linjassa toistensa kanssa, joten tulosten hyödyntäminen kokonaisuutena oli täten perusteltua tässä opinnäytetyössä. Mielestäni analysoin tekemieni haastatteluiden tuloksia objektiivisesti. Vaikka omaan kokemusta samankaltaisista työtehtävistä toiselta alalta, ei minulla ollut ennakkoaikatuksia haastatteluiden tuloksista tai motivaatiota ohjata keskusteluja ja tätä myötä saatuja tuloksia mihinkään suuntaan. En tuntenut kohdeorganisaatiota tai haastattelemani henkilöitä entuudestaan, mikä lisää tutkimuksen objektiivisuutta. Keräsin ja analysoin tuloksia huolellisesti ja tekemättä yleistyksiä.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin myös laajempaan kehittämishankkeeseen kuuluneen Webropol -kyselyn tuloksia. Kyselyn toteutti kokenut projektiryhmän jäsen ja kyselyn tulosten analysoinnissa (ristiintaulukoinnissa) hyödynnettiin luotettavaa alihankkijaa. Kyselyn sisältö koostettiin haastattelutulosten perusteella, jotta kyselyn avulla pystyttiin vielä kysymään tarkentavia kysymyksiä haastatteluista esiin nousseista aiheista. Kyselyn sisällöt käytiin haastattelujen tapaan ensin läpi kohdeorganisaation edustajien kanssa, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset ovat ymmärrettäviä eivätkä sisällä tulkinnanvaraisia termejä. Kohdeorganisaation kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn, vastaaminen oli anonyymiä ja tästä tiedotettiin kyselyn julkaisussa. Haaga-

Helian projektiryhmä laati kyselyn, mutta kohdeorganisaatio lähetti henkilökunnalleen tiedon kyselystä sekä linkin vastaamista varten. Tällä keinolla pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti kyselyn vastaajamäärään. Kysely oli auki viikon ja vastausprosentiksi saatiin 38 %. Vastausprosentti jäi mielestäni hieman matalaksi, sillä koko organisaatio oli kuitenkin tietoinen käynnissä olevasta kehittämishankkeesta. Lisävastauksia olisi mahdollisesti voitu saada lisää, jos kysely olisi ollut auki pidempään ja siihen vastaamisesta olisi lähetetty muistutusviesti. Saadut vastaukset olivat kuitenkin hyvin linjassa ja tukivat haastatteluiden tuloksia.

Toimintatutkimuksessa oleellisimpia elementtejä ovat suoritettu tutkimus, toiminnan kehittäminen sekä yhteistoiminta kehittämisen kohteena olevien henkilöiden kanssa (Kananen 2009, 11–13). Salosen ja hänen kumppaneidensa (2017, 39) mukaan kehittämistyön lopputulosta ei voi pitää luotettavana, ellei kehittämiseen ole osallistunut kehittämisen kohteena olevia henkilöitä. Myös Ojasalo kumppaneineen (2015, 58–59) painottavat sitä, että työyhteisön yhteisön jäsenet tunnistavat oman toimintansa haasteet ulkopuolisia paremmin. Ulkopuolisina tutkijoina Haaga-Helian projektiryhmän jäsenet toivat työskentelyyn kuitenkin mukanaan teoreettista osaamista, jonka avulla tunnistettuihin ongelmakohtiin pystyttiin tarjoamaan ratkaisuehdotuksia. Näiden seikkojen vuoksi tutkimus- ja kehittämisprosessin kehittämisvaiheen menetelmäksi valittu työpajatyöskentely oli perusteltu päätös. Tutkimusosion tavoin työpajojen sisällöt käytiin ennakkoon läpi kohdeorganisaation edustajien kanssa, jotta voitiin varmistua siitä, että kehittämistyössä edetään toivottuun suuntaan. Työpajatyöskentelyssä yhdessä kohdeorganisaation henkilöstön kanssa saatiin lopputulokseksi monia hyviä ja konkreettisia toiminnan kehittämisen ehdotuksia, joten työpajatyöskentely voidaan nähdä onnistuneena menetelmävalintana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli osana laajempaa kehittämishanketta tutkia valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden kokemuksia työssä tapahtuneesta ja tapahtuvasta muutoksesta sekä selvittää työnjaon, työprosessien ja henkilöstön oman osaamisen muutos- ja kehitystarpeita. Kohdeorganisaation kanssa määritetyt kehittämistavoitteet olivat:

- Työn muutokseen vastaaminen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä
- Työnjaon kehittämisen uudet mahdollisuudet
- Työprosessien tarkistaminen ja kehittämisen ratkaisut
- Osaamisen muutostarpeet ja kehittämismahdollisuudet

Tavoitteiden perusteella määrittämäni tutkimuskysymykset auttoivat minua tutkijana keskittymään näihin tavoitteisiin osa-alueittain ja löytämään tutkimusaineiston ja kehittämistyön perusteella saaduista tuloksista valideja ratkaisuehdotuksia tunnistettuihin ongelmakohtiin toiminnan kehittämiseksi. Ojasalon ja kumppaneiden (2015, 47) mukaan kehittämistyön lopputuotoksia voidaan arvioida esimerkiksi niiden merkityksellisyyden, helppokäyttöisyyden ja toistettavuuden mukaan.

Omasta mielestäni opinnäytetyöprosessin lopputuotoksena esitetyt ratkaisuehdotukset ovat kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta hyödyllisiä ja tätä myöten myös merkityksellisiä. Avustavan tietotyön kehittäminen on organisaation toiminnan kannalta tärkeätä ja monet esittämissäni ratkaisuehdotuksista ovat nopeita ja helppoja ottaa käyttöön. Uskon, että tehdyn tutkimuksen tuloksia ja monia esitetyistä ratkaisuehdotuksista pystyy soveltamaan myös toisenlaisissa organisaatioissa.

Tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana hyödynnetyt menetelmät tukivat tavoitteita, pystyin vastaamaan kaikkiin asettamiini tutkimuskysymyksiin ja esitin kunkin kehittämistavoitteen teemaan ratkaisuehdotuksia, joita hyödyntämällä avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden tekemää työtä voisi kehittää vastaamaan työssä tapahtuneeseen muutokseen. Teoreettista viitekehystä kirjoittaessani tutustuin laajasti aihealuetta käsittelevään kotimaiseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen, artikkeleihin ja aiempiin tutkimuksiin. Pysin kiinnittämään huomiota käyttämieni lähteiden luotettavuuteen, objektiivisuuteen ja monipuolisuuteen. Edellä mainitut perustelut huomioiden totean, että omasta mielestäni suoritettu tutkimus- ja kehittämis työ on luotettava ja sille asetetut tavoitteet täytettiin.

Kehittämistyön arvioinnissa olisi ollut mielenkiintoista hyödyntää kohdeorganisaatiolle suunnattua kyselyä siitä, onko noin vuosi sitten valmistuneen kehittämishankkeen lopputuotoksena esitettyjä kehittämissuhteita otettu organisaatiossa käyttöön ja jos on, niin minkälainen niiden vaikutus on ollut ja miten muutoksiin on suhtauduttu. Kyselyn toteuttaminen ei kuitenkaan olisi ollut tämän opinnäytetyön kannalta kannattavaa, sillä saadut tulokset olisivat koskettaneet laajemman kehittämishankkeen kautta esitettyjä tuloksia, eivätkä tämän opinnäytetyön.

### **8.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Olin pohtinut opinnäytetyöni aiheita jo jonkin aikaa, kunnes minulle tarjoutui mahdollisuus osallistua osana Haaga-Helian projektiryhmään toteuttamaan valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation tilaamaa avustavan tietotyön kehittämishanketta. Tietotyön kehittäminen jatkuvassa työn muutoksessa oli aihealueena hyvin mielenkiintoinen ja koin, että voisin hyödyntää omaa osaamistani ja yli kymmenen vuoden työkokemustani vastaavanlaisista tehtävistä hyötynäni hankkeen edetessä. Uskoin myös, että kehittämishankkeen myötä pystyisin mahdollisesti hyödyntämään saatuja tuloksia ja ratkaisu- ja kehittämissuhteita työn kehittämiseksi myös omassa organisaatiossani.

Opinnäytetyöprosessini lähti liikkeelle varsin nopeaan tahtiin liityttyäni mukaan Haaga-Helian projektiryhmään. Aluksi pyrin tutustumaan mahdollisimman paljon kohdeorganisaatioon saamieni dokumenttien perusteella ja pian olinkin jo haastattelemassa kohdeorganisaation henkilöstöä. Opin prosessin aikana todella paljon tietotyöstä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen kehittämisestä. Itselleni tuntemattomaan alaan ja organisaatioon tutustuminen oli varsin mielekästä ja tunsin

ajoinnain samaistuvani vahvastikin haastattelemiini avustavaa tietotyötä tekeviin henkilöihin. Vaikka työskentelimme täysin erilaisilla aloilla, olivat monet työhön liittyvät haasteet silti samanlaisia. Tutkimuksen tuloksina löytyneistä kehittämiskohdista moni on tunnistettavissa myös omassa organisaatiossani ja koen, että tämän opinnäytetyöprosessin myötä minulla on mahdollisuuksia edistää työn kehittämistä myös omassa organisaatiossani.

Elo-joulukuun 2022 ajan kestänyt kehittämishanke oli hyvin opettavaista aikaa ja opin paljon hanke- ja projektityöskentelystä. Haaga-Helian projektiryhmästä oli suuri tuki hankkeen aikana ja projektiryhmän tekemän työn avulla pystyin tässä opinnäytetyössä hyödyntämään laajempaa tutkimusdataa, kuin mikä olisi ollut mahdollista täysin yksin työtä tehdessäni. Hankkeen päätyttyä ja opinnäytteeni varsinaisen kirjoitusprosessin aikana projektiryhmässä toimiminen toi vastaavasti ajoittain hieman haasteita, kun tähän opinnäytteeseen piti saada selkeästi erotettua omat vastuuni ja tekemäni työn jälki hankkeen eri vaiheissa projektiryhmän vastuista ja tehtävistä.

Kehittämishankkeen aikana haastavinta oli ajoittain vaativassa aikataulussa vaadittujen tehtävien tekeminen. Erityisesti avustavien henkilöiden kanssa parihaastatteluajkojen sopiminen oli ajoittain hankalaa, kun kolme työssäkäyvää ihmistä piti saada irrotettua työtehtävistään samaan aikaan noin tunniksi. Onneksi pystyin säätämään omaa työaikatauluani melko joustavasti, jotta aikataulutaminen ja myös haastatteluaineistojen analysointi onnistui.

Opinnäytetyöprosessini hienoin hetki oli ensimmäisen työpajan vetäminen yhdessä toisen Haaga-Helian projektiryhmän jäsenen kanssa. Ihmisten edessä esiintyminen ei ole itselleni millään tapaa luontevaa ja jännitin työpajaa etukäteen todella paljon. Työpajan edetessä huomasin kuitenkin rentoutuvani, ja kun pystyin auttamaan pienryhmiä eteenpäin keskusteluissaan ja vastaamaan osallistujien kysymyksiin koin itseni aihealueen asiantuntijaksi. Kohdeorganisaation edustajilta työpajan jälkeen saatu positiivinen palaute vielä vahvisti onnistumisen tunnettani.

Varsinaisen kehittämishankkeen aikana en ehtinyt juurikaan kirjoittaa varsinaista opinnäytettäni, vaan kaikki tekemäni työ meni siinä vaiheessa suoraan itse kehittämishankkeelle. Syksy 2022 oli kaikin puolin kiireistä aikaa elämässäni. Varsinaisen kirjoittamisprosessin aloittaminen olikin yllättävän haasteellista. Luulen, että syy tähän osaltani oli se, että opinnäytetyöprosessin ”hauska osuus” eli työn varsinainen toteutus oli jo takanapäin ja edessä odotti teoreettisen viitekehyksen luominen, josta opinnäytetyöprosessi monesti aloitetaan. Jos aloittaisin prosessin nyt uudestaan, allokoisin ja priorisoisin enemmän aikaa kirjoittamiselle jo hankkeen ollessa käynnissä, jotta kokemaltani kirjoittamisen totaaliselta pysähdykseltä olisi mahdollisesti voitu välttyä. Olisin myös voinut rajata opinnäytetyötäni enemmän, keskittyen esimerkiksi vain osaan kehittämishankkeelle asetettuihin tavoitteisiin, mutta näin jälkikäteen suuresta työmäärästä huolimatta olen tyytyväinen, että sain

mahdollisuuden paneutua koko kokonaisuuteen, sillä sen avulla olen saanut laajasti uutta tietoa ja työkaluja, joita pystyn soveltamaan työelämässäni jatkossa.

Opinnäytetyöprosessini venyi ajallisesti odotettua pidemmäksi erinäisten haasteiden myötä ja se aiheutti ajoittain huonoa omatuntoa. Pysin pääasiassa olemaan jämpä ja aikataulussa pysyvä henkilö, mutta tämän opinnäytetyöprosessin myötä olen oppinut antamaan itselleni armoa. Kaiken ei aina tarvitse mennä niin, kuin on alun perin suunnitellut. Olisin voinut hyödyntää enemmän kanssaopiskelijoiden vertaistukea osallistumalla erilaisiin opinnäytetyöpajoihin ja -seminaareihin, mutta muun elämän aikataulut eivät aina mahdollistaneet tätä. Haluankin kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa hänen antamastaan tuesta ja myös ymmärryksestä siihen, että osaltani tietyt asiat ovat vaatineet enemmän kypsytystä ennen kuin olen saanut siirrettyä ajatukseni kirjoitetussa muodossa paperille. Akateemisen tekstin kirjoittamisen kanssa minulla oli ajoittain haasteita, ja vaikka joitain kohtia tästä opinnäytteestä olisin varmasti voinut vielä tiivistää ja kiteyttää niin olen itse tyytyväinen lopputuotokseeni.

Uskon, että opinnäytetyössäni esitellyt tulokset ja tutkimustieto voivat hyödyttää erilaisia organisaatioita avustavan tietotyön kehittämisessä. Avustavan tietotyön tekijät ovat avainasemassa monissa organisaatioiden eri toiminnoissa ja on tärkeää turvata heidän kehittyksensä työssä tapahtuvassa muutoksessa. Tässä opinnäytetyössä on esiteltynä erilaisia kehittämisen mahdollisuuksia ja ratkaisuja, joita voi hyödyntää eri aloilla avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä.

## Lähteet

Airila, A. 2022. TIETOTYÖ JA TYÖKYKY – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Helsinki. Luettavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>. Luettu 18.2.2024.

Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137397/TTL-978-952-261-842-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 9.6.2023.

Berman, P. 2014. Successful Business Process Management. AMACOM. E-kirja. Luettu 31.3.2024.

Deloitte. 2021. The future of work is here. Luettavissa: <https://www.libertyglobal.com/wp-content/uploads/2021/03/2021-03-Liberty-Global-Deloitte-Future-of-Work-discussion-paper.pdf>. Luettu 24.8.2022.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 – Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Tammikuu 2023. Luettavissa: [https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf). Luettu 9.11.2023.

Jalonen, V., Kärnä, E. & Tuomainen, T. 2019. Moniosajasta jatkuvasti itseään kehittäväksi hybridiosajaksi. Haaga-Helia Julkaisut. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/moniosajasta-jatkuvasti-itseaan-kehittavaksi-hybridiosajaksi/>. Luettu 17.11.2023.

Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. 2021. Aivotyö kuormittaa ja innostaa joka alalla. Työterveyslaitos. Työelämätiето 14.6.2021. Luettavissa: <https://www.tyoelamatiето.fi/fi/analyysit/arvioinnilla-saavutetaan-vaikuttavampaa-toimeenpanoa>. Luettu 23.2.2024.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%20c3%b6st%20c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 28.8.2022.

Käpylä J., Laihonen H., Lönnqvist A. & Carlucci, D. 2011. Knowledge-intensity as an organizational characteristic: Managing Knowledge Assets in Complex Business Landscape. Knowledge management research & practice, 2011, Vol.9 (4), s.315-326. Luettavissa:

<https://www.proquest.com/docview/905037182?parentSessionId=dGWya1VIL-maKcEmkBVSEEnHokO0BJC9ns12FPBj532Q%3D&accountid=27436&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Luettu 21.1.2024.

Kärnä, E., Ruohonen, A., Humala, I. & Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2022. Tekoäly tulee:

Tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon! Hankkeen loppuraportti. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-06/HH\\_TTTOY.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-06/HH_TTTOY.pdf). Luettu 17.11.2023.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and Concepts in business process management. 4. uud. p. Helsinki. Teknologianinfo Teknova. E-kirja. Luettu 31.3.2024.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2022. Johdanto: Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis)kasvatustieteellisessä viitekehyksessä. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä, s.7–20. Jyväskylän yliopisto. Teos ladattavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84074>. Luettu 30.3.2024.

Levonius, V. 2020. Aivotyön sujuvoittaminen on hyvää johtamista. Työterveyslaitos. Työpiste -verkolehti 10.3.2020. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/aivotyon-sujuvoittaminen-on-hyvaa-johtamista>. Luettu 23.2.2024.

Lipponen, K. 2022. RESILIENTSI TYÖSSÄ JA ARJESSA. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>. Luettu 24.3.2024.

Makani, J. & Marche, S. 2012. Classifying organizations by knowledge intensity - necessary next-steps. Journal of Knowledge Management; Kempston Vol. 16, Iss. 2, s.243-266. Luettavissa:

<https://www.proquest.com/docview/939180854?parentSessionId=HyLM%2FQ4UY7N%2Fk%2FApss1WNJ%2FTHWmc52%2BERCZD0Kz6vu8%3D&accountid=27436&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Luettu 23.4.2024.

Manninen, J. 2018. Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? Helsinki: Ellun Kanat.



Marr, B. 2016. Why Everyone Must Get Ready For The 4th Industrial Revolution. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/04/05/why-everyone-must-get-ready-for-4th-industrial-revolution/#5af877b33f90>. Luettu 24.3.2024.

Masterson, V. 2023. Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond. World Economic Forum 1.5.2023. Luettavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>. Luettu 21.1.2024.

Närhi, J. 2023. Tutkimus: Teko-äly tuskin vie useimpia työ-paikkoja, mutta vaikuttaa erityisesti naiseen. Helsingin Sanomat 21.8.2023. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009799292.html>. Luettu 10.3.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.4.2024.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. E-kirja. Luettu 30.3.2024.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 24.3.2024.

Ranki, S., Koivula, A. & Helaskoski, E. 2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. Työterveyslaitos tiedote 13.1.2023. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>. Luettu 24.3.2024.

Saarela, M. 2022. Kohti neljättä teollisuuden vallankumousta. Oulun yliopisto. Kerttu Saalasti Instituutin blogi 28.1.2022. Luettavissa: <https://www.oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-blogi/kohti-neljatta-teollisuuden-vallankumousta>. Luettu 24.3.2024.

Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon Tutkimus 35 (3), s.232–243. Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>. Luettu 9.2.2024.

Saarinen, M. s.a. Valtionhallinto. Valtiovarainministeriö. Luettavissa: <https://vm.fi/valtionhallinto>. Luettu 29.2.2024.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Luettavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Luettu 17.11.2023.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 1.11.2023.

Uusitalo, H. & Toivanen, M. 2024. Keskeytykset ja liian suuri työn määrä ovat nousseet entisestään kuormitustekijöinä. Työterveyslaitos Tiedote 8.2.2024. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/keskeytykset-ja-liian-suuri-tyon-maara-ovat-nousseet-entisestaan-kuormitustekijoina>. Luettu 22.3.2024.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy FinnLectura Ab. Helsinki.

Valtioneuvosto 2018. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa: Ratkaisuja työn murroksessa. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN\\_30\\_2018\\_Tulevaisuusselonteko\\_.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Luettu 9.3.2024.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. 2024. Henkilöstötiedot. Luettavissa: <https://www.tutkihallintoa.fi/valtio/henkilostotiedot/>. Luettu 29.2.2024.

Varamäki, A. 2019. Future proof: Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo. E-kirja. Luettu 31.3.2024.

Wilson & Daugherty. 2018. Collaborative Intelligence: Humans and AI are joining forces. July - August Issue. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>. Luettu 28.8.2022.

World Economic Forum. 2024. Reskilling Revolution: Preparing 1 billion people for tomorrow's economy. Luettavissa: <https://www.weforum.org/impact/reskilling-revolution-reaching-600-million-people-by-2030/>. Luettu 21.1.2024.

Zahidi, S. 2023. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Luettavissa: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf). Luettu 29.3.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimus- ja kehittämisprosessin työnjako ja vastuut

Vastuut:	Projektiyhmä	Henkilökohtainen
Käynnistämisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tavoitteet, sisältö &amp; aikataulu</li> <li>• Työnjako</li> <li>• Kohderyhmien määrittely</li> <li>• Haastatteluiden valmistelu</li> <li>• Tiedonkulusta ja raportoinnista sopiminen</li> <li>• ELO-SYYSKUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liittyminen mukaan projektiyhmään 13.9.</li> <li>* Tutustuminen aiempiin tutkimuksiin, materiaaleihin ja kohdeorganisaatioon</li> </ul>
Haastattelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteena nykytilan kartoitus &amp; kehittämisen mahdollisuuksien selvitys</li> <li>• Suunnittelu, toteutus, yhteenveto + raportointi</li> <li>• Teemahaastattelut ryhmissä/pareittain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilöt &amp; johto</li> <li>• Avustava henkilöstö</li> <li>• Asiantuntijat</li> </ul> </li> <li>• SYYS-LOKAKUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensimmäinen palaveri kohdeorganisaation edustajien kanssa</li> <li>* Haastattelukysymysten muotoilu ja testaus</li> <li>* Avustavan henkilöstön haastattelut, 12 hlö</li> <li>* Asiantuntijoiden 1. ryhmähaastattelu</li> <li>* Haastatteluiden litterointi, teemoittelu, tulosten esittely</li> </ul>
Kyselytutkimus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteena kiteyttää avainlöydökset ja antaa konkreettisia suosituksia toiminnan kehittämiseen</li> <li>• Suunnittelu, toteutus &amp; raportointi</li> <li>• Webropol</li> <li>• LOKA-MARRASKUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Osallistuminen palaveriin kyselyn sisältöön ja toteutukseen liittyen</li> <li>* Varsinainen toteutus toisen ryhmän jäsenen vastuulla</li> <li>* Tulosten käsittely</li> </ul>
Kehittämistyöpajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolme työpajaa      kaksi työpajaa &amp; esitys johtoryhmälle</li> <li>• Kesto n. 4 h</li> <li>• MARRAS-JOULUKUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta aiheet työpajoille</li> <li>* Mukana 1. työpajassa, valmistelu, aiheiden alustaminen ja muistiinpanojen kirjaaminen</li> <li>* Lopullisen materiaalin läpikäynti ja kehitysideoiden luonti</li> </ul>

## Liite 2. Johdon ja esihenkilöiden ryhmähaastattelupohja

Assistenttityön kehittäminen - Ryhmähaastattelu 16.9.2022

Teemat:

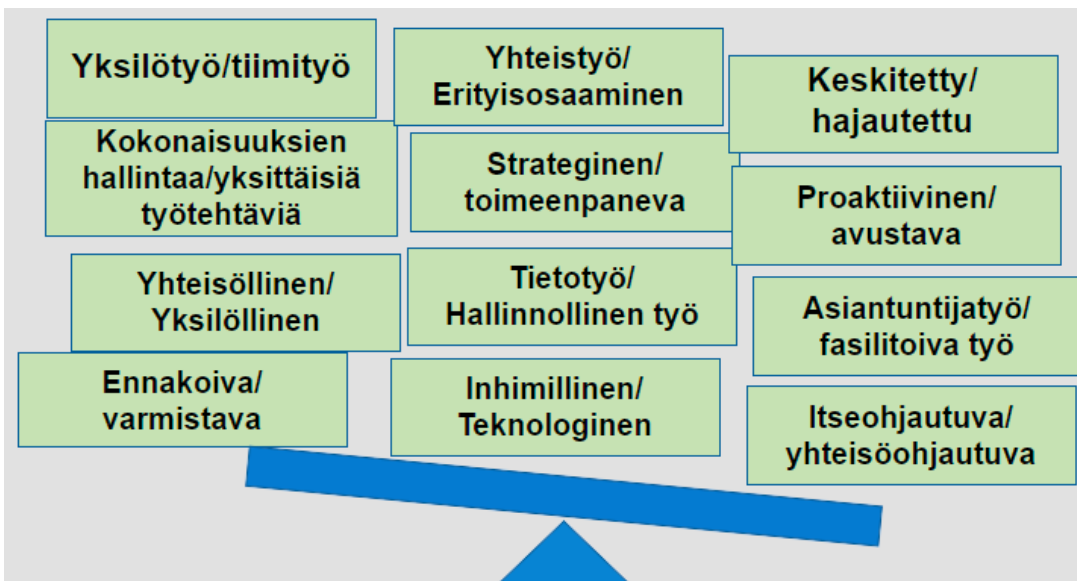
1. Organisaation tukitoimintojen nyky- ja ihannetilanne
2. Mitkä ovat assistenttityön kehittämisen tärkeimmät kohteet?
3. Assistenttityön kehittämisen ratkaisuvaihtoehtoja

Muistiinpanoja kootaan pienryhmissä

### TEEMA 1

Millainen on organisaation tukitoimintojen nyky- ja ihannetilanne?

- Millainen assistenttityön rooli on tässä kokonaisuudessa?



Tukitoimintojen kokonaisuus Nykytilanne vs. Ihannetilanne

- Keskustellaan (ajatuksia, ideoita, konkreettisia esimerkkejä...)
- Kootaan muistiinpanoja papereihin ja/tai lapuille ja fläpeille
- Käydään läpi pienryhmittäin

## TEEMA 2

Millaisina näette assistenttityön kehittämisen tärkeimmät kohteet?



Assistenttityön kehittämisen kohteet?

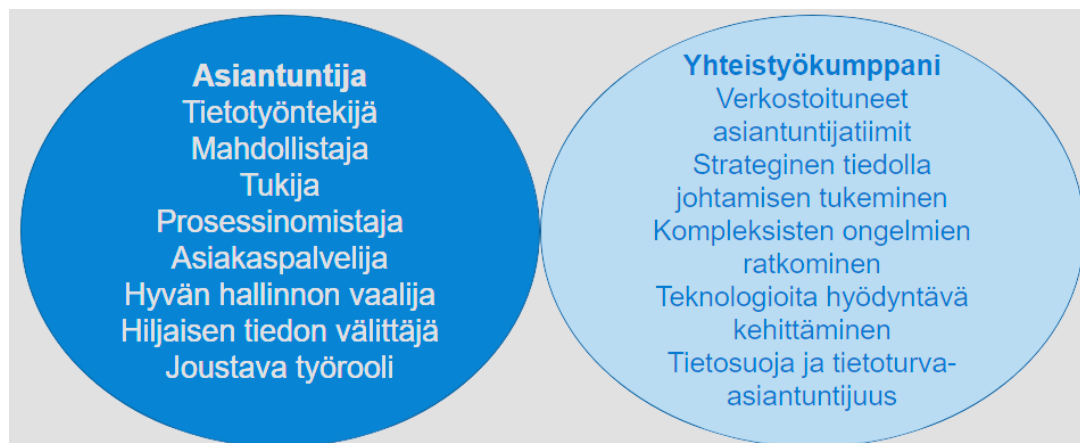
- Keskustellaan (ajatuksia, ideoita, konkreettisia esimerkkejä...)
- Kootaan muistiinpanoja papereihin ja/tai lapuille ja fläpeille
- Käydään läpi pienryhmittäin

Tarpeet	Palvelut	Organisointi ja työnjako	Muuta huomioitavaa?
➤ ...	➤ ...	➤ ...	➤ ...
➤ ...	➤ ...	➤ ...	➤ ...
➤ ...	➤ ...	➤ ...	➤ ...

### TEEMA 3

Millainen olisi organisaation assistenttityön ihannetilanne?

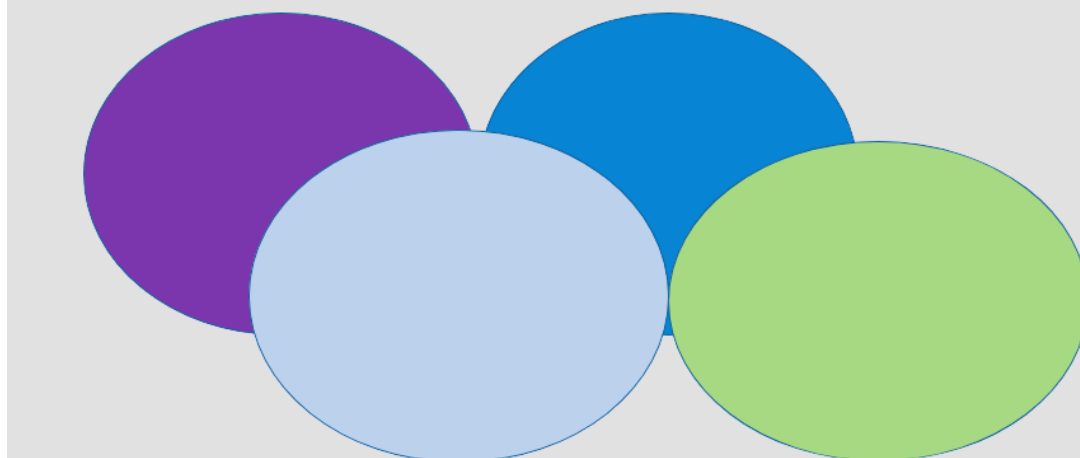
Esim.:



Assistenttityön erilaisia kehittämisen ratkaisuja:

- Tiimi- tai yhteisöohjautuvuus
- Tietotyön kehittäminen ja muutoksen fasilitointi
- Sisäisen viestinnän kehittäminen
- Strategiaviestintä ja vuorovaikutus
- Etä-, hybridi- ja alustatyön tuki
- Muutosagenttius
- Tiketointiratkaisut
- Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen
- ...

**Organisaation assistenttityön ihannetilanne?**  
 - työnjaon ja organisoitumisen uudet mahdollisuudet?  
 - työn ja osaamisen jakaminen ja kehittäminen?



Johdon, esihenkilöiden ja asiakkaiden muuttuvat roolit

- Miten tukea, kannustaa ja johtaa tukitoimintojen kehitystä?

### Liite 3. Avustavan henkilöstön parihaastatteluiden haastattelukysymykset

Kohderyhmä: Hallinnolliset avustajat ja assistentit

#### Teemat

- Omat työtehtävät
- Työn muutokseen vastaaminen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä
- Työnjaon kehittämisen uudet mahdollisuudet
- Työprosessien tarkistaminen ja kehittämisen ratkaisut

#### Omat työtehtävät

1. Mitä tärkeimmät työtehtävänne ovat?
2. Millaisia avustavia tai toimeenpanevia ja asiantuntijatehtäviä teette?
3. Mitä mielestänne vähemmän tärkeitä työtehtäviä teette?
4. Kuinka voisitte edistää ennakoivaa ja itseohjautuvaa otetta työssänne?
5. Millaisia mahdollisuuksia näette uusien teknologioiden hyödyntämisessä omassa työssänne, esim. tekoäly, robotiikka?

Työn muutokseen vastaaminen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation avustavaa tietotyötä tekevien henkilöiden työssä

1. Miten näette, että avustava tietotyö on muuttunut tai muuttumassa asiantuntijaorganisaatiossa?
2. Millaisena näette oman työroolinne ja osaamisenne tässä muutoksessa?
3. Kuinka haluaisitte kehittää työroolianne ja osaamistanne vastaamaan paremmin työn muutoksia?
4. Mitä tukitoimintotehtäviä/-palveluita voitaisiin tai pitäisi jatkossa automatisoida, ulkoistaa tai tarjota keskitetysti koko organisaatiolle?

#### Työnjaon kehittämisen uudet mahdollisuudet

1. Miten koette, että työnjako avustavan henkilöstön ja asiantuntijoiden välillä toimii?
2. Miten työnjako avustavien henkilöiden kesken toimii?
3. Miten työnjakoa voisi parhaiten ohjata ja kehittää?
4. Millainen oma roolinne on ja voisi olla työn ja osaamisen jakamisessa?

#### Työprosessien tarkistaminen ja kehittämisen ratkaisut

1. Miten näette, että työtapoja ja -prosesseja pitäisi kehittää?
2. Antaisitteko esimerkin toimivasta työprosessista yksikössänne? Mikä toimii erityisen hyvin?
3. Millaista yhteistyötä tai teknologioita työprosessien kehittäminen mielestänne edellyttäisi?
4. Millaisena näette avustavien henkilöiden roolin ja potentiaalın uusien teknologioiden käytönotossa tai organisaation tukena teknologioiden käytössä?

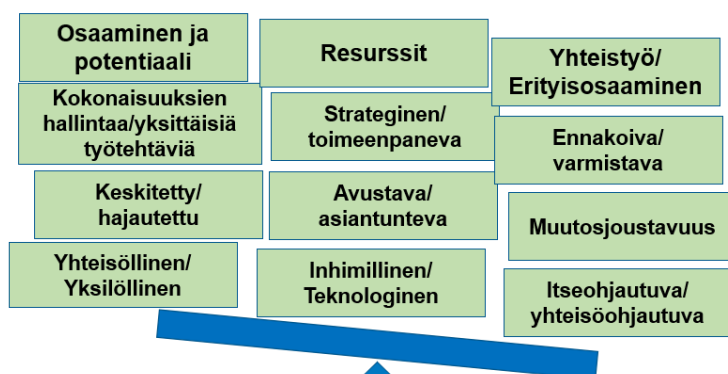


## Liite 4. Asiantuntijoiden ryhmähaastatteluiden vastauslomake

### Teema 1: Avustavan tietotyön nyky- ja ihannetilanne

- Riittävätkö resurssit ja osaaminen?

- Miten assistenttien osaamista ja potentiaalia voisi hyödyntää paremmin?



**Nykytilanne:**

**Ihannetilanne:**

### Teema 2: Työnjako ja työprosessit

**Kohtaavatko asiantuntijatyön tarpeet ja assistenttityön palvelut?**



- Millaisissa tilanteissa työnjako **toimii hyvin**?
- Miten työnjakoa voisi **kehittää**?
- Miten asiantuntija voi **edistää** tarpeiden ja palvelujen kohtaamista?

**Asiantuntijatyön tarpeet:**

**Assistenttityön palvelut:**

**Työnjako:**

## Ovatko asiantuntijoiden ja assistenttien työprosessit sujuvia?

- Missä **työprosesseissa** assistenttipalveluita tarvittaisiin **nykyistä enemmän**?
- Miten assistenttipalveluja ja työprosesseja olisi tarpeen **kehittää** työn muuttuessa?



Asiantuntijan työprosessit:

Yhteistyö:

Assistentin työprosessit:

### Teema 3: Millaisia assistenttityön uudelleenjärjestelyjä organisaatiossa voitaisiin pohtia?



Ajatuksia:

## Liite 5. Työpajoissa keskustelun apuna käytetyt vastauslomakkeet

### Työpaja 1: "Avustavan työn haasteet ja ratkaisut"

#### 1. Pienryhmäkeskustelu:

Miten mahdollistaa assistenttien osaamisen jakaminen ja kehittäminen?

Keskustelun tueksi haastatteluista ja kyselystä esiin nousseita ratkaisuehdotuksia:

- avoin kulttuuri, keskinäinen avunanto
  - tiedonvaihto, verkostoituminen
  - viikkokokoukset
  - vaihtuvat päivystysvuorot
  - alustojen hyödyntäminen yhteistyössä
  - työparimalli ja sijaisuudet
  - osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen
  - perehdyttäminen, mentorointi
  - osallistuminen kehittämistyöhön
  - oma aktiivisuus tärkeää
- Millainen oma roolinne on ja voisi olla työn ja osaamisen jakamisessa?
  - Mitkä yllä olevista ratkaisuehdotuksista voisivat olla parhaiten toimivia keinoja osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen? Miksi?
  - Myös uusia ratkaisuehdotuksia saa esittää.
  - Miten valitsemianne ratkaisuehdotuksia voisi nykyistä paremmin hyödyntää osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä?

#### 2. Pienryhmäkeskustelu:

Miten avustavia prosesseja voisi kehittää tuottamaan uutta arvoa ja vastaamaan muuttuvan työn tarpeisiin?

- Kuinka assistenttien yhteistyötä prosessien sujuvassa toteuttamisessa voisi kehittää?
- Minkä tahojen pitäisi osallistua kehittämiseen?
- Miten turhia työvaiheita voisi karsia?
- Miten hiljaista tietoa voisi hyödyntää prosessien kehittämisessä?
- Miten yhteisiä alustoja voisi hyödyntää prosessien toteuttamisessa?

#### 3. Pienryhmäkeskustelu: Assistenttityön uudet ratkaisut

Miten assistenttien ammattillista yhteistyötä voisi kehittää tiimeinä, verkostoina tai pooleina **työn tehostamiseksi, mielekkyyden lisäämiseksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi?**

Assistenttien ratkaisuehdotuksia:

- enemmän assistenttien yhteistyötä yli osastorajojen
- vastualueiden jakaminen assistenttien kesken
- asiantuntijuutta voisi keskittää, ettei kaikkien tarvitse osata kaikkea
- enemmän joustoa, vähemmän "tää ei kuulu mulle" -ajattelua
- mahdollisuudet kehittää työnkuvaa

Johdon ajatuksia tiimeistä ja pooleista:

- assistenttien osaamisen ja ajatusten jakamista
- ammatillista kasvua, tukea ja motivaatiota
- varmuutta ja rohkeutta

## Työpaja 2: "Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyön kehittäminen"

### 1. Pienryhmäkeskustelu:

Millaista yhteistyötä assistentit ja asiantuntijat toivovat toisiltaan?

- Miten yhteistä ymmärrystä voisi kehittää systemaattisesti, ei henkilökohtaisiin suhteisiin perustuen?
- Mikä on ideaalinen toimeksianto assistentin ja asiantuntijan kannalta?
- Miten assistenttien erikoistumista, asiantuntijuuden syventämistä ja osaamisen jakamista yksikköjen välillä voisi edistää?
- Mitä tehtäviä voisi hoitaa koko organisaation tasolla?
- Miten parityötä ja varamiesjärjestelmiä voisi kehittää?

### 2. Pienryhmäkeskustelu:

Miten seuraavia prosesseja voisi kehittää assistenttien ja asiantuntijoiden yhteistyönä?

1. Toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta
2. Kokoukset ja seminaarit
3. Tiedon löydettävyyttä (tiedon tuottaminen ja välittäminen)

- Millaisia tietoja tarvitaan prosessin onnistumiseksi?
- Mitä työvaiheita voi hoitaa tehokkaammin, supistaa tai poistaa?
- Mistä prosessia koskeva tieto pitäisi löytyä?